

Internacionalização produtiva de empresas frigoríficas brasileiras: uma verificação da aplicabilidade do modelo de Uppsala à realidade brasileira contemporânea

*Brisa Oliveira Moura*¹

Resumo: As empresas brasileiras iniciaram o processo de internacionalização relativamente atrasadas em relação aos demais países. Apenas a partir de 1995, as condições macroeconômicas tornaram-se mais favoráveis ao desenvolvimento desse processo, que tem se apresentado uma promissora estratégia de crescimento desde então. Em contrapartida, as principais teorias sobre internacionalização de empresas não levaram em consideração a realidade de países em desenvolvimento. Este trabalho analisa a recente internacionalização de três empresas frigoríficas brasileiras: Marfrig, JBS-Friboi e Minerva Foods. A finalidade é verificar se o comportamento delas está em consonância com os principais preceitos do modelo de Uppsala, originalmente formulado para explicar a internacionalização de empresas suíças. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental que, para atender ao objetivo, utilizou como principais fontes estudos de casos anteriormente realizados sobre as empresas e dados disponibilizados pelas próprias companhias. Este estudo constatou que o comportamento das três empresas em seus processos de internacionalização não contradiz as proposições do modelo de Uppsala, exceto nos casos em que contratempos na economia doméstica ou internacional exigem reações emergenciais para garantia do crescimento.

Palavras-chave: Internacionalização. Modelo de Uppsala. Frigoríficos.

Abstract: Brazilian companies started the process of internationalization relatively backward compared to other countries. Since 1995, macroeconomic conditions have become more favorable to develop this process, which has shown a promising growth strategy ever since. On the other hand, the main theories on the internationalization of companies did not take into consideration the reality of developing countries. This paper discusses the recent internationalization of three Brazilian cold storage companies: Marfrig, JBS-Friboi and Minerva Foods. The purpose is to verify if their behavior is in line with the main precepts of the Uppsala model, although it was originally formulated to explain the internationalization of Swiss companies. It is a bibliographical and documentary research that, to meet the objective, used the main sources case studies previously made about each company and data made available by the companies. This study found that the behavior of the three companies in their internationalization processes does not contradict the propositions of the Uppsala model, except in cases where setbacks in the domestic or international economy require emergency responses to guarantee growth.

Keywords: Internationalization. Uppsala Model. Cold Store.

¹ Graduada em Ciências Econômicas na Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Mestranda em Economia Regional e Políticas Públicas pela UESC. E-mail: brismoura@gmail.com

Introdução

Se comparado às nações desenvolvidas, o Brasil iniciou o seu processo de internacionalização de empresas com um considerável atraso. Comparado a outras nações em desenvolvimento, o Brasil, até os dias atuais, apresenta saídas em Investimento Estrangeiro Direto (IED) inferior à média dos países em desenvolvimento (MURGI, 2014). Até o fim da década de 1960, a inserção das empresas brasileiras no mercado internacional esteve restrita à esfera comercial, caracterizada principalmente pela exportação de commodities agrícolas e minerais. O processo de internacionalização produtiva das empresas brasileiras teve início apenas na década de 1970. Nesse período, o objetivo dessas empresas, pioneiras nos processos de internacionalização, era aumentar sua presença nos mercados em que já se havia conquistado forte presença exportadora. Na década seguinte, a crise brasileira serviu de novo impulso ao investimento direto brasileiro no exterior.

Contudo, foi apenas na década de 1990 que a desnacionalização da base produtiva acentuou-se efetivamente, em virtude das mudanças ocorridas no cenário macroeconômico brasileiro, tais como a abertura comercial, as políticas de privatizações e o controle inflacionário. Embora os fluxos de IED brasileiros dos anos 1990 não tenham sido expressivos a ponto de contribuir satisfatoriamente para ampliar a taxa global de investimentos e seus efeitos multiplicadores na economia brasileira, o acréscimo alcançado nesse período foi crucial na melhoria do perfil da conta capital e financeira e, principalmente, alterou drasticamente o padrão de inserção comercial praticado pelas firmas nacionais (HIRATUKA; SARTI, 2011).

A abertura comercial a partir de 1995 possibilitou de certa forma que o IED emitido e recebido pelo Brasil fosse interpretado de maneira mais igualitária em relação aos impactos sobre o desenvolvimento econômico nacional. Nesse caso, é possível afirmar que houve a mudança de um paradigma da economia brasileira, e passou-se a esperar que o IED emitido atuasse como um provedor do crescimento e agente modernizador da indústria nacional (SARTI; LAPLANE, 2002). Apesar disso, o Brasil deixou a desejar, se comparado ao desempenho de outros países em desenvolvimento no mesmo período, como China, Rússia, México, Chile, Índia e Malásia. Esse comportamento pode ser interpretado como um sinal de que nem todos os contratemplos da economia brasileira haviam sido superados.

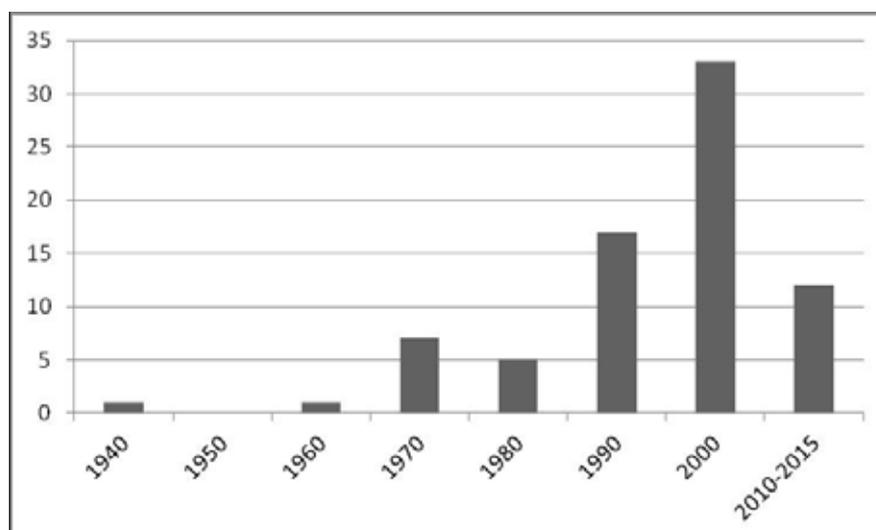
Até então, a estabilização dos preços havia possibilitado o planejamento a médio e longo prazo. Esse planejamento foi considerado um grande empecilho à internacionalização das empresas brasileiras durante muito tempo. Outro grande obstáculo persistia na economia brasileira: a escassez de alternativas de financiamento de longo prazo para as empresas brasileiras. Somente em 2003 foi aprovada uma legislação para o Banco Nacional para o Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). As novas leis instituíam o BNDES como agente financiador das empresas brasileiras, inclusive no que diz respeito ao apoio ao investimento direto no exterior por empresas de capital nacional. Segundo Marinho (2013), essa nova perspectiva foi responsável por unir os interesses dos agentes empresa e governo, o que propiciou uma crescente presença das empresas brasileiras no mercado internacional.

Como consequência, a partir de 2005, a emissão do IED brasileiro tomou proporções maiores, a ponto de, em 2006, a emissão de IED pelas empresas brasileiras para o exterior superar pela primeira vez no Brasil a entrada de IED realizado por empresas estrangeiras no Brasil. Esse novo movimento na economia brasileira, por um lado, possibilitou às médias e pequenas empresas

brasileiras o acesso à internacionalização como estratégia de crescimento. Por outro, possibilitou às grandes empresas brasileiras tornarem-se grandes *players* globais, capazes de disputar a liderança global em seus setores de atuação.

Verifica-se a maior inserção das empresas brasileiras no mercado global por meio da observação do ano da primeira internacionalização das multinacionais brasileiras. Conforme demonstra o Gráfico 1, a partir da década de 1960, houve um crescente avanço de inserções das empresas brasileiras no mercado exterior, porém, a partir da década de 1990, esse comportamento se intensificou. Entre as 64 empresas multinacionais brasileiras participantes da amostra utilizada pela Fundação Dom Cabral (2015) até 2010, apenas 14 se internacionalizaram anteriormente à década de 1990. Entre 1990 e 2015, o número de empresas multinacionais brasileiras mais que dobrou, passando de 14 para 32. Na década seguinte, o comportamento repetiu-se, passando de 32 para 64 multinacionais. Embora a última década do período não tenha terminado, entre 2010 e 2015, um total de 12 empresas brasileiras haviam se internacionalizado.

Figura 1: Década da primeira internacionalização das empresas brasileiras.



Fonte: Fundação Dom Cabral (2015).

Este trabalho pretende analisar em que medida o Modelo de Uppsala, originalmente criado para explicar o processo de internacionalização das empresas suecas, pode ser útil também para explicar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Serão analisadas três empresas multinacionais brasileiras. O intuito é verificar a validade das premissas básicas do Modelo de Uppsala em um contexto que envolve um país completamente diferente no qual o modelo foi originalmente aplicado, bem como um momento da história econômica também distinto.

Para atender ao seu objetivo, o presente artigo foi composto em quatro partes, além desta introdução e das considerações finais. A primeira parte consiste em uma revisão de literatura para descrever o Modelo de Uppsala, tal como concebido pelos seus principais autores. As três partes seguintes serão uma pesquisa bibliográfica e documental, em que será descrito o processo de internacionalização de três empresas frigoríficas brasileiras, cujo objetivo será constatar se tal comportamento esteve em consonância com os princípios do modelo. Os critérios utilizados para enquadrar os casos de internacionalização das empresas frigoríficas Marfrig, JBS-Friboi e Minerva Foods foram:

- 1) As três empresas possuem o mesmo setor de atuação, o que viabiliza a comparação;
- 2) As empresas iniciaram seu processo de internacionalização em momentos bastante próximos, o que implica uma mesma conjuntura macroeconômica e também viabiliza a comparação;
- 3) São empresas que atualmente possuem alto índice de internacionalização, estando entre as principais multinacionais brasileiras. A maturidade do processo de internacionalização dessas empresas permite a diferenciação entre o comportamento inicial e o comportamento mais avançado neste processo;
- 4) Todas iniciaram seu processo de internacionalização em países da América do Sul, conforme estabelece o modelo.

A realização deste trabalho é de importância fundamental, visto que abordar a internacionalização de empresas é crucial para o desenvolvimento econômico brasileiro. Mais que contribuir para resultados positivos na balança comercial do país, a internacionalização se apresenta relevante por ser capaz de levar à conquista do espaço na economia globalizada. Este tema, apesar de ser amplamente discutido internacionalmente, possui poucos trabalhos aplicados à realidade brasileira, uma vez que o processo de internacionalização se intensificou no Brasil apenas a partir da década de 1990.

Hilal e Hemais (2003) fizeram um estudo semelhante. Concluíram que as empresas brasileiras corroboram os principais pontos levantados pelo Modelo de Uppsala. No entanto, o ano de realização desse estudo indica que o processo de internacionalização de empresas brasileiras ainda estava em seu estágio inicial. Portanto, este trabalho terá como foco empresas que se internacionalizaram mais recentemente, com o propósito de verificar se esse comportamento ainda se mantém.

2 O modelo de Uppsala

O Modelo de Uppsala surgiu na Suécia, mais precisamente na Universidade de Uppsala, no final da década de 1970, com o objetivo de explicar o processo de expansão das empresas suecas no exterior. O modelo desenvolvido buscou explicar como essas firmas escolhiam seus mercados e as formas de entrada ao optarem pelo processo de internacionalização. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) foram pioneiros e logo constataram que o envolvimento das empresas em atividades relacionadas à internacionalização tendia a aumentar de maneira gradual e poderia ser dividido em diferentes etapas. Os autores afirmavam que os investimentos no exterior aumentavam de maneira gradual. A primeira etapa consistia apenas na exportação dos produtos, sem comprometimento de recursos. A segunda ainda era caracterizada pela exportação, mas diferentemente da primeira etapa, a exportação realizava-se por meio de um agente. No terceiro momento, criava-se uma empresa subsidiária até se chegar à quarta etapa, caracterizada pela produção no exterior.

Conforme Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização pode ser interpretada como uma consequência do seu crescimento. Com o crescimento da firma, o mercado doméstico torna-se sobrecarregado e as oportunidades de obtenção de lucro são reduzidas drasticamente, o que leva a firma a buscar novos mercados para expansão. Contudo, esse envolvimento com outros mercados inicia-se com pequenos passos devido à incerteza inerente a esse processo.

Adquirir conhecimento sobre esse novo mercado é, portanto, o principal obstáculo à internacionalização. Conhecer as oportunidades e desafios de um mercado que se pretende explorar é imprescindível para a avaliação de alternativas e planejamento das firmas. Conseqüentemente, o grau de envolvimento com determinado mercado irá variar na mesma proporção que o conhecimento adquirido sobre ele (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Portanto, a internacionalização consiste em um processo incremental, que se baseia na aprendizagem regular adquirida mediante diferentes etapas de envolvimento com os novos mercados. Esse processo incremental, ao qual os autores se referem, se manifesta tanto nos modos de operação como na seleção de novos mercados para expansão.

Em relação aos modos de operação, as firmas tendem a iniciar a internacionalização por meio de exportações diretas, que se caracterizam por ser um envolvimento leve. Com a melhoria dos canais de informação, o conhecimento a respeito do novo mercado se torna mais sólido e a firma pode avançar para as etapas seguintes de envolvimento, que são as vendas por representantes locais, vendas por subsidiárias e, finalmente, produção local como nível mais alto de comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Por outro lado, no que diz respeito à seleção de novos mercados, essa teoria afirma que a incerteza aumenta conforme a distância, de tal forma que as firmas tendem a iniciar o processo de internacionalização em seu entorno mais imediato. Com referência a esse item, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) ressaltaram a importância da “distância psíquica”, que consiste nos fatores que interferem de maneira negativa nos fluxos de informações entre empresas e mercados. É possível citar, por exemplo, diferenças relacionadas a fatores como idioma, cultura, sistema político e nível de desenvolvimento e educacional.

Johanson e Vahlne (1977) afirmam que esse processo ocorrerá a passos lentos, mas chamam atenção para alguns casos em que tal comportamento pode não ser verificado. Essas situações específicas são as empresas com recursos volumosos, condições de mercados estáveis e homogêneas e, por fim, empresas com muita experiência em mercados bastante similares àqueles em que se pretende adentrar.

Esse foi um modelo capaz de compreender o processo de internacionalização da empresa individual, cujas premissas básicas foram: a falta de conhecimento como obstáculo às operações internacionais e a constatação de que tal conhecimento pode ser adquirido mediante as próprias operações no exterior. Dessa forma, o envolvimento seria gradual e aumentaria à medida que o conhecimento sobre o novo mercado fosse maior. Os pesquisadores responsáveis pela elaboração do Modelo de Uppsala jamais afirmaram que esta seria uma teoria geral referente ao comportamento das firmas em seu processo de internacionalização, visto que determinadas características de empresas, indústrias e mercados exercem forte influência nesse processo.

3 O processo de internacionalização da Marfrig

Até o ano de 2006, o processo de internacionalização da Marfrig esteve restrito às exportações. Entretanto, a partir daquele ano, devido ao infortúnio da febre aftosa, que impossibilitou a exportação de carne *in natura* do Brasil para diversos mercados, esta empresa deu início ao processo de internacionalização produtiva com várias aquisições consecutivas (CUNHA, 2011). Dessa nova estratégia dependia não apenas o crescimento da empresa, como sua própria sobrevivência, que dificilmente resistiria caso permanecesse restrita ao mercado interno.

A primeira aquisição do Grupo Marfrig foi a uruguaia Tucarembó, em 2006. Nesse mesmo ano, a empresa realizou sua segunda aquisição também no Uruguai. Em seguida, 2007 foi marcado por aquisições de empresas da Argentina e Chile, além do Uruguai. De acordo como estudo de Cunha (2011), o interesse do Brasil por esses países da América do Sul se justifica não apenas pelo

controle sanitário mais rigoroso ou por estarem livres da febre aftosa, mas também por possuírem grande tradição no mercado internacional e acesso aos maiores mercados do mundo, tais como Estados Unidos e Europa.

Por meio dessa nova estratégia, a Marfrig passou a exportar carne bovina para todos os mercados considerados importantes no mundo, totalizando mais de 50 países. O total de aquisições já havia chegado a 9, quando a empresa realizou sua primeira aquisição fora da América do Sul, com a compra da europeia OSI, do setor de frangos. A tendência à expansão continua em 2010, quando a empresa realizou a aquisição das empresas KeystoneFoods e O’Kane, dos Estados Unidos e Irlanda do Norte, respectivamente (Tabela 1). No ano seguinte, a Marfrig se torna a primeira companhia brasileira exportadora de carne suína para China por meio de duas *joint ventures*, uma com a COFCO e outra com a ChinwhizPoultry Vertical Integration.

Tabela 1: Aquisições internacionais realizadas pelo grupo Marfrig.

Ano	Empresa Adquirida	Origem
2006	Tacuarembó	Uruguai
2006	Elbio Perez Rodrigues	Uruguai
2007	La Caballada	Uruguai
2007	Quikfood	Argentina
2007	BestBeef S.A. e Estâncias del Sur	Argentina
2007	Frigorífico Patagônia	Chile
2007	Quinto Cuarto	Chile
2007	Establecimientos Colônia	Uruguai
2007	Mirab	Argentina
2008	OSI	Europa
2009	Zenda	Uruguai
2010	KeystoneFoods	EUA
2010	O’Kane	Irlanda do Norte

Fonte: Pigatto e Santini (2009) e Marfrig.

Apesar da motivação inicial da internacionalização produtiva não ter sido a expansão da companhia, mas sim uma reação às adversidades do mercado, verifica-se que as fusões e aquisições foram rapidamente incorporadas às estratégias de crescimento da empresa. O comportamento desta ao longo dos anos apresenta-se em conformidade com o Modelo de Uppsala, tanto no que diz respeito à expansão gradual como à distância psíquica.

A Marfrig iniciou o processo por meio da internacionalização comercial (exportação) e, em seguida, após adquirir alguma experiência sobre os mercados, realizou aquisições levando em consideração os países da América do Sul, onde não apenas a distância geográfica é menor, como também a distância psíquica. Após iniciar o processo de expansão para além da América do Sul, ao buscar atingir mercados mais distantes como a China, a empresa optou por fazê-lo mediante uma *joint venture*, em que a parceria com uma empresa local confere maior conhecimento e experiência em relação ao novo mercado, o que reduz consideravelmente os riscos do empreendimento.

O êxito dessa companhia no processo de internacionalização levou-a a conquistar o posto de empresa brasileira mais internacionalizada em seu setor de atuação. No último ranking geral de transnacionalidade das empresas brasileiras divulgado pela Fundação Dom Cabral (2015), a empresa ocupou a 6ª posição, o que faz da Marfrig uma grande *player* do comércio internacional.

4 O processo de internacionalização da JBS-Friboi

A internacionalização produtiva da JBS-Friboi iniciou-se em 2005, após quase dez anos de experiência com o comércio internacional por meio das exportações. Com o apoio do BNDES, naquele ano, a empresa realizou sua primeira aquisição: a compra da Swift Armour S.A., a maior produtora e exportadora de carne bovina na Argentina. No ano seguinte, a empresa realiza mais duas aquisições na Argentina, a Venado Tuerto e Pontevedra. O objetivo das aquisições de empresas argentinas, além do crescimento, consistia em driblar barreiras sanitárias, uma vez que o Brasil é proibido de exportar carne para alguns mercados (BEZERRA et al., 2015). A internacionalização na Argentina possibilitou a maior presença também em mercados que já eram grandes importadores da companhia, como os Estados Unidos.

O crescente aumento das exportações para os Estados Unidos levou a empresa a dar continuidade ao seu processo de expansão. Já em 2007, chegou a realizar 8 aquisições, entre as quais 2 eram argentinas, 4 americanas, 1 italiana e 1 australiana. A partir de então, a internacionalização não se restringiu apenas aos países vizinhos, mas procurou países mais desenvolvidos onde o mercado era maior. Em seguida, 2008 foi marcado pela chegada da empresa ao mercado europeu por meio do estabelecimento de uma *joint venture* com a italiana Inalca S.A. Além disso, foram realizadas mais duas aquisições nos Estados Unidos e uma na Austrália (Tabela 2). As aquisições realizadas nesses dois últimos anos aconteceram não apenas como uma estratégia de crescimento, mas foram impulsionadas também pela fragilidade da economia norte-americana nesse período, marcado por uma severa instabilidade econômica (BEZERRA et al., 2015).

Em 2011, como sinal da intenção de manter-se firme na Europa, a JBS-Friboi comprou a italiana Rigamonti (JULIBONI, 2013). A compra da Tyson Foods, em 2014, levou a empresa também ao México (LAMUCCI, 2014). A maior internacionalização da empresa levou também à diversificação, pois à medida que realizava as aquisições, a empresa passou a aderir às atividades praticadas pela empresa adquirida, levando à atuação no setor de frangos e carne suína. As aquisições mais recentes da empresa mostram que a empresa já superou a fase de adaptação aos novos mercados e já investe em países, independentemente da distância física ou cultural (Tabela 2).

Tabela 2: Aquisições internacionais realizadas pela JBS-Friboi.

Ano	Empresa Adquirida	Origem
2005	Swift Armour	Argentina
2006	Venado Tuerto	Argentina
2006	Pontevedra	Argentina
2007	Berazategui	Argentina
2007	Colonia Caroya	Argentina
2007	SB Holdings	EUA
2007	Swift Foods Company	EUA
2008	Inalca S.p.A. (50%)	Itália
2008	Tasman Group	Austrália
2008	National Beef	EUA
2008	Smithfield Beef	EUA
2009	Tatiara Meat	Austrália
2011	Rigamonti	Itália
2014	Tyson Foods	México
2015	Cargill Pork	EUA

Fonte: Pigatto e Santini (2009); Lamucci (2014); Juliboni (2013) e JBS (2010, 2015).

Segundo André Nogueira, presidente da JBS-Friboi em 2014, em entrevista ao *Valor Econômico*: “Agora é mais valor agregado e mais marca. Não é muito produção primária. Essa é nossa direção”. Tal afirmação leva a concluir a respeito da mudança de foco da empresa, que deixara de ser o aumento da produção e passara a ser a elevação do valor agregado dos produtos e valorização da marca. O processo de internacionalização bem sucedido foi de importância fundamental nesse processo, levando a empresa à 10ª posição no Ranking das Multinacionais Brasileiras em 2015 (FUNDAÇÃO..., 2015).

O processo de internacionalização da JBS-Friboi, aos olhos de um observador desatento, pode parecer divergente em relação ao Modelo de Uppsala, conforme foi apresentado, devido à rápida chegada aos Estados Unidos e às motivações que desencadearam tal processo. Contudo, vale ressaltar que a empresa iniciou a internacionalização por meio de exportações e após um longo período de experiência nessa atividade, realizou sua primeira aquisição, que - não por acaso - foi na Argentina.

As aquisições realizadas na Argentina tiveram como objetivo o acesso aos novos mercados. Isso demonstra que o foco da empresa nesse momento ainda eram as exportações. Quando finalmente chegou aos Estados Unidos, a empresa já vinha de um longo período de exportações para aquele país, o que de certa forma contribuiu para o conhecimento sobre o novo mercado. Além disso, em um investimento mais arriscado, na Itália, a empresa optou por uma *joint venture*. Tal parceria com uma empresa local supriu as necessidades de conhecimento sobre o mercado europeu.

5 O processo de internacionalização da Minerva Foods

O frigorífico MinervaFoods, criado em 1992, teve seu processo de expansão restrito à produção em território nacional até 2008. Nesse ano, a empresa adquiriu a empresa Friasa, no Paraguai, com a capacidade de abate de 700 cabeças de gado por dia. Assim como as concorrentes, essa empresa procurou expandir geograficamente com o primeiro passo na América do Sul. A escolha do Paraguai como primeira subsidiária no exterior levou em consideração a produtividade, o status sanitário e licença para exportação para mercados como União Europeia, Rússia e Hong Kong (MINERVA, 2008). Em um processo muito mais tímido que as suas concorrentes, a segunda aquisição realizada pela Minerva se concretizou em 2011, com a compra do frigorífico uruguaio PUL (Tabela 3). Essa segunda aquisição conferiu à empresa uma capacidade adicional de abate de 1400 cabeças de gado por dia.

Tabela 3: Aquisições internacionais realizadas pela JBS-Friboi.

Ano	Empresa Adquirida	Origem
2008	Friasa	Paraguai
2011	PUL	Uruguai
2012	Frigomerc	Paraguai
2014	Carroasco	Uruguai
2015	RedCárnica	Colômbia

Fonte: Minerva (2008).

No ano seguinte, a companhia realiza sua segunda aquisição no Paraguai, a Frigomerc. Nesse mesmo ano, a empresa conquistou o posto de terceira maior exportadora de carne bovina, subprodutos e industrializados. Em 2014, a empresa realizou a aquisição do Frigorífico Carroasco,

no Uruguai. Em 2015, a Minerva chegou a mais um país, a Colômbia, com a aquisição do frigorífico RedCárnica, localizada na região do Córdoba, principal região produtora de carne da Colômbia, com diversas habilitações para exportação (Oriente Médio, Rússia, Egito, Hong Kong, Venezuela, Peru, Angola, entre outros) e acesso aos portos de Tolu, Cartagena e Barranquilla (MINERVA, 2015).

Atualmente, os produtos da Minerva Foods possuem quatro origens: Brasil, Colômbia, Paraguai e Uruguai. Por meio das exportações, a empresa atende a cinco continentes. Além das subsidiárias já mencionadas, esse grupo possui escritórios internacionais em países como Argélia, Chile, China, Estados Unidos, Irã, Líbano e Rússia, com o objetivo de realizar exportações.

Entre as empresas analisadas, a Minerva Foods foi a que em nenhum momento desviou dos princípios do Modelo de Uppsala. O seu processo de internacionalização foi gradual, iniciado após uma determinada experiência com as exportações. Iniciada a internacionalização produtiva em 2008, até os dias atuais, a empresa manteve-se restrita a países de maior proximidade geográfica e cultural. A grande tradição exportadora e o estabelecimento de escritórios internacionais em países mais distantes levam a concluir que existe a possibilidade de, nos próximos anos, após ganho de experiência, essa empresa passar a produzir também em países mais distantes por meio de subsidiárias. Atualmente a Minerva Foods ocupa a 12ª posição no ranking das multinacionais brasileiras divulgado pela Fundação Dom Cabral (2015).

6 Considerações finais

O processo de internacionalização das três empresas analisadas apresentou muitas semelhanças. As três empresas possuíam tradição exportadora, prejudicada pelo infortúnio da febre aftosa no Brasil. De certa forma, isso limitou a expansão das companhias frigoríficas brasileiras por meio de exportação. Em alguns casos, a reação à tal adversidade pode ter ocasionado um adiantamento da internacionalização produtiva como estratégia de crescimento.

Foi possível observar que, nos três exemplos, a internacionalização iniciou-se em um país da América do Sul, o que remete à distância psíquica, construção abordada pelo Modelo de Uppsala. As empresas que optaram por se internacionalizar fora do continente da América do Sul o fizeram em países onde havia grande tradição exportadora, como Estados Unidos, ou optaram por estabelecer *joint venture* em vez de aquisições, como a Marfrig na China e JBS-Friboi na Itália. Nesse quesito, a internacionalização para os Estados Unidos pode ter sido mais rápida do que o esperado, conforme o Modelo de Uppsala. Contudo, o advento da crise econômica nesse período foi o grande ensejo à compra de empresas norte-americanas.

O processo de internacionalização da Minerva Foods em nenhum momento se opôs ao previsto no Modelo de Uppsala. A empresa iniciou a internacionalização produtiva após anos de experiência com exportações e, ao fazê-lo, optou pelos países da América do Sul. A empresa, que realizou recentemente uma nova aquisição na América do Sul, demonstrou a pretensão de expandir ainda no continente e a expansão para países mais distantes dependerá possivelmente de um maior nível de experiência com mercados estrangeiros.

Assim, o modelo de Uppsala apresentou-se aplicável à realidade das empresas frigoríficas brasileiras. Os momentos em que foram verificados comportamentos discordantes ao modelo puderam ser facilmente interpretados como resultados de contratemplos na economia doméstica ou internacional, o que já era previsto pelos teóricos da Escola de Uppsala.

Referências

- BEZERRA, M. A. et al. Internacionalização de multinacionais emergentes: um estudo de casos da JBS-Friboi à luz do Modelo de Uppsala. *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, n. 17, p. 186-206, jan. 2015.
- CUNHA, D. V. M. C. *A internacionalização do Grupo Marfrig e suas principais aquisições na América do Sul*. 2011. 45 f. Monografia (Especialização em Relações Internacionais) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking das transnacionais brasileiras 2015: a capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo*. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2015.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 1, n. 7, p. 109-124, jan./mar. 2003.
- HIRATUKA, C.; SARTI, F. *Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente*. Brasília: IPEA, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1571/1/td_1610.pdf>. Acesso em: 24 set. 2016.
- JBS. *Fato relevante*. São Paulo, fev. 2010. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/717/Conclus%C3%A3o%20TMC.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2016.
- JBS. *Fato relevante*. São Paulo, jul. 2015. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3396/JBS-Fato%20Relavante-Bremen%20v2.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2016.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, p. 305-22, 1975.
- JULIBONI, M. *As principais aquisições da JBS nos últimos anos*. 10 de junho de 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-principais-aquisicoes-do-jbs-nos-ultimos-anos>>. Acesso em: 26 set. 2016.
- LAMUCCI, S. JBS busca novas aquisições nos Estados Unidos. *Valor Econômico*, São Paulo, n. 3562, p. B2, 13 ago. 2014.
- MARINHO, P. L. *Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias*. 2013. 111 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Econômico) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

MINERVA. Fato relevante: Aquisição de frigorífico na Colômbia. Fev. 2015. Disponível em: <<http://portal.minervafoods.com/fato-relevante-aquisicao-de-frigorifico-na-colombia-20022015>>. Acesso em: 28 set. 2016.

MINERVA. *Notícias*: Minerva entra no Uruguai. Barretos, ago. 2008. Disponível em: <http://ri.minervafoods.com/minerva2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=40362&conta=28&id=150562>. Acesso em: 28 set. 2016.

MINERVA. *Presença*. Disponível em: <<http://portal.minervafoods.com/presenca>>. Acesso em: 28 set. 2016.

MINERVA. *Quem somos*. Disponível em: <<http://portal.minervafoods.com/minerva/quem-somos>>. Acesso em: 28 set. 2016.

MURGI, R. *A internacionalização de empresas brasileiras na América do Sul: impactos da política externa recente da integração regional*. 2014. 262 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014.

PIGATTO G.; SANTINI G. Internacionalização das empresas brasileiras frigoríficas. In: SOBER, 47., 2009, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: SOBER, 2009. Apresentação Oral- Estrutura, Evolução e Dinâmica dos Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais.

SARTI, F.; LAPLANE, M. F. O investimento direto estrangeiro e a internacionalização da economia brasileira nos anos 1990. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 11, n. 1, 2002.

*Recebido em setembro de 2016.
Aprovado em dezembro de 2016.*