



Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras: um estudo das indústrias de carne e encarroçadora de ônibus

Tatiane da Cunha Villela¹ (DEPA/UNEMAT) – tatisansao@hotmail.com

Mirian Batista de Oliveira Bortoluzzi¹ (DEPA/UNEMAT) – mirianbortoluzzi@hotmail.com

Luiziane Dallavechia¹ (DEPA/UNEMAT) – lu_bbu@hotmail.com

Carla Cristina Rosa de Almeida² (DEPA/UNEMAT) – carlabbg@unemat.br

Resumo: O presente artigo analisa as estratégias de internacionalização das indústrias de carne e encarroçadora de ônibus. A partir de revisão bibliográfica e dados secundários, apresenta-se um panorama de mercado dos setores em estudo e as estratégias de investimento externo direto das principais empresas pertencentes a estes setores. Conclui-se que o setor de transportes iniciou sua inserção externa a partir de abertura de filiais, motivado pela redução de impostos, fretes e principalmente pela estagnação do mercado doméstico. A indústria de carnes diferencia-se em termos de inserção por segmento - avícola, suinícola e bovino – e sua entrada mais lenta deve-se, nos três segmentos, às vantagens de custo de produção das empresas brasileiras, que tornam as exportações economicamente mais viáveis. Assim, os investimentos externos direto das empresas, seja mediante joint-venture ou aquisições, têm sido estimulados pelas altas barreiras às importações impostas pelos principais mercados de destino.

Palavras-chave: Estratégias de internacionalização; Barreiras às importações; Setores de carnes e transportes.

1. Introdução

Diferentemente do que ocorreu nos países desenvolvidos, a internacionalização de empresas brasileiras tem-se efetivado de forma mais lenta e, na maioria das vezes, a entrada está limitada às exportações. Apesar das inúmeras barreiras, o processo de globalização exige a abertura de mercado para além de suas origens enquanto garantia de sustentação de vantagens competitivas. Concomitantemente, tem-se verificado uma movimentação de empresas brasileiras quanto a instalação em campo internacional como nunca visto em décadas anteriores. Neste sentido, este estudo tem a finalidade de analisar o processo de internacionalização das indústrias de carne e encarroçadora de ônibus, que possuem representatividade expressiva nos mercados internacionais, com o intuito de compreender as estratégias empresariais de inserção utilizadas para estas atividades. Para compreensão dos fatores que envolvem o processo de internacionalização dos setores em estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e dados secundários como recurso de coleta de dados, informações e construção de conhecimento sobre o tema abordado. Em termos de estrutura, este artigo divide-se em cinco seções, incluindo esta introdução. Na 2ª seção, tem-se uma revisão bibliográfica sobre internacionalização de empresas, com foco no caso do Brasil. Em seguida,

¹ Graduanda do Curso de Engenharia de Produção Agroindustrial da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT.

² Graduada em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Economia Industrial pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora do Departamento de Engenharia de Produção Agroindustrial da Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT. Áreas de atuação: Economia Industrial, Economia da Inovação e da Tecnologia.



na seção 3, apresenta-se o desempenho recente dos setores industriais produtores de carnes e o setor de encarroçadoras de ônibus no Brasil, enquanto na seção 4 traz-se as principais estratégias de internacionalização e investimento de empresas desses no exterior e, por fim, na 5ª seção, tem-se as conclusões.

2. Referencial teórico

A internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento das empresas a partir de operações internacionais, podendo ser compreendida como uma decisão estratégica, na qual há a necessidade de identificação dos produtos a serem colocados nos mercados internacionais, assim como os mercados a serem atingidos e os modos de acesso e de presença mais adequados. (GOULART et al.; NEVES apud AZEVEDO, 2009). Desse modo, compreende-se que a internacionalização de uma empresa se dá não somente por meio de investimentos externos, mas também através de exportações, muito embora o processo de internacionalização esteja mais diretamente ligado aos investimentos diretos feito por empresas em países estrangeiros.

Considerando a relevância do assunto em questão, convém evidenciar a diferença entre exportação e investimento direto. A exportação diz respeito à atividade de vender produtos nacionais para outros países, enquanto o investimento direto consiste na aquisição total ou parcial de empresas estrangeiras, configurando-se em um elo forte entre o comércio dos países envolvidos, acentuando transação de capital entre os mesmos. Portanto, conforme Silva e Carvalho (2004), investimento direto é:

Uma operação em que se cria uma subsidiária no exterior ou passa-se a exercer controle sobre uma empresa estrangeira, adquirindo a maior parte de suas ações. É um importante canal para os fluxos internacionais de capital privados e constitui um dos pilares do processo de globalização.

A realização de investimentos diretos no exterior é uma estratégia compreendida como dentre aquelas de maior risco, mas ao mesmo tempo possui elevado potencial de lucros em virtude da menor distância em relação ao cliente final, ou seja, oferece maiores possibilidades de sucesso pelas vantagens advindas no comércio externo e pela proximidade com o consumidor no país hospedeiro. (PIGATTO; SANTINI, 2009).

Muitos outros fatores mostram-se decisivos para que as empresas realizem estratégias de internacionalização, tais como o aumento dos lucros, da qualidade e necessidade de incorporação de tecnologia ao produto, além de proporcionar maior eficiência no uso de sua capacidade produtiva, melhoria na imagem da empresa perante os consumidores e possibilidade de diminuição da carga tributária, nos casos em que a exportação ou o país receptor do investimento direto proporciona isenção de determinados tributos. Por isso, a internacionalização tem sido um dos objetivos de muitas empresas brasileiras e, atualmente, pode-se afirmar que existem multinacionais de capital doméstico competindo em igualdade com empresas estrangeiras (SEABRA, 2009).

O aumento dos investimentos diretos é reflexo do processo de globalização e abertura de mercados, o que resulta em maior competitividade e aumento no volume de negócios internacionais. Nesse contexto, Fleury e Fleury (2007, p. 183) afirmam que “a internacionalização das empresas brasileiras é tardia, quando comparada não só com a de empresas de países desenvolvidos, mas também com a de outros países emergentes, inclusive da América Latina”. Os autores apontam que uma das razões pelas quais as empresas brasileiras tornam-se entrantes tardias no mercado internacional vincula-se ao acomodamento da atuação destas empresas no próprio território nacional, em virtude do tamanho do mercado



interno. Segundo Bartlett e Ghoshal (2000 apud ROSA; RHODEN, 2007) “um mercado doméstico atraente e a defasagem tecnológica de alguns setores muitas vezes acabam prendendo as empresas ao seu mercado local, o que se constitui numa armadilha.” Além disso, existem dificuldades relacionadas ao acanhado desenvolvimento tecnológico do país em determinados segmentos industriais, assim como as diferenças lingüísticas e de formação cultural em relação a outros países e, principalmente, questões de ordem econômica. Dessa forma,

Os investimentos das empresas brasileiras no exterior são relativamente baixos, (...) O relatório anual da UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*) de 2005 mostra que o Brasil realizou 10,7% do seu PIB em investimentos estrangeiros no ano de 2004. Esse índice é maior do que aqueles investimentos na década de 90, mas bastante baixo se comparado ao índice médio de investimentos feitos no mundo, de 24%. Na escala de participação dos países nos fluxos de investimentos diretos no exterior, o Brasil ocupa o 37º lugar. Além disso, no ranking das 50 maiores empresas multinacionais de países emergentes, também escalonados pela UNCTAD (2006), apenas três empresas brasileiras ativaram nessa linha em 2004. (ROSA; RHODEN, 2007, p. 2-3).

Apesar disso, vale ressaltar que as estratégias de internacionalização de empresas brasileiras intensificou-se nos anos 2000, como resultado, por um lado, da reestruturação industrial realizada nos anos 90 – consequência da abertura comercial – e, por outro lado, do fortalecimento de grandes grupos empresariais – fruto dos processos de concentração e apoio financeiro do setor público. Assim, pode-se afirmar que, atualmente, existem empresas brasileiras que estão alicerçadas no exterior e que se tornaram exemplo em atividades internacionais, contornando obstáculos e conquistando mercados e estágios cada vez mais avançados de internacionalização.

3. Panoramas das indústrias de carne e encarroçadora de ônibus no Brasil

3.1 Panorama da indústria de carne

O setor de frigoríficos pode ser considerado um dos mais prósperos em relação a atuação no comércio exterior. De acordo com o Portal Exame (2009), as maiores empresas brasileiras exportadoras de carnes são: Sadia S.A., Perdigão S.A., Grupo JBS-Friboi S.A., Seara Alimentos LTDA³, Marfrig Alimentos S.A., Frigorífico Minerva S.A. e Avipal-Nordeste S.A. A Tabela 1 demonstra o total da produção brasileira de carne bovina, suína e de frango no período de 1995 a 2009.

A produção de carne bovina lidera até 2002, com 7.540 milhões de toneladas, perdendo posição para a produção de carne de frango a partir de 2003. Quando se refere a exportação, o montante gerado foi de 18.174 milhões de toneladas, sendo que em 2009 foi exportado aproximadamente 2 bilhões de toneladas de carne bovina. Segundo informações da ABIEC (2009), a Rússia, União Europeia, Oriente Médio e Estados Unidos são os principais países de destino da carne bovina brasileira, com a Rússia como maior comprador de carne *in natura*, responsável por 34% do mercado, enquanto os Estados Unidos destaca-se como maior importador de carne industrializada, com uma participação de 26%.

A produção de carne suína brasileira passou de 1,47 bilhões de toneladas, em 1995, para 3,19 bilhões de toneladas em 2009. Em termos de exportações, o aumento foi ainda mais expressivo, passando de 30 mil toneladas para 607 milhões de toneladas exportadas no mesmo período. Segundo ABIPECS (2010), o aumento da renda interna, o crescimento da população e das exportações são os três principais fatores que têm garantido uma sólida base

³ Empresa adquirida pela Marfrig em 2009.



de expansão da cadeia produtiva suínica nos últimos anos. Rússia, Hong Kong, Ucrânia, Cingapura e Argentina, são os principais destinos das exportações brasileiras de carne suína, na qual a Rússia apresenta-se como o maior comprador, com uma participação relativa de 42,26%, seguida de Kong Hong, 20,6%, Ucrânia, 9,32%, Cingapura, 4,16%, e Argentina, 4,72%.

TABELA 1 - Produção de carne bovina, suína e de aves no Brasil (mil/ton)

Ano	BOVINO ^a		SUÍNO ^b		AVES ^c	
	Produção	Exportação	Produção	Exportação	Produção	Exportação
1995	5.251	285	1.470	30	4.050	429
1996	5.977	278	1.560	58	4.052	569
1997	5.867	287	1.540	65	4.461	649
1998	6.196	378	1.699	82	4.875	613
1999	6.397	560	1.834	87	5.526	771
2000	6.682	592	1.967	128	5.977	907
2001	7.151	858	2.162	265	6.736	1.245
2002	7.540	1.006	2.872	476	7.517	1.600
2003	7.792	1.301	2.697	491	7.843	1.922
2004	8.488	1.854	2.620	510	8.494	2.425
2005	8.776	2.198	2.708	625	9.297	2.762
2006	9.053	2.200	2.943	528	9.336	2.713
2007	9.297	2.350	2.998	607	9.700	3.287
2008	9.000	2.000	3.029	529	11.033	3.646
2009	9.180	2.000	3.199	607	10.980	3.630
Total	112.646	18.147	35.298	5.088	109.875	20.383

Fonte: Adaptado de ^aABIEC (2010), ^bABIPECS (2006-2009), ^cABEF (2010), e ^cSINDIAVIPAR (2010)

Em relação a produção de carne de frango, observa-se que a produção total foi de cerca de 109 bilhões de toneladas no período analisado. De uma produção de 4,05 bilhões de toneladas em 1995, atingiu 10,98 bilhões em 2009. Quando se trata de exportações, o setor de aves vem liderando o *ranking* desde de 1995 e as exportações totalizaram 20,38 bilhões de toneladas no intervalo de 15 anos. De acordo com informações da ABEF (2010), os principais mercados de destinos da produção de carne de frango são Oriente Médio, com uma participação relativa de 38%, Ásia, 26%, União Européia, 14%, África, 11%, e América do Sul, 7% .

3.2. Panorama da indústria encarroçadora de ônibus

Segundo Oliveira e Nicolau (2007), a Marcopolo S.A e a Busscar Ônibus S.A, enquanto principais empresas encarroçadoras de ônibus no Brasil, tratam em sua essência do transporte coletivo, procurando atender as necessidades dos passageiros de curtas e longas distâncias basicamente em áreas urbanas, realizados por ônibus urbanos, micro e mini ônibus. É preciso ressaltar que, muito embora as empresas citadas sejam responsáveis pela indústria encarroçadora de ônibus, as mesmas fabricam somente as carroçerias, dependendo diretamente de montadoras de chassis para completar o seu produto, que são os ônibus. Desse modo, a parceria entre as empresas fabricantes de carroçerias e as de chassis formam uma relação de interdependência entre os dois setores, que se complementam na busca por novos mercados.

As atividades das encarroçadoras de ônibus são diretamente ligadas às das montadoras de chassis. Um ônibus não é produzido sem o produto das duas empresas e, dessa forma, são desenvolvidos elos técnicos entre ambas. As encarroçadoras e montadoras formam uma rede de relacionamento setorial que inicialmente é desenvolvida no mercado doméstico e também são expandidas para os mercados externos, assim como novos elos com outras empresas do setor também são criados nessa esfera. (ROSA; RHODEN, 2007).



Dentre as principais empresas montadoras destacam-se a Volvo, Scania, Volkswagen e Iveco, que além de fabricar chassi para caminhões, também o fazem para ônibus, participando diretamente no mercado de fabricação de carrocerias, utilizando-se de produções, tecnologias e especificações das grandes encarroçadoras para vender produtos com suas marcas. Nesse sentido, tanto a Busscar, quanto a Marcopolo pertencem a rede de fornecedores nacionais de carrocerias para montadoras globais como a Volvo, Scania e Mercedes Bens, que, por sua vez, abastecem de veículos completos o mercado internacional. As vendas são estruturadas através de licitações públicas internacionais, inicialmente cabendo a encarroçadora o projeto para atender as especificações técnicas contratuais. Nestes contratos, as montadoras distribuem cotas de veículo aos seus parceiros internacionais e os veículos são produzidos em várias mundiais e entregues com os emblemas das montadoras contratantes. (CASTELLS apud OLIVEIRA; NICOLAU, 2007).

Segundo dados da OICA (2010), a produção mundial de ônibus, em 2009, foi de 313.595 unidades. Nesse ano, a indústria de ônibus do Brasil ficou em terceiro lugar no *ranking* da produção mundial, atingindo 34.535 unidades. É importante destacar que o primeiro lugar é ocupado pela China, cuja produção foi de 429.210 unidades, enquanto a Índia encontra-se em segundo lugar, com 42.017 unidades. Com relação a uma visão dos maiores produtores de ônibus do continente americano, os dois maiores fabricantes são o Brasil e os Estados Unidos, cuja produção, em 2009, foi de 12.300 unidades.

Em relação à exportação, o Brasil vendeu 9.896 unidades de ônibus em 2009, das quais 5.440 unidades foram para América do Sul, representando uma participação relativa de 54,97%, 2.506 foram destinadas para a África, 25,32%, 1.099 para a Ásia, 11,10%, 659 para América do Norte, 6,66%, 107 para a América Central, 1,08%, e 85 para Oceania, 0,85%. (ANFAVEA, 2010).

Na Tabela 2, é possível verificar a produção de carroçarias de algumas das principais fabricantes de ônibus e o total da produção e exportação anual brasileira, no período entre 1989 e 2009. Pode-se comprovar que a Marcopolo ocupa a primeira posição dentre as fabricantes e nesse período sua produção passou de 3.066 unidades para 5.440. A Busscar, passou de uma produção de 1.948 unidades no ano de 1989, para 4.752 unidades em 2008.

No período de 1989 a 2009, a produção passou de 10.994 para 24.893 unidades e o montante de produção gerado, ao longo desses anos, foi de 387.468 unidades de ônibus. Cabe enfatizar que a queda na produção de ambas as empresas acompanhou a queda da produção nacional nesse último ano. Apesar do menor volume produzido no país em 2009, desde 2004 a produção brasileira de ônibus vinha apresentando crescimento.

Para o mercado externo, foram exportadas 3.903 unidades em 2009, também abaixo de 2008, quando a exportação atingiu 6.422 unidades. De acordo com informações da Anfavea (2010), essa retração ocorre devido à crise financeira internacional, onde os fluxos comerciais diminuíram drasticamente, provocando uma diminuição na demanda da produção de ônibus no Brasil.



TABELA 2 - Produção e exportação de carroçarias de ônibus no Brasil, 1989 - 2009

Período	Marcopolo		Busscar		Outras – Prod. (unidades)	Total	
	Produção (unidades)	Partic. na produção nacional (%)	Produção (unidades)	Partic. na produção nacional (%)		Produção	Exportação
1989	3.066	27,89	1.948	17,72	5.980	10.994	1.130
1990	2.769	29,95	1.775	19,20	4.702	9.246	766
1991	4.306	28,06	2.540	16,55	8.498	15.344	1.141
1992	5.083	28,51	3.385	18,98	9362	17.830	3.046
1993	4.178	31,48	2.729	20,56	6367	13.274	2.919
1994	3.828	30,32	2.668	21,13	6129	12.625	3.224
1995	5.074	28,79	4.146	23,52	8405	17.625	3.224
1996	6.040	32,65	3.572	19,31	8886	18.498	2.119
1997	6.899	37,69	3.869	21,14	7536	18.304	3.614
1998	7.572	39,25	4.069	21,09	7650	19.291	3.408
1999	5.183	42,84	3.598	29,74	3317	12.098	2.488
2000	6.845	40,26	5.458	32,10	4698	17.001	4.832
2001	7.554	44,85	5.208	30,92	4082	16.844	5.793
2002	8.217	41,36	2.130	10,72	9522	19.869	6.215
2003	7.675	40,63	951	5,03	10265	18.891	6.343
2004	5.516	30,04	1.458	7,94	11388	18.362	7.996
2005	4.848	21,81	2.885	12,98	14498	22.231	7.918
2006	4.999	20,42	3.996	16,32	15483	24.478	6.106
2007	6.311	22,35	4.381	15,51	17547	28.239	6.337
2008	6.679	21,18	4.752	15,07	20.100	31.531	6.422
2009	5.440	21,85	1.282 ^a	5,15	18171	24.893	3.903
Total	118.082	--	66.800	--	202586	387.468	88.944

Fonte: Adaptado de FABUS (2010). Nota: ^a Os dados da produção da empresa Busscar em 2009 é referente até Julho de 2009, pois de Agosto em diante houve o desligamento da empresa do quadro de associados da FABUS.

A Marcopolo e a Busscar, maiores fabricantes brasileiras de carrocerias para ônibus, contribuem para atribuir ao Brasil o título de terceiro maior fabricante mundial de ônibus e especialistas neste tipo de produto. Essa performance está ligada a aceitação, por parte das empresas, da condição de fornecedor de produtos não padronizados e, portanto, são flexíveis às necessidades do mercado e buscam atender as exigências dos seus clientes e usuários.

4. Principais estratégias de internacionalização e investimento de empresas brasileiras no exterior: um estudo das indústrias de carnes e encarroçadoras de ônibus

O sucesso da empresa no contexto de internacionalização depende direta ou indiretamente dos investimentos e das estratégias desenvolvidas no intuito de alcançar uma melhor competitividade de mercado em relação as empresas que operam apenas em território nacional. O considerável aumento da atuação das empresas no exterior nos últimos anos tem ocorrido por meio de duas estratégias, que determinam as condições de entrada e todo o processo de movimentação e a competitividade da empresa no exterior.

Primeiro obviamente a empresa pode exportar o produto para o mercado que ela pretende alcançar. A estratégia de venda para esse mercado estrangeiro requer que o produto ou serviço produzido no país de origem da empresa seja competitivo (...). Segundo, a empresa pode avaliar que ao invés de exportar para o mercado externo, é mais rentável produzir seu produto naquele mercado externo e, então, vender o produto. Neste caso, portanto, a empresa atinge o mercado externo dotando uma estratégia de investimento direto externo e tornando-se uma empresa multinacional. (SEABRA, 2009, p.75-76).

Considerando a análise das empresas de carnes e encarroçadoras de ônibus, tem-se que a relação de competitividade entre as empresas brasileiras e as nacionais depende, em grande monta, de como se dá a entrada e as práticas destas no mercado estrangeiro. Neste caso, vale



analisar os modos de entrada das empresas inseridas nos setores em estudo em relação as suas formas de investimento direto no exterior.

4.1. Indústria de carnes

A empresa Sadia, dentre as que fazem parte deste estudo, foi pioneira nas operações de exportação, iniciada em 1991, e em 2007 exportava para mais de 60 países. A JBS também passa atuar no mercado externo na década de 90, em 1997, e dez anos depois exportava para mais de 110 países. Por sua vez, a Marfrig iniciou as atividades de exportação apenas em 2001, mas em 2007 possuía clientes em cerca de 50 países diferentes. Posteriormente, essas empresas passam a realizar uma inserção mais ativa no mercado internacional: JBS e a Marfrig mediante aquisições⁴ e alianças estratégicas diversas⁵, enquanto a Sadia optou por firmar *joint venture*⁶. Essas estratégias tinham como objetivo melhorar a competitividade e ampliar o alcance de vendas no comércio exterior, o que também significa melhoria da posição da empresa frente aquelas que operam apenas no território nacional.

De acordo com Pozzobom (2008), a JBS optou inicialmente pela estratégia de aquisições, iniciando pela Argentina mediante a aquisição de 3 unidades da Swift Armour S.A. e 2 da Companhia Elaboradora de Produtos Alimentícios – CEPA – em 2005. Em 2006, a empresa fez uma aquisição nos Estados Unidos, adquirindo a distribuidora SB Holdings, e sua última aquisição, no ano de 2007, foi a compra do frigorífico Col Car S.A., na Austrália. A JBS optou ainda por aliança estratégica, em 2007, com a empresa italiana Inalca, uma das empresas líderes no mercado italiano. O negócio também incluiu a compra da empresa Montana (empresa de comida pronta), sendo que a aliança estratégica com a Inalca teve como fator primordial abrir novos mercados para a JBS.

Por sua vez, a Marfrig utilizou de *greenfield*⁷ no Chile em 2006, com abertura da filial Marfrig Chile S.A. e, nesse mesmo ano, adquiriu quatro empresas no Uruguai - Elbio R, La Caballada, Tacuarembó e a Inaler. As atividades de abate e dessora tiveram início em 2007 neste último país. Na Argentina, adquiriu a empresa Breeders & Packers S.A. - AB&P (2006) e a Best Beef S.A. (2007). Em termos de alianças estratégicas, em 2006 anunciou aliança estratégica com a planta Quinto Cuarto, localizada no Chile, e no ano de 2007 firmou acordo com a Quickfood S.A., na Argentina.

Como parte de sua estratégia de internacionalização, entre 1991 e 1992 a Sadia implantou filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires. Em 1994, fez *joint venture* com a empresa Sky Dragon, inaugurando uma churrascaria na China, e em 2008 realizou *joint venture* com uma firma nos Emirados Árabes (POZZOBON, 2008).

Mesmo com a defesa do livre comércio como instrumento propulsor do desenvolvimento econômico, tem-se que os países desenvolvidos mostram-se mais abertos comercialmente em relação aos setores mais intensivos em capital e tecnologia, nos quais possuem vantagens competitivas em comparação aos países emergentes. Assim, estes últimos precisam desenvolver estratégias específicas de superação das dificuldades impostas para exportar produtos agroindustriais para os principais mercados. (AZEVEDO, 2009).

⁴ Estratégia através da qual uma firma compra uma participação de controle ou 100% de outra empresa.

⁵ Acordo entre dois ou mais parceiros em função do alcance de metas e comprimento de responsabilidades comuns.

⁶ Aliança estratégica que consiste na associação entre duas empresas para desempenhar um determinada atividade empresarial, na qual ambas mantém sua personalidade jurídica.

⁷ Construção própria de uma unidade produtiva no exterior.



Dessa forma, as principais estratégias utilizadas pelas empresas frigoríficas foram a aquisição de empresas em países produtores que não enfrentam resistência a exportação e também nos grandes mercados consumidores. Normalmente, isso acontece por meio da aquisição de marcas já conhecidas no público hospedeiro, abrindo uma porta para o fluxo de produtos e capital por meio desta empresa ou marca. Assim, no período recente de quatro, cinco anos, tem sido possível observar a aquisição de empresas industriais e/ou distribuidoras de carne na Europa e nos Estados Unidos. Com isso, as empresas aceleram o processo de aproximação com o consumidor, adquirindo uma marca já conhecida no público, ao mesmo tempo em que abre espaço para importar, por meio desta empresa, os produtos processados no Brasil. (PIGATTO; SANTINI, 2009).

Atualmente, Sadia, JBS e Marfrig são consideradas como uma das maiores empresas de alimentos da América Latina, com um respeitável número de produtos em seus portfólios vendidos em centenas de países, o que evidencia a situação “confortável” destas empresas em relação a competitividade nacional, o que não exclui a necessidade de inovar, desenvolver estratégias alinhadas ao padrão de concorrência e estar atento aos fatores que podem vir a ameaçar a estabilidade de qualquer empresa. Em suma, verifica-se que as empresas do setor de carnes, especificamente, a JBS e a Marfrig, destacaram-se mais na estratégia de aquisições como forma de internacionalização. Esta última ainda utilizou de alianças estratégicas como recurso de competitividade, concentrando sua expansão não só em mercados adjacentes, mas também em mercados desenvolvidos, enquanto que a Sadia investiu mais em *joint ventures*.

4.2. Indústria encarroçadora de ônibus

Na indústria encarroçadora de ônibus, além do uso de algumas das estratégias utilizadas no setor de carnes, tem-se verificado o aumento dos investimentos em filiais, com uso da estratégia de verticalização⁸ da produção nos países hospedeiros, por meio do fortalecimento global entre as diversas unidades da Marcopolo e Busscar, além da flexibilidade nas linhas de produção e a customização dos produtos, conforme as exigências dos consumidores (SEABRA, 2009, p.79).

Em relação a Marcopolo, tem-se que esta iniciou suas exportações em 1961 para o Uruguai, porém, os investimentos diretos no exterior passam a fazer parte das estratégias da empresa somente em 1990, mediante a instalação de sua primeira fábrica fora do país, mais precisamente em Portugal. O investimento tinha como finalidade melhorar sua tecnologia em termos de produção, com o intuito de otimizar o seu *mix* de produto, além da redução de custos. No ano de 1988 ocorre a primeira exportação para a América do Norte. O sucesso da *joint venture* realizada em 2000 no México influenciou investimentos na Colômbia no ano seguinte - aquisição de 50% das Carrocerias Superior - e, neste mesmo ano, fez aquisição na África do Sul. No período de 2006/2007 ainda firmou *joint ventures* na Rússia e Índia (ROSA; RHODEN, 2007; FILGUEIRAS; SEQUEIRAS; GOMES, 2007).

Conforme Rosa e Rhoden (2007), a Marcopolo iniciou suas operações internacionais de forma não-planejada e, na medida em que cresceram em importância, a empresa ganhou experiência e essas atividades foram profissionalizadas. Desse modo, atualmente as operações internacionais representam a maior parte dos negócios da companhia e decisões desse cunho são tomadas de forma bastante estruturada. As motivações que guiaram a empresa para o exterior foram mudando de acordo com sua experiência e comprometimento no processo,

⁸ Ocorre quando diferentes processos de produção - de insumos a venda final ao consumidor - que podem ser produzidos separadamente por várias empresas, passam a ser produzidos por uma única firma. (POZZOBON, 2008).



assim como conforme as exigências econômicas do mercado brasileiro e às próprias condições locais dos países receptores.

Por sua vez, as exportações da empresa encarregadora de ônibus Busscar iniciaram em 1978, direcionadas ao mercado sul-americano, inicialmente, com 54 carrocerias. No ano de 1990, as exportações da empresa expandem-se devido as parcerias realizadas com os fabricantes de chassis, entre eles Mercedes-Bens, Volvo e Scania. Ainda no ano de 1990, construiu uma empresa em Portugal e em 1998 realizou *greenfield* na Argentina. Em 2000, fez aquisições na Colômbia, adquirindo a empresa Carrocerias Occidente Pereira LTDA. Nesse ano, comprou a Fábrica de Carrocerias Ônibus Integrales – OISA - no México, com objetivo de aumentar sua capacidade produtiva e, desta maneira, atender a demanda do mercado, bem como realizou *joint venture* com a empresa cubana denominada Transbuss. No ano de 2002, a empresa fez uma aliança estratégica (Vest Busscar Ônibus S.A) na Noruega, com o intuito realizar transferência de tecnologia relacionada ao processo produtivo da Vest. (OLIVEIRA; NICOLAU, 2007).

Como foi verificado, a Marcopolo, maior empresa fabricante no setor, optou-se pelas modalidades de alianças estratégicas e *joint ventures* no processo de internacionalização, além de aquisições, enquanto a Busscar utilizou o sistema de aquisições e *greenfield*. Estas duas empresas, portanto, construíram um espaço no mercado exterior, a partir do qual estabeleceram uma relação mais segura frente as concorrentes nacionais.

4.3. Análise comparativa

Empresas do setor de carnes e transportes, como JBS, Marfrig, Sadia, Busscar e Marcopolo, internacionalizaram-se e conquistaram espaço no mercado externo. Através de estratégias específicas, instalaram-se e hoje movimentam-se com sucesso no exterior, firmando-se como empresas multinacionais, dado a amplitude e ao alcance de suas atividades. Percebe-se que, no geral, as empresas em estudo iniciaram seu processo de internacionalização por meio de exportações e, posteriormente, passaram a realizar investimentos externos diretos, conforme apresentado no Quadro 1.

A razão pela qual a Sadia optou pela modalidade *joint venture* está ligada ao baixo custo de produção no Brasil, comparado aos dos concorrentes, apesar de que esta modalidade trás como consequência a incerteza em relação as exportações devido a fatores como doenças e outras variáveis que interferem nesse processo. No caso da Marfrig e a JBS, a opção foi pelo sistema de aquisições no intuito de isentarem-se dos embargos e barreiras fitossanitárias aplicadas pelos países importadores. As empresas que optaram por *joint venture* assim fizeram para ganhar escala e tecnologia. Por outro lado, em se tratando de aquisições, as empresas utilizaram desse tipo de estratégia para um maior fortalecimento de sua presença no mercado, obter vantagem competitiva, eliminar concorrente e, conseqüentemente, reduzir custos. No caso das três empresas analisadas no setor de carnes, conclui-se que as estratégias resumem-se em estender suas operações através da aquisição de empresas estratégicas em mercados adjacentes, desenvolvidos e emergentes e de *joint ventures* com líderes mundiais nos países centrais. (POZZOBON, 2008).

A Busscar e a Marcapolo fizeram a opção pelo sistema de *joint ventures* e aquisições como estratégias de descentralização do processo de fabricação, incentivadas pela redução de custo de fretes, impostos e variações cambiais, além da possibilidade de crescimento e participação no mercado externo. Segundo Rosa e Rhoden (2007), vantagens competitivas como o domínio tecnológico de produtos e de processos, além de sua relação com as montadoras, foram facilitadores do desenvolvimento em campo internacional da Marcapolo e



Busscar, permitindo uma flexibilidade da produção e permitindo redução nos prazos de entrega.

Modo de entrada	JBS ^a	Marfrig ^a	Sadia ^a	Marcopolo ^b	Busscar ^c
Exportações	Início em 1997 Em 2007, para mais de 110 países.	Início em 2001 Em 2007, para mais de 50 países.	Início em 1967. Em 2007, para mais de 60 países.	Início em 1961. Em 1988, América do Norte Em 1990 início do investimento direto no exterior	Início em 1978. Em 1999 intensificação da internacionalização.
<i>Greenfield</i>		2006, Chile Marfrig Chile 2007 Uruguai Abate e desossa			1990, Portugal. 1998, Argentina.
Aquisições	2005, Argentina Swift Armour (3). 2005, Argentina CEPA (2). 2006, EUA/Austrália SB Holdings.. 2007, EUA/Austrália Swift Food. 2007, Austrália Consig. Rurales. 2007, Austrália Argenvases . 2007, Austrália Frig. Col Car S.A.	2006, Uruguai Elbio R. 2006 Uruguai La Caballada 2006, Uruguai Tacuarembó. 2006, Argentina AB&P . 2006, Uruguai Inaler. 2007, Uruguai Estab. Colônia. 2007, Argentina EDSA. 2007, Argentina Best Beef.		1990, Portugal. 1998, Argentina. 1999, México. 2001, África do Sul .	2000, Colômbia (Occiden Pereira). 2000, México (OISA). 2002 Dinamarca (Vest Karroserie).
Alianças Estratégicas	2007, Itália .	2006, Chile (50%) Quinto Cuarto. 2007, Chile (97,82%) Frig. Patagonia. 2007, Argentina (70,51%) Quickfood.		2001 Carrocerias Superior, Colômbia. (50%). 2001, China e Ásia.	2002, Noruega (Vest Busscar).
<i>Joint Ventures</i>			1994, China com a Sky Dragon. 2007, Rússia com a Miratog. 2008, Emirados Árabes.	2000, México. 2001, China. 2006/2007, Rússia e Índia.	2000 Cuba (Transbuss).

QUADRO 1 - Estratégias de internacionalização das principais empresas das indústrias de carnes e encarroçadora de ônibus. Fonte: Adaptado de ^aPOZZOBON (2008), ^bROSA; ROHDEN (2007), ^bFILGUEIRAS; SEQUEIRAS; GOMES (2007) e ^cOLIVEIRA; NICOLAU (2007).

Em meados dos anos 2000, as empresas Marcopolo e Busscar decidiram reformular sua estratégia de internacionalização, uma vez que, com base no modelo antigo, não foi possível competir com as concorrentes internacionais. Nesse modelo antigo, as filiais do exterior apenas montavam os veículos com os “componentes” enviados do Brasil, ou seja, elas firmavam parcerias com as montadoras de chassis e a montagem do ônibus ocorria no exterior. Então, a reformulação da estratégia de internacionalização consistiu em direcionar as unidades internacionais para que elas próprias passassem a produzir os “componentes” das carrocerias ou passassem a comprá-los de fornecedores locais. Essa operação de compra também era realizada através de parcerias locais com as montadoras de chassis.

Em resumo, observou-se que todas as firmas começaram o processo de internacionalização via exportações e depois passaram a investir em aquisições, alianças estratégicas, *joint ventures* e outras formas de investimentos direto no exterior. O setor de encarroçadoras de ônibus iniciou o seu processo de internacionalização no exterior antes do setor de carnes, já que as empresas que compõem o setor de carnes trabalham com vantagens



extremamente expressivas, em virtude do custo de produção mais baixo, fruto da estrutura de coordenação da cadeia produtiva - do manejo, no caso da carne bovina, e do sistema de integração produtor-agroindústria, no caso do setor avícola - da larga disponibilidade de mão-de-obra, o baixo custo de terras e o clima, que contribuem para a competitividade no mercado externo. De modo geral, as empresas em estudo buscam desenvolver estratégias para melhorar a competitividade e ampliar o alcance de vendas no mercado estrangeiro, o que significa uma melhor estabilidade e posição em relação as empresas nacionais.

Ademais, essas operações representam grande parte dos negócios das empresas que se internacionalizaram no ramo, sendo que as razões que levaram essas empresas para o exterior foram mudando conforme melhorava sua experiência e comprometimento com o mercado em que atuavam e hoje essas organizações estão mais representativas no mercado externo, o que lhes confere um grau maior de estabilidade. Assim, os investimentos diretos no exterior faz parte das estratégias de crescimento das empresas brasileiras e têm mostrado-se como uma forma de intensificar e ampliar as vendas e ações no mercado externo, o que melhora amplamente a receptividade e o panorama de mercado para essas empresas.

5. Considerações finais

A presente pesquisa favoreceu compreender fatos de grande importância no tocante ao processo de internacionalização, particularmente, em relação às empresas do setor de carnes e transportes no Brasil. De modo geral, a internacionalização é uma tendência de tempos de globalização e, a médio ou longo prazo, as barreiras que ainda existem tendem a ser eliminadas. Nesse contexto, muitas empresas brasileiras conseguiram ultrapassar os limites internacionais e encontram-se presentes no mercado exterior, competindo em mesmo nível com as empresas nacionais e outras gigantes em nível mundial.

Apesar das muitas dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras para realizar investimentos diretos no exterior, algumas empresas frigoríficas, tais como a Sadia, o JBS e a Marfrig, bem como a Marcopolo S.A. e Busscar, encarregadoras de ônibus, superaram esses entraves e estabeleceram-se satisfatoriamente em outros países e hoje competem com outras grandes empresas mundiais. No entanto, vale destacar que a quantidade de empresas brasileiras que conseguiram espaço no mercado externo ainda é pequena, em virtude das diversas dificuldades impostas ao processo de internacionalização.

Referência bibliográfica

ABEF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGO. *Estatísticas: mercado interno*. 2010. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/Estatisticas/MercadoInterno/Historico.php>>. Acesso em: 30 jul. 2010.

_____. *Mercado Interno: Atual*. 2008. Disponível em: <http://www.abef.com.br/noticias_portal/exibenoticia.php?notcodigo=365>. Acesso em: 30 jul. 2010.

ABIEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES. *Estatística: Balanço Pecuário: Série Histórica*. 2010. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/download/balanco.pdf>>. Acesso em: 30 jul. 2010.

_____. *Balanço Pecuário: Fluxo da Cadeia*. 2009. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/download/fluxo_por.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2010.

ABIPECS - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORES E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. *Estatísticas: Mercado Interno da Carne Suína: 2006-2009*. Disponível em: <<http://www.abipecs.org.br/pt/estatisticas/mercado-interno.html>>. Acesso em: 29 jul. 2010.

_____. *Relatório Anual*. 2009. Disponível em: <http://www.abipecs.org.br/uploads/relatorios/relatorios-associados/ABIPECS_relatorio_2009_pt.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2010.



ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES – ANFAVEA. *Anuário da Indústria Automobilística brasileira*. 2010. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

AZEVEDO, L. F. *Inserção internacional e barreiras às exportações: um estudo do setor avícola brasileira*. 80 p. Monografia de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Agroindustrial, Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT, Barra do Bugres, 2009.

CARVALHO; Maria Auxiliadora de; SILVA, Cesar Roberto leite da,. *Economia internacional*. 3. ed. São Paulo:Saraiva, 2004. p. 246-55.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. (Org.). *Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers*. cap. 1. In: FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. (Org.). *Internacionalização e os Países Emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.

FILGUEIRAS, A. A; SEQUEIRA, F. S; GOMES, J. S. O impacto da internacionalização no sistema de controle gerencial: caso da empresa Marcopolo S.A. In: *IIC – Instituto Internacional de Custos. X Congresso Internacional de Custos. França. 2007*. Disponível em: <http://www.intercostos.org/por/tp_congresos.php?id=1482>. Acesso em: 20 maio. 2010.

OICA - ORGANISATION INTERNATIONALE DES CONSTRUCTEURS D’AUTOMOBILES. *World Motor Vehicle Production*. 2010. Disponível em: <<http://oica.net/wp-content/uploads/buses-2008-2009-2.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2010.

OLIVEIRA, A. G; NICOLAU, J. A. Capacitação tecnológica da indústria encarroçadora de ônibus no Brasil: estudo de caso da Busscar Ônibus S.A. In: *I EEC – Encontro de Economia Catarinense*. Rio do Sul/SC, 26 a 27 abr. 2007. Disponível em: <<http://www.apec.unesc.net/I%20ECC/Industrial/artigo5a.PDF>>. Acesso em: 05 maio. 2010.

PIGATTO, G.; SANTINI, G. A. Internacionalização das empresas brasileiras frigoríficas. In: *XLVII SOBER*. – Associação Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, 26 a 30 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/832.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

PORTAL EXAME. *Maiores e Melhores 2009*. Disponível em:<<http://mm.portalexame.abril.com.br/empresas/maiores/1/2009/exportacao-%E2%80%93-valor/-/bens-de-consumo/->>> Acesso em: 04 outubro. 2010.

POZZOBON, D. M. Explorando Soluções Internacionais: O caso dos Frigoríficos Brasileiros. In: *XXXII ENCONTRO DA ANPAD – Associação Nacional de pós-graduação e pesquisa em administração*. Rio de Janeiro, 6 a 10 set. 2008. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=391&interna=true&cod_evento_edicao=38#gestao_internacional_>. Acesso em: 20 maio. 2010.

ROSA, P. R.; RHODEN, M. I. S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. In: *IV IFBAE – Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas*. Porto Alegre. 2007. Disponível em:<<http://www.ifbae.com.br/congresso4/pdf/B205.pdf>>. Acesso em: 05 maio. 2010.

SEABRA, F. *Comércio Exterior*. Apostila do Curso de Graduação em Administração à Distância. Universidade Aberta do Brasil/UAB: 2009.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS AVÍCOLAS DO ESTADO DE PARANÁ - SINDIAVIPAR. *Estatística: Produção Mundial de carne de frango*. 2010 Disponível em:<<http://www.sindiavipar.com.br/index.php?modulo=8&acao=detalhe&cod=1010>>. Acesso em: 29 jul. 2010.