

A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS-FRIBOI MEDIANTE A GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA

Mateus Zampietro Belisario¹

RESUMO: A internacionalização emerge como uma das principais estratégias adotadas pelas empresas com intuito de estender sua presença e participação em diversos mercados mediante a busca por vantagens competitivas. A globalização exerce influência no perfil das organizações, independentemente de sua natureza, missão ou objetivo impulsiona a integração entre diferentes setores. O presente trabalho por meio de um estudo de caso busca averiguar o processo de internacionalização da JBS-Friboi, renomada empresa alimentícia mundial através da análise de aquisições, fusões e incorporações estratégicas em sua trajetória de ascensão internacional. O processo de internacionalização de empresas impacta de forma direta a dinâmica mercadológica atual e o fenômeno da globalização instiga um ambiente propício ao desenvolvimento de empresas pelo fluxo global de bens, serviços e capitais.

518

Palavras-chave: Internacionalização. Globalização. Planejamento Estratégico. Poder de Mercado e Integração Vertical.

ABSTRACTI: nternationalization emerges as one of the main guidelines adopted by companies in order to extend their presence and participation in markets through the search for competitive advantages. Globalization has an impact on the profile of associations, regardless of their nature, mission or objective, which drives integration between different sectors. This paper, through a case study, seeks to investigate the internationalization process of JBS-Friboi, a renowned global food company through the analysis of acquisitions,

¹ Graduando em Relações Internacionais pelo Instituto de Educação Superior de Brasília (IESB). Entusiasta do Mercado Financeiro, Política Internacional e Relações Governamentais. Nasci e cresci em Brasília/DF onde tive a oportunidade de atuar em empresas de consultoria de negócios e no Ministério das Relações Exteriores. E-mail: mateus_zb94@hotmail.com.

mergers and strategic incorporations in its trajectory of international ascension. The process of direct internationalization of companies has a significant impact on the current market dynamics and the phenomenon of globalization instigates an environment conducive to the development of companies through the global flow of goods, services and capital.

Keywords: Internationalization. Globalization. Strategic Planning. Market Power and Vertical Integration.

1 INTRODUÇÃO

Mediante o fenômeno da globalização, o presente artigo visa analisar as estratégias de internacionalização da empresa JBS-Friboi, a fim de investigar os desafios e oportunidades em adentrar em novas realidades econômicas. Identificar através do planejamento estratégico as etapas antecedentes e decorrentes da transição do mercado brasileiro a *player* global no setor de alimentos.

A empresa surgiu no interior de Goiás na cidade de Anápolis em 1953. Ao decorrer das décadas, demonstra constante desenvolvimento possibilitando adquirir novas plantas de abate em sua região de atuação, agregando maior participação de mercado e obtendo maior destaque no setor agroindustrial. Os produtos agrícolas representam notória parcela das exportações brasileiras contribuindo diretamente na economia do país.

Através de um processo de reestruturação empresarial, a JBS-Friboi busca averiguar as vantagens e desvantagens em expandir suas operações em escala internacional. A distância psíquica e comportamental evidenciada pelo modelo de Uppsala contribui em distinguir os países propícios ao investimento externo.

A expansão internacional da JBS-Friboi consiste em aumentar os recursos produtivos proporcionando o surgimento de novas vantagens competitivas. Através da Teoria do Poder de Mercado, a empresa através de aquisições, fusões e incorporações visa aumentar o fluxo de capitais em escala global. Por intermédio da Integração Vertical, a empresa assume uma postura agressiva e expansionista ao agregar mais de uma cadeia de valor proporcionando maiores índices de comercialização.

O presente artigo está dividido em quatro partes, a primeira busca averiguar o processo de reestruturação empresarial da JBS-Friboi com objetivo elucidar e dar

embasamento na construção da base teórica a ser utilizada acerca na estratégia de internacionalização pela análise da distância psíquica e cultural das realidades econômicas a serem exploradas, a segunda parte visa analisar o aspecto contextual e histórico mediante ao processo de reformulação da marca através de mecanismos para maximizar vendas e participação de mercado. A terceira parte pretende abordar a escolha expansionista pela integração vertical através de vantagens competitivas mediante a incorporações estratégicas e a última parte consiste em averiguar as oportunidades para novos investimentos internacionais mediante a vantagem em possuir receitas atreladas a diferentes moedas ante a desvalorização do real.

REFERENCIAL TEÓRICO

A presença de uma economia global interligada facilita a expansão de empresas em um cenário internacional. A ampliação do potencial de atuação das empresas está relacionada diretamente com as estratégias utilizadas no processo de internacionalização. De acordo (CARVALHO FILHO, 2011) esta etapa visa a integração e inserção em novos mercados externos a seu país de origem quando há demanda a ser explorada.

520

Devido ao fenômeno da globalização da economia mundial, as empresas que se encontram nessa etapa de transição visam executar um planejamento racional para proceder nessa fase. (RAMOS, 2020). Gradativamente as barreiras que dificultavam a ascensão de um mercado global foram suprimidas, um marco nessa trajetória foi a criação da Organização Mundial do Comércio. (MAIA, 2003) (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) Incentivam as empresas a buscarem inicialmente mercados semelhantes e compatíveis com o país de origem para futuramente expandir e alcançar mercados diferenciados.

Mediante as incertezas oriundas do ingresso em mercados estrangeiros, (BECKERMAN, 1956) propôs a existência de um fator comportamental a ser analisado, levando em consideração a distância geográfica e os meios de transporte da época. Segundo (BRADLEY e SOUSA, 2005) as diferenças econômicas, culturais, sociais, linguísticas, hábitos, sistema político e entre outras afetam o grau de penetração e adesão de uma empresa em um novo território. O processo transição para novos mercados passa a ser influenciado

através de fatores que facilitem ou dificultem transpor as distâncias psíquica e cultural em cada país.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Com o intuito de discernir as abordagens empregadas pela empresa JBS-Friboi em seu desenvolvimento e destaque em escala internacional a metodologia escolhida para este trabalho consiste no método de pesquisa bibliográfica seguidamente com um estudo de caso a fim de examinar o planejamento estratégico aplicado pela empresa no processo de tomada de decisão.

Boccatto (2006, p. 266) afirma que “A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas”. O foco do presente trabalho são as teorias mais influentes e citadas na literatura sobre a análise do processo de internacionalização de empresas através de perspectivas comportamentais e econômicas.

No quesito comportamental, o modelo da Escola de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977) destaca-se pelo desenvolvimento gradual e sequencial. Mediante o prisma econômico, a Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1960) vislumbra sobre a dificuldade em aumentar o poder de mercado de uma empresa ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico (SOUZA e FENILI, 2012). A fim de analisar as formas de integração e inserção em novos mercados, sendo utilizados para tanto as contribuições de (MAIA, 2003) e (MINERVINI, 2008). Em seguida, busca-se averiguar o impacto da interdependência econômica proporcionada pela globalização mediante os estudos de (CARVALHO FILHO, 2011) e (RAMOS, 2020).

Segundo (CARLSON, 1975) a oportunidade de ampliação de participação internacional da firma decorre de fatores como a saturação do mercado doméstico, o acesso a novos mercados, oportunidade de negócios e dos empecilhos oriundos do crescimento vertical em um único país.

O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO EMPRESARIAL DO GRUPO FRIBOI

(JOHANSON e VAHLNE, 1977) Mencionam que o processo internacionalização ocorre através sequência de passos planejados e deliberados. As operações internacionais

desenrolam-se em pequenos passos para eventualmente transcorrer mediante investimentos de grande porte. O grupo Friboi realizou um processo de reestruturação empresarial visando a otimização de processos internos e externos aliado a um plano de expansão e integração a novos mercados e colaboradores internacionais.

O processo de internacionalização de empresas é uma decisão estratégica fundamentada através do uso de arcabouços teóricos para avaliar fatores políticos, sociais, comportamentais, culturais e econômicos a fim encontrar novas oportunidades de negócios, reduzir custos operacionais, favorecer rotas de transportes, incentivar o comércio e o diálogo entre países. A empresa, através de um planejamento estratégico, optou primeiramente pela solidificação no mercado brasileiro, agregando maior valor a marca com intuito de preparar a empresa para futuras expansões. Captar novos clientes eleva o lucro da empresa, fortalecendo a marca ante a concorrência.

Para tanto, entre 1993 e 2005, a Friboi realizou processos de aquisição em diversas firmas de processamento no Brasil. A empresa antes de iniciar o seu processo de expansão internacional, visa obter maior participação no mercado doméstico proporcionando um aumento no valor de seus produtos e serviços. O processo transição para novos mercados sofre influência direta de fatores que facilitem ou dificultem transpor as distâncias psíquica e cultural de cada país. A distância psíquica segundo (JOHANSON e VAHLNE, 1977) corresponde a soma de fatores que contribuem diretamente em motivar, atrapalhar ou inviabilizar o ambiente a ser explorado pela empresa mediante as diferentes percepções de mercado característica de cada país. A distância cultural segundo (LEE, 1998) representa o aspecto-social cultural entre os países, possui abordagem subjetiva mediante a fatores linguísticos, regime político e dentre outros aspectos. Os fatores culturais e sociais atuam como instrumentos chaves na escolha dos destinos das exportações, acredita-se que esta combinação exerça influência nas atitudes e no comportamento de indivíduos mediante a presença de uma empresa internacional em sua região.

A Friboi, mediante ao ambiente externo do país hospedeiro, identificou o potencial do mercado juntamente com as diferenças políticas, sociais e culturais, neste caso a presença de fatores endógenos e exógenos que influenciam no grau de penetração e inserção no mercado. A teoria desenvolvida por (HYMER, 1960) propõe que haverá um ponto em que

não será mais possível expandir a participação no mercado doméstico, afetando a sobrevivência e impactando os lucros da empresa. A fim de ampliar o poder de mercado, as empresas buscam estender suas atividades a mercados externos. À medida em que os mercados se tornam globalizados, a internacionalização de empresas ocorre através da necessidade de aumentar a produtividade mediante a inserção em novos mercados. Ao analisar o cenário econômico global, a possibilidade de inserção em novas realidades econômicas mediante a investimentos internacionais enseja o estreitamento de laços entre nações, impulsionando novas parcerias e acordos multilaterais com o intuito de corroborar em um aumento de oferta, demanda, importação e exportação de bens e serviços a nível global.

4.1 A EXPANSÃO A NOVAS REALIDADES ECONÔMICAS SEMELHANTES AO MERCADO BRASILEIRO

A expansão internacional realizada pela empresa, ocorre de forma gradual, primeiramente visando adentrar em realidades econômicas com maior grau de semelhança com o mercado brasileiro, para tanto a escolha de países pertencentes ao Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) possibilita uma maior facilidade e agilidade neste processo. A adoção de um modelo expansionista e progressista pela Friboi consiste em investir cada vez mais na criação e abate de animais em larga escala, seguido por aquisições de plantas de abate e unidades produtoras de carnes. A internacionalização decorre da comercialização de produtos e serviços entre dois ou mais países, a exportação corresponde a um dos mecanismos mais recorrentes nesta abordagem (URBASCH, 2004)

O bloco é uma potência mundial no setor agrícola, a exportação de produtos entre os países membros através da presença de um Mercado Comum proporciona e incentiva uma elevada taxa de circulação de bens, serviços e fatores produtivos em grande escala. A Friboi utiliza este acordo internacional como vantagem competitiva em sua estratégia de expansão de negócios internacionais, mediante redução e isenção de tarifas fiscais, custo operacional e logístico no transporte e distribuição de seus produtos. Os concorrentes internacionais pertencentes ao setor de atuação da Friboi enfrentam árduas barreiras comerciais que dificultam a inserção em países membros do Mercosul. Segundo (PORTER, 1999) utilização

de vantagens competitivas atribui maior valor à marca e permite à empresa permanecer à frente da concorrência e conseqüentemente atraindo novos consumidores. Segundo (POZZOBON, 2008) existem diversas barreiras protecionistas e cambiais que dificultam o acesso a novos mercados, como forma de transpor alguns obstáculos, o processo de internacionalização surge como alternativa na redução de custos operacionais e logísticos.

Vale a pena destacar que a volatilidade do mercado contribui para a valorização dos ativos das empresas frigoríficas, a agropecuária segue com uma demanda mundial crescente impulsionada pelo agronegócio. Segundo (DAVIS e GOLDBERG, 1957) a evolução do agronegócio pode ser compreendida através de uma perspectiva sistêmica, mediante a interdependência de diversas áreas do setor agroindustrial. A flexibilização dos processos de produção na agroindústria possibilita maior segurança na comercialização, qualidade, planejamento e quantidade de bens e serviços. Segundo (BACHA, 2004) a balança comercial brasileira após a criação do Mercosul fortaleceu os laços de parcerias econômicas com seus vizinhos mais próximos, o setor agroindustrial exerce notória participação no PIB dos países membros.

A presença do Mercosul possibilitou o estreitamento de laços entre o Brasil e a Argentina no âmbito comercial, a integração econômica entre as principais potências agrícolas da América Latina proporcionou o fortalecimento da indústria e economia de cada país. O setor agroindustrial está em constante crescimento, o comércio bilateral entre as partes corrobora no fluxo de importações e exportações promovendo uma relação de dependência econômica entre as duas econômicas emergentes.

524

4.2 A REFORMULAÇÃO DA MARCA PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Nesta nova fase de expansão internacional, o grupo Friboi reformula-se para JBS S.A e dá início ao seu processo de internacionalização pela aquisição da unidade Argentina da Swift-Armour, a maior produtora e exportadora de carne bovina de seu país segundo (JBS, 2021). (JOHANSON e VAHLNE, 1977) Apontam que o processo de internacionalização se inicia de forma lenta e incremental devido a imprevisibilidade e incertezas do comportamento do mercado. Os autores destacam-se por serem percussores em identificar

uma perspectiva sequencial no processo de acumulação de experiência, adaptação e evolução gradativa. A escolha pela unidade Argentina como ponto de partida inicial visa ampliar de forma expressiva a participação de mercado da JBS, a fim de iniciar um processo de presença global. O processo em si busca romper com os limites territoriais e políticos expandir o poder de atuação da empresa, ampliando o lucro devido a mitigação de riscos em diversificar os ativos. Segundo (DUNNING, 1971) a empresa busca identificar motivos que incentivem a produção em nível internacional, dentre os aspectos analisados, destacam-se a busca por mercados consumidores, a disponibilidade de recursos naturais e a racionalização de investimentos.

Com o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) em 2005 foi criada uma linha de crédito no valor de US \$80 milhões para auxiliar nas negociações. O interesse do governo brasileiro na época visava promover uma política de elevar a imagem do país no exterior. A aquisição das unidades operacionais em Rosário e São José na Argentina alavancou a capacidade de abate da JBS para 19,9 mil cabeças por dia, a unidade argentina exporta cerca de 65% de sua produção para mais de 70 países. Após a aquisição da empresa argentina, a Friboi passou a corresponder a cerca de 50% da demanda mundial de derivados de carne industrializados. (BNDS, 2017)

(MINERVINI, 2008) Menciona que o processo de se internacionalizar proporciona mecanismos para maximizar as vendas e participação de mercado de uma empresa. Adentrar em novas realidades não ocorre de forma abrupta, o perfil consumidor de cada região não segue um padrão universal, cada território possui características exclusivas no que tange seus fenômenos comportamentais, organizacionais e econômicos. Identificar e analisar países compatíveis com o modelo de negócios de cada empresa requer tempo, investimento e planejamento. (DUNNING, 2001) A fim de analisar as vantagens e desvantagens em relação aos custos de transações de uma oportunidade de negócio, a Internacionalização busca averiguar o custo-benefício em produzir um produto internamente, ou terceirizar a produção.

Em seu relatório anual, a empresa (JBS, 2007) evidenciou uma base de 650 clientes no mercado interno e, aproximadamente, 140 clientes no mercado externo. Vale a pena mencionar que a presença do Mercosul influenciou diretamente na escolha do frigorífico

pela presença de fatores logísticos na circulação de mercadorias, pessoas, meios de produção e serviços no bloco econômico da região. Dentre os principais clientes na época, o Estados Unidos da América (EUA) já atuava como o maior mercado importador.

4.3 A ESCOLHA PELA INTEGRAÇÃO VERTICAL MEDIANTE AQUISIÇÕES E INCORPORAÇÕES ESTRATÉGICAS

Devido a um cenário econômico globalizado, ocorre a intensificação das relações comerciais internacionais, as empresas mediante a necessidade de adaptar-se às novas tendências, visam transpor barreiras para integrar-se às novas realidades econômicas. A JBS adotou durante o seu planejamento estratégico expansionista, a integração vertical. Com intuito de adentrar em diversas realidades econômicas de forma simultânea, atraindo incentivos governamentais e benefícios fiscais propícios a prospecção de novas oportunidades de negócios internacionais.

A escolha da integração vertical possibilita uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Para (SOUZA e CLEMENTE, 2007) esta abordagem visa agregar um valor a bens ou serviços, tornando-o superior em comparação aos concorrentes. A eficiência desta abordagem encontra-se em proporcionar um aumento na renda e redução das despesas gerais a longo prazo pela empresa. A JBS passa a agregar dois ou mais elos de uma cadeia de valor pela aquisição, incorporação e fusão de empresas concorrentes; a postura agressiva e expansionista da JBS possibilita melhor controle sobre fatores de produção, distribuição de bens, serviços e logística em inúmeras localidades estrategicamente escolhidas. (PORTER, 1998) menciona que a Cadeia de Valor visa identificar as atividades exercidas pela empresa mediante a integração de elos relacionados a vantagens competitivas e fatores que propiciam valor. Os benefícios dessa abordagem consistem no aumento de poder de mercado, crescimento do resultado operacional e redução de custos de produção para aumentar os índices de comercialização. A fim de ampliar o poder de mercado, as empresas dominantes buscam estender suas atividades a mercados externos. Segundo (DIB e CARNEIRO, 2006) a busca por novos mercados estrangeiros visa reforçar e assegurar sua posição de monopólio, o investimento em operações externas consiste em explorar vantagens de propriedade e de controle uma vez atingido o ponto de saturação no mercado doméstico. (CARVALHO,

2007) Menciona a internacionalização como uma ferramenta de análise estrutural das competências de uma empresa.

Vale a pena destacar que se dá início a um processo de incorporações estratégicas de com intuito de adentrar a novos mercados visando consolidar uma base de distribuição a nível global. Como evidenciado pôr (JULIBONI, 2013) pela revista Exame, a trajetória de ascensão internacional a JBS se destacou pela aquisição estratégica de empresas como a SB Holdings e suas subsidiárias Tupman Thurlow, Astro Sale International, Austral Foods, Tasman, Smithfield Beef, National Beef, Pilgrim's Pride, Bertin, Rigamonti e dentre outras[4] que compõem o vasto catálogo de investimentos expansionistas. A aquisição de novas fábricas no exterior proporcionou novos arranjos da cadeia de valor no exterior reduzindo as restrições sanitárias e comerciais aos produtos brasileiros e beneficiando a exportação direta.

De acordo com (DE SOUZA, 2007) mediante a reportagem do Diário da Região em 2007, a JBS adquiriu de forma integral as operações da Swift Armor pelo valor de U\$ 1,4 bilhão, a operação financeira foi intermediada pelo banco de investimentos JP Morgan. A aquisição representa a triplicação da capacidade de abates realizados pela empresa e a duplicação do quadro de funcionários se tornando a maior empresa brasileira de alimentação no mercado internacional.

Segundo (LETHBRIDGE e JULIBONI, 2009) em 2008, ocorre a aquisição das empresas norte-americanas Smithfield Beff e Five Rivers e a empresa australiana Five Rivers. Segundo (POZZOBON, 2008) a estratégia de inserção agressiva e direita em mercados culturalmente diferentes e geograficamente distantes decorre do árduo acesso a novas realidades econômicas por medidas protecionistas, cambiais e sanitárias pelos governos locais a fim de limitar e dificultar as exportações. Vale a pena ressaltar que a diversificação geográfica está atrelada a uma maior flexibilização das regras comerciais vigentes nos países de sua cadeia produtiva amenizando seu impacto. Vide os autores (AOUN e VERDI, 2010) e (LETHBRIDGE e JULIBONI, 2009).

O ano de 2009 foi marcado pela fusão com a empresa brasileira Bertin Ltda. A fusão com a empresa Bertin Ltda possibilitou ingressar em novos segmentos, sendo estes o de lácteos, biodiesel e alimentos para animais domésticos. À empresa Bertin segundo a

reportagem (CULTIVAR, 2009) atuava como concorrente direto a JBS sendo a segunda maior empresa de carne bovina do Brasil. Na época da fusão, a Bertin possuía 38 unidades produtivas no Brasil e no exterior. O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) aprovou a aquisição somente em 2013. De acordo dados fornecidos pela (SCOT CONSULTORIA, 2009) e (LYGIA e ALCIDES, 2009) a JBS antes da fusão era responsável em média por 22% dos abates realizados no Brasil, após a fusão, a JBS-Bertin passou a representar cerca de 40% dos abates em escala nacional.

Em 2010 a JBS registrou uma taxa de abate global superior a 86,0 mil cabeças/dia e com faturamento líquido de R \$55,1 bilhões, proveniente da comercialização de produtos de carnes (bovinas, suínas, aves e ovinas) e da comercialização de couros e produtos lácteos. A empresa exerce atividade em todos os continentes do globo, alcançou a marca de 140 unidades de abate e centenas de parceiros comerciais internacionais. (JBS, 2010)

4.4 A PRESENÇA GLOBAL DA JBS E A OPERAÇÃO DE CÂMBIO NO MERCADO INTERNACIONAL

Atualmente, a comercialização de moedas estrangeiras encontra-se em alta devido à crescente taxa de exportação mundial, a variação do valor de uma moeda possibilita novas oportunidades para gerar lucratividade. O mercado de câmbio ganha um destaque cada vez maior, as moedas estrangeiras representam oportunidades para novos investimentos. Em um cenário com inúmeros agentes financeiros internacionais, possuir receitas atreladas a diferentes moedas permite explorar novas vantagens competitivas. A diversificação de receita oriunda de novas moedas possibilita uma maior segurança de uma reserva de valor, possuir recursos estrangeiros oferece maior segurança para o capital. Prospectar novos clientes internacionais compõe o papel expansionista da JBS.

A taxa de câmbio reflete o valor de uma moeda perante a outra, inúmeros fatores sociais, políticos e econômicos influenciam em fortalecer ou desvalorizar sobre o preço final. Os benefícios perante uma desvalorização cambial resultam no aumento das exportações em detrimento das importações, possibilitando aos produtos da JBS maior índice de competitividade no exterior e aumento dos preços em território brasileiro. A moeda brasileira apresenta uma desvalorização crescente agravada pela crise do Covid-19. O advento da pandemia provocou instabilidade e incertezas em inúmeros setores produtivos

em escala internacional, entretanto produtos classificados como essenciais e indispensáveis às necessidades inadiáveis como alimentação, saúde e higiene tendem a apresentar maior demanda devido a súbita mudança de hábitos dos consumidores preocupados em armazenar em grandes quantidades desses produtos.

A receita líquida da JBS está cada vez mais atrelada ao dólar, no quarto trimestre de 2020 a JBS segundo (INVESTING, 2021) apresentou lucro líquido de R \$4,019 bilhões, 65% maior em relação ao mesmo período de 2019. Segundo os relatórios anuais da JBS, a aposta em expandir suas operações internacionalmente foi alavancada pela disparada do dólar ante o real, proporcionando um aumento expressivo em sua receita neste período. Para empresas exportadoras como a JBS, a alta do dólar representa uma oportunidade para lucrar, incentivando a exportação de carnes e entre outros produtos em seu catálogo. As flutuações cambiais mediante a desvalorização real incentivam a exportação. Segundo (RICARDO, 1817) através do custo de oportunidade, os agentes tendem a realizar escolhas que proporcionam o melhor benefício em troca de um menor custo. Somente em 2020 segundo o (CANAL RURAL, 2020), a JBS expandiu suas importações para ao menos 11 países mediante ao cenário de retração econômica apresentado por inúmeras economias globais. Segundo o relatório da (JBS, 2020) a empresa atualmente conta com 245 mil colaboradores, se tornando a segunda maior companhia de alimentos em escala global e a primeira no setor de proteína mundial. No cenário internacional, as empresas segundo (PORTER, 1986) buscam alcançar o status de “empresa global” através da superação de uma identidade nacional. Desenrola-se uma transformação do termo multinacional para transnacional, devido ao fato que empresas buscam transcender seus limites territoriais ao adequar-se à cultura do local em que se encontram inseridas. As empresas transnacionais através de processos de aquisição, fusão e reinvestimento estratégico encontram-se em constante expansão devido ao fluxo de investimentos prolongando sua permanência e participação de mercado.

529

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo através de uma abordagem analítica busca identificar a trajetória do planejamento estratégico utilizado pela JBS em seu processo de internacionalização. A

inserção em novas realidades econômicas visa o aumento de vendas e a ampliação de participação de mercado a nível global. A trajetória de ascensão internacional da empresa consistiu em uma abordagem expansionista agressiva através de incorporações, aquisições e fusões estratégicas.

No período de 1993 a 2005 a JBS-Friboi começa os preparativos no mercado doméstico brasileiro em busca de estabelecer primeiramente uma posição de destaque em nível nacional. O processo de reestruturação visa a otimização de processos internos e externos, a fim de atingir um nível de solidez mediante a aquisição de plantas de abate, evitar concorrências desnecessárias, reduzir o custo de transporte de gado e favorecer o superfaturamento.

A escolha da primeira aquisição internacional possui relação com a presença da distância psíquica e cultural pelo grau de semelhança mediante a realidade brasileira e a realidade argentina. A partir da análise dos obstáculos a serem transpostos, adentrar em um novo país requerer também averiguar a relevância de vantagens competitivas como a presença do Mercosul, flexibilidade operacional e as barreiras tributárias.

Desde sua criação em 1953, a empresa demonstra uma postura expansionista tanto no Brasil quanto no exterior. A JBS através de aquisições e incorporações tornou-se um conglomerado presente em inúmeros segmentos do comércio mundial, a escolha do aumento da eficiência produtiva impactou diretamente na lucratividade dos negócios da empresa, novos mecanismos para a maximizar o lucro. Devido à postura de crescimento em escala internacional. O *Initial Public Offering* (IPO) está relacionado a um estágio de maturidade de uma empresa, visa a prospecção de novos negócios, possibilitando maior liquidez a seus sócios ou empreendedores. A JBS entrou oficialmente na Bolsa de Valores de São Paulo em 2008, um grande marco em sua história, tornando-se o primeiro frigorífico do Brasil a abrir capital. A JBS possui grande parte de sua receita atrelada ao dólar, a elevada demanda por alimentos somada à alta do dólar estimula a exportação, proporcionando maior rentabilidade.

A postura de mercado da JBS consiste no empreendedorismo agressivo a fim de consolidar uma distribuição em escala global, atingindo o maior número possível de países com intuito de adentrar de forma estratégica em novas realidades econômicas favoráveis a

seu modelo expansionista. A escolha pela integração vertical consiste em driblar certas barreiras protecionistas, beneficiando a produção doméstica após a inserção em uma nova localidade. As barreiras tarifárias tendem a elevar os preços de produtos estrangeiros, ao aplicar medidas fitossanitárias a produtos importados eleva ainda mais o padrão de qualidade e o custo do produto final, restringindo a participação de empresas externas ao mercado doméstico do país.

A empresa apresenta elevados índices de transnacionalidade, a inserção em setores estratégicos do agronegócio fortalece a cadeia produtiva da empresa mediante as aquisições e incorporações estratégicas demonstrando protagonismo no setor alimentício global. A JBS, busca através de uma postura progressiva e expansionista a consagração de um conglomerado ativo e presente em inúmeros segmentos produtivos no mercado mundial, alcançando o status de *player* internacional.

BIBLIOGRAFIA

AOUN, S.; VERDI, A. R. INSERÇÃO DO GRUPO JBS NA DINÂMICA. **Revista de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 57, n. 2, p. 99-114, Jul/Dez 2010.

BACHA, C. J. C. **Economia e Política Agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004. 93-116 p.

BECKERMAN, W. Distance and the pattern of intra-european trade. **Review of Economics and Statistics**, p. 31-40, 1956.

BNDS. Perguntas e respostas sobre operações do BNDES com a JBS. **BNDS**, 2017. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/consulta-operacoes-bndes/perguntas-respostas/perguntas-respostas-sobre-apoio-bndes-JBS>>. Acesso em: 06 Maio 2021.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006.

BRADLEY, F.; SOUSA, C. M. P. Global Markets: Does Psychic Distance Matter? **Journal of Strategic Marketing**, p. 43-59, 2005.

CANAL RURAL. JBS abre 11 novos mercados para exportação em 2020. **Canal Rural**, 2020. Disponível em: <<https://www.canalrural.com.br/radar/jbs-abre-11-novos-mercados-para-exportacao-em-2020/>>. Acesso em: 05 Maio 2021.

CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CARVALHO FILHO, J. C. D. O Brasil e as empresas transnacionais: os novos rumos para a transnacionalização das empresas nacionais. **Scientia Iuris**, p. 1-16, 2011.

CARVALHO, M. P. D. **Valor aduaneiro: princípios, métodos e fraude**. São Paulo: Aduaneiras, 2007.

CULTIVAR. Fusão Bertin x JBS-Friboi: quais as conseqüências? **Revista Cultivar**, 2009. Disponível em: <<https://www.grupocultivar.com.br/noticias/fusao-bertin-x-jbs-friboi-quais-as-consequencias>>. Acesso em: 05 Maio 2021.

DAVIS, J.; GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1957.

DE SOUZA, C. JBS-Friboi compra Swift Foods por US\$ 1,4 bi. **Diário da Região São José do Rio Preto**, 2007. Disponível em: <https://www.diariodaregiao.com.br/_conteudo/economia/jbs-friboi-compra-swift-foods-por-us-1-4-bi-1.501736.html>. Acesso em: 05 Maio 2021.

532

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. M. T. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório. **30º Encontro da ANPAD**, Salvador, 2006.

DUNNING, J. H. **The multinational enterprise**. London: George Allen & Unwin, 1971.

DUNNING, J. H. Explaining changing patterns of international production: in defense of eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, p. 269-295, 1979.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm (OLI) of International Production: Past, Present and Future. **Economics of Business**, p. 173-190, 2001.

HYMER, S. **The international operations of national firms a study of direct foreign**. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960.

INVESTING. JBS registra lucro líquido de R\$ 4,019 bilhões no 4º trimestre, alta de 65%. **Investing.com**, 2021. Disponível em: <<https://br.investing.com/news/stock-market>>

news/jbs-registra-lucro-liquido-de-r-4019-bilhoes-no-4o-trimestre-alta-de-65-846140>.

Acesso em: 05 Maio 2021.

JBS. **Relatório Anual de 2007**, 2007. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 03 Março 2021.

JBS. **Relatório Anual de 2008**, 2008. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 03 Março 2021.

JBS. **Relatório Anual de 2009**, 2009. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 03 Março 2021.

JBS. **Relatório Anual de 2010**, 2010. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 03 Março 2021.

JBS. **Relatório Anual de 2020**, 2020. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/informacoes-financeiras/relatorios-anuais/>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

533

JBS. **Relação com Investidores e histórico JBS**, 2021. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/a-jbs/historico/>>. Acesso em: 05 Maio 2021.

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

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, n. 12, p. 305-322, 1975.

JULIBONI, M. As principais aquisições do JBS nos últimos anos. **Exame**, 2013. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/as-principais-aquisicoes-do-jbs-nos-ultimos-anos/>>. Acesso em: 06 Maio 2021.

LEE, D. J. The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers: the case of Australian exporters. **Journal of Global Marketing**, v. 11, n. 4, p. 7-22, 1998.

LETHBRIDGE, T.; JULIBONI. A incrível aventura global do Friboi. **Revista Exame**, São Paulo, v. 953, p. capa, Out 2009.

LYGIA, P.; ALCIDES, T. Fusão Bertin x JBS-Friboi: quais as conseqüências? **Scot Consultoria**, Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <<https://www.scotconsultoria.com.br/imprimir/noticias/5264>>. Acesso em: 03 MAR 2021.

MAIA, J. M. **Economia internacional e comercio exterior**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, C. D. A. **Direito Internacional Econômico**. Rio de Janeiro: Renovar, 1993.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional**. 5.ed. São Paulo. 5. ed. São Paulo: Parson Prentice Hall, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POZZOBON, D. M. Explorando Soluções Internacionais: o Caso dos Frigoríficos Brasileiros. **Revista de Contabilidade da UFBA**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 43-59, Março/Agosto 2008.

RAMOS, A. L. S. C. **Direito Empresarial - Vol. Único**. São Paulo: Método, 2020.

RICARDO, D. **Princípios de economia política e tributação**. São Paulo: Abril Cultural, 1817. (Coelção Os Economistas) 1982.

SCOT CONSULTORIA. Unificação dos frigoríficos Bertin e JBS. **Scot Consultoria**, 2009. Disponível em: <<https://www.scotconsultoria.com.br/imprimir/noticias/5260>>. Acesso em: 05 Maio 2021.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de Custos: aplicações operacionais e estratégicas exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de. **Revista de Ciência da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, Agosto 2012.

URBASCH, G. A Globalização Brasileira A conquista dos mercados mundiais por empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.