SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIOAMBIENTAIS
Programa de Pós-Graduação em Geografia

ONOFRE P. AURÉLIO NETO

ESTRATÉGIA ESPACIAL NO MERCADO MUNDIAL DE CARNE:

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR FRIGORÍFICO BRASILEIRO

GOIÂNIA
2018

sistema de bibliotecas ufg

PRPG
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO

UFG

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **[ ] Dissertação** **[X] Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação:

Nome completo do autor: Onofre Pereira Aurélio Neto

Título do trabalho: Estratégia espacial no mercado mundial de carne: a internacionalização do setor frigorífico brasileiro.

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento [X] SIM [ ] NÃO[1]

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

Assinatura do autor[2]

Ciente e de acordo:

Assinatura do orientador[2]

Data: 02 / 05 / 2018

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.
Casos de embargo:
- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

[2] A assinatura deve ser escaneada.

ONOFRE P. AURÉLIO NETO

ESTRATÉGIA ESPACIAL NO MERCADO MUNDIAL DE CARNE:

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR FRIGORÍFICO BRASILEIRO

Tese de Geografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia (Stricto Sensu), do Instituto de Estudos Socioambientais, da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Geografia. Linha de Pesquisa: Dinâmica Socioespacial.

Orientador: Prof. Dr. Tadeu Pereira Alencar Arrais

GOIÂNIA

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Aurélio Neto, Onofre Pereira
Estratégia espacial no mercado mundial de carne: a internacionalização do setor frigorífico brasileiro [manuscrito] / Onofre Pereira Aurélio Neto. - 2018.
380 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Tadeu Pereira Alencar Arrais.
Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Goiás, Instituto de Estudos Socioambientais (Iesa), Programa de Pós-Graduação em Geografia, Goiânia, 2018.
Bibliografia. Anexos.
Inclui siglas, mapas, fotografias, abreviaturas, gráfico, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Frigorífico. 2. Exportação. 3. Multinacional. 4. Estratégia espacial. 5. Mercado mundial. I. Arrais, Tadeu Pereira Alencar, orient. II. Título.

CDU 911:33

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
INSTITUTO DE ESTUDOS SOCIOAMBIENTAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GEOGRAFIA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: NATUREZA E PRODUÇÃO DO ESPAÇO

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE JULGAMENTO DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO DE

ONOFRE PEREIRA AURÉLIO NETO

Aos 29 dias do mês de março do ano de dois mil e dezoito (2018), a partir das 14:00h, no Instituto de Estudos Socioambientais da Universidade Federal de Goiás, teve lugar a sessão de julgamento da Tese de Doutorado de Onofre Pereira Aurélio Neto "**ESTRATÉGIA ESPACIAL NO MERCADO MUNDIAL DE CARNE: a internacionalização do setor frigorífico brasileiro**". A Banca Examinadora foi composta, conforme Portaria n. º 05/2018 da Diretoria do IESA, pelos seguintes Professores Doutores: **Prof. Dr. Tadeu Pereira Alencar Arrais** (Presidente), **Prof. Dr. Denis Castilho** (membro titular interno), **Prof. Dr. Ivanilton José de Oliveira** (membro titular interno), **Prof. Dr. Floriano José Godinho de Oliveira** (membro titular externo) e **Prof. Dr. Marcos Fernando Arriel** (membro titular externo). Os examinadores arguiram na ordem citada, tendo o candidato respondido satisfatoriamente. Às 18:05 horas a Banca Examinadora passou a julgamento, em sessão secreta, tendo o candidato obtido os seguintes resultados:

Prof. Dr. Tadeu Pereira Alencar Arrais (Presidente) – Ass. _____
Aprovado (X) Reprovado ( )
Prof. Dr. Denis Castilho – Ass. _____
Aprovado (X) Reprovado ( )
Prof. Dr. Ivanilton José de Oliveira – Ass. _____
Aprovado (X) Reprovado ( )
Prof. Dr. Floriano José Godinho de Oliveira – Ass. _____
Aprovado (X) Reprovado ( )
Prof. Dr. Marcos Fernando Arriel – Ass. _____
Aprovado (X) Reprovado ( )

Resultado final: Aprovado (X) Reprovado ( )

Houve alteração no Título? Sim ( ) Não (X)

Em caso afirmativo, especifique o novo título: _____

_____

_____

Outras observações: _____

_____

_____

Reaberta a Sessão Pública, a Presidente da Banca Examinadora proclamou o resultado e encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ata, que segue assinada pelos membros da Banca Examinadora e pela Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Geografia.

Secretaria.....

Geog. Me. Ivonaldo Ferreira Duarte
Mat. SIAPE-UFG 1317863
CREA 16069/D-GO

EPÍGRAFE

De fato, os mercados de mercadorias e serviços estão se tornando cada vez mais globalizados. Mas as verdadeiras unidades de comércio não são países, porém empresas, e redes de empresas. Isso não significa que todas as empresas atuem mundialmente. Mas quer dizer que a meta estratégica das empresas, grandes e pequenas, é comercializar onde for possível em todo o mundo, tanto diretamente como através de suas conexões com redes que operam no mercado mundial.

(CASTELLS, 2012, p. 156).

O Tempo do Mundo é o das empresas multinacionais e o das instituições supranacionais. O Tempo dos Estados-Nações é o tempo dos Estados nacionais e das grandes firmas nacionais: são os únicos a poder utilizar plenamente o território nacional com suas ações e os seus vetores.

(SANTOS, 2009, p. 137).

RESUMO

Esta Tese analisa a participação do Brasil no mercado mundial de carne (bovina, suína e de frango) e o surgimento das multinacionais brasileiras do setor frigorífico, de acordo com as etapas da internacionalização: territorialidade nacional, exportação, escritórios comerciais, unidades de produção/distribuição no território estrangeiro e a organização em rede. Assim, a pesquisa adentra no estudo de caso da JBS, Marfrig, Minerva e BRF, desde a simples localização e a territorialidade nacional até a multilocalização dessas empresas em escala global. O trabalho fundamentou-se em pesquisa bibliográfica e documental, com levantamento e tratamento de dados secundários, sendo a pesquisa quantitativa aliada ao estudo de caso e trabalho de campo em unidades operacionais no Brasil e no exterior. Para compreender a competitividade do país em relação à produção e exportação da *commodity* carne, abordou-se a logística de exportação desse produto a partir do território brasileiro, com a identificação dos modais, dos portos e mercados de destino. Apesar dos gargalos existentes na logística de exportação e do produto nacional enfrentar barreiras comerciais, verificou-se que o Brasil apresenta competitividade no comércio internacional de carnes, tendo ainda potencial para ampliar a sua participação no mercado mundial. Para tanto, o país precisa diminuir os obstáculos operacionais existentes na logística interna, por meio da criação de novos corredores de exportação e da desconcentração de portos. Apesar da expressão "mercado mundial", verificou-se que esse é um ambiente competitivo e permeado por barreiras comerciais que restringem o acesso de *commodities* em alguns dos principais mercados do mundo. Algumas empresas brasileiras do setor frigorífico optaram por avançar no processo de internacionalização com o investimento direto estrangeiro (IDE), adquirindo unidades operacionais fora do território nacional, o que as caracterizam como multinacionais. De tal modo, as aquisições e construções de unidades de produção (UP) no exterior revelaram-se como parte da estratégia espacial das empresas pesquisadas para driblar barreiras comerciais, aumentar a receita operacional e a participação no mercado mundial. Por sua vez, a organização em rede das multinacionais brasileiras da carne permite o controle das filias pela sede e favorece a expansão de seus mercados de atuação, com o estabelecimento de acordos comerciais em escala global. Deste modo, a JBS, Marfrig, Minerva e BRF desafiaram a ordem tradicional da economia mundial e passaram a concorrer diretamente com empresas estrangeiras em seus próprios mercados. Além disso, essas empresas promoveram a integração entre espaços aparentemente desconexos, por meios de circuitos de produção e comercialização.

Palavras chave: Frigorífico. Exportação. Multinacional. Estratégia espacial. Mercado mundial.

ABSTRACT

This study is an analysis of Brazil's participation in the global meat market (beef, pork and chicken) and the emergence of Brazilian multinationals in the meatpacking sector, considering each stage of the internationalization process: national distribution, export, commercial offices, foreign production/distribution units and network organization. In this context, the study covers the JBS, Marfrig, Minerva and BRF case studies, and their trajectory from single location servicing national distribution to the multilocational expansion of these companies on a global scale. The study was based on bibliographic and documental research, with survey and treatment of secondary data, being the quantitative research allied with the case study and fieldwork in operational units (subsidiaries) in Brazil and abroad. In order to understand Brazil's competitiveness in relation to the production and export of meat as a commodity, it considers the logistics of exporting this product, identifying the means of transportation, ports and destination markets. Despite the bottlenecks within exportation logistics and the trade barriers faced by Brazilian products, it was found that Brazil is competitive in the international meat trade, with further potential to increase its participation in the global marketplace. To realize this potential, the country needs to reduce the operational obstacles inherent to internal logistics, through the creation of new export corridors and the deconcentration of ports. Despite being a so-called "global market," it has been found that this is a competitive environment, permeated by trade barriers that restrict access to commodities in some of the world's major markets. Some Brazilian companies in the meatpacking sector have opted to move forward in the internationalization process through direct foreign investment, acquiring operating units outside of Brazil, characterizing them as multinationals. As such, in the cases studied, the acquisitions and construction of overseas production units have been shown to form part of these companies' spatial strategy, to overcome trade barriers and increase operational revenue and their share in the world market. In turn, this network organization of Brazilian meat multinationals enables head offices to control their subsidiaries and favors the expansion of their operating markets, through establishing commercial contracts on a global scale. In this way, JBS, Marfrig, Minerva and BRF challenged the traditional order of the global economy and were able to compete directly with foreign companies in their own markets. In addition, these companies facilitated the integration between spaces which were otherwise considered disconnected, through their production and commercialization circuits.

Keywords: Meatpacking. Exportation. Multinational. Spatial strategy. Global market.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da distribuição das indústrias de carne no Brasil (1920)	99
Figura 2 – Produção e exportação brasileira de carne suína, em mil toneladas (1975-1985)	134
Figura 3 – Produção e exportação brasileira de carne de frango, em mil toneladas (1985 - 1995)	136
Figura 4 – Unidade de produção da Friboi/JBS, localizada em Goiânia (GO)	148
Figura 5 – Produção e exportação brasileira de carne bovina, em mil toneladas (1990 - 2000)	150
Figura 6 – Unidade de produção da JBS, localizada em Senador Canedo (GO)	162
Figura 7 – Comercialização de carnes da Minerva e da Marfrig em rede varejista em Goiás (2017)	164
Figura 8 – Mapa da multilocalização do setor frigorífico da Marfrig no Brasil (2016)	177
Figura 9 – Mapa da multilocalização do setor frigorífico da Minerva no Brasil (2016)	183
Figura 10 – Participação dos produtos nas exportações do Brasil, por grupo (2016)	185
Figura 11 – Evolução do efetivo de bovino no Brasil, por regiões (2000 - 2015)	188
Figura 12 – Evolução do abate de bovinos, por tipo de rebanho no Brasil (2000 - 2016)	188
Figura 13 - Mapa do efetivo de bovino, abate e peso das carcaças, por unidade federativa (2016)	190
Figura 14 – Exportações de carne de gado em países selecionados, por mil toneladas (2000-2016)	194
Figura 15 – Mapa de localização dos frigoríficos exportadores, por empresa (2016)	198
Figura 16 – Volume de exportação de carne bovina do Brasil, por via utilizada (2016)	202
Figura 17 - Trechos da Estrada de Ferro 151 em Damolândia (GO) e Porto Nacional (TO)	204
Figura 18 – Participação dos produtos no valor das exportações de carne bovina do Brasil (2016)	206
Figura 19 – Mapa dos mercados de destino da carne bovina brasileira, por valor e participação no faturamento, com o volume exportado para os 50 principais compradores, segundo o tipo de produto (2016)	208
Figura 20 – Evolução do efetivo de galináceos no Brasil, por regiões (2000 - 2015)	211

Figura 21 – Evolução do abate de frangos no Brasil e peso das carcaças (2000 - 2016)	212
Figura 22 - Mapa do efetivo de galináceos, abate e peso das carcaças, por unidade federativa (2016)	214
Figura 23 – Exportações de carne de frango em países selecionados, por mil toneladas (2000-2016)	217
Figura 24 – Volume de exportação de carne de frango do Brasil, por via utilizada (2016)	220
Figura 25 – Mapa dos mercados de destino da carne de frango brasileira, por valor e participação no faturamento, com o volume exportado para os 50 principais compradores, segundo o tipo de produto (2016)	224
Figura 26 – Evolução do efetivo de suínos no Brasil, por regiões (2000 - 2015)	227
Figura 27 – Evolução do abate de suínos no Brasil e peso das carcaças (2000 - 2016)	229
Figura 28 - Mapa do efetivo de suínos, abate e peso das carcaças, por unidade federativa (2016)	231
Figura 29 – Exportações de carne suína em países selecionados, por mil toneladas (2000-2016)	233
Figura 30 – Volume de exportação de carne suína do Brasil, por via utilizada (2016)	235
Figura 31 – Mapa dos mercados de destino da carne suína brasileira, por valor e participação no faturamento, com o volume exportado para os 50 principais compradores, segundo o tipo de produto (2016)	238
Figura 32 – Mapa das zonas livre de febre aftosa no Brasil, com as áreas habilitadas para exportação à União Europeia e a localização dos frigoríficos exportadores de carne bovina (2016)	258
Figura 33 – Organograma da produção de carnes no Brasil, com o número de abate por tipo de inspeção e o volume destinado ao mercado externo e interno (2015)	266
Figura 34 – Comercialização de carnes da JBS (Swift) em rede varejista no Chile (2014)	271
Figura 35 – Unidades de produção da JBS no exterior e receita bruta, por mercado (2006-2016)	284
Figura 36 – Mapa das unidades de produção da JBS no exterior, com indicação dos principais mercados consumidores de carne bovina (2016)	285
Figura 37 – Frigorífico Canelones, no Uruguai, vendido pela JBS para a Minerva (2017)	289
Figura 38 – Carne bovina embalada para exportação e o porto de Montevideo (Uruguai)	295
Figura 39 – Unidades de produção da Minerva no exterior e receita bruta, por mercado (2008-2016)	296
Figura 40 – Mapa das unidades de produção da Minerva no exterior, com indicação dos principais mercados consumidores de carne bovina (2017)	298
Figura 41 – Unidades de produção da Marfrig no exterior e receita líquida, por mercado (2006-2016)	312

Figura 42 – Mapa das unidades de produção da Marfrig no exterior, com indicação dos principais mercados consumidores de carne de frango (2017)	314
Figura 43 – Centro de distribuição Marfrig Chile, localizado em San Bernardo (2014)	315
Figura 44 – Produtos da BRF comercializados em redes varejistas no Cone Sul (2014/2017)	321
Figura 45 – Granja integrada (Brasil) e unidade de produção em Abu Dhabi (Emirados Árabes)	327
Figura 46 – Mapa das unidades de produção da BRF no exterior, com indicação dos principais mercados consumidores de carne de frango (2017)	329
Figura 47 – Unidades de produção da BRF no exterior e receita líquida, por mercado (2006-2016)	330
Figura 48 – Apoio do BNDES e da BNDESPAR ao setor de proteína animal (2005-2016)	331

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Etapas na trajetória espacial das multinacionais brasileiras	83
Quadro 2 – Grade de dimensões de análise das multinacionais brasileiras do setor frigorífico	86
Quadro 3 – Dispersão geográfica da Sadia no Brasil, por tipo de atividade (1961 - 2008)	123
Quadro 4 – Dispersão geográfica da Perdigão no Brasil, por tipo e atividade (1971 - 2008)	132
Quadro 5 – Dispersão geográfica da BRF no Brasil, por tipo e atividade (2009 - 2015)	143
Quadro 6 – Dispersão geográfica da Friboi/JBS no Brasil, por tipo e atividade (1962 - 2007)	151
Quadro 7 – Dispersão geográfica da Marfrig no Brasil, por tipo e atividade (1986 - 2014)	165
Quadro 8 – Dispersão geográfica da Minerva no Brasil, por tipo e atividade (1992 - 2014)	179
Quadro 9 – As reduções nas tarifas agrícolas e nos subsídios determinados pela Rodada Uruguai	245
Quadro 10 – Mercados estrangeiros com escritórios comerciais das multinacionais da carne (2016)	249
Quadro 11 – Cotas anuais e taxas da União Europeia aplicadas na importação de carnes	254
Quadro 12 – Investimento direto estrangeiro da JBS, por tipo e atividade (2005-2017)	275
Quadro 13 – Investimento direto estrangeiro da Minerva, por tipo e atividade (2008-2017)	291
Quadro 14 – Investimento direto estrangeiro da Marfrig, por tipo e atividade (2006-2017)	304
Quadro 15 – Local de origem e cidade sede das multinacionais brasileiras da carne (2016)	316
Quadro 16 – Investimento direto estrangeiro da BRF, por tipo e atividade (2007-2017)	318
Quadro 17 – Dimensões de análise organizacional das redes geográficas	333
Quadro 18 – Dimensões de análise temporal e espacial das redes geográficas	334

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de estabelecimentos indústrias e de operários no Brasil (1907 e 1920)	96
Tabela 2 – Indústrias processadoras de carnes e número de operários no Brasil (1907 e 1920)	97
Tabela 3 – Investimento estrangeiro no Brasil, por países das empresas, até 1950 e de 1951 a 1960	110
Tabela 4 – Evolução do setor industrial e pessoal ocupado no Brasil (1940 / 1960)	111
Tabela 5 – Investimento estrangeiro no Brasil, por países das empresas (1961-1970 e 1971-1979)	116
Tabela 6 – Principais países produtores de carne de gado e vitelo, por mil toneladas (2000 / 2016)	186
Tabelas 7 – Principais estados brasileiros exportadores de carne bovina, por valor e peso (2016)	199
Tabela 8 – Distância de portos brasileiros selecionados aos portos dos principais mercados estrangeiros para a carne bovina, em milhas náuticas (nmi), e duração média da viagem marítima	205
Tabela 9 – Principais países produtores de carne de frango, por mil toneladas (2000 / 2016)	210
Tabelas 10 – Principais estados brasileiros exportadores de carne de frango, por valor e peso (2016)	219
Tabela 11 – Distância de portos brasileiros selecionados aos portos dos principais mercados estrangeiros para a carne de frango, em milhas náuticas (nmi), e duração média da viagem marítima	223
Tabela 12 – Principais países produtores de carne suína, por mil toneladas (2000 / 2016)	226
Tabelas 13 – Principais estados brasileiros exportadores de carne suína, por valor e peso (2016)	235
Tabela 14 – Distância de portos brasileiros selecionados aos portos dos principais mercados estrangeiros para a carne suína, em milhas náuticas (nmi), e duração média da viagem marítima	237
Tabela 15 – Principais mercados importadores de carne bovina no mundo e o volume procedente do território brasileiro, por mil toneladas (2000 / 2016)	251
Tabela 16 – Evolução da Cota Hilton, por países participantes (1980/2015)	255

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos

ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne

ABIPECS – Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína

ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal

ABRAFRIGO – Associação Brasileira da Indústria Frigorífica

BACEN – Banco Central do Brasil

BASA – Banco da Amazônia

BIRD – Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BOVESPA – Bolsa de Valores do Estado de São Paulo

BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul

BRF – Brasil *Foods*

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CD – Centro de distribuição

CEO – *Chief Executive Officer* / Diretor Executivo

CEPAL – Comissão econômica para a América Latina

EEB – Encefalopatia Espongiforme bovina

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EM - Empresa Multinacional

EUA – Estados Unidos da América

FAO – *Food and Agriculture Organizations.* Organização Mundial das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

FMI – Fundo Monetário Internacional

GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade.* Acordo Geral de Tarifas e Comércio

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDE – Investimento Direto Estrangeiro/Externo

IFC – *International Finance Corporation*

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

JBS – José Batista Sobrinho (nome da multinacional em homenagem ao seu fundador)

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

OIE – *Office Internacional des Epizooties* / Organização Mundial da Saúde Animal

OMC – Organização Mundial do Comércio

ONU – Organização das Nações Unidas

SECEX – Secretária de Comércio Exterior

SINDICARNE – Sindicato das Indústrias de Carnes e Derivados no Estado de Goiás

SISBOV – Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina

SUDAM – Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia

SUMOC – Superintendência da Moeda e do Crédito

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

TEC – Tonelada(s) de Equivalente Carcaça

UBABEF - União Brasileira de Avicultura

UE – União Europeia

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*. Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento.

USDA – *United States Department of Agriculture.* Departamento de Agricultura dos EUA

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 14

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS 21

1.1 Globalização: um "mercado mundial" com barreiras 22

1.2 Teorias de Internacionalização e Organização em Rede 55

1.3 O espaço geográfico e as etapas da internacionalização 80

2. TERRITORIALIDADE NACIONAL E MULTILOCALIZAÇÃO 89

2.1 A indústria frigorífica no Brasil: desnacionalização e nacionalização 91

2.2 Reestruturações produtiva e geográfica da Sadia e Perdigão 120

2.3 Reestruturações produtiva e geográfica da Friboi, Marfrig e Minerva 147

3. O COMÉRCIO EXTERIOR DE CARNE E SUA LOGÍSTICA 185

3.1 A produção e exportação de carne bovina 186

3.2 A produção e exportação de carne de frango 209

3.3 A produção e exportação de carne suína 225

4. A ESTRATÉGIA ESPACIAL DAS MULTINACIONAIS 242

4.1 Barreiras comerciais no mercado mundial de carnes 242

4.2 A espacialização de frigoríficos da JBS e Minerva no mundo 267

4.3 A espacialização de frigoríficos da Marfrig e BRF no mundo 300

CONSIDERAÇÕES FINAIS 335

REFERÊNCIAS 343

ANEXOS 371

INTRODUÇÃO

O século XXI iniciou com algumas novidades no cenário global, entre elas a internacionalização de várias empresas brasileiras que se tornaram multinacionais, como é o caso da JBS, Marfrig, Minerva e BRF (*Brasil Foods*). Esse fenômeno recente, ainda pouco estudado no Brasil, traz consequências tanto para o território nacional da empresa que se torna uma multinacional, quanto para os mercados estrangeiros onde ela passa a atuar, de modo que essa dispersão influencia a produção do espaço geográfico na globalização contemporânea.

As empresas supracitadas são exemplos de indústrias do ramo alimentício que passaram a operar fora do território nacional, com ênfase no processamento de carnes (bovina, ave e suína), estando entre as maiores multinacionais brasileiras atualmente. Essas multinacionais tornaram-se fortes concorrentes de gigantes corporações estrangeiras no competitivo mercado mundial e passaram a enfrentar líderes globais em seus próprios territórios. Mesmo que para isso tiveram que contrair endividamentos de curto e longo prazo, utilizar crédito de bancos internacionais ou de recursos financeiros dos cofres públicos, por meio dos bancos estatais. Somente a JBS, por exemplo, obteve mais de R$ 8 bilhões da BNDESPAR (sociedade por ações que é subsidiária integral do BNDES) para impulsionar a internacionalização da empresa, por meio do investimento direto estrangeiro (IDE), com aquisições e fusões em diversos países.

Uma multinacional, de acordo com Michalet (2003), pode ser definida como uma empresa ou grupo empresarial que a partir de uma base nacional implantou filiais fora do seu país de origem, expandido seu espaço econômico ao adotar uma estratégia e uma organização em escala mundial. Para esse autor, as empresas multinacionais (EM) superaram a fase das exportações por um deslocamento de seu parque industrial, produzindo e comercializando em diversos países, o que reflete a lógica do sistema econômico mundial. Em suma, a literatura científica considera como multinacional a empresa que com investimentos diretos em países estrangeiros opera no exterior, agregando valor a produtos em diferentes territórios.[1]

No atual cenário de economia globalizada, consideramos como empresas brasileiras apenas aquelas que têm a maior parcela do seu capital nacional. Assim, selecionamos as empresas BRF, Minerva, JBS e a Marfrig para realizar um estudo de caso e aprofundar esta pesquisa, com um trabalho descritivo e empírico sobre a internacionalização do setor

1. De fato, como comenta Chesnais (1996), não há um acordo entre os pesquisadores sobre o emprego correto dos termos empresas multinacionais, companhias transnacionais, corporações globais, organizações multilocalizadas etc. Optamos por utilizar o termo "multinacionais" na tese para definir os grupos empresarias do setor frigorífico que controlam unidades de produção em vários países.

frigorífico brasileiro para mercados globais. Para tanto, abordamos a relação entre agropecuária e indústria frigorífica, com enfoque no atual contexto econômico de projeção do agronegócio brasileiro no espaço internacional e de organização em rede de empresas multinacionais. Salientamos que, antes mesmo de iniciar sua internacionalização, essas empresas tiveram que competir com multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil, ou seja, em seu mercado doméstico, à medida que constituíam sua territorialidade nacional.[2]

O processo de internacionalização resulta em alterações no uso do espaço geográfico, com implicações tanto na fase de exportação, quanto na fase de abertura de escritórios comerciais e localização de filiais (subsidiárias) fora do território nacional, ou seja, desde a primeira etapa da internacionalização até a última etapa do processo, de acordo com a teoria de internacionalização de Johanson e Vahlne (1977), e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975). No caso das multinacionais brasileiras do setor frigorífico, verificou-se que as quatro empresas selecionadas iniciaram seus processos de internacionalização pela exportação.

O forte protecionismo dos países desenvolvidos, como afirmam Bender Filho e Alvim (2008), dificulta as exportações de carne *in natura* do Brasil. Para esses autores, somente a eliminação das barreiras não tarifárias e reduções nas tarifas provocariam um aumento considerável nas exportações desta *commodity*; sendo necessário o estabelecimento de acordos multilaterais, pelos quais a produção e as exportações brasileiras teriam livre acesso aos mercados de países protecionistas, como os norte-americanos, europeus e asiáticos.

Uma alternativa encontrada pelas empresas brasileiras para expandir sua área de atuação (*market share*) no mundo, como foi apontada por Pozzobon (2008), tem sido a implantação de unidades de abate e processamento fora do território nacional, ou seja, o investimento direto estrangeiro (IDE). Assim, avançam no processo de internacionalização após terem adquirido experiência com a exportação de seus produtos.

Por sua vez, a localização industrial, conforme salienta Carlos (1994, p. 20), requer um "entendimento mais amplo do que a simples pontuação ou o endereço das indústrias no mapa. A localização da indústria insere-se no processo da industrialização que determina, historicamente, o lugar a ser ocupado por cada indústria". Para essa geógrafa, a atividade industrial deve ser compreendida espacialmente e temporalmente, pois sua localização resulta da divisão espacial do trabalho em um dado momento histórico.

---

[2]. A indústria frigorifica no Brasil surge de um "embrião nacional", na década de 1910. Porém, antes mesmo de se desenvolver, este é desnacionalizado com a inserção do capital estrangeiro. Entre a década de 1970 a 1990, o setor passou por um novo processo de nacionalização com a "saída" dos grandes frigoríficos estrangeiros do território brasileiro. Até então, as fábricas de processamento de carnes de capital nacional tiveram que disputar o próprio mercado interno com as multinacionais estrangeiras.

Para entender essa dinâmica socioespacial, elegeu-se como objeto de estudo as multinacionais brasileiras do setor frigorífico, tendo como base seus processos de territorialidade nacional e internacionalização, as suas reestruturações produtiva e geográfica. Sendo que nossa problemática central resume-se em responder a seguinte questão: de que forma a estratégia espacial de internacionalização adotada por empresas brasileiras contribui para driblar barreiras no mercado mundial de carne, ao mesmo tempo em que influência na integração de espaços descontínuos, com a configuração de redes geográficas?

Tal questão envolve a identificação das etapas espaciais do processo de internacionalização, desde a simples localização, a territorialidade nacional até a multilocalização em escala global. Por compreendemos a internacionalização como um processo gradual, o qual se inicia basicamente na territorialidade nacional, passa pelos investimentos diretos em países estrangeiros e resulta na organização em rede global, acreditamos que tal processo precisa ser estudado em sua trajetória espacial. Desta maneira a internacionalização pode ser entendida como uma estratégia espacial adotada por algumas empresas para aumentarem a competitividade no mercado mundial.

Esse cenário atual de projeção de empresas brasileiras no espaço internacional exige uma investigação, uma vez que surgem algumas questões que requerem respostas: 1) Até que ponto a literatura existente nos permite compreender a internacionalização de empresas brasileiras por uma análise que contemple sua dinâmica socioespacial, indo além de sua dimensão econômica? 2) De que maneira a indústria frigorífica brasileira se reestruturou para competir com as multinacionais estrangeiras em seu território e atender às demandas do mercado nacional e internacional?; 3) Qual a atuação do Brasil, ou seja, dos frigoríficos situados no território brasileiro, no mercado mundial de carne bovina, suína e de frango; assim como se constitui a competitividade brasileira nesses setores produtivo-exportadores? 4) Por que a internacionalização de empresas brasileiras pode ser percebida como uma estratégia espacial para enfrentar barreiras comerciais e garantir a participação em mercados externos, se nos encontramos em um "mercado mundial" diante da globalização? 5) De que forma as multinacionais do setor frigorífico estão organizadas, constituindo redes geográficas/industriais, e se essa forma de organização favorece uma articulação das filiais dispersas geograficamente integrando espaços aparentemente desconexos?

Essas questões nos levam a redesenhar alguns dos mapas de Geografia Econômica, inserindo as multinacionais brasileiras na economia mundial. As motivações para uma empresa se internacionalizar são múltiplas, mas o retorno financeiro incide em uma decisão deste tipo, uma vez que são altos os custos de investimento para operar estabelecimentos

comerciais e unidades de produção no mercado externo. A partir da leitura de Karl Marx, Harvey (2013) explica que a busca e exploração de espaços produtivos pelos capitalistas, nas mais diversas direções, deve-se as perspectivas de altos rendimentos (lucro).

Por isso, os empresários realizam tantos investimentos na dispersão geográfica de suas companhias. Em trabalho anterior, percebemos que no caso da JBS a internacionalização para a Argentina foi motivada pela oportunidade de expandir a atuação para um país com grande aceitação das carnes produzidas em mercados europeus; e a internacionalização desta empresa para os Estados Unidos foi motivada pela possibilidade de atuar dentro desse grande mercado consumidor sem depender das cotas de importação, que são verdadeiras barreiras às *commodities* brasileiras (AURÉLIO NETO, 2016).

Para avançar na compreensão dessa temática levantamos duas hipóteses: 1) Quanto mais restrições grandes mercados externos impõem à comercialização de carnes produzidas no Brasil, maior o interesse de empresas brasileiras em uma dispersão geográfica (adquirindo novas unidades operacionais), para alcançar os mercados supostamente protegidos por barreiras comerciais. 2) As filiais das multinacionais selecionadas são nós de suas redes industriais globais que permitem a captação de vantagens locacionais e garantem participação no mercado onde estão localizadas, podendo servir como plataformas de exportação.

As hipóteses corroboram na proposta da tese de que a internacionalização é uma estratégia espacial do setor frigorífico brasileiro que se inicia com a multilocalização no território nacional e no processo de exportação, avança para a espacialização em território estrangeiro e culmina na organização em rede global ao integrar diferentes unidades da empresa e articular lugares aparentemente desconexos, com o intuito de expandir geograficamente seus mercados e driblar possíveis barreiras comerciais.

O surgimento de multinacionais brasileiras é um fenômeno recente que requer novos estudos para conhecermos suas estratégias espaciais, suas trajetórias de internacionalização e as estruturas organizacionais. Em um levantamento prévio da literatura científica que aborda a internacionalização de empresas, observou-se que os trabalhos desenvolvidos até o início do século XXI enfatizavam sua análise em aspectos administrativos e resultados financeiros, com pouca atenção para a sua dimensão espacial.

A análise econômica, conforme aclarou Prado Júnior (1972, p. 20), "como decorrência de sua própria natureza e estilo de trabalho", apresenta-se insuficiente para a abordagem de um fenômeno em seu "conjunto e totalidade". Por essa razão, acredita-se que este trabalho tenha uma relevância teórica por contribuir para uma maior compreensão do processo de

internacionalização de empresas brasileiras, sobretudo no que diz respeito à indústria frigorífica e sua dispersão geográfica no território nacional e em mercados estrangeiros.

Nosso arcabouço teórico contempla a teoria da “globalização”, “internacionalização” e “organização em rede", o que permitiu a elaboração de uma nova proposta de análise de multinacionais, em diferentes dimensões. O desafio teórico consistiu em não limitar a leitura da globalização a apenas uma dimensão desse processo, de maneira a compreender suas múltiplas dimensões: espaço-temporal, político-econômica, tecnológica, organizacional e social. Dimensões de análise que nortearam a pesquisa, conforme consta na parte metodológica. Assim, o projeto passou a ter um “valor político positivo”, como define Eco (2005, p. 24), por contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico.

Concordamos com Sposito (2008, p. 94) de que “precisamos ver como as grandes corporações industriais, de comércio e de serviços se organizam e espalham seu poder de atuação por diferentes países”. Nesse sentido, acreditamos que o estudo de caso das quatro empresas brasileiras, em sua dinâmica socioespacial, evidenciando suas respectivas trajetórias de internacionalização, as estratégias espaciais, as vantagens e os desafios de se tornar uma multinacional e seu padrão espacial de organização, possam contribuir para a Geografia Econômica. Ademais, o trabalho buscou compreender a relação entre a internacionalização/multinacionalização e a produção do espaço geográfico, abordando a cadeia produtiva desde os produtores rurais (fornecedores de animais para abate), os frigoríficos exportadores, a inserção do produto no mercado doméstico e externo, e o quadro de funcionários das multinacionais pesquisadas.

A partir do que foi exposto, nosso objetivo geral é compreender o processo de internacionalização das multinacionais brasileiras do setor frigorífico desde sua territorialidade nacional, passando por sua fase de exportação (inserção do produto no mercado mundial) e dispersão geográfica em mercados externos, até sua organização em rede global, entendendo esse processo como uma estratégia espacial. Apesar de adotarmos como recorte temporal os anos de 2000 a 2016, período de ascensão do Brasil como um dos maiores produtores e exportadores de carnes, o trabalho faz um resgate histórico do setor frigorífico no país, para explicar o processo de territorialidade nacional das empresas selecionadas.

Tendo os seguintes objetivos específicos: 1) Propor um modelo de investigação de multinacionais emergentes a partir do arcabouço teórico sobre globalização, internacionalização e organização em rede, de modo a sistematizar seus aspectos mais relevantes em uma perspectiva multidimensional; 2) Averiguar a territorialidade nacional do setor frigorífico brasileiro diante das multinacionais estrangeiras, e sua reestruturação

produtiva e geográfica para atender as exigências do mercado externo; 3) Avaliar a atuação do Brasil no mercado mundial de carne, a partir da produção, oferta e exportação dos frigoríficos, comparando o país aos outros principais *players* (produtores/exportadores) de carne bovina, suína e de frango, identificando os modais utilizados pelos exportadores brasileiros, os principais portos e rotas marítimas; 4) Examinar a reestruturação geográfica das empresas JBS, Marfrig, BRF e Minerva fora do território nacional como uma estratégia espacial de internacionalização que favorece a competitividade por operar dentro ou próximo do mercado-alvo, ampliando a atuação em mercados externos apesar das barreiras comerciais; 5) Investigar a forma de organização espacial das multinacionais brasileiras do setor frigorífico, a partir de suas redes geográficas, e se essa estrutura favorece uma articulação das filiais dispersas geograficamente integrando espaços aparentemente desconexos.

O método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho foi o hipotético-dedutivo, com o uso de dados objetivos, formulação de hipóteses de investigação e a definição de variáveis para uma interpretação da realidade. Nessa perspectiva, como explica Sposito (2001), obtém-se a informação empírica ao recorrer a técnicas de coleta descritivas, levantamento histórico da trajetória espacial e no uso de dados secundários, os quais podem ser medidos, contados e consolidados com o auxílio de ferramentas e técnicas estatísticas.

O trabalho científico fundamentou-se em pesquisa bibliográfica e documental, com levantamento e tratamento de dados secundários, aliados com estudo de caso e trabalho de campo para aprofundar-se na investigação, sendo aplicadas entrevistas semiestruturadas aos gerentes ou supervisores das unidades operacionais visitadas. Na fase de apresentação dos resultados, contou-se com o mapeamento de algumas variáveis selecionadas, a fim de revelar suas formas de espacialização e a correlação espacial existente entre dados/informações. Trata-se de um trabalho no âmbito da Geografia Econômica, em que utilizamos os conceitos de "espaço geográfico, território, rede e escala" como categorias de análise.

Ao considerarem a escala como um conceito fundamental para compreendermos as dinâmicas do mundo contemporâneo, Font e Rufí (2006, p. 32) chegaram a afirmar que: "Sem dúvida, pouca vezes a ideia de escala, tão própria do fazer geográfico desde suas mais remotas origens, mostrou-se tão útil e tão relevante". Conforme esses geógrafos, a importância do conceito de escala deve-se ao fato de que a globalização implica em uma relação dialética entre o local e o global. Isso requer uma análise hierárquica de níveis, sendo que cada nível possui uma dinâmica territorial própria. Por isso, o conceito de escala permeia todo o trabalho, uma vez que partimos do local/território nacional até a escala global.

No primeiro capítulo, desenvolvemos nosso aporte teórico e metodológico, em que utilizamos das concepções teóricas de pesquisadores que discutiram o processo de globalização, internacionalização e organização em rede, com revisão bibliográfica de estudos sobre multinacionais brasileiras. Nosso arcabouço teórico inclui autores de várias ciências para propor uma abordagem que busca preencher lacunas que seriam deixadas por uma única concepção teórica. Nesse levantamento teórico, apresentamos os conceitos de globalização, mercado mundial, barreiras comerciais, internacionalização, empresa multinacional, estratégia espacial, organização em rede, redes industriais, hierarquia espacial, entre outros.

No segundo capítulo, com o título de "Territorialidade nacional e multilocalização", discutimos a presença das multinacionais estrangeiras no Brasil, a nacionalização da indústria frigorífica no país, a expansão geográfica no território brasileiro e a primeira fase do processo de internacionalização do setor frigorífico, ou seja, a territorialidade nacional e o início das exportações, destacando a multilocalização da BRF (Sadia e Perdigão), JBS, Marfrig e Minerva. Apontamos a dispersão geográfica no Brasil como uma estratégia espacial para obter maior flexibilidade, estando próximas de fornecedores e clientes, o que contribui para a "territorialidade" das empresas; além de permitir driblar barreiras sanitárias que foram aplicadas somente a uma determinada unidade federativa, por meio do aumento das operações nas plantas de abate localizadas em estados que não sofreram embargos.

No terceiro capítulo – "O comércio exterior de carne e sua logística" – analisamos a participação do Brasil no mercado mundial de carnes (bovina, frango e suína), atentando-se para a competitividade do país em relação à produção e exportação destas *commodities*, entre o ano de 2000 e 2016. Avaliou-se a logística de exportação de carnes a partir do território brasileiro, com a identificação dos modais, principais portos, rotas marítimas e mercados de destino; com o intuito de conhecermos a competitividade brasileira e obstáculos existentes que configuram como barreiras operacionais.

No quarto capítulo – "A estratégia espacial das multinacionais" – abordamos as barreiras comerciais existentes no comércio internacional de carnes e a dispersão geográfica da JBS, Minerva, Marfrig e BRF, em nível mundial, a partir dos investimentos direto estrangeiros realizados por essas empresas. Ainda nesse capítulo, apresentamos a abertura de capital na bolsa de valores e o papel do Estado/BNDES na aquisição de empresas estrangeiras. Por fim, adentramos na atuação das quatro multinacionais brasileiras pesquisadas em redes globais, com o intuito de averiguar a coordenação das filiais pelas matrizes e evidenciar o mercado-alvo com a localização das unidades de processamento em territórios estrangeiros.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS E METODOLÓGICOS

Com as transformações ocorridas a partir da segunda metade do século XX, de acordo com Ianni (2002), a sociedade atual se tornou global, por isso deve ser vista em diferentes escalas (local, nacional, global). Esse sociólogo nos explica que devemos superar os quadros de referências representados pela sociedade nacional e pensar a sociedade global em sua originalidade e forma, por uma abordagem que integre aspectos econômicos, geográficos, tecnológicos, informáticos, políticos, geopolíticos, sociais e culturais, entre outros. De fato, esse contexto atual está vinculado à globalização, processo que se tornou mais intenso nas últimas décadas do século XX.

Roland Robertson (1990), em seus esforços para teorizar a globalização, considera-a como um processo complexo que vem de um longo caminho histórico, necessitando de um tratamento interdisciplinar e discussões sistemáticas em sua abordagem. Esse autor propôs uma análise da globalização em cinco fases: 1) fase "embrionária" (*germinal*), com início no século XV na Europa, e durou até meados do século XVIII; 2) fase "incipiente" (*incipient*), seguindo da metade do século XVIII até a década de 1870, principalmente, na Europa; 3) fase da "decolagem" (*take-off*), durando da década de 1870 até meados dos anos de 1920; 4) fase da "luta pela hegemonia" (*struggle-for-hegemony*), da década de 1920 até meados da década de 1960; e 5) fase da "incerteza" (*uncertainty*), com início na década de 1960 (ROBERTSON, 1990, p. 26-27). Focamos nosso estudo no que seria sua fase atual, decorrente das transformações econômicas, políticas, sociais, tecnológicas e informacionais, que ocorrem a partir da segunda metade do século XX.

Para nos ajudar na compreensão da fase "embrionária" da globalização, no início da expansão do capitalismo, recorremos aos teóricos clássicos do capitalismo liberal e defensores do livre-comércio: Adam Smith (1996) e David Ricardo (1996). Destacando também Karl Marx (2008, 1980), em sua abordagem sobre o processo global da produção capitalista e sua concepção de mercado mundial. Acreditamos que esses clássicos da Economia Política contribuem para uma melhor compreensão de nossa temática, evidenciando a existência de barreiras comerciais aos produtos estrangeiros, a relevância do comércio internacional e a necessidade do capitalismo se expandir e alcançar todas as partes do globo.

Compreendemos a globalização como um processo com múltiplas dimensões, sendo que todas elas se materializam no espaço geográfico. Entre os autores abordados para discutir o processo de globalização, podemos citar Benko (2002), Dicken (2011), Font e Rufí (2006), Haesbaert (2001), Ianni (2005), Ortiz (2000), Santos (2015) e Villafañe (1997). De maneira

que não pretendemos esgotar toda a literatura, mas sim abordar os teóricos que nos parecem mais relevantes para a construção da tese.

Na abordagem do processo de internacionalização de empresas selecionamos Chesnais (1996), Dunning (1977; 2013), Johanson e Vahlne (1977), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Michalet (1979; 1997), Sposito e Santos (2012), Vernon (1966) etc. Sendo que para iniciar essa discussão, retomando as bases teóricas deixadas por Hilferding (1981) e Lênin (2011) sobre a internacionalização do capital. Enquanto a abordagem sobre redes industriais e organização em rede foi fundamentada nos trabalhos de Castells (2012), Häkansson e Snehota (2006), Johanson e Vahlne (1990; 2009), Mazzali (2000), entre outros.

O referencial teórico serviu de base para a elaboração da metodologia da pesquisa e inclusive na indicação de quais categorias geográficas se apresentam mais importantes em nossa tese. Dessa maneira, o uso das categorias *espaço*, *território*, *escala* e *rede* na pesquisa não foi uma escolha aleatória, sendo mais uma exigência da metodologia de análise de nossa temática, fundamentada na teoria da globalização, na teoria da internacionalização e na teoria da organização em rede.

1.1 Globalização: um "mercado mundial" com barreiras comerciais

As origens mais remotas da globalização, segundo Sene (2004), estão no contexto das Grandes Navegações, no final do século XV e início do XVI, quando se iniciou a revolução comercial e o contínuo processo de expansão do capitalismo, o que levaria a sua fase de mundialização. Porém, a origem mais recente da globalização, como processo de integração e aceleração, na fase informacional do capitalismo, formando redes de circuitos financeiros e comerciais, deve ser buscada no pós-Segunda Guerra.

Reconhecendo um longo período da expansão do capitalismo que levou à globalização, Robertson (1990) propôs uma periodização deste processo em cinco fases. A primeira fase, "*germinal phase*", iniciou no século XV na Europa, e se estendeu até meados do século XVIII. Esta é a fase embrionária do que viria a ser a globalização, momento marcado pelas explorações geográficas e das conquistas territoriais, com a minimização do "sistema transnacional medieval", acentuação dos conceitos de indivíduo e ideias sobre a humanidade, com a teoria heliocêntrica do mundo e o começo da geografia moderna (ROBERTSON, 1990).

Como atesta Ianni (2005, p. 64), "a história do capitalismo pode ser vista como a história da mundialização, da globalização do mundo". Em uma breve leitura do capitalismo, ocorreu no século XV e XVI uma ampliação do comércio entre diferentes nações com as

Grandes Navegações, em que é gestado um mercado intercontinental. “O mercantilismo, capitalismo comercial ou acumulação originária ligam cidades, países e continentes, assim como rios, mares e oceanos” (IANNI, 2005, p. 36).

Decorrente das navegações, a colonização da América favoreceu a acumulação de capital em países europeus, porém isso não ocorreu simplesmente devido ao envio de metais preciosos para a Europa, mas em razão da relação comercial que se estabelece a partir deste acontecimento, como nos explica Adam Smith, em seu clássico livro “A riqueza das Nações”, publicado originalmente em 1776. Em suas palavras,

> Se a descoberta da América enriqueceu a Europa, não foi por causa da importação de ouro e prata (...). Pelo fato de ela [“a descoberta”] abrir um novo e inexaurível mercado para todas as mercadorias europeias, deu margem a novas divisões do trabalho e aperfeiçoamento profissional que, no estreito círculo do comércio antigo, jamais poderiam ter surgido por falta de um mercado para absorver a maior parte de sua produção (SMITH, 1996, p. 430-431).

Entre o “Velho” (Europa) e o “Novo Mundo” (América), formou-se um comércio intercontinental que favoreceu o acúmulo de riquezas nos países europeus. Nesse sentido, Smith debateu a ideia de que foi a prática do mercantilismo – a extração e controle de metais preciosos –, a razão do enriquecimento de Estados-nações da Europa. Em seu entendimento, a riqueza de uma nação estaria na sua capacidade de produzir bens e serviços e em suas relações comerciais com outras nações.

De acordo com esse teórico do capitalismo liberal e da política de livre mercado, as relações de trocas entre a Europa e o “Novo Mundo” seriam vantajosas para ambos; contudo, “a injustiça selvagem dos europeus fez com que um evento que deveria ser benéfico para todos se tornasse prejudicial e destrutivo”, acabando com várias das nações americanas (SMITH, 1996, p. 431). O monopólio comercial dos países conquistou novas terras e gerou riquezas com a exploração de suas colônias. Nesse período, formou-se um mercado de relações desiguais entre a Europa e o Novo Mundo.

O acúmulo de capitais em países europeus, proveniente do comércio intercontinental com as colônias na América e com a Ásia, alimentou as revoluções industriais no “Velho Mundo”. A primeira Revolução Industrial, como comenta Castells (2012), teve início na Grã-Bretanha (Inglaterra), em meados do século XVIII, com a invenção de máquinas que usavam da energia a vapor, o que permitiu o desenvolvimento da indústria têxtil. A segunda Revolução Industrial, de acordo com esse autor, iniciou na segunda metade do século XIX, com a invenção da energia elétrica. De modo geral, o uso da energia a vapor, seguida do uso

da energia elétrica permitiram o surgimento de máquinas aplicadas na fabricação de diversos bens, alterando o modo de produção e ampliando a oferta de mercadorias.

A revolução industrial, conforme George (1968, p. 29), realizou-se com "carvão, ferro e homens", sendo possível de ser concretizada pelo movimento científico que alimentou as fontes de suas técnicas, acompanhada de mobilização de mão-de-obra na indústria e inovações nas modalidades de transporte. Nas palavras desse autor,

> A indústria criada no século XIX é *sempre uma indústria geograficamente concentrada*, seja condensada nas regiões mineiras que lhe fornecem energia (bacias carboníferas), mais raramente nas bacias de minérios metálicos (siderurgia lorena), ou tenha proliferado em torno de centros de convergência de transportes, que também são mercados e centros de financiamento (GEORGE, 1968, p. 31). (Grifos do autor).

Nesse período, as indústrias estariam localizadas em função das fontes de energia, matéria-prima ou do sistema de transporte do qual não poderia se desvincular. Uma indústria voltada à exportação, por exemplo, deveria estar próxima dos pontos de escoamento, tais como portos marítimos, ou estações ferroviárias de onde faria o envio de suas mercadorias. George (1968) considera que o próprio desenvolvimento da indústria levou à criação de novos meios de transporte e circulação para suprir as necessidades do setor, reduzindo a importância da localização industrial em função do sistema de transporte, uma vez que este está mais difundido e com novas técnicas.

Entre os séculos XVIII e XIX, cresceu o número de objetos fabricados na Europa, ao ponto da produção se tornar maior que o mercado interno, o que evidenciou a necessidade de um alargamento do mercado além de seus territórios. "De fato, não basta produzir: é preciso encontrar um comprador" (LIPIETZ, 1988, p. 46). Segundo esse autor, as expansões da produção e do comércio estão na base da acumulação capitalista. Muitas empresas que surgiram na Europa, como atestam Brandt e Hulbert (1977, p. 52), por disporem de mercados domésticos relativamente pequenos, "se ampliaram para fora destes mercados num estágio precoce de sua vida organizacional". Assim, tiveram que se tornarem multinacionais, visto que o crescimento dependia da expansão geográfica e da conquista de novos mercados, seja com a exportação para países vizinhos ou com a instalação de fábricas em outros continentes.

A política de expansão, ao mesmo tempo em que favoreceu as indústrias europeias, criou uma dependência por mercados externos. Smith (1996) já salientava que o comércio internacional é uma saída para as mercadorias sobressalentes, ou seja, aquelas que não são consumidas pela população nacional. Assim, de acordo com esse economista clássico, o comércio exterior valoriza as mercadorias produzidas em excesso, e permite trocá-las por

outras não existentes ou produzidas abaixo do esperado no país. Ademais, as relações comerciais com outras nações ampliam a divisão do trabalho, isso ocorre internamente e no nível internacional.

Em sua teoria sobre o livre-comércio, Smith (1996) acreditava que as nações deveriam se especializar na exportação das mercadorias nas quais fossem mais eficientes em sua produção, em que tivessem "vantagens absolutas", e importar os produtos estrangeiros nos quais apresentassem dificuldade em produzir e concorrer com as nações que tivessem vantagens absolutas. Esse autor defendeu uma não intervenção governamental no comércio, de modo que houvesse uma liberdade de circulação, assim criticou medidas restritivas e políticas de proteção à importação que favoreceram a formação de monopólios.

A crítica de Adam Smith ao protecionismo e a importância que ele atribuiu a divisão do trabalho, como discute Moreira (2012), fundamentaram a teoria liberal do comércio (*laissez-faire*). "Smith alega que os indivíduos buscariam continuamente a aplicação mais vantajosa de seu capital (ou de seu trabalho), e teriam melhores condições do que estadistas ou legisladores de julgar por si mesmos qual o tipo de atividade nacional desenvolver" (MOREIRA, 2012, p. 214). Ainda, segundo Smith (1996), o livre comércio permitiria ao governo poder dar maior atenção à sociedade, pois estaria livre de obrigações comerciais e poderia dedicar-se aos serviços úteis que não são atrativos ao capital privado.

Entre as formas utilizadas por países europeus para estimular a exportação, Adam Smith apontou o *drawback*, os subsídios, os tratados e acordos comerciais estabelecidos com países estrangeiros, outorgando privilégios aos comerciantes e às mercadorias de outras nações. Já como forma de inibir a importação de produtos estrangeiros, ainda no século XVIII, Smith (1996, p. 433) constatou a existências de diversas barreiras em países europeus, classificando-as em dois tipos:

> Primeiro, restrições à importação de produtos estrangeiros para consumo interno que pudessem ser produzidos no próprio país, qualquer que fosse a nação da qual se importasse. Segundo, restrições às importações de bens de quase todos os tipos, feitas a partir de países específicos, em relação aos quais se supunha ser desfavorável a balança comercial.

Esse autor nos conta que as restrições aplicadas por países europeus ocorriam em forma de altas taxas alfandegárias e limites à importação de bens estrangeiros; podendo ocorrer também proibições absolutas, impedindo a entrada de mercadorias estrangeiras que pudessem ser produzidas internamente, o que garantiria o monopólio do mercado interno para as indústrias nacionais. Para Smith (1996), o segundo tipo, as restrições com base em uma balança comercial desfavorável, seriam desnecessárias, pois não é o "desequilíbrio" desta

balança que deve ser considerado para impor medidas restritivas, mas as vantagens e desvantagens provenientes do comércio internacional.

A taxação deveria ocorrer, sobretudo, em produtos estrangeiros que pudessem vir a concorrer com as mercadorias nacionais. A título de exemplo, Smith (1996, p. 435) cita que "a proibição de importar gado vivo ou gêneros alimentícios salgados [charque] de países estrangeiros assegura aos criadores da Grã-Bretanha o monopólio do mercado interno para a carne de açougue". O monopólio do mercado interno de carne bovina nessa nação deu grande impulso à indústria frigorífica inglesa, pois canalizou o capital para algumas empresas, contribuindo para a formação de grandes corporações, como é o caso do grupo Anglo, empresa do setor de processamento e industrialização de carnes que atravessou fronteiras e estabeleceu filiais em diversos continentes, inclusive no Brasil, como será discutido no capitulo 2.

Em meados do século XVIII, seguindo a proposta de Robertson (1990), iniciou a segunda fase da globalização. Denominada de "incipiente", essa fase ocorreu principalmente na Europa, com duração até 1870. Para esse autor, as características dessa fase envolvem a ideia de homogeneidade, estado unitário, concepções e cristalizações de relações internacionais, aumento nas agências internacionais e transnacionais de regulação e comunicação e a tematização da questão nacionalismo-internacionalismo.

De fato, no século XIX, de acordo com Ortiz (2000, p. 43), aconteceu um novo tipo de organização social, a "nação" como uma totalidade de indivíduos com um ideal comum, originária da integração dos diversos segmentos sociais de um determinado espaço sob um poder central, o Estado, podendo este ser "entendido enquanto máquina político-administrativa, instituição que detém o monopólio da violência sobre um determinado território". Essa máquina chamada Estado, com o controle do território e da normatização da sociedade, contribuiu para o avanço do capitalismo, conforme Font e Rufí (2006), tendo as funções de manutenção e ordem no interior do seu território, integridade e governabilidade, responsável pelas relações com outros Estados, pelas políticas econômicas e criação de condições para a produção de riquezas. No século XIX, segundo esses geógrafos, o Estado vai se consolidando, à medida que cria sociedades nacionalmente homogêneas e unifica econômicas.[3]

---

[3]. Font e Rufí (2006) consideram que o Estado moderno nasce no século XVII, sendo fruto de dois fatores (um econômico e outro político), o primeiro está relacionado à necessidade das classes mercantis emergentes eliminarem barreiras comerciais e expandirem sua área de mercado, enquanto o político deve-se a necessidade da aristocracia romper com a fragmentação política e territorial medieval, o que somente uma grande e centralizada estrutura burocrática poderia garantir.

O capitalismo se expandiu de forma acelerada no século XIX, impulsionado pela Segunda Revolução Industrial. As transformações tecnológicas ocorridas nesse período, de acordo com Castells (2012), foram baseadas em conhecimentos científicos, e implicaram em alteração na base técnica de todo o sistema econômico, de maneira que ampliaram as trocas comerciais e penetraram em todo o tecido social.

As trocas comerciais, em escala cada vez mais ampliada de circulação, fez com que diferentes locais se articulassem como um "mercado mundial". Como nos explica Mello (2000), este se tornou o patamar de expansão do capitalismo. Para esse autor, a mundialização sempre foi almejada pelo capitalismo, em uma constante busca para alcançar todos os lugares,

> O fato é que, nascido do dilatamento do mundo, o capitalismo sempre encarnou, desde a sua gênese, a vocação à mundialização. Sua bússola sempre apontou para os confins do planeta. Sua tendência geral (sua genética) sempre foi a de construir todos os pontos supostos da circulação, *everywhere*, em centros (re)produtivos da mesma, metamorfoseando, paulatinamente, todos quadrantes e hemisférios, oceanos e mares, num único e gigantesco mercado, onde processos de acumulação originária sempre estiveram associados a formas mais desenvolvidas de acumulação do capital (MELLO, 2000, p. 69).

A ampliação do comércio e a formação de um mercado intercontinental foram objetos de estudo de David Ricardo (*Principles of Political Economy and Taxation - 1817*). Como atesta Mello (2000, p. 36), esse economista foi um dos primeiros teóricos a "conceber o capitalismo como um sistema fundado sobre o comércio mundial", ao constatar que esse modo de produção envolveria, progressivamente, "todo o globo numa única rede de articulações". Após observar a produção inglesa e as relações comerciais entre nações, seguindo uma perspectiva liberal, Ricardo (1996) apresentou uma análise do comércio internacional, alegando que este ocorreria segundo o princípio das vantagens comparativas e não absolutas, como havia sido apontado anteriormente por Adam Smith.[4]

Reformulando a teoria das trocas comerciais, de acordo com Ricardo (1996), um país teria uma vantagem comparativa na produção de um bem quando o custo de sua produção fosse menor do que noutros países; assim, as nações exportariam bens onde o trabalho necessário na produção fosse mais eficiente, necessitando de menos horas de trabalho; e importariam bens de setores onde a sua produção não fosse eficiente.

Na concepção de Ricardo (1996, p. 96), cada país deveria produzir "aquelas mercadorias que, por sua situação, seu clima e por outras vantagens naturais ou artificiais,

4. "Em matéria de globalização", segundo Benko (2002, p. 63), "a teoria das vantagens comparativas de D. Ricardo é uma referência incontornável. No modelo ricardiano, a globalização procede: 1) da suposta existência de um mercado supranacional; 2) das dotações em recursos dos territórios (nacionais), as quais são assimiláveis a externalidades naturais; 3) do princípio da divisão do trabalho e do critério de especialização adotado: o das vantagens comparativas em recursos".

encontra-se adaptado, trocando-as por mercadorias de outros países", em um mercado internacional (entre nações). A maior eficiência na produção, segundo esse autor, baseava-se nos recursos disponíveis, na capacidade de trabalho e no nível de salários.

Nesse sentido, um país deveria se especializar na produção de um bem em que apresentasse maior eficiência na produção do que os outros, ou seja, onde houvesse "vantagem comparativa", o que traria maiores ganhos no comércio internacional. Esse autor, também defendeu o liberalismo no comércio internacional e a livre concorrência, sem a interferência do Estado no mercado.

> Num sistema comercial perfeitamente livre, cada país naturalmente dedica seu capital e seu trabalho à atividade que lhe seja mais benéfica. Essa busca de vantagem individual está admiravelmente associada ao bem universal do conjunto dos países (...). Este é o princípio que determina que o vinho seja produzido na França e em Portugal, que o trigo seja cultivado na América e na Polônia, e que as ferramentas e outros bens sejam manufaturados na Inglaterra (RICARDO, 1996, p. 97).

A especialização na produção de um bem acaba por retirar a autonomia de um país em produzir outro tipo de mercadoria, em que não apresentasse vantagem comparativa. Este foi o caso da produção de manufaturas na América, região que deveria se dedicar as atividades agrárias, como atesta Ricardo (1996). Pois se a América fosse contra sua "vantagem comparativa", insistindo na fabricação de produtos manufaturados (industrializados), de acordo com a "teoria ricardiana", obteria como resultados mercadorias inferiores em qualidade e em quantidade. A obra de David Ricardo foi colacionada por Karl Marx, o grande teórico do sistema capitalista que reconheceu que a força de trabalho também era uma mercadoria, examinando a submissão do trabalho ao capital.[5]

Com a divisão do trabalho e a expansão dos maquinários industriais, Marx e Engels (1996, p. 72) explicam que a classe trabalhadora perdeu todo o caráter autônomo no processo produtivo; de modo que o trabalhador "se torna um simples acessório da máquina, do qual só se requer a operação mais simples, mais monótona, mais fácil de aprender". Por sua vez, a divisão internacional do trabalho compreende a dimensão espacial do capitalismo industrial, com a distribuição das fases do processo produtivo em diferentes países, utilizando dos recursos materiais e da mão-de-obra que cada sociedade oferece. De maneira que a esfera da

[5]. No século XIX, conforme Moreira (2012, 218), uma forte crítica ao pensamento ricardiano foi feita por Friedrich List, "levando em consideração as assimetrias que predominavam no comércio internacional, principalmente com relação às diferenças tecnológicas entre as nações". Essa questão ganhou maior proporção em meados do século XX, quando alguns teóricos latino-americanos demonstraram que as relações comerciais entre países eram assimétricas, com efeito desigual sobre a capacidade de geração de riqueza. Além disso, ficou evidente que os pressupostos do "livre-cambismo" não ocorriam de maneira perfeita entre os países. Raul Prebisch (2000) foi um dos teóricos que reconheceu a deterioração nos termos de troca entre os países centrais e os periféricos, defendendo a necessidade de industrialização dos países da América Latina, com o apoio de políticas de Estado no processo de substituição de importações.

produção, em escala global, resultou em um novo nível de acumulação capitalista e na submissão do trabalhador ao capital estrangeiro.

Em sua análise social e econômica do modo de produção capitalista, Karl Marx antecipou muitas das características atuais do processo de globalização, tais como a existência de um mercado mundial, a divisão internacional do trabalho e a atuação do Estado para capacitar suas indústrias (empresas) a concorrer no mercado externo. Em sua "Crítica à Economia Política", Marx (2008) explica que o mercado mundial é o comércio realizado entre distintas sociedades, envolvendo cada vez mais um maior número de países, com a expansão do modo de produção capitalista.

Segundo esse teórico clássico, os metais preciosos, transformados em dinheiro internacional, foram os primeiros meios de trocas universais que permitiram o pagamento das mercadorias comercializadas com outros países. "Quanto mais se desenvolve a troca das mercadorias entre as diferentes esferas nacionais de circulação tanto melhor o dinheiro universal desempenha o papel de meio de pagamento, para equilibrar os balanços internacionais" (MARX, 2008, p. 190). No século XIX, o uso dos metais preciosos para pagamento das mercadorias deu origem ao "padrão libra-ouro", sistema monetário em que as nações eram obrigadas a converter as notas bancárias ao valor correspondente em ouro, o que promoveu o comércio internacional.[6]

Mello (2000) assinala que toda a obra de Marx desembocaria na tematização do mercado mundial, com o objetivo de compreender o mundo do capital como o mundo do mercado, da acumulação de mercadorias, das trocas e circulação desenfreadas, das lutas sociais e da concorrência entre capitais. Pois o estabelecimento do capitalismo como sistema econômico e político passava pelas relações de troca em um mercado mundial.

> Marx chama constantemente a atenção para o papel que cumpre, histórica e logicamente, a *mundialização das relações de troca* na configuração de um modo de produção de mercadorias. A ruptura com os limites locais ou regionais tradicionais do comércio – onde as trocas se realizavam unicamente por meio do intercambio de excedentes – é condição *sine qua non* para a afirmação do valor de troca e sua determinação pelo tempo de trabalho abstrato. Não há capitalismo em escala simplesmente local (MELLO, 2000, p. 46-47). (Grifos do autor).

De fato, as bases para a consolidação do capitalismo, o que incluiu a acumulação, a circulação de mercadorias, a expansão progressiva do mercado, seu alargamento

6. O padrão libra-ouro vigorou até o início do século XX, momento em que os países se recusaram a converter suas moedas em ouro. Esse sistema monetário foi substituído pelo "padrão dólar-ouro", em julho de 1944, com a Conferência monetária e financeira das Nações Unidas em Bretton Woods, nos Estados Unidos da América. Conforme Barreto (2009), o "Acordo de Bretton Woods" determinou que os países fossem obrigados a manter a sua taxa de câmbio fixa, "congelando" sua moeda em relação ao dólar, com margem de variação de cerca de 1%; e a moeda norte-americana, por sua vez, estaria vinculada ao valor do ouro em uma base fixa.

supranacional e as relações de troca em âmbito mundial, foram muito bem analisados por Marx. No século XIX, esse autor já evidenciava a dimensão mundial que o capitalismo galgava. Em suas palavras, a ascensão do modo de produção capitalista "na verdade, se apoia sobre o próprio mercado mundial. Mas, a necessidade imanente ao capitalismo, de produzir em escala cada vez maior, leva à expansão contínua do mercado mundial" (MARX, 1980, p. 384). Nesse sentido, a indústria revolucionou o comércio, em que a maior produção exigiu uma maior circulação e expansão do mercado consumidor. Como constata Marx (1980), este passa a ser mundial com as alterações nos meios de transporte, tais como navios a vapor transatlânticos, ferrovias, telégrafos elétricos, entre outros.

Em observação das relações comerciais em âmbito global, Marx (1980) considerou que existia uma divisão do trabalho no mercado mundial, com certa dependência entre nações, em que os países europeus industrializados forneciam produtos manufaturados (vestuários, ferramentas etc.); enquanto a população na América se ocupava quase exclusivamente com a agricultura, com grande excedente de produção; entre estes se realizava a troca de mercadorias industriais e produtos tropicais. Essa troca seria desvantajosa economicamente para os países latinos, uma vez que seus produtos tinham menor valor agregado.

Na leitura de Marx (1986), existe uma competição entre as nações pelo mercado mundial, onde o que realmente importa é o desenvolvimento acelerado do capital. "Acaba fazendo grande diferença se o capital nacional se transforma paulatina e vagarosamente em capital industrial ou se essa transformação passa a ser acelerada por meio de impostos" (MARX, 1986, P. 247). A atuação do Estado (Governo) na aceleração das condições de produção industrial acaba por contribuir para que os produtos e as empresas de seu país entrem na concorrência pelo mercado mundial; contudo, isso implica em uma transferência de renda da sociedade, proveniente dos impostos, para o setor industrial.

Em relação à divisão internacional do trabalho, Lipietz (1988) nos lembra que não existe um grande engenheiro de produção, um empreendedor supremo, que determina funções às nações e regula as trocas comerciais. No comércio internacional e em sua divisão de produção entre as nações, "esse trabalho de relojoaria seria o fruto dos esforços de agentes facilmente identificáveis: as empresas multinacionais, a Comissão Trilateral, ou, ao contrário, o desdobramento das necessidades imanentes de um ectoplasma tão turbulento quanto maquiavélico, o capitalismo mundial, a economia-mundo..." (LIPIETZ, 1988, p. 20). Para esse autor, a divisão internacional do trabalho existente entre as nações é fruto dos esforços de umas para controlar as outras, ou mesmo das práticas de algumas para se libertarem desse domínio, em que temos a adaptação ou a resistência em prol da autonomia nacional.

Fundamentado na política econômica do *laissez-faire* – a qual foi preconizada pelos teóricos Adam Smith e David Ricardo –, conforme Chang (2004, p. 30), o Reino Unido arquitetou a ordem econômica mundial do livre-comércio, "sobretudo a partir de 1846, quando abandonou o deplorável protecionismo agrícola (as *Corn Laws*) e outras medidas remanescentes do antigo protecionismo mercantilista". Mas, no início do século XX, a tentativa de criação de uma economia mundial baseada no livre-comércio encontrou diversos opositores, entre os quais se destacou os Estados Unidos, a Alemanha e o Japão, com o estabelecimento de barreiras comerciais e o reforço da autonomia nacional.

Segundo Chang (2004, p. 114), os Estados Unidos e a Alemanha consideravam a defesa do livre-comércio pelo Reino Unido "uma hipocrisia, visto que, no século XVIII, a Inglaterra, mais do que qualquer outra nação, recorreu a medidas de proteção à indústria nascente". Portanto, aqueles países contestavam as "boas intenções" dos ingleses, em prol de um suposto mercado mundial. O autor relata que "o sistema mundial de livre-comércio finalmente sucumbiu-se em 1932, quando a Grã-Bretanha, até então sua ferrenha defensora, cedeu à tentação de reintroduzir tarifas alfandegarias" (CHANG, 2004, p. 31). Assim, a fase do livre-comércio britânico chegou ao fim, com o retorno e ampliação de barreiras comerciais para proteger as indústrias nacionais.

Apesar da existência de barreiras comerciais, o capitalismo continuou o seu processo de expansão no mundo. Rogério Haesbaert é um dos autores que considera a globalização contemporânea como um produto da expansão ampliada do capitalismo. "É inerente à lógica do capitalismo expandir-se tanto em profundidade, reordenando espaços já consolidados (destruindo territórios, ou seja, desterritorializando grupos sociais), quanto em extensão, incorporando constantemente novos territórios (ou seja, se reterritorializando)" (HAESBAERT, 2001, p. 13-14). Discutido por esse geógrafo, o avanço do sistema econômico e político não ocorreu de forma linear e sem resistências, pois a incorporação de novos territórios implica em conflitos em espaços consolidados, por isso a expansão do modo de produção capitalista no mundo ocorre por avanços e recuos.

Otavio Ianni nos explica que essas oscilações contribuem para que o capitalismo se recrie como um modo de produção de âmbito global. "Desde as grandes navegações iniciadas no século XV, até o presente (...), o capitalismo provoca constantes e periódicos surtos de expansão, de tal maneira que se revela simultaneamente nacional e internacional ou propriamente global" (IANNI, 2005, p. 54).

Entre 1870 a 1920, segundo Robertson (1990), a globalização passaria por sua fase de "decolagem" (*take-off phase*), com o desenvolvimento de competições globais e um

incremento nas formas de comunicação, que se tornam mais rápidas. Entre as características dessa fase, o autor destaca o aumento das concepções globais sobre a delimitação de uma sociedade nacional; a tematização de ideias sobre as identidades nacionais e pessoais; a inclusão de algumas sociedades não europeias na "sociedade internacional", como é o caso dos norte-americanos etc. Logo, ganha ênfase a relação entre nacional e global.

Nesse período, houve uma inserção de empresas norte-americanas e europeias em países latinos, inclusive no Brasil. Segundo Oliveira (2001), as empresas estrangeiras buscavam, sobretudo, matéria-prima, mão-de-obra e um mercado consumidor onde não houvesse concorrência, ou que a competição pelo mercado fosse mínima. Como constata esse autor, as grandes firmas estrangeiras fundaram verdadeiros impérios na América Latina, a título de exemplo:

> A penetração do capital americano na pecuária argentina, no cobre chileno, no estanho boliviano, no petróleo e minas mexicana, nas *plantations* da América Central etc., colocou, desde então, para a América Latina o problema que François Perroux ressaltou como o da grande firma e da pequena (ou média) nação dependente. Em 1909, por exemplo, o *yankee beef trust* foi acusado no Parlamento argentino de fundar um império no interior de nossa República [Argentina]. (OLIVERIA, 2001, p. 250). (Grifos do autor).

As grandes empresas norte-americanas (Swift, Amour e Wilson) e inglesa (Anglo) do setor de carne, também vieram para o Brasil no início do século XX. Essas multinacionais se estabeleceram em centros urbanos litorâneos ou próximos destes locais, conforme Benites (2000), visando o abastecimento dos principais centros urbanos do país (São Paulo e Rio de Janeiro) e a exportação de carne para a Europa.

De acordo com Brandt e Hulbert (1977), as empresas estadunidenses iniciaram seu processo de internacionalização posterior às empresas europeias, visto que aquelas encontravam um mercado interno amplo e com poder aquisitivo em crescimento, o que fez com que expandissem primeiramente em seu próprio território antes de explorar mercados externos. Em suas palavras: "Historicamente, as enormes oportunidades no mercado doméstico reduziram as pressões sobre as empresas americanas, no sentido de procurarem expansão no exterior, até que estivessem maduras ou bem estabelecidas" (BRANDT; HULBERT, 1977, p. 56). Somente após uma expansão geográfica em seu território nacional, as empresas norte-americanas investiam na disputa por mercados externos.

A partir da década de 1920, de acordo com Robertson (1990), iniciou a quarta fase do histórico processo da globalização, denominada de "luta pela hegemonia" (*struggle-for-hegemony phase*). Estendendo até meados do século XX, essa fase é marcada pelos conflitos internacionais, disputas e guerras por territórios, em que as lutas ocorrem em torno dos frágeis

processos de globalização, tendo em jogo a hegemonia do mundo. A instabilidade decorrente desses conflitos levou a criação de organismos internacionais, com o intuito de superar os interesses individuais das nações e estabelecer certa ordem no cenário mundial, como é o caso da Organização das Nações Unidas (ONU), criada em 24 de outubro de 1945.

Somam-se a essas questões as alterações na produção e na organização do trabalho, com o *taylorismo,* que conforme Lipietz (1988) discute, generalizou-se nos Estados Unidos e em parte da Europa a partir dos anos de 1920. "Tratava-se de, no processo de trabalho, tirar das coletividades operárias seu *know-how*, que foi depois sistematizado pelos engenheiros e técnicos através dos métodos da 'organização científica do trabalho'" (LIPIETZ, 1988, p. 50-51). Isso implicou em um aumento rápido da produção, com uso mais intenso da força de trabalho e de máquinas, o que exigiu um determinado nível de qualificação dos trabalhadores.

Nesse período, entra em cena o fordismo, como sistema de produção em grande escala. Conforme Font e Rufí (2006 p. 44), o fordismo é um sistema "caracterizado pela produção e consumo em massa, pela estandardização do produto, por uma especial forma de reprodução da força de trabalho, por um forte investimento em capital fixo e pelo papel protetor do Estado". Esses autores nos contam que o sistema fordista vigorou do início do século XX até os anos de 1960, entrando em crise na década de 1970, devido a sua "excessiva rigidez" e em razão de sua "incapacidade de se adaptar às novas demandas sociais e culturais".

Após a 2ª Guerra Mundial, o processo de dispersão geográfica de empresas se tornou mais expressivo. De acordo com Sene (2004, p. 42), "um número crescente de corporações, buscando novos mercados para investimentos e para colocação de seus produtos, transformaram-se em multinacionais", sobretudo indústrias norte-americanas. Conforme Carlos (1994), muitas dessas empresas buscavam menores custos de produção, deslocando dos países desenvolvidos para os ditos "países da periferia do capitalismo", tornando-se multinacionais a procura de locais onde a mão-de-obra fosse barata, com certa estabilidade política e um crescente mercado consumidor para absorver seus produtos.

Para Sene (2004), o processo de consolidação de grandes empresas multinacionais, aliado a uma reorganização econômica e geopolítica do mundo, foi idealizado sob a hegemonia dos Estados Unidos, sendo criado em seu território organismos internacionais para garantir certa estabilidade na economia global, como o BIRD (Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento), e o FMI (Fundo Monetário Internacional), ambos criados

em 1944 no âmbito dos Acordos de Bretton Woods; e o GATT (*General Agreement on Tariffs and Trade*), estabelecido em 1947, durante a Rodada de Genebra.[7]

Sassen (1996) nos explica que esses organismos "supranacionais" foram criados para exercer força global, a ponto de interferir na autoridade dos Estados-nações, demandando determinadas políticas econômicas dos governos, através da aplicação de leis e regulações consideradas necessárias para a economia global. Como atesta essa autora, o FMI, o BIRD e o GATT contribuem para uma "americanização das leis de comércio", em que os Estados Unidos passaram a estabelecer as diretrizes para as negociações internacionais.

Essas organizações internacionais, na leitura de Ianni (2005, p.93), "nascem da crescente convicção de que os sistemas econômicos nacionais e internacionais não são autorreguláveis". Com isso, algumas das "mãos invisíveis" que regulam o mercado, em nível internacional, passam a ter endereço fixo, sedes próprias. Para Sassen (1996), as ações planejadas por essas organizações fizeram parte da estratégia geográfica de globalização dos atores hegemônicos, em prol de uma nova geografia do poder.

Soma-se a essas questões o fato de que em 1944, com o "Acordo de Bretton Woods", o dólar americano passou a ser a "moeda-reserva mundial"; com essa medida, os Estados Unidos exerceram forte controle sobre a política monetária no mundo. De acordo com David Harvey (2010, p. 131), "A América agia como banqueiro do mundo em troca de uma abertura dos mercados de capital e de mercadorias ao poder das grandes corporações".

Ampliando essa discussão, Oliveira (2001) considera que os organismos agregados à ONU (Organização das Nações Unidas), a exemplo do Banco Mundial, FMI, OIT (Organização Internacional do Trabalho) e da própria CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina), fizeram parte da "estratégia de assistência" promovida pelos Estados Unidos. Com o objetivo de realizar estudos e propor alternativas para o desenvolvimento da América Latina, a CEPAL divulgou a relação dualista entre desenvolvimento e subdesenvolvimento.

Através da CEPAL, Oliveira (2001, p. 252) escreveu que a América Latina

> se transformaria num grande laboratório de pesquisa e aplicação de políticas de desenvolvimento que culminaria na chamada Teoria do Subdesenvolvimento e sua tese central da "deterioração dos termos de troca". Em síntese, tal tese partia de uma análise do mercado internacional, de como se dava a divisão do trabalho entre países produtores de bens primários e produtores de manufaturas, e da constatação de que a produtividade era mais alta nos países industrializados (...). Portanto, a

[7]. Conforme Nogueira (2006), o GATT ("Acordo Geral de Tarifas e Comércio") foi um acordo internacional de comércio firmado entre as maiores potências mundial, com o intuito de minimizar problemas jurídicos e incentivar o comércio entre os países membros com a redução gradual das tarifas aplicadas aos produtos estrangeiros, sendo escrito sob a ideia do "livre comércio" e tendo como princípios a não discriminação.

> industrialização se colocava como condição *sine qua non* para a superação do subdesenvolvimento.

Um dos principais teóricos representantes do "pensamento cepalino" foi Raul Prebisch. De acordo com esse autor, no antigo esquema de divisão internacional do trabalho, cabia à América Latina o papel de produzir alimentos e matérias-primas para os grandes centros industriais, numa relação de trocas desiguais, pois a relação de preço entre produtos industrializados e primários move-se constantemente contra os primários; assim, os benefícios da produtividade não chegam aos países periféricos. Em suas palavras, Prebisch (2000, p. 83) afirma que

> é evidente que a renda dos empresários e dos fatores produtivos, nos centros industriais, cresceu mais do que o aumento da produtividade, e na periferia, menos do que seu aumento correspondente. Em outras palavras, enquanto os centros preservaram integralmente o fruto do progresso técnico de sua indústria, os países periféricos transferiram para eles uma parte do fruto do seu próprio progresso técnico.

Segundo esse economista, a industrialização seria fundamental para romper com essa situação, ao permitir que os países latino-americanos captassem parte do progresso técnico e elevassem progressivamente o padrão de vida de suas populações. Nesse sentido, todo o processo de industrialização que substitua as importações torna-se admissível nos países situados na periferia do sistema econômico mundial. Conforme Lima (2001), a questão da origem do capital investido era irrelevante; não importava se o capital era nacional ou estrangeiro.

Alguns dos países da América Latina e da Ásia, como discute Lipietz (1988), tentaram aplicar por conta própria o modelo fordista, adotando a política de "substituição de importações", estimulando o surgimento de indústrias em seus países, protegidas por barreiras alfandegárias que dificultavam a importação. "Trata-se de inverter a receita das exportações primárias na indústria de bens de consumo, ao comprar os bens de capital do centro e proteger, por fortes barreiras alfandegárias, as indústrias nascentes" (LIPIETZ, 1988, p. 77). Essa prática forçou a industrialização dessas nações, seja com a criação de indústrias nacionais ou a entrada de empresas estrangeiras com suas filiais.

Sobre a industrialização de alguns países do hemisfério Sul, a "nova industrialização", conforme Lipietz (1988) definiu, trata-se de um "fordismo periférico" (subfordismo), uma vez que a produção deixa de estar concentrada nas economias nacionais desenvolvida, permitindo a formação de uma classe operária nos países periféricos e de um capital industrial. Nesse período, ocorreu a transferência maciça de corporações estrangeiras para países latinos; e a criação de grandes empresas estatais, atuando nos setores de infraestrutura e nas indústrias de

base. “Assim, as maiores empresas e os setores mais modernos e dinâmicos da economia seriam ou filiais de companhias estrangeiras ou empresas públicas” (LIMA, 2001, p. 257).

Na década de 1960, a política de substituição de importações, segundo Lipietz (1988, p. 81), “vem a ser percebida cada vez mais como um fracasso: seja que ela aborte na inflação e no déficit externo, seja que ela não desemboque naquilo que se esperava (independência nacional, fim da miséria)”. Esse autor avalia que os empréstimos concedidos por organismos internacionais aos governos latino-americanos, em nome da industrialização, acarretaram em um endividamento desses países periféricos, com um aumento expressivo na dívida externa, e na percepção que qualquer alteração na divisão internacional do trabalho passaria pelos interesses das grandes corporações estrangeiras e dos Estados-nações do centro da economia mundial.

Nesse contexto, Lipietz (1988, p. 119) explica que as filiais das empresas multinacionais estrangeiras implantadas no território da América Latina tiveram um duplo interesse: ter “acesso a um mercado local crescente”, uma vez que as barreiras alfandegárias dificultavam a entrada de seus produtos; e “diminuir os seus custos, inclusive os custos de reexportação”, o que envolve acesso a recursos mais baratos (matéria-prima e mão-de-obra) e acesso a outros mercados consumidores, utilizando dos estabelecimentos implantados como base (re)exportadoras. Essa mesma estratégia de implantação de bases (re)exportadoras está sendo utilizadas por multinacionais brasileiras do setor frigorífico, como discutimos no capítulo 4.

Na década de 1960, Robertson (1990) considera que iniciou a quinta fase da globalização, denominada de “incerteza” (*uncertainty phase*). Esse autor aponta como características dessa nova fase: a inclusão de países do Terceiro Mundo, a acentuação dos valores do “pós-materialismo”, o aumento dos movimentos e na quantidade de instituições globais, a consolidação de um sistema global de mídia, e um sistema internacional mais fluído, o que tornou o mundo mais “uno”, interligando diferentes partes.

Haesbaert (2001) salienta que a partir dos anos de 1960, a globalização começa de fato a tomar maior vulto, com o aumento do poder das empresas multinacionais em influenciar a ação do Estado; mas considera que foi somente nos anos 80 que vários fatores se conjugaram para consolidar o processo do capitalismo mundial, inaugurando uma nova fase da globalização com o neoliberalismo. Entre esses fatores, esse geógrafo aponta o novo padrão tecnológico, os fluxos financeiros e comerciais, a forte atuação que passam a ter os organismos internacionais (FMI, GATT e o Banco Mundial) e as políticas neoliberais.

De acordo com Schiffer (2002), a partir da década de 1970 intensificam-se as transformações no processo produtivo industrial a nível internacional; essa restruturação, centrada em avanços tecnológicos e na informática, possibilitou a fragmentação da produção em unidades industriais locadas em diferentes locais (países ou regiões), ou seja, uma parcialização da produção em componentes fabricados em plantas industriais distintas. O autor aponta que essa reestruturação permitiu uma maior mobilidade das empresas, e que os locais de atuação das filiais das multinacionais são "selecionados em função de 'vantagens comparativas' de custos relacionadas, em geral, à proximidade de mercados consumidores e insumos específicos ou, em raros casos, ao menor custo da mão-de-obra" (SCHIFFER, 2002, p. 118).

Após a Segunda Guerra Mundial, sobretudo, nas décadas de 1960 a 1980, o Japão passou por uma reestruturação produtiva, mudando sua estrutura industrial. Conforme Villafañe (1997), a reestruturação do Japão teve em sua base um alto investimento em ciência e tecnológica, com atenção especial no melhoramento do sistema educacional. Outro fator relevante identificado por esse autor na reestruturação produtiva do Japão refere-se ao apoio governamental na criação de grandes empresas. A decisão do Estado era formar consórcios que pudessem competir com as gigantes multinacionais ocidentais.

A reconstrução japonesa no pós-Segunda Guerra e seu sucesso industrial, de acordo com Lima (2001), deve muito aos Estados Unidos, principalmente, a respeito das transferências de tecnologias e modo de produção. Pois a importação de máquinas americanas pelo Japão, escreveu Lipietz (1988, p. 79), "combinava com a importação dos padrões fordistas de consumo, de organização do trabalho, de contratualização sindical". Dessa forma, houve uma inovação técnica no modo produtivo e organização do trabalho nas indústrias japonesas, acompanhada de uma alteração no modo de consumo da população.

Além dessas questões, como constatou o economista Villafañe, o Japão reforçou seu papel na região asiática.

> Desde a década de 1980, o Japão procurou criar – de fato reforçar – os mercados na Ásia para os seus produtos e, portanto, para o desenvolvimento de suas empresas cuja estratégia nacional e internacional ocorre através da formação de rede (o famoso sistema *Keiretsu*, de empresas subsidiárias horizontais e verticais). (VILLAFAÑE, 1997, p. 24, tradução nossa).

A partir da década de 1980, as inovações técnicas e produtivas que ocorreram em países do "Pacífico Ocidental", segundo Lima (2001), fortaleceram essa área geográfica como região industrial e comercial, sendo o Japão o "grande motor" que impulsionou os avanços econômicos nessa parte da Ásia, culminando em sua inserção na nova ordem planetária. Essa

nova região industrializada compreende o Japão, a China e os tigres asiáticos (Coréia do Sul, Taiwan, Hong-Kong e Cingapura), países que passaram a competir por mercados externos.

Com a intensificação da competição internacional, segundo Harvey (2010, p. 135), o Japão e a Europa Ocidental, juntamente com outros países recém-industrializados, "desafiaram a hegemonia estadunidense no âmbito do fordismo a ponto de fazer cair por terra o acordo de Bretton Woods e de produzir a desvalorização do dólar". As taxas fixas foram substituídas pelo câmbio flutuante, e a inflexibilidade do fordismo, com a rigidez dos investimentos de capital fixo de larga escala e de longo prazo para a produção em massa, demostrou-se incapaz de superar o método japonês de produção.

Harvey (2010) nos esclarece que a luta pela manutenção da lucratividade fez com que os capitalistas dos países centrais explorassem todo tipo de novas possibilidades, o que inclui a ampliação de sua área de atuação, com a dispersão geográfica de produtos e de unidades, investimentos em novos produtos, reforço no desejo e na necessidade nos outros (clientes potenciais), estimulando o consumo por capricho e impulso.

> Abrem-se necessariamente novos espaços quando os capitalistas procuram novos mercados, novas fontes de matérias-primas, uma nova força de trabalho e locais novos e mais lucrativos para operações de produção. O impulso de realocação para locais mais vantajosos (o movimento geográfico do capital e do trabalho) revoluciona periodicamente a divisão territorial e internacional do trabalho, acrescentando à insegurança uma dimensão geográfica vital (HARVEY, 2010, p. 103).

Em condições de intensificação da competição por mercados, a reestruturação torna-se a palavra de ordem. Harvey (2010) aponta que as empresas norte-americanas tiveram que passar por uma mudança tecnológica, em prol da automação, com novas linhas de produção, ou seja, uma *reestruturação produtiva*; também tiveram que buscar novos nichos de mercado, avançando na dispersão geográfica para zonas de controle de trabalho mais fácil, tendo que investir na mobilidade geográfica, em fusões e aquisições de novas unidades. Por analogia, esse processo passa a ser denominado de *reestruturação geográfica*.

Na competição por mercados e lucros, Harvey (2010, p. 213) considera que os capitalistas "não tem nenhuma aversão pelo uso de estratégias espaciais na competição entre si". Nesse sentido, as empresas disputam por uma parcela de mercado, tendo como alvo ocupar territórios lucrativos e dominar espaços de mercado. Esse cenário mundial de empresas competindo entre si levou a uma discussão no âmbito econômico e das disciplinas de administração de empresas sobre o processo de expansão de empresas e da globalização de mercados.

Um dos primeiros pesquisadores a utilizar o termo *globalization* foi Theodore Levitt, da Universidade de Harvard, em 1983, em sua obra *"The globalization of markets"*. No entendimento desse autor, através da tecnologia na área de comunicação e transporte, a expansão do mercado global padronizou os gostos; assim, quase todos os lugares desejariam experimentar as mesmas coisas. Para Levitt (1984), apesar das diferenças culturais existentes, haveria uma tendência de homogeneização das demandas e dos hábitos de consumo no mundo. O resultado disso seria uma nova realidade comercial, com a emergência de mercados globais para produtos de consumo padronizados em uma ampla escala. Por essa razão, o autor aponta que as empresas que quisessem ser globais deveriam estabelecer uma estratégia de produção e marketing em uma escala global.

Conforme Levitt (1984), as corporações globais teriam como benefício enormes economias de escala na produção, distribuição, marketing e gestão. Na concepção desse autor, a corporação global seria diferente de uma empresa multinacional. Em suas palavras:

> A empresa multinacional atua em vários países, e ajusta seus produtos e práticas em cada um deles – com alto custo relativo. A corporação global opera com constância resoluta – com baixo custo relativo – como se o mundo inteiro (ou as maiores regiões do mesmo) fossem uma única entidade; ela vende as mesmas coisas da mesma maneira em todos os lugares (LEVITT, 1984, p. 3, tradução nossa).

A melhor estratégia a ser adotada pelo empresário – investir em uma empresa multinacional ou em uma corporação global –, segundo Theodore Levitt não seria uma questão de escolha, mas de necessidade; considerando que a padronização da produção para atender mercados globais levaria a uma grande economia de escala. Entretanto, nem todos os mercados do mundo querem exatamente os mesmo produtos, por isso, as empresas multinacionais precisam se adequar as exigências de diferentes consumidores.

Na década de 1980, o termo *globalization,* conforme Sene (2004, p. 21), disseminou-se em escolas americanas de administração de empresas, uma vez que sua origem está ligada ao "aprofundamento da internacionalização capitalista, sob o comando das multinacionais", nesse novo cenário "tornou-se necessário traçar estratégias de atuação global, mundial para essas corporações".

Chesnais (1996, p. 37) nos explica que no enfoque das escolas de negócios, "o termo global se refere à capacidade da grande empresa de elaborar, para ela mesma, uma estratégia seletiva em nível mundial, a partir de seus próprios interesses". Isso implica na implantação de uma estratégia espacial pela própria empresa que favoreça sua atuação em âmbito global, mesmo que isso leve à exclusão ou inclusão de outros atores no contexto econômico e social.

Com a reestruturação da região asiática, sobretudo do Japão, acirrou-se a competitividade mundial. “Desde então teve início a crescente disseminação do imperativo da competitividade” (SENE, 2004, p. 56). Nesse cenário, as empresas norte-americanas, europeias e asiáticas passaram a disputar os mercados externos entre elas, cada parte do globo que pode gerar lucros torna-se objeto de interesse, inclusive o território dos países “competidores”.

Sobre a competitividade que se instalou entre as novas potencias mundiais, Lima (2001, p. 129) comenta que “a bem sucedida performance japonesa acaba por engendrar uma linha de tensão entre o Japão e os Estados Unidos, face ao potencial de competitividade daquele país no mercado internacional e, em especial, à sua presença como investidor e competidor dentro dos Estados Unidos”. A presença de empresas japonesas fora de seu território nacional, inclusive nos EUA, e o aumento da participação destas no comércio internacional, desagradou as gigantes norte-americanas.

Para fazer frente aos incrementos nas exportações japonesas, na década de 1980 os EUA e outros países promoveram uma iniciativa em prol da liberalização comercial, como nos conta Villafañe (1997, p. 66, tradução nossa):

> A necessidade de gerar uma maior competitividade por parte dos Estados Unidos, Inglaterra e outros países industrializados diante dessas economias levou estes países a liderar uma cruzada que teria como objetivo principal a desregulação mundial das atividades em mão do Estado e a liberalização comercial a fim de estimular o desenvolvimento econômico através do aumento de suas exportações.

Nesse contexto, no ano 1989, ocorreu na capital dos Estados Unidos o “Consenso de Washington”, segundo Bandeira (2002), com o intuito de formular um diagnóstico e sugerir medidas de ajustamento para uma superação da crise nos países latino-americanos que afetava os interesses dos EUA, pois reduzia a capacidade da América Latina de importar e de atender ao serviço da dívida externa.

Sob o pretexto de promover o ajuste econômico dos países latino-americanos, foram apresentados por John Williamson dez propostas de reforma que deveriam ser acatadas pelos governos daqueles países. Com base no documento apresentado por J. Williamson, de acordo com Bandeira (2002, p. 135), as medidas propostas consistiam em:

> 1 – disciplina fiscal; 2 – mudanças das prioridades no gasto público; 3 – reforma tributária; 4 – taxas de juros positivas; 5 – taxas de câmbio de acordo com as leis do mercado; 6 – liberalização do comércio; 7 – fim das restrições aos investimentos estrangeiros; 8 – privatização das empresas estatais; 9 – desregulamentação das atividades econômicas; 10 – garantia dos direitos de propriedade.

O autor nos explica que a adoção dessas medidas – entre elas a liberalização unilateral do comércio exterior pelos países latino-americanos – passou a ser condição fundamental para que os países da América Latina pudessem renegociar suas dívidas externas e receber recursos financeiros das agências internacionais. Através do Consenso de Washington, os EUA estabeleceram um "discurso liberal", o qual passa a ser difundido pelos organismos internacionais, tais como FMI e Banco Mundial. A partir desse momento, a palavra globalização foi empregada no discurso neoliberal e ganhou uma alcunha de abertura comercial, ou mesmo de estreitamento de mercados. Apesar de continuar existindo barreiras tarifárias e não-tarifárias nas fronteiras dos Estados Unidos e em outros países desenvolvidos.

Na percepção de Chang (2004), as políticas prescritas pelo Consenso de Washington, tais como liberalização do comércio internacional, privatização e desregulamentação, acabaram por retardar ou mesmo dificultar o desenvolvimento econômico dos países emergentes e subdesenvolvidos. Por isso, o autor considera que essas políticas fazem parte de um pacote de medidas que restringem o acesso da maioria dos Estados-nações ao seleto grupo de países desenvolvidos. Em suas palavras, "os países desenvolvidos estão 'chutando a escada', pela qual subiram ao topo, para longe do alcance dos países em desenvolvimento (...)" (CHANG, 2004, p. 211).

Segundo esse economista, apesar de agora imporem o neoliberalismo e de criticarem duramente as medidas protecionistas, os países que se encontram desenvolvidos já utilizaram muito do protecionismo e da prática de subsídios, entre outras medidas governamentais que fomentaram o surgimento de indústrias em seus territórios e a expansão das empresas nacionais. Em uma perspectiva histórica, quando estavam em processo de desenvolvimento, os países mais desenvolvidos (Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha e França etc.) aplicaram as políticas consideradas ruins atualmente pelo Consenso de Washington e que foram rechaçadas pela política neoliberal e negadas aos demais países (CHANG, 2004).

Difundida em diversos países da América Latina, a política neoliberal, conforme Ortiz (2009, p. 240), enaltecia a "desregulamentação do mercado e pregava a redução do Estado a um tamanho 'mínimo'". O Estado Mínimo refere-se a menor interferência do governo na economia de mercado, enquanto a "desregulamentação do mercado" visa promover a liberalização das economias nacionais à livre circulação de capitais estrangeiros. Discutido por Oliveira (2001), nesse cenário político e econômico

> O Estado perde, portanto, o papel de impulsionador e regulador das relações econômicas e sociais que tinha no "desenvolvimentismo". Desde então, a palavra de ordem é a de que "o mercado é que regula". Em meio a esta onda neoliberal, *desenvolvimento* deixou de ser uma palavra "mágica" para a América Latina para

> onde tudo convergia em seu nome. No seu lugar colocou-se a "democracia de mercado" e as exigências de abertura das fronteiras econômicas dos países latino-americanos à livre circulação dos capitais internacionais, diante dos ditames da globalização.

Sobre o discurso liberal, Sene (2004, p. 57) aponta que diversos países em desenvolvimento foram incentivados à abertura de seus mercados ao capital produtivo e especulativo internacional, incluindo o Brasil, com a "privatização de estatais, abertura do mercado para as importações, corte de benefícios sociais, políticas de combate a inflação atreladas ao câmbio sobrevalorizado (..), entre outras medidas".

Na prática, segundo Bandeira (2002, p. 144), as medidas provenientes do Consenso de Washington acarretaram aos países latino-americanos "déficit na balança comercial, em consequência, sobretudo, da desregulamentação da economia e da abertura unilateral dos mercados", com implicação também na "desnacionalização das empresas, sobretudo estatais", à medida que essas passaram para o controle de capitais estrangeiros, com as privatizações.

O processo de neoliberalização que ocorreu nas décadas de 1980 e 1990, segundo Harvey (2008), alterou as antigas estruturas e poderes do Estado, com a abertura comercial, a ampliação da participação do capital estrangeiro em economias internas e a tentativa de enquadrar todas as ações humanas no domínio do mercado. Por isso, o autor considera que nos encontramos em uma nova fase da globalização, denominada de *globalização neoliberal*.

Na leitura desse geógrafo, a fase da globalização neoliberal é caracterizada pelas constantes inovações tecnológicas, a criação de informações, o uso massivo das bases de dados para orientar decisões no mercado mundial, a ampliação da escala geográfica de atuação das empresas e das ligações transnacionais, a instabilidade social e econômica de alguns países e a contestação da lealdade da classe dominante em termos de algum Estado-nação. "Mas isso não significa que as principais figuras dessa classe não estejam associadas a aparatos de Estado específicos, devido tanto às vantagens como às proteções que isso lhes proporciona" (HARVEY, 2008, p. 44). Portanto, a classe dominante não se desvinculou do Estado na fase de globalização neoliberal, uma vez que ela aproxima e utiliza do aparato estatal para apoiar a atividade capitalista e se afasta quando lhe parecer conveniente.

A política de liberalização de mercado proposta pelos EUA teve o intuito de aumentar suas exportações e a inserção das corporações norte-americanas em diferentes territórios, principalmente na América Latina. Muitos países em desenvolvimento aderiram ao discurso do neoliberalismo e praticaram políticas econômicas voltadas para atrair capital multinacional. Conforme Sene (2004), essas ações fizeram com que aumentasse o número de empresas dos países do centro do sistema capitalista com filiais nos países ditos periféricos.

Analisando esse contexto, Villafañe (1997) afirma que as empresas estadunidenses foram as que mais aproveitaram a desregulação mundial e a liberalização comercial que ocorreu no final dos anos 1980 e na década de 1990, expandindo seus mercados em nível global, o que aumentou seus ganhos e sua área de atuação. As grandes corporações estadunidenses buscavam novos mercados e as vantagens oferecidas pelos países periféricos.

Como a abertura comercial imposta aos países periféricos pela política de liberalização de mercado proposta pelos EUA não foi recíproca, discordamos de Mello (2000, p. 78), de que no mercado mundial "são abolidas toadas as fronteiras entre diferentes países". De fato, a globalização não pôs fim às fronteiras. Como nos explicou Santos (2015), "as fronteiras mudaram de significação, mas nunca estiveram tão vivas, na medida que o próprio exercício das atividades globalizadas não prescinde de uma ação governamental capaz de torná-las efetivas dentro de um território".

Nessa ressignificação, de acordo com Santos (2015), a fronteira passa a ser porosa para o capital financeiro e para a informação, mas continua firme para as pessoas desprovidas de maiores recursos, o que inclui trabalhadores com baixa qualificação e migrantes que abandonam seus países fugindo de conflitos e guerras civis. Outro ponto a ser considerado é o fato de que a redução de barreiras comerciais foi mais expressiva para os produtos industrializados, do que para os produtos primários provenientes dos países emergentes.

Destacamos que na fase da globalização atual as fronteiras são redefinidas, servindo para a defesa dos interesses comuns de grupos de países que passam a formar blocos econômicos. Como nos explica Haesbaert (2001), criam-se os "espaços econômicos regionais", onde as fronteiras são ao mesmo tempo integradoras e fragmentadoras, pois integram os países membros e impõem barreiras aos demais. Para esse geógrafo,

> A proliferação e o fortalecimento desses blocos, União Europeia à frente, é uma evidencia das contradições do discurso neoliberal, cuja defesa do 'livre mercado' e da 'desregulação' acaba sempre reconfigurando limites, fronteiras muito claras nas re-divisões do mundo entre seus núcleos hegemônicos (HAESBAERT, 2001, p. 27).

Referindo-se à formação de blocos econômicos, Lima (2001, p. 109) acrescenta que "a consolidação de contextos regionais mais interligados se apresenta como estratégia banalizada no atual período histórico, delineando novas fronteiras para blocos supranacionais (...)". De tal modo, essa estratégia de criar uma escala maior de poder (supranacional) ao integrar países próximos, em diferentes partes do mundo, é um reflexo da globalização.

Com a formação de blocos econômicos, segundo Benko (2002), a economia global pode ser vista como um mosaico de sistemas regionais, sendo que cada qual estabelece seus

próprios acordos comerciais. Isso significa uma nova organização territorial regional. Na concepção desse autor, presenciamos mais a formação de mercados regionais, do que uma verdadeira unificação do mercado.

Na argumentação de Benko (2002), não existe um mercado global de fato, o que temos é um comércio internacional, pois as empresas e os Estados, em virtude de interesses próprios, aplicam medidas que modificam as relações de troca entre os países, e os fluxos de capitais e mercadorias não é uniforme em todo o mundo. Isso nos remete a Santos (1994, p. 31), em sua compreensão de que "O espaço se globaliza, mas não é mundial como um todo, senão como metáfora. Todos os lugares são mundiais, mas não há espaço mundial". Por isso, a globalização não significa uma verdadeira homogeneização dos espaços, dos mercados e das coisas.

Em vez de uma homogeneização, a organização da produção flexível na economia, segundo George Benko, reforçou a dimensão da especialização inter-regional. "Nesta ótica, as atividades de alta tecnicidade e as funções direcionais são reservadas às regiões centrais, enquanto as tarefas repetitivas, pouco qualificadas e que requerem considerável mão-de-obra se veem relegadas à periferia" (BENKO, 2002, p. 52).

A partir da década de 1970, de acordo com Harvey (2010), ocorreram profundas mudanças nas práticas políticas, econômicas sociais e culturais da sociedade. Essas mudanças estiveram relacionadas ao "pós-modernismo", como forma cultural da sociedade capitalista avançada; o surgimento de modalidades mais flexíveis de acumulação do capital, superando o fordismo, em uma nova forma organizacional e de novas tecnologias produtivas, apoiada na flexibilidade do trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e padrões de consumo; e as experiências de compressão tempo-espaço na organização do capitalismo. Na concepção de Harvey (2010, p. 257),

> A aceleração na produção foi alcançada por mudanças organizacionais na direção da desintegração vertical – subcontratação, transferência de sede etc. – que reverteram a tendência fordista de integração vertical e produziram um curso cada vez mais indireto na produção, mesmo diante da crescente centralização financeira. Outras mudanças organizacionais – tais como o sistema de entrega "*just-in-time*", que reduz os estoques –, quando associadas como novas tecnologias de controle eletrônico, de produção em pequenos lotes etc., reduziram os tempos de giro em muitos setores da produção (...).

Esse geógrafo considera que todas essas alterações intensificaram os processos de trabalho, implicando em uma aceleração na desqualificação e requalificação dos trabalhadores, um enquadramento necessário para atender as novas exigências do sistema produtivo. Dessa maneira, o trabalho passa a ter uma alta volatilidade, sendo que o

trabalhador precisa ter um alto grau de adaptação e capacidade de se movimentar com rapidez em resposta a mudanças de mercado.

Para Harvey (2010) a globalização é marcada pela transformação na experiência do espaço e do lugar, e por revoluções na dimensão do tempo, na medida em que os capitalistas se esforçam para reduzir o tempo de giro do seu capital com inovações tecnológicas. O tempo de giro do capital é o tempo de produção, associado com o tempo de circulação da troca, sendo a eficiência no movimento espacial uma questão relevante para aumentar o lucro, pois quanto mais rápido a mercadoria circula, mais rápido é o retorno do capital investido para o capitalista.

Assim, com o objetivo de diminuir o tempo de giro do capital, ocorreram acelerações dos fenômenos com inovações tecnológicas capazes de vencer as barreiras espaciais, ou seja, superar as distâncias com as inovações nos transportes e nas comunicações, passando a sensação de que o "mundo encolheu", em que houve uma compressão do espaço pelo tempo, como explica Harvey (2010, p. 219):

> Pretendo indicar com essa expressão [compressão do tempo-espaço] processos que revolucionaram as qualidades objetivas do espaço e do tempo a ponto de nos forçarem a alterar, às vezes radicalmente, o modo como representamos o mundo para nós mesmos. Uso a palavra "compressão" por haver fortes indícios de que a história do capitalismo tem se caracterizado pela aceleração do ritmo da vida, ao mesmo tempo em que venceu as barreiras espaciais em tal grau que por vezes o mundo parece encolher sobre nós.

A conquista e o controle do espaço, segundo Harvey (2010), requer que concebamos o espaço como algo maleável, usado e não congelado. Por isso, esse geógrafo critica a suposta disjunção entre tempo e espaço, e os trabalhos que relegam o espaço a um segundo plano, considerando-o como algo fixo, um "espaço morto", e que elegem o tempo histórico como dimensão primária, enfatizando apenas a temporalidade. Pois "a queda de barreiras espaciais não implica o decréscimo da significação do espaço" (HARVEY, 2010 p. 265).

Na concepção de Ortiz (2000), a ideia de encolhimento do espaço e de sua desagregação do tempo é ilusória, uma percepção equivocada que surge com as inovações técnicas de circulação na área de transporte e comunicação; pois espaço e tempo não são categorias abstratas ou matemáticas, mas categorias sociais. "A duração de um deslocamento é função da técnica de circulação; o que é destruído não é o espaço em geral, mas o espaço intermediário do trajeto" (ORTIZ, 2000, p. 47). Em seu entendimento, as novas tecnologias incidem sobre as noções de espaço e tempo, sendo que o espaço passa a ser percebido como um elemento descontínuo, em que se conhece o ponto de partida e de chegada, mas o espaço

intermediário é esvaziado, dando a sensação de encurtamento do trajeto; assim cria-se a ilusão da diminuição do espaço mundial, encolhimento planetário, o que não é real.

Entre as características da globalização, Ianni (2005, p. 58) considera que na atual fase do sistema capitalista "as relações econômicas mundiais, compreendendo a dinâmica dos meios de produção, das forças produtivas, da tecnologia, da divisão internacional do trabalho e do mercado mundial, são amplamente influenciadas pelas exigências das empresas, corporações ou conglomerados multinacionais [...]". Para esse autor, as grandes empresas, juntamente com organizações internacionais, instituições públicas e privadas, influenciam fortemente a ocidentalização do mundo, em que as sociedades de diferentes lugares, regiões e países, são levadas a adotarem padrões e valores socioculturais, modos de vida e trabalho semelhantes ou idênticos aos existentes em países europeus e nos Estados Unidos. Portanto, as organizações multinacionais ao se estabelecer em outras nacionalidades transferem elementos culturais e técnicos. A lógica amplamente divulgada é a da produtividade, competitividade e consumo.

Segundo Villafañe (1997, p.13-14), a globalização pode ser definida como o processo de inter-relação complexa entre diversos mercados, tendo como objetivo principal o comércio internacional, em que temos *"[...] la venta de produtctos y servicios o el estabelecimiento directo de filiales con el fin de reducir costos o el de competir em mercados protegidos"*. Para esse economista, o investimento das empresas em países estrangeiros com a implantação de filiais representa uma alternativa para driblar barreiras comerciais e adentrar em mercados protegidos.

Já o geógrafo Peter Dicken (2011) propôs uma distinção entre dois significados amplos de globalização: o primeiro refere-se às mudanças estruturais que estão ocorrendo na economia global, deixando-a organizada e integrada; o outro sentido refere-se ao discurso neoliberal, à ideologia de mercado livre do projeto de globalização. Esses dois significados não estão separados, como o próprio autor comenta, pois ambos complementam o significado da globalização.

Apesar de reconhecer que a globalização é um processo econômico, político, social e cultural, Dicken (2011) enfatiza sua análise na economia global. Para esse autor, o cenário de mudança global ocorreu no âmbito da produção, distribuição e consumo, o que nos exige uma análise da estrutura econômica global a partir das suas mudanças empíricas. A questão geográfica, o que envolve localização, alternações no espaço e apropriação do território é muito relevante para entendermos as mudanças globais.

Como discute Dicken (2011, p. 6, tradução nossa), os dados quantitativos precisam ser considerados, pois são parte da história, contudo,

> Mais importante têm sido as transformações no *onde* e o *como* da produção de material, distribuição e consumo de bens e serviços (incluindo, em particular, as finanças). Antigas regiões geográficas de produção, distribuição e consumo estão continuamente sendo interrompidas; e novas geografias de produção, distribuição e consumo estão sendo criadas continuamente. Havendo uma enorme transformação na *natureza* e no *grau* de interconexão da economia mundial e, especialmente, na *velocidade* com que ocorre uma conectividade, envolvendo tanto um *alongamento* e uma *intensificação* das relações econômicas (Grifos do autor).

Isso significa que o cenário atual da economia mundial não é apenas quantitativamente, mas qualitativamente diferente do que era na década de 1970, 1980 e 1990. De fato, podemos dizer que há trinta ou quarenta anos era praticamente impensável a existência de multinacionais brasileiras dominando algum setor de produção em escala global, como acontece atualmente com o setor de processamento de carne, liderado por empresas que começaram sua atuação no Brasil, dispersando-se inicialmente no território brasileiro frente às concorrentes estrangeiras e, posteriormente, adquiriram filiais em diversos locais do mundo.

Ainda segundo Dicken (2011), precisamos entender a globalização através de "múltiplas escalas geográficas", pensando os circuitos de produção e de acumulação de capital, e as redes que se constituem, desde o local, passando pelo território nacional até o global; assim, poderemos observar os locais que estão integrados com a globalização, e identificar algumas das várias estratégias e táticas que são adotadas pelas corporações transnacionais e Estados visando obter vantagens no mercado global. Em sua definição, "Uma corporação transnacional é uma empresa que tem o poder de coordenar e controlar operações em mais de um país, apesar de não ser seu proprietário" (DICKEN, 2011, p. 110, tradução nossa).

Para uma melhor compreensão da integração de diferentes espaços em um mesmo circuito de produção e comercialização, Santos (2008, p. 56) formulou o conceito de "circuitos espaciais da produção. Estes seriam as diversas etapas pelas quais passaria um produto, desde o começo do processo de produção até chegar ao consumo final". Nesse sentido, os circuitos espaciais da produção referem-se ao fluxo de material entre os diferentes locais que se encontram ligados por um sistema de produção e comercialização, o qual visa a constante ampliação do capital investido (lucro).

Parafraseando esse autor, nos circuitos produtivos da carne, encontramos a produção do rebanho até o ponto de abate, as formas de transporte dos animais, o processamento ou mesmo a transformação da matéria-prima em outros produtos de maior valor agregado pela

indústria frigorífica, o quadro de funcionários (mão-de-obra), o tipo de transporte da carne e alimentos derivados, os modais utilizados no transporte para o mercado interno e as vias de exportação até os mercados estrangeiros, os centros de armazenamento e distribuição, os escritórios comerciais e os locais onde há o consumo de carnes e seus derivados. Sendo partes integrantes dos circuitos produtivos da carne, todos esses pontos foram estudados nesta pesquisa, com o intuito de demonstrar as suas relações.

Com a modernização das atividades agropecuárias e o processo de globalização, de acordo com Santos (2008), os circuitos espaciais da produção tornam-se mais longínquo e o seu alcance ultrapassa as fronteiras nacionais, com a configuração de esquemas que rompem a visão de circuitos de produção somente entre espaços próximos (contínuos). Isso induziu o autor a retomar a concepção de divisão territorial do trabalho; uma vez que se constata a interconexão de espaços afastados (descontínuos), entre diferentes localidades e distintas sociedades nacionais (SANTOS, 2008). Para esse geógrafo, a configuração do circuito espacial de produção pode ser revelada no uso do território e na divisão territorial do trabalho pelas grandes empresas.

De acordo com Santos (2009, p. 255), "o aprofundamento da divisão do trabalho impõe formas novas e mais elaboradas de cooperação e de controle, à escala do mundo (...)". Essa cooperação se deve ao sistema de produção fragmentado e, ao mesmo tempo, articulado entre diferentes territórios, o que faz com que cada ator do circuito produtivo adicione o seu trabalho e repasse o produto para a próxima etapa. Em nível global, o próximo ator do circuito espacial de produção pode estar localizado em outro continente, ou seja, distante geograficamente. Mas os interesses convergem para a elaboração do produto, pois a empresa multinacional utiliza de todo o aparato tecnológico para exerce o controle nos diferentes locais e momentos do processo produtivo.

Por sua vez, Font e Rufí (2006) consideram que a globalização é um conceito fundamental para compreendermos as dinâmicas do mundo contemporâneo. No entendimento desses geógrafos, globalização engloba a internacionalização do comércio e a transnacionalização de organizações de âmbito supranacional, com uma grande amplitude mundial das ações e de imediatismo dos acontecimentos, devido às novas tecnologias da informação e comunicação.

No discurso desses autores, a globalização está vinculada a "reestruturação do sistema capitalista em escala mundial", com a crise do fordismo no princípio da década de 1970, em que entramos no pós-fordismos, tendo como características dessa nova etapa do capitalismo:

> a acumulação flexível, o câmbio tecnológico, a automatização, a busca de novos produtos e de novos mercados, a recolocação industrial, a mobilidade geográfica, a fugacidade e o caráter efêmero das modas e dos gosto, a flexibilidade trabalhista, a menor presença do Estado, o desmantelamento progressivo do Estado de Bem-Estar e a acelerada internacionalização dos processos econômicos, tudo isso sob o impacto das novas tecnologias da informação, incentivo fundamental das mudanças ocorridas (FONT; RUFÍ, 2006, p. 44-45).

Com a crise do fordismo, ao contrário do que possa parecer, o capitalismo não se desorganiza, como explica Font e Rufí (2006), ele se reorganiza através da mobilidade e dispersão geográfica, utilizando das inovações tecnológicas, da flexibilidade dos processos trabalhistas e dos mercados, mediante a política neoliberal de desregulamentação e privatizações. Assim, esses autores consideram que a globalização significa uma mudança qualitativa no processo de desenvolvimento do capitalismo. Com isso, algumas das estruturas que lhe eram úteis tiveram que se transformar, como é o caso do Estado.

De fato, o crescente protagonismo de entidades supranacionais, tais como Banco Mundial e FMI, e dos agentes de globalização em geral, implicou na alteração do papel econômico, político e cultural do Estado-nação. Segundo esses autores, "isto acontece porque o novo sistema mundial outorga aos Estados menor capacidade de intermediação do que em épocas anteriores, apesar de ele continuar sendo uma instituição imprescindível em muitos sentidos, inclusive para a própria globalização" (FONT; RUFÍ, 2006, p. 104).

Apesar das divergências conceituais, o que os "teóricos da globalização" têm em comum é a constatação de que esse processo está vinculado às transformações do capitalismo, e representa o cenário atual de sua expansão desse sistema em nível global. Para abordar esse fenômeno, os franceses preferem utilizar o termo *mondialisation*. Como pode ser observado na obra "A mundialização do capital" de François Chesnais, em que utiliza da expressão "*mondialisation du capital*" como correspondente do termo inglês "globalização".

De acordo com Chesnais (1996, p. 25),

> a globalização é a expressão das "forças de mercado", por fim liberadas (pelo menos parcialmente, pois a grande tarefa da liberalização está longe de ser concluída) dos entraves nefastos erguidos durante meio século. De resto, para os turiferários da globalização, a necessária adaptação pressupõe que a liberalização e a desregulamentação sejam elevados a cabo, que as empresas tenham absoluta liberdade de movimentos e que todos os campos da vida social, sem exceção, sejam submetidos à valorização do capital privado.

Para esse economista francês, a mundialização do capital refere-se a atual configuração do capitalismo mundial e os mecanismos que comanda seu desempenho e sua regulação; contudo, considera que não é todo o planeta que interessa ao capital, apenas as

partes que podem ser exploradas e servir para gerar lucro. Dessa maneira, em sua mundialização, o capital escolhe quais países e camadas sociais interessam-lhe.

Em sua análise da mundialização, Chesnais (1996) considera como aspectos importantes da mundialização: o investimento externo direto (IED) que suplantou o comércio exterior como vetor principal de internacionalização; o alto grau de concentração do investimento externo direto em países desenvolvidos; o intercâmbio intra-setorial (intragrupo) no comércio exterior, no quadro dos mercados privados das multinacionais; a integração horizontal e vertical das bases industriais.

Destacando ainda, a liberalização do comércio, a adoção de novas tecnologias e de novas formas de gerenciamento que beneficiam as multinacionais; a regionalização do comércio exterior; a reorganização dos grupos empresariais em "empresas-rede"; centralização do capital e descentralização das operações; as fusões e aquisições que engendram estruturas de ofertas a nível mundial; o surgimento de oligopólios mundiais; e as barreiras comerciais que dificultam a entrada de concorrentes etc. (CHESNAIS, 1996). Portanto, a mundialização para esse autor compreende as trocas comerciais e demais relações econômicas entre Estados-nações.

Por sua vez, Renato Ortiz (2000) propôs uma diferenciação entre os termos globalização e mundialização, preferindo utilizar o primeiro para se referir aos assuntos nos âmbitos econômicos e tecnológicos, e o segundo exclusivamente aos aspectos culturais. Em suas palavras, o conceito de globalização,

> se aplica, portanto, à produção, distribuição e consumo de bens e serviços, organizados a partir de uma estratégia mundial, e voltada para um mercado mundial. Ele corresponde a um nível e a uma complexidade da historia econômica, no qual as partes, antes inter-nacionais se fundem agora numa mesma síntese: o mercado mundial (ORTIZ, 2000, p. 16).

Assim, a globalização abrange o complexo sistema capitalista que integra espaços de produção, distribuição e consumo, os quais constituem parte do mercado mundial. No contexto da sociedade global, Ortiz (2000) pondera diversos elementos: econômicos, políticos e sociais, em sua abordagem da "mundialização da cultura". Em que define o processo de mundialização como "um fenômeno social total que permeia o conjunto das manifestações culturais. Para existir, ele deve se localizar, enraizar-se nas práticas cotidianas dos homens, sem o que seria uma expressão abstrata das relações sociais" (ORTIZ, 2000, p. 30-31).

De acordo com esse autor, a mundialização da cultura adentra os territórios, localizando-se em diversas sociedades, fazendo com que elementos externos sejam assimilados em seus hábitos de vida; mas isso não significa o total aniquilamento das demais

manifestações culturais, seus costumes e tradições. Contudo, se observamos a expansão de grandes empresas multinacionais com suas mercadorias, constatamos uma homogeneização de alguns hábitos de consumo, em que "balizam o espaço mundial", a título de exemplo Ortiz (2000) cita: o sanduíche do McDonald's, a Coca-Cola, o iogurte Danone, a cerveja Budweiser, o tênis Reebok, o chocolate Nestlé etc. Assim, as multinacionais são agentes que fornecem referenciais aos hábitos de consumo, com suas mercadorias que ordenam modos de vida.

Para Santos (1994, p. 48), a globalização é o ápice da internacionalização do mundo capitalista, "a amplificação em 'sistema-mundo' de todos os lugares e de todos os indivíduos". No entendimento desse autor, o processo da globalização teria como base a técnica, a informação, a convergência dos momentos e a mais-valia globalizada (capital internacional), em um cenário de competitividade e de políticas comandadas por empresas que asseguram a emergência de um mercado dito global. Dessa maneira, esse geógrafo reconhece as empresas globais como atores hegemônicos da globalização, sendo a mais-valia universal o motor desse processo, e a técnica o elemento que permite o comércio e a integração entre os lugares.

Na atual fase do capitalismo, os lugares são diferentes mercados que passam a ser acirradamente disputados pelas empresas. Essa competitividade, de acordo com Santos (2015), legitima-se na conquista da melhor posição no mercado, sendo difundida a ideologia de que a não participação implica perder posições e, até mesmo, desparecer do cenário econômico. A mais-valia universal refere-se ao capital internacional das empresas globais que estão em competitividade entre si por mais mercados, deslocando seu capital produtivo e financeiro para locais que representam vantagens em seus negócios.

> A atual competitividade entre as empresas é uma forma de exercício dessa mais-valia universal, que se torna fugida exatamente porque deixamos o mundo da competição e entramos no mundo da competitividade. O exercício da competitividade torna exponencial a briga entre as empresas e as conduz a alimentar uma demanda diuturna de mais ciência, de mais tecnologia, de melhor organização, para manter-se à frente da corrida (SANTOS, 2015, p. 31).

Atento para os avanços tecnológicos e as alterações nos modo de produção, Santos (1994, p. 51) considera que a resposta geográfica ao processo de globalização é o "meio técnico-científico", ou seja, o meio geográfico reconstituído, tendo "a ciência, a tecnologia e a informação" como base "de todas as formas de utilização e funcionamento do espaço [...]". Esse geógrafo argumenta que com a globalização temos uma *cientificização*, *tecnicização* e

i*nformatização* do espaço, que passa a ser requalificado para melhor atender os interesses dos atores hegemónicos da economia e da sociedade.

Entre as inovações técnicas incorporadas ao processo produtivo tivemos a técnica da informação com os computadores e a internet, as redes de satélites, a cibernética, os avanços nos modais de transportes e nos meios de comunicação, tais como telefone móvel. Sobre a técnica da informação, Santos (2015, p. 25) afirma que

> Ela vai permitir duas grandes coisas: a primeira é que as diversas técnicas existentes passam a se comunicar entre elas. A técnica da informação assegura esse comércio, que antes não era possível. Por outro lado, ela tem um papel determinante sobre o uso do tempo, permitindo, em todos os lugares, a convergência dos momentos, assegurando a simultaneidade das ações e, por conseguinte, acelerando o processo histórico.

Como esse autor destacou em seus trabalhos, um dos reflexos da globalização é o mundo da rapidez e da fluidez possibilitada pela presença dos novos sistemas técnicos. Mas, essa fluidez não é igual para todos, dessa maneira temos uma "fluidez virtual" relacionada aos sistemas de informações, sendo mais abrangente; e uma fluidez efetiva, "realizada quando essa fluidez potencial é utilizada no exercício da ação, pelas empresas e instituições hegemônicas" (SANTOS, 2015, p. 83).

Apensar de todo o desenvolvimento tecnológico da sociedade informacional, de acordo com Ortiz (2000, p. 220) "não devemos imaginar que vivemos em um mundo sem fronteiras, como se o espaço estivesse definitivamente superado pela velocidade do tempo". Se o menor tempo de deslocamento cria a ilusão de distâncias menores, devemos lembrar que nem todo espaço é facilmente adentrado, seja por mercadorias ou pessoas.

Apenas para aqueles que detêm o domínio da técnica o mundo se torna mais fluído. Por isso, Santos (2015) contesta a noção de espaço e tempo contraídos com os prodígios da velocidade. De acordo com esse autor, a contração global seria um mito, pois apenas um número limitado de pessoas tem acesso a essas técnicas, uma vez que estas são gestadas para atender os interesses dos atores hegemônicos do mercado, e não a humanidade em geral.

Outra questão debatida por esse geógrafo é a ideia de que com a globalização acirra a competitividade entre os Estados. Para ele, isso é uma falácia. Pois "na verdade, trata-se de competitividade entre empresas, que, às vezes, arrastam o Estado e sua força normativa de produção de condições favoráveis àquelas dotadas de mais poder". Portanto, são as empresas que competem entre si, e usam do Estado para defender seus interesses.

Ao se estabelecerem no local selecionado, as empresas estrangeiras requerem certo controle do território, controle este limitado pelas normas do Estado nacional, assim, ocorre

diferenças de poder. Nesse sentido, Santos (2015, p. 76) escreveu que "Com a globalização, o que temos é um território nacional da economia internacional, isto é, o território continua existindo, as normas públicas que o regem são da alçada nacional, ainda que as forças mais ativas do seu dinamismo atual tenham origem externa".

Em decorrência da globalização, conforme discute Harvey (2013), o significado do Estado mudou dramaticamente nas últimas décadas, pois este ator participou da acumulação do capital no mercado mundial; ao mesmo tempo, os poderes do Estado se transformaram em estruturas totalmente diferentes daquelas que existiam até a década de 1970. Para esse geógrafo, o papel desempenhado pelo Estado foi fundamental na expansão do capitalismo, por possibilitar a produção e a transformação de estruturas territoriais, com intervenções no espaço e no meio social.

Além disso, Harvey (2013) considera que o Estado também contribuiu para libertar o capital produtivo da condição rígida que este se encontrava, juntamente com o capital fictício (sistema de crédito). Nesse desprender do capital, o investimento direto deixou de ser nacional para se tornar global; de maneira que o Estado teve papel relevante na dispersão geográfica do investimento direto, por meio de medidas políticas, regulamentações sobre o fluxo de capital e a concessão de crédito financeiro.

Contudo, Ianni (1994, p. 152) considera que os agentes que operam em escala mundial, "desafiam o estado-nação, com a sua soberania, como o lugar da hegemonia". Esse autor nos explica que isso "não significa que o Estado deixará de existir", mas que enfrenta forças internacionais que querem certo controle sobre seu território, por isso o Estado precisa reformular-se. Dessa forma, concordamos com Benko (2002) de que o Estado continua sendo um elemento significativo na globalização, o que ocorre é uma atuação maior das organizações internacionais dentro dos territórios. Entretanto, a empresa estrangeira não dispõe de total autonomia para impor sua vontade econômica, pois ainda é o Estado nacional que regulamenta com leis as condições de produção, que fornece a infraestrutura e estabelece normas de atuação dentro do seu território.

Na fase da globalização neoliberal, de acordo com Harvey (2008, p. 95), o Estado "precisa de alguma espécie de nacionalismo para sobreviver. Obrigado a operar como agente competitivo no mercado mundial e buscando estabelecer o clima mais favorável aos negócios possível, ele mobiliza o nacionalismo em seu esforço de sobrevivência". Portanto, o Estado não deixa de existir na globalização atual, mas precisou rever o seu papel, ampliando a sua atuação no mercado mundial, seja pelo estabelecimento de acordos comerciais bilaterais e multilaterais, formação de blocos econômicos ou mesmo em apoio às transnacionais.

A expressão “espécie de nacionalismo para sobreviver” refere-se às medidas governamentais, a criação de condições favoráveis à acumulação lucrativa de capital e o apoio financeiro do Estado à classe capitalista nacional (HARVEY, 2008). Deste modo, a citação anterior nos ajuda a compreender a política de governo empreendida no Brasil pelos presidentes petistas (Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff), entre 2003 e 2016, no sentido de apoiar algumas empresas nacionais a tornarem-se multinacionais. Logo, o emergir das multinacionais brasileira da carne teve respaldo em uma política de governo nacionalista.

Além do mais, o Estado se mostra necessário ao avanço e manutenção do capitalismo, conforme Harvey (2010, p. 118), “a celebrada ‘mão invisível’ do mercado, de Adam Smith, nunca bastou por si mesma para garantir um crescimento estável ao capitalismo, mesmo quando as instituições de apoio (...) funcionavam adequadamente”. Esse geógrafo nos explica que as intervenções e regulamentações do Estado são necessárias para compensar as falhas de mercado; evitar concentração de poder de mercado que sejam excessivas; combater o abuso do privilégio do monopólio; fornecer bens coletivos, tais como, infraestrutura, educação, segurança e defesa; impedir que surtos especulativos decorram em falhas e crises; e o intercâmbio considerado potencialmente negativo entre expectativas de empreendedores e sinais de mercado.

Por isso, discordamos de Kenichi Ohmae (1996) de que o Estado-nação estivesse em seu fim, tornando-se obsoleto por não ser mais capaz de organizar a atividade econômica e de participar da economia global. Para esse autor, a existência de verdadeiras unidades de negócios na economia global com a internacionalização das atividades empresariais resultou em um mundo sem fronteiras, onde o Estado deixou de ser o grande definidor das políticas econômicas, cedendo lugar para quatro grandes forças: o capital, as corporações, os consumidores e as comunicações.

Ao mesmo tempo, com a inserção do capital internacional que passa a controlar diversos territórios, de acordo com Ohmae (1996), finda a soberania do Estado. Em seu entendimento, as decisões económicas importantes seriam tomadas no âmbito das “economias regionais”, em outras palavras, os ascendentes “Estados-regiões”, e atravessariam as fronteiras alcançando o nível global, independentes dos Estados nacionais e das ações dos governantes.

Concordamos com Santos (2015, p. 19) de que a forte atuação das empresas em diversos países não significa o fim do Estado e de seu controle sobre o território nacional, mas o “seu fortalecimento para atender aos reclamos da finança e de outros grandes interesses internacionais, em detrimento dos cuidados com as populações cuja vida se torna mais

difícil". Ainda segundo esse autor, a sociedade é levada a se adaptar as condições de instalação das empresas, enquanto o Estado presta serviços ao capital internacional, com isso as funções sociais encolhem, pois parte dos recursos foram destinados a atender os reclames das multinacionais, e estas ameaçam retirar-se quando não atendidas.

Para Chesnais (1996), a mundialização do capital, denominado de globalização, não apaga a existências dos Estados nacionais. Haesbaert (2001, p. 27) compartilha dessa perspectiva, e destaca que a importância do Estado mesmo com a globalização "é incontestável, principalmente no que se refere à defesa militar, à criação e manutenção das potentes infraestruturas viabilizadoras dos fluxos da globalização e, em casos como o da China, como controlador da atividade sindical".

Com a globalização, Font e Rufí (2006) nos explicam que o Estado perde o efetivo controle sobre o capital e da cultura, mas o Estado não desaparece, ao contrário disso, ele se transforma, participando ativamente da abertura de mercados comerciais e financeiros, promovendo a descentralização da produção e a atração de investimentos, criam medidas que facilitam ou dificultam a entrada ou saída de capitais. Do mesmo modo, o Estado investe em pesquisas e participa da difusão de novas tecnologias.

Completando nossa discussão sobre globalização, Santos (2015) afirma que não existe um espaço global, no sentido totalitário, mas espaços da globalização, lugares interligados por redes. Por isso, para esse geógrafo, a globalização deve ser compreendida na perspectiva de uma geografia das redes. Seguindo essa linha de raciocínio, a temática das redes geográficas e industriais será abordada na segunda parte deste capítulo, juntamente com o processo de internacionalização de empresas.

1.2 Teorias de Internacionalização e Organização em Rede

Os autores Dicken (2011), Fleury e Fleury (2012) assinalam que é necessário distinguir a globalização do processo de internacionalização. Segundo Dicken (2011), a globalização é muito mais complexa do que o processo de uma empresa doméstica se torna uma corporação transnacional (internacionalização), ao expandir suas atividades econômicas além de suas fronteiras nacionais. Para esse geógrafo, a globalização é um fenômeno de diferentes dimensões, com alto grau de integração e organização das atividades econômicas no mundo. Como explicam Fleury e Fleury (2012, p. 16) "globalização é vista como um processo social e político que envolve países e instituições, enquanto a internacionalização ocorre no âmbito da empresa, visando expandir suas atividades para outros países".

Mas ambos os processos estão relacionados, ou mesmo podemos dizer que a internacionalização está imbricada na globalização que é um processo mais amplo. Pois, como atesta Chesnais (1996, p. 34), sem a intervenção política dos governos e sem a implementação das medidas de "desregulamentação, privatização e de liberalização do comércio", os grandes grupos multinacionais e o capital financeiro internacional não teriam tanta facilidade para rapidamente se expandirem à vontade, com o intuito de "explorarem recursos econômicos, humanos e naturais, onde lhes for conveniente". Da mesma forma, os avanços tecnológicos foram fundamentais para a mobilidade geográfica das empresas.

Ressalta-se que o processo de internacionalização não é recente, no início do século XX alguns autores já abordaram essa temática, como podemos verificar nos trabalhos de Hilferding (1981) e Lênin (2011). De acordo com Chesnais (1996), Rudolf Hilferding foi o primeiro teórico a examinar a "exportação de valor destinado a produzir mais-valia no exterior", o que atualmente entende-se por investimento direto estrangeiro (IDE), em outras palavras, o capital aplicado no exterior que se converte em capital produtivo, consolidado em escritórios, fábricas ou indústrias para gerar mais capital.

Em sua obra "Capital financeiro" (*Das Finanzkapital*), publicado em 1910, o economista Hilferding (1981), dedicou-se a analisar a formação do capital financeiro, a concentração do capital, a eliminação da livre concorrência, a tendência à formação de monopólios, a política protecionista e a exportação de capital para gerar mais valia no exterior, com a expansão das grandes empresas que passaram a produzir em território estrangeiro.

Esse teórico clássico considerava que a força primária de expansão do "capitalismo moderno" estava no capital financeiro, expressão cunhada por ele para se referir ao "capital bancário, isto é, capital em forma de dinheiro que se encontra transformado em capital industrial" (HILFERDING, 1981, cap. 14 s/n). O capital financeiro seria a vinculação do capital bancário e industrial – dinheiro e máquina ao mesmo tempo –, e a transformação de um no outro ocorreria com a aplicação do capital monetário cedido pelos bancos nas atividades indústrias, ou seja, na produção de mercadorias.

Na visão desse autor, a concessão de crédito pelos bancos fez com que houvesse uma economia fortemente sobrepujada pelos banqueiros no capitalismo de seu contexto histórico. Por sua vez, utilizando da moeda de crédito facilitada pelos bancos, as empresas cresceram em volume de produção e de unidades, em que expandiram sua área de atuação e eliminaram pequenos concorrentes; com isso, formaram-se os cartéis e trustes em um capitalismo de monopólio.

Conforme Hilferding (1981), essas questões levaram ao fim da livre concorrência e alterou a relação entre a classe capitalista e o poder dos Estados nacionais, atribuindo ao Estado um maior papel na proteção da produção nacional. Para tanto, ele deveria assegurar o mercado interno mediante a política aduaneira e de tarifas, ou seja, utilizando medidas protecionistas para impor barreiras comerciais. O autor destaca que o Estado deveria facilitar a conquista de mercados no exterior, o que ocorreu através das políticas de conquista e expansionista do imperialismo.

Para contornar as barreiras impostas pelas políticas protecionistas de outros países com o intuito de proteger os seus mercados internos, de acordo com Hilferding (1981), foi estimulada a exportação de capital no lugar da exportação de mercadorias, com o envio de capital (valor) para produzir mais-valia no exterior, ao deslocar parte da produção para países estrangeiros. Como revela esse autor, a exportação de capital ocorreria nas seguintes formas: capital financeiro transformado em capital industrial, bancário ou comercial no território estrangeiro; e o capital enviado que se torna capital produtor de juros ou de lucros nas mãos daqueles que o recebem como crédito/financiamento ou investimento.

Outro ponto discutido pelo autor refere-se a organizar das empresas sob a forma de sociedades por ações em substituição à empresa familiar, de modo a formar as sociedades anônimas (S.A.). Essa prática favoreceu o capital industrial, pois a venda de ações do grupo empresarial aumentou o volume de capital disponível para ser aplicado no processo produtivo, conforme Hilferding (1981), sendo que o acionista fornecia capital monetário (dinheiro) em troca de títulos negociáveis que lhe dava acesso a uma participação nos lucros da empresa (dividendos futuros). Trata-se de uma transformação do capital monetário em capital industrial, com a abertura de capital e a venda de ações nas bolsas de valores, o que resultou em uma ampliação da produção e um fortalecimento desses grupos empresariais.

Hilferding (1981) nos explica que a expansão das sociedades por ações possibilitou a compra de pequenas empresas pelas maiores, levando a uma concentração e centralização do capital, à medida que resultou em um controle sobre os recursos produtivos nas mãos de alguns capitalistas, o que contribuiu para a formação de monopólios, considerados como unidades de capital gigantescos com forte atuação sobre a produtividade e a concorrência. Ademais, o incremento das sociedades por ações favoreceu a expansão imperialista, por ser uma nova fonte de acumulação de capital que ultrapassa as fronteiras territoriais.

Apesar de se referir a um dado momento histórico do capitalismo, como discute Campos e Sabadini (2014), as temáticas abordadas por Rudolf Hilferding acerca das raízes do capital monopolista ainda se fazem presente na atual configuração do sistema capitalista, a

exemplo da exportação de capital, em um recente processo de expansão da esfera financeira do capital que tem no capital fictício sua maior representação. Campos e Sabadini (2014) destacam, também, a intensificação dos processos de fusão e aquisição no capitalismo contemporâneo, e a exportação da própria estrutura industrial em forma de investimento direto estrangeiro. De maneira que as contribuições de Hilferding continuam sendo relevantes para entendermos a valorização do capital global e o processo de internacionalização.

O trabalho de Rudolf Hilferding influenciou diversos autores posteriores, entre eles o russo Vladimir Lênin. Em 1916, com o clássico livro: "Imperialismo, fase superior do capitalismo", Lênin afirmou a existência de monopólios que passaram a dominar a economia mundial no início do século XX, ao ponto de conseguirem dificultar que outras empresas disputassem participação nos mercados, encerrando a fase do mercado de livre concorrência e inaugurando uma fase de internacionalização do capital em um sistema de monopólio.

Essas questões, como discute Lênin (2011), levaram o modo capitalista a uma nova etapa – o imperialismo –, considerado por ele como uma superestrutura do capitalismo monopolista em que se constata a partilha do mundo e sua pilhagem pelas potências econômicas. Esta fase "superior" seria o resultado da hegemonia do capital financeiro e das corporações monopolistas, tendo entre as suas características: a exportação de capitais que ao lado da exportação de mercadorias adquire uma importância primordial, a concentração da produção e do capital, e a formação de grupos internacionais monopolistas industriais e banqueiros.

De acordo com esse autor, a transformação da livre concorrência entre os capitais por uma hegemonia monopolista é um dos fenômenos mais importantes da fase imperialista da economia capitalista, em que se observa "o enorme desenvolvimento da indústria e o processo notavelmente rápido de concentração da produção, em empresas cada vez maiores" (LÊNIN, 2011, p. 118). Criadas pela concentração de capital e integração de empresas, como explica esse autor, as corporações gigantescas – incluindo bancos e empresas industriais –, através do "sistema de participação", conseguiriam comandar os seus negócios por meio de ações, ao mesmo tempo em que dificultou a participação das pequenas empresas e as induziu a falência. Assim, constituiu-se o mercado de monopólio.

Para Lênin (2011), as medidas protecionistas facilitam a formação de monopólios, como consequência da concentração da produção e do domínio do mercado por algumas empresas que se estruturam em forma de carteis para deter o controle da produção e da comercialização. Por estas palavras, Lênin (2011, p. 127) afirma que "os cartéis estabelecem entre si acordos sobre as condições de venda, as trocas, os prazos de pagamento etc. Repartem

os mercados entre si. Fixam a quantidade de produtos a fabricar. Estabelecem os preços. Repartem os lucros entre as diversas empresas etc.”.

Por conta dessas medidas, os carteis concentraram parte significativa de toda a produção colocada nos mercados, e a concorrência transformou-se em monopólio. Nesse cenário, como o autor destaca: “Já não se trata, de modo algum, da luta da concorrência entre pequenas e grandes empresas, entre empresas tecnicamente atrasadas e estabelecimentos de técnica avançada” (LÊNIN, 2011, p. 132). Visto que as empresas monopolistas detém o controle do mercado e subjugam as pequenas empresas, isso acentua a discrepância entre elas.

Esse autor ressalta ainda o papel que os bancos tiveram na formação dos monopólios, mediante a ampliação ou a restrição do crédito a serem transformados em meios de produção. Atraídos pela segurança financeira transmitida pelas grandes empresas, como aponta Lênin (2011, p. 152), os bancos liberam maior volume de créditos para estas, ao mesmo tempo, desenvolve-se uma união/cooperação “entre os bancos com as maiores empresas industriais e comerciais, a fusão de uns com as outras mediante a posse das ações (...)”. Nesse caso, observamos uma participação dos bancos nas ações e conselhos de empresas ou o inverso, com as grandes empresas influenciando os bancos.

Para esse autor, o que caracteriza o capitalismo moderno é a *exportação de capital* em uma situação monopolista; ao contrário de sua fase anterior, em que a exportação de mercadorias se dava em livre concorrência em um mercado aberto. Lembrando que a exportação de capital deve ser entendida como um investimento direto estrangeiro (IDE). Através da exportação de capitais para o estrangeiro, segundo Lênin (2011), houve um aumento no lucro dos capitalistas, fruto do capital de empréstimo concedido a países menos desenvolvidos ou dos investimentos em empresas industriais no exterior. E como era de se esperar, o autor salienta que em busca de maiores lucros com a internacionalização do capital, os grandes monopólios disputaram mercados e lutaram por territórios econômicos.

Alguns dos temas abordados por esse autor clássico, no inicio do século XX, tais como concentração de capital, concorrência acirrada entre empresas, a expansão de monopólios pelo mundo, o controle acionário que potencializa a produção capitalista, a organização da elite global, o papel dos Bancos e dos Estados na internacionalização do capital, como comenta Fontes (2008), constituem temáticas ainda presente no momento atual. Isso requer uma abordagem de contextualização, demonstrando como essas temáticas estão presentes em plena economia global do século XXI; ao mesmo tempo, considerar que entre as principais características do momento atual está a exportação de capitais (internacionalização do

capital), com uma maior mobilidade espacial do capital e o uso da força de trabalho em escala internacional.

Nos 25 anos após a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), conforme Karam (1980, p. 37), "as multinacionais desenvolveram-se em número e tamanho, desempenharam funções complexas e diversificadas e operaram num âmbito universal e global a nível jamais atingido no passado". De acordo com esse autor, as corporações multinacionais passaram por cinco estágios desde o simples domínio colonial, caracterizado pela exploração de matérias-primas do exterior, em países como o Brasil, para um estágio de investimento direto em país na periferia do capitalismo, passando para um terceiro estágio com a criação de uma infraestrutura financeira internacional apoiada pelos Estados de origem destas corporações, culminando no quarto e quinto estágio, caracterizados pelo processamento das matérias-primas nos próprios países de origem desses recursos e pelo constante crescimento das corporações com as transformações e fusões de grande número de pequenas e medias empresa, até o ponto de se tornarem gigantes.

> O quinto estágio de desenvolvimento das multinacionais é caracterizado por seu grande poder e gigantismo. Raciocinando nos moldes da política que orientou seu nascimento, as multinacionais foram paulatinamente se integrando ao meio e tornando-se poderosamente independentes, tendo-lhes sido facilitadas e mesmo fornecidas certas condições para dominar o mundo e crescer desmesuradamente (KARAM, 1980, p. 34).

Para Leonel Karam, os investimentos externos têm feito das corporações multinacionais verdadeiros atores nas economias internas de vários países, com influência inclusive na politica econômica de Estados-Nações. Em suas palavras, "A multinacional é uma firma com operações substanciais em dois ou mais países, e opera com a finalidade de atingir objetivos corporativos globais" (KARAM, 1980, p. 31). Como discute esse autor, na escolha de quais locais deve investir para a instalação de unidades industriais, a multinacional levaria em consideração as condições existentes no país anfitrião, o que envolve fatores econômicos (oferta de recursos produtivos, sistema de transporte, políticas econômicas etc.) e fatores sociais (mercado consumidor, cultura social dos povos, mão-de-obra disponível e o intercâmbio social), entre outros.

Ampliando a discussão, a localização dos estabelecimentos industriais, segundo Carlos (1994), varia conforme o seu tipo, tamanho e produto que fabrica. "Enquanto o estabelecimento (nacional) de pequeno e médio porte vincula-se fundamentalmente, à minimização dos custos de produção e maximização dos lucros, os estabelecimentos vinculados às corporações multinacionais, certamente se localizarão em função de outros

objetivos" (CARLOS, 1994, p. 43). Para essa autora, a localização das multinacionais não se restringe a minimização ou maximização dos custos, pois estas levam em consideração a segurança da corporação, a garantida da soberania em um determinado mercado e sua amplitude espacial (dispersão geográfica).

Na década de 1960, o economista Raymond Vernon propôs uma teoria sobre o processo de internacionalização de empresas baseado no ciclo de vida dos produtos e nos investimentos diretos estrangeiros de firmas norte-americanas. Segundo esse autor, os investimentos feitos pelo empresário em atividades de inovação pode não gerar os retornos esperados, à medida que o conhecimento científico e tecnológico é assimilado e reproduzido por outras indústrias locais e novos concorrentes vão surgindo, adotando as mesmas técnicas de produção.

Nessa concepção, existiria uma igualdade de acesso aos princípios científicos em todos os países avançados, sendo que nenhuma empresa se diferenciaria das demais em termos de seu acesso ao conhecimento científico e sua capacidade de compreensão técnico-científica. Nesse caso, como discute Vernon (1966), uma estratégia a ser adotada pela empresa que investe na inovação de produto seria a internacionalização, transferindo a localização da produção para o exterior, o que permite uma proximidade geográfica e um ganho em escala econômica ao ampliar o mercado de atuação.

No entendimento desse autor, a decisão de onde investir, ou seja, de localização das unidades industriais, estaria relacionada a etapas consecutivas do ciclo de vida do produto, envolvendo a fase de invocação com novos produtos (*new products*), a fase de amadurecimento (*maturing*) e a fase de padronização do produto (*standardized product*). Assim, Raymond Vernon elaborou sua tese para explicar os fluxos de exportação e os investimentos no estrangeiro, considerando que as inovações faz surgir novos produtos que são desenvolvidos no país sede da empresa, atingem a maturidade e tornam-se um produto padronizado em diferentes mercados.

De acordo com Vernon (1966), no início do ciclo de vida de um novo produto todo o parque industrial estaria localizado no país de origem da empresa, onde acontecem as inovações tecnológicas e saem todas as decisões de investimento. Nesse estágio inicial, de elaboração de novas mercadorias, o produto ainda não foi padronizado, havendo alterações nos insumos e nas especificações da fabricação, o que significa certa flexibilidade na escolha dos fornecedores e do mercado consumidor.

Posteriormente, a demanda é expandida para outros países, ocorrendo certo grau de padronização na fase de "maturidade". Conforme Vernon (1966), os mercados externos

seriam abastecidos pelo produto através de um incremento nas exportações, podendo inclusive haver uma deslocalização de fábricas para países estrangeiros, nos casos em que o custo de transportes dos bens exportados ou as barreiras comerciais dificultassem a entrada do produto no mercado-alvo.

Nessa etapa de amadurecimento, existe uma tentativa de padronização da mercadoria, o que implica em redução dos custos de produção com a produção em massa. Contudo, o aumento da concorrência impele a empresa a promover uma diferenciação dos produtos e expandir seu mercado consumidor. "No entanto, embora as subcategorias possam multiplicar e aumentam os esforços na diferenciação do produto, uma crescente aceitação de determinados padrões/normas gerais parece ser típico" (VERNON, 1966, p. 196, tradução nossa).

Na fase de padronização do produto, concretiza-se a internacionalização empresarial, sendo o processo produtivo movido para outros países, principalmente para fábricas situadas em países subdesenvolvidos, visando obter vantagens nos custos de produção e se estabelecer em um novo mercado antes de uma empresa concorrente. A produção estaria concentrada em países subdesenvolvidos, e a procura pela mercadoria passa a ser maior nesses locais onde o fator inovação tecnológica deixa de ser tão relevante. Para Vernon (1966), a vantagem de se deslocarem para esses países estaria no menor custo produtivo – devido ao baixo custo da mão-de-obra e de recursos naturais/matéria-prima –, o que incrementaria a competitividade da empresa em função da redução do preço da mercadoria.

Apesar das contribuições de Raymond Vernon sobre a internacionalização de empresas, incorporando teoricamente o papel da inovação tecnológica, da localização da produção e do comércio internacional, como salienta Pessoa e Martins (2007), os investimentos diretos externos não respondem à cronologia do ciclo de vida do produto. "Nessa perspectiva, cumpre reconhecer que a hipótese de que o produto deva atingir um estágio avançado do seu desenvolvimento, como condição necessária para a internacionalização da produção e da tecnologia, não mais se sustenta" (PESSOA; MARTINS, 2007, p. 325).

Ampliando nossa discussão, conforme Chesnais (1996, p. 43), a noção de internacionalização tem caráter genérico, incluindo "o comércio exterior, o investimento externo direto e os fluxos internacionais do capital que mantém a forma monetária". Esse autor nos explica que as diferentes formas de internacionalização devem ser pensadas como um conjunto integrado, "estabelecendo entre elas uma hierarquia, fundamentada tanto na análise, como nos fatos observáveis e mensuráveis" (CHESNAIS, 1996, p. 44). Nesse intuito,

optamos por adotar *a priori* a ordem estabelecida por Jan Johanson, Finn Wiedersheim-Paul e Jan-Erick Vahlne, teoria conhecida como Modelo da Universidade de Uppsala (U-Model).

Na década de 1970, a teoria clássica de internacionalização de empresas foi elaborada pelos pesquisadores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), ao identificar etapas sequenciais e acumulativas de aprendizagem na trajetória de internacionalização de quatro multinacionais suecas, tendo cada qual mais de uma instalação de produção em país estrangeiro e mais de dois terços do seu volume de negócios no exterior.

Esses autores partem do pressuposto básico de que a empresa se desenvolve antes no mercado doméstico, e então inicia o processo de internacionalização como consequência de uma série de decisões que envolvem conhecimento do mercado-alvo. Em suas palavras, "os mais importantes obstáculos à internacionalização são a falta de conhecimento e carência de recursos. Esses obstáculos são reduzidos através da tomada de decisão incremental e aprendizagem sobre os mercados estrangeiros e operações externas" (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 306, tradução nossa).

Para eles, apesar das dificuldades na internacionalização, esse processo seria estimulado pela maior necessidade de controlar as vendas e estender as operações para outros mercados. Definindo-a como um processo gradual, a internacionalização ocorreria nas seguintes etapas: 1) Atividades de exportação não regulares; 2) Exportação através de representantes independentes (agentes); 3) Filial de vendas e; 4) Unidade de produção/fabricação (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 307, tradução nossa).

Entretanto, os autores ressaltam que não se trata de um quadro rígido, pois seria possível identificar diferentes tipos e quantidade de etapas na internacionalização. Estas seriam evolutivas, com diferentes níveis de envolvimento da empresa no mercado, uma vez que, gradualmente as firmas desenvolveriam suas operações em território estrangeiro, sendo que desde a fase de exportação a empresa estaria adquirindo experiência/conhecimento no comércio exterior e se prepararia para as próximas etapas.

Conforme Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a primeira etapa refere-se à exportação ainda de forma irregular, pois ainda não existe compromisso de recursos no mercado estrangeiro e os investimentos de produção estão no país de origem da empresa. A empresa comercializa seus produtos em mercados externos, mas mantém toda sua estrutura em seu território nacional. Essa etapa consiste no mais fácil modo de entrada em mercados exteriores, representado menor risco as empresas.

Na segunda etapa, a empresa amplia os mercados de exportação utilizando de agentes intermediários, como explica Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), estes são representantes

da firma no exterior encarregados de estabelecer a comercialização, de maneira que funcionam como um canal para o mercado através do qual obtém informações e formam alianças comerciais com estabelecimentos de distribuição existentes no país receptor. Nessa fase, já há certo grau de compromisso com o mercado externo.

No terceiro estágio, a empresa abre sucursais comerciais fora do seu país sede, normalmente são os escritórios comerciais ou filiais de venda, quais consolidam o comércio internacional entre diferentes localidades. Os autores explicam que isso significa um canal de informações direto da empresa no mercado estrangeiro, permitindo a firma direcionar o tipo e a quantidade de informações que fluíram do mercado para a sede da empresa. Durante esta etapa, a empresa obtém maior experiência no comércio exterior.

Na quarta etapa – "localização de unidade de produção/fabricação no exterior" –, a empresa aplica capital no país estrangeiro para produzir fora de seu território nacional, com a aquisição de estabelecimentos de produção que dão acesso direto ao mercado externo. Dessa forma, concretiza-se a internacionalização em que a empresa se torna uma multinacional, com uma sede no seu país de origem e filiais (indústrias) em mercados estrangeiros. A quarta etapa implica em incremento no investimento direto externo e maior comprometimento com recursos de produção alocados nos territórios onde estão as fábricas.

As características na internacionalização, observadas por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), referem-se a "cadeia de estabelecimento" e a "distância psíquica". A cadeia de estabelecimento está relacionada ao conhecimento do mercado-alvo onde a empresa investe seus recursos, informações sobre fornecedores, clientes e práticas de negócios. Já a distância psíquica é o grau de diferença percebida pelos empresários em relação às diferenças existentes entre o mercado doméstico e os mercados externos em que se pretende atuar.

Ainda segundo esses autores, apesar da necessidade do conhecimento adquirido em cada fase no processo de internacionalização, pode haver "saltos" nas etapas por empresas com vasta experiência de outros mercados estrangeiros e amplo recurso financeiro. Essa questão foi retomada por Johanson e Vahlne (1977), que mesmo considerando a internacionalização como um processo gradual, na prática não se trata de uma sequência rígida, podendo alguns empreendimentos "encurtar" as etapas no processo de internacionalização. Em alguns casos, a empresa pode abrir unidades de produção em país estrangeiro antes mesmo de consolidar o seu mercado de exportação nesse local.

Como apontam Johanson e Vahlne (1977), a aprendizagem gradual de cada empresa é um elemento central no processo de internacionalização, utilizando do "conhecimento de mercado" adquirido por meio de operações no exterior para implantar unidades de produção

em países estrangeiros. Definido da seguinte forma: “conhecimento de mercado significa informação sobre mercados e operações nesses mercados, que de alguma forma é armazenado e razoavelmente recuperado – na mente dos indivíduos, em memórias de computador e em relatórios escritos” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 26, tradução nossa).

O trabalho desses autores analisou os efeitos de diferentes fatores sobre o padrão e o ritmo da internacionalização de empresas, enfatizando que dependendo de cada caso pode haver mudança das variáveis de internacionalização; em que cabe ao pesquisador identificá-los. Mas, em aspectos gerais, destacaram o empenho de recursos nas atividades e o conhecimento sobre mercados estrangeiros e operações externas, como fatores relevantes na internacionalização de empresas capazes de afetar oportunidades e riscos da empresa.

Ainda na década de 1970, John Dunning analisou as vantagens do processo de internacionalização de capital por uma empresa, considerando três tipos de vantagens: 1) de propriedade (*ownership advantages*); 2) de localização (*localization advantages*); e 3) vantagem da internalização (*internalization advantages*). O principal objetivo de Dunning (1977) era compreender os motivos que levam uma empresa a decidir a produzir no exterior por investimento direto estrangeiro (IDE), atentando-se para a extensão da produção, a escolha de onde alocar os recursos internacionais, e o padrão de comércio de bens e serviços entre os países.

De acordo com Dunning (1977), as empresas teriam duas possibilidades para comercializar fora de suas fronteiras nacionais: primeiro, via exportação, produzindo em seu país de origem com uso de recursos próprios, isto é, aqueles situados dentro de seus limites territoriais, e vender seu produto no mercado externo. Na segunda possibilidade, a empresa investe no estrangeiro com a aquisição de filiais para produzir no próprio mercado externo, isso significa uma extensão geográfica da empresa que utiliza dos recursos disponíveis no estrangeiro para produzir.

A teoria de Dunning (1977) fundamenta-se em três vantagens (propriedade, localização e internalização), apresentados como fatores interdependentes, para explicar a “internacionalização de empresas” em seu movimento de expansão além de seu mercado doméstico, substituindo as atividades exportadoras por produção no exterior. Essa proposta ficou conhecida como “paradigma de OLI” (*Ownership, Localization, and Iinternalization*), ou “teoria eclética”, uma vez que John Dunning integrou diferentes abordagens teóricas em um modelo geral e eclético, a exemplo da teoria de comércio internacional e a teoria de movimento de capital.

Para Dunning (1977), a "vantagem de propriedade" está relacionada às aquisições, estrutura (tamanho) e mercado da empresa, o que envolve recursos naturais, capital de produção, o aparato tecnológico, o acesso exclusivo de insumos, ativos intangíveis (patentes, marcas comerciais etc.), ou mercados em que exercem atuação. Por sua vez, a vantagem de localização refere-se ao grau de atração do mercado-alvo, seus "dotes locacionais", em relação aos de outros países. Trata-se da vantagem que a empresa obtém por estar em um determinado local, variando pelos atrativos que este possui, tais como menor custo operacional, infraestrutura, conhecimento de mercado, acesso a novos consumidores, recursos materiais e mão-de-obra barata, incentivos fiscais etc. No entendimento desse autor, é com base na vantagem de localização que a empresa determina em qual local deve investir, escolhendo o mercado externo em que implantará parte do seu parque industrial.

Enquanto a "vantagem de internalização", como discute Dunning (1977), representa o quanto é benéfico para as empresas explorar suas vantagens de propriedade internamente, ao concentrar as etapas de seu processo produtivo em vez de fragmentar e repassar para outras empresas, isso implica em alocar indústrias filiais em território estrangeiro para manter o processo interno. Logo, quanto maior a vantagem de internalização, maior a propensão de a empresa realizar o IDE.

Dunning (2013), na obra: "*International Production and the Multinational Enterprise*", publicado originalmente em 1981, adota a definição de multinacional como empresa que se envolve em investimento direto estrangeiro, com atuação na economia mundial moderna através de suas filiais em operações no mercado doméstico e no exterior. Essas empresas estariam entre as mais poderosas instituições económicas já produzidos pelo sistema capitalista, controlando parte significativa do mercado mundial.

A expansão das empresas fora das suas fronteiras nacionais, com a instalação de indústrias filiais em outros países, segundo esse autor, traz contribuições para o país anfitrião/receptor. Nas palavras desse autor: "Em várias economias, tais unidades subsidiárias são responsáveis por mais de um terço da produção do setor de transformação e/ou metade do que é produzido nas indústrias de produto primário" (DUNNING, 2013, p. 4, tradução nossa). Entre os exemplos citados, esse autor inclui o caso das fábricas que vieram para o Brasil, sobretudo, filiais de empresas norte-americanas e europeias.

Para esse autor, as empresas multinacionais (*Multinational Enterprise*) controlam diretamente a implantação de recursos em dois ou mais países, ao mesmo tempo em que define a distribuição da sua produção no país estrangeiro; assim, opera seus ativos em diferentes Estados nacionais. Ao contrário de uma empresa nacional (*National Enterprise*)

que opera unidades de produção somente no Estado-nação no qual ela está incorporada, mesmo que exporte parte de seus bens e serviços, sendo uma empresa de comércio internacional (*International Trading Firm*).

Outro caso seria uma empresa doméstica multilocalizada (*Multilocation Domestic Enterprise*), com ativos de produção em vários locais do território nacional, podendo estar dispersos em diferentes unidades federativas. Segundo Dunning (2013), a empresa multilocalizada teria certas vantagens sobre seus concorrentes nacionais, ao aproveitar as oportunidades de especialização que isso confere. O mesmo acontece com a multinacional, mas em uma escala ampliada que ultrapassa a fronteira nacional, variando conforme distribui o processo produtivo entre as suas filiais nos Estados-nação em que dispõe de atividades.

Discutido por Charles-Albert Michalet (1979), as empresas multinacionais constituem o principal vetor da internacionalização da produção, com o estabelecimento de fábricas em território estrangeiro. Ademais, os investimentos realizados no exterior pelas multinacionais modificaram profundamente a base de acumulação do capital, pois muito destes grandes grupos passaram a obter um valor de produção maior no exterior do que em seu país de origem, mesmo incluindo o valor das exportações em sua receita financeira (MICHALET, 1979).

Para esse autor, a internacionalização trata-se de uma estratégia adotada pelas empresas para aumentarem seus espaços econômicos, compreendendo que a mobilidade geográfica da firma, sua "deslocalização" como prefere denominar, permite a multinacional ampliar seu mercado ao fornecer seus produtos diretamente aos consumidores onde se instala, e driblar as possíveis barreiras comerciais que dificultariam as exportações, podendo assim, melhor concorrer com as indústrias já existentes nesses locais. Em suas palavras,

> A deslocalização de atividades industriais controladas pelas FMN [Firmas Multinacionais] obedece duas estratégias principais. Por um lado, as FMN se implantam no estrangeiro para fornecer ao mercado local (nacional ou regional). É a existência de barreiras protecionistas, em primeiro lugar, que explica a [necessidade] de produção no local; em seguida, a existência de um concorrente local (empresas do país receptor ou filiais de outras multinacionais). Essa opção corresponde a uma política de substituição às exportações diretas (MICHALET, 1979, p. 41, tradução nossa).

A outra estratégia principal relacionada à deslocalização das empresas referida por esse autor é a "segmentação internacional do processo produtivo" (*segmentation internationale du processus productif*), com a criação de unidades especializadas em diferentes locais, sendo a produção destinada à exportação. Trata-se de uma divisão das etapas produtivas em diferentes países, podendo o processo produtivo iniciar em um país e terminar

em outro. Nesse sentido, continua sendo uma divisão internacional do trabalho, onde as unidades subsidiárias são implantadas em países periféricos, com mão-de-obra barata e/ou matéria-prima abundante.

A partir da concepção de Michalet (1979) de "deslocalização" como estratégia, acreditamos que a mobilidade geográfica de empresas brasileiras do setor frigorífico, com a implantação de unidades industriais em território estrangeiro seja uma *estratégia espacial* para driblar barreiras comerciais que dificultam as exportações de carnes e seus derivados. Desta maneira, a multinacional pode fornecer seus produtos diretamente aos consumidores e aumentar a sua capacidade de competir com empresas instaladas em mercados externos.

Em relação ao conceito de *estratégia espacial*, em 1979, com base no estudo da expansão geográfica da empresa Philips, André Fischer considerou a estratégia espacial como uma condição para o sucesso empresarial na distribuição das unidades industriais, juntamente com as políticas governamentais de industrialização. De acordo com Fischer (1979), após avaliar as possibilidades de dispersão geográfica de suas atividades, uma empresa escolhe qual o melhor local para investir. Essas questões fazem parte de sua estratégia espacial (*stratégie spatiale*), em que se propõe um plano de ação para estimular ou reestruturar a empresa a partir de sua espacialização em locais considerados adequados para incrementar a produtividade e competitividade.

O conceito de estratégia espacial, como explica esse geógrafo, está relacionado à "rentabilidade do espaço", ao afirmar que

> Para as grandes empresas, o paradigma de referência, no que diz respeito à estratégia espacial, é aquele da "rentabilidade do espaço": a escolha pelo local de implantação depende das capacidades do meio em satisfazer as exigências de funcionamento da empresa, permitindo-lhe ao mesmo tempo minimizar os seus custos de localização e de produção e otimizar seus benefícios (de toda natureza) (FISCHER, 2003, p. 14).

Portanto, a decisão de adotar uma estratégia espacial varia conforme as características do local a ser incorporado no espaço econômico da empresa. Como discute esse autor, as empresas podem adotar estratégias espaciais diversificadas que ao serem implantadas acentuam as clivagens no espaço geográfico, sendo que elas vão de encontro com as políticas de ordenamento do território (*aménagement*) promovidas pelo Estado. Dessa forma, a expansão geográfica do setor frigorífico fora do território nacional deve ser considerada como uma estratégia espacial.

O surgimento de multinacionais brasileiras estaria de acordo com uma das estratégias principais identificadas por Charles-Albert Michalet. Entretanto, ressaltamos que esse autor se baseou na deslocalização de empresas dos países centrais do capitalismo para os periféricos

em industrialização. Por isso, precisamos ampliar essa discussão com teóricos que analisaram o processo de internacionalização de empresas de países em desenvolvimento (emergentes), e considerar as estratégias aplicadas por uma multinacional e suas motivações para transpassar seu território nacional.

François Chesnais considera que as empresas se tornam multinacionais com o objetivo da obtenção de lucro e da autovalorização. Em seu entendimento, o fato de se tornar uma multinacional permite ao grupo empresarial se colocar em contato direto com seu mercado consumidor, e assim, aplicar certas estratégias de mercado que a distância impediria. A título de exemplo: "as estratégias de diferenciação da oferta e de fidelização da clientela nunca puderam ser aplicadas, eficientemente, de longe. Elas sempre supõem uma certa proximidade das companhias, em relação aos consumidores que escolheram como alvo" (CHESNAIS, 1996, p. 124).

Esse autor compreende a mobilidade de unidades que compõe o grupo empresarial como "a recusa a se prender a determinadas modalidades de comprometimento setorial ou geográfico", independente de qual tenha sido sua importância anteriormente na formação e crescimento do grupo econômico (CHESNAIS, 1996, p. 81). Assim, uma empresa pode se retirar de um determinado local para outro que seja mais rentável, que permita um maior controle e centralização, mesmo que esse local tenha certo valor histórico.

Isso explica a transferência das sedes de empresas multinacionais que se retiram dos municípios de onde surgiram para centros econômicos, e a mobilidade de unidades industriais dentro do território nacional e nos mercados externos, visto que os altos custos com a internacionalização precisam ser reavidos. Como exemplo, podemos citar a JBS S.A., maior empresa processadora de carne do mundo, que iniciou sua trajetória em Anápolis-GO, transferiu sua sede para São Paulo, e estabeleceu uma central de comando nos EUA, onde está um dos principais grupos de alto executivos que comanda a empresa.

Apesar de existir muitas variáveis na decisão de um grupo empresarial investir no exterior, ainda segundo Michalet (1997, p. 2), as principais estratégias que motivam a maioria dos investimentos diretos estrangeiros estão relacionadas às instalações de plantas industriais no exterior para "servir diretamente o mercado local", ou a implantação de unidades de produção em locais em busca de uma "combinação de fatores", tais como trabalho, capital e recursos naturais, "necessários para fabricar um determinado produto". Esse autor aponta como principais motivações para o investimento estrangeiro:

> A existência de barreiras protecionistas no comércio dos países receptores; corte nos custos de produção por redução dos custos de transporte, aproveitando das

> vantagens de uma mão-de-obra barata, obtendo acesso às matérias-primas; ampliação dos ciclos de vida do produto; concorrência oligopolista e desejo de manter a participação no mercado, com seu "efeito de movimento" e o jogo de ameaça e contra-ataque; redução de custos de negócios internalizando-os; redução no risco operacional através da diversificação geográfica etc. (MICHALET, 1997, p. 12-13, tradução nossa).

Em alguns casos, o autor destaca que a produção em territórios estrangeiros seria destinada, principalmente, para outros mercados; dessa forma, a escolha desses locais visaria à exportação, utilizando da infraestrutura e dos acordos comerciais do país receptor. Trata-se de uma *estratégia vertical*, com o intuito de minimização dos custos. Enquanto no caso de instalação de plantas industriais no exterior para atender o mercado local teríamos uma *estratégia horizontal*, com uma dispersão geográfica em busca de mercados.

Conforme Michalet (1997), a estratégia horizontal ou procura de mercado está relacionada ao investimento direto estrangeiro que envolvesse a implantação de plantas industriais no mercado externo, tendo efeito na extensão de mercado da empresa a partir das suas filiais. Em seu entendimento, as unidades subsidiárias visavam abastecer os mercados onde operavam, sendo as exportações uma questão secundária; e sua produção pouco difere dos produtos elaborados no país de origem da empresa, em termos de gama de produtos, técnicas e marketing etc. Para ele, essa estratégia seria adotada pelas multinacionais que operam em mercados imperfeitos, com características oligopolistas ou monopolistas.

Contrastando com a estratégia horizontal, existiria a estratégia vertical. Como discute Michalet (1997), essa forma de dispersão das multinacionais refere-se aos investimentos diretos estrangeiros aplicados entre países em diferentes estágios de desenvolvimento, partindo dos desenvolvidos para os subdesenvolvidos. O autor destaca que nessa estratégia as filiais são localizadas de forma a coincidir com suas funções de produção, em que temos unidades especializadas de acordo com as vantagens obtidas nos países receptores.

Uma forma mais evoluída da estratégia vertical seria a estratégia global. Nas palavras de Michalet (1997, p. 13, tradução nossa), em uma estratégia global

> as várias filiais da mesma multinacional serão significativamente interdependentes... Há uma rede internalizada por meio da qual os componentes, bens intermediários, incluindo até mesmo internos serviços como contabilidade e P&D [Pesquisa e Desenvolvimento] e a tecnologia podem fluir, não só entre filiais individuais e a empresa matriz, mas na verdade entre as filiais.

Para esse autor, a estratégia global representa um processo de integração mundial, fundamentado no acesso aos fatores de produção e na economia de escala gerada pela especialização das subsidiárias que se concentram na produção de determinados bens ou serviços. Com isso, os custos de produção são minimizados, apesar dos altos investimentos

necessários para a dispersão geográfica em âmbito global, estando as filiais em diversos países organizadas em rede.

Na década de 1990, Johanson e Vahlne ampliaram o modelo de análise do processo de internacionalização da Escola de Uppsala introduzindo a temática das redes industriais (*industrial networks*), atentando-se para as novas práticas organizacionais com a interação entre as firmas, suas relações de negócios com outras empresas, integração das filiais com fornecedores e consumidores etc. Seguindo uma abordagem mais comportamental da empresa, Johanson e Vahlne (1990), afirma que a internacionalização ocorre em etapas em que a empresa aumenta gradualmente sua participação internacional, e nesse processo, formam-se redes industriais que podem ser compreendidas pelas interações internas e externas com o mercado.

Conforme esses autores, o processo de internacionalização manifesta-se de diferentes maneiras, a exemplo do comércio internacional, dos *joint ventures* internacionais, do estabelecimento de subsidiárias no estrangeiro, entre outros eventos e ações no mercado externo. Em cada etapa a empresa adquire conhecimento, principalmente, por meio da experiência com atividades no mercado estrangeiro, e estabelece relações comerciais com outros atores em uma interação voltada para os negócios. Por suas palavras,

> As relações são conectadas por redes que se desenvolvem em consequência da interação entre as empresas. A firma específica está envolvida em uma rede de relações de negócio que inclui um número de diferentes empresas - clientes, consumidores dos clientes, concorrentes, fornecedores suplementar, fornecedores, distribuidores, agentes e consultores, bem como as agências regulamentadoras e outros órgãos públicos. De igual modo, as indústrias podem ser consideradas como redes de relações comerciais, compreendendo um número diferente de atores de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 18, tradução nossa).

Esses autores comentam que as relações e a própria rede só pode ser compreendida a partir da "experiência de interação/integração" entre os atores e o "conhecimento de mercado", o que envolve as atividades da empresa e seu processo de internacionalização com o desenvolvimento de relações de negócios em outros países. Ademais, as relações com uma determinada empresa podem ser usadas como pontes para adentrar em outras redes.

De um modo geral, em sua trajetória internacional, as empresas podem ou não passar por todas as etapas identificadas na teoria clássica de internacionalização, em que cabe ao pesquisador identificar cada caso. Nos casos em que isso ocorre, Rezende (2010) considera que em vez de um gradualismo teríamos uma descontinuidade nas etapas. Para ele, a internacionalização de empresas brasileira deve ser analisada a partir da teoria clássica de internacionalização conciliada com uma perspectiva conhecida como "redes industriais".

Isso exige uma abordagem multilateral da internacionalização, com ênfase no compromisso e relação entre os atores da rede, conhecimentos adquiridos, suas atividades atuais e as decisões de acordo. Em que devemos nos atentar para o fato de que "inicialmente, a internacionalização da empresa está voltada para uma rede que é principalmente doméstica" (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 19). Ou seja, essa rede corresponde à integração da empresa, suas filiais, fornecedores e clientes no território nacional.

Chesnais (1996) acrescenta que a originalidade das empresas em rede está relacionada justamente às inovações tecnológicas que permitiram uma alteração na gestão da produção e maior controle dos processos. Por suas palavras,

> A fusão das tecnologias de telecomunicações e de informática e o surgimento da teleinformática permitiram às grandes companhias gerenciar melhor as economias de custos de transação, obtidos pela integração, e reduzir os 'custos burocráticos' associados a sua internacionalização (CHESNAIS, 1996, p. 103-104).

Portanto, esse autor considera que a empresa em rede representa uma nova forma de organizar e gerenciar as hierarquias que compõem as multinacionais com suas filiais, parceiros comerciais, fornecedores e clientes. Ampliando essa discussão, Mazzali (2000) demonstrou em seus trabalhos sobre o setor agroindustrial que, no Brasil, a "organização em rede" decorreu da evolução dos complexos agroindustriais (CAI).

De acordo com esse autor, a partir da década de 1980, os complexos agroindustriais nacionais tiveram que se reorganizar para enfrentar os concorrentes estrangeiros, buscando uma estrutura organizacional mais flexível que favorecesse a participação no mercado doméstico e externo, com alterações na rede de relacionamentos na cadeia produtiva, que passa a ser mais integrada. Mazzali (2000, p. 90-91) assim escreve sobre essa questão,

> No âmbito das articulações com os agentes que integram a cadeia produtiva, observaram-se alterações significativas nos padrões de relacionamento com os fornecedores agrícolas, com os fornecedores de embalagens e de insumos industriais, com os clientes e com os canais de distribuição (...). Na cadeia da carne bovina, as tendências apontaram para o estreitamento das relações com os pecuaristas, assentado na busca do aprimoramento técnico do rebanho e na preocupação crescente com o padrão de qualidade da carne.

Para esse autor, a organização em rede em território nacional envolveu uma integração entre diferentes cadeias produtivas, com o entrelaçamento de capitais de setores agroindústrias anteriormente distantes. Como exemplo, citamos o complexo de grãos e carnes que estreitaram as relações com o fornecimento de rações pelo setor de grãos para alimentar os animais em engorda para o abate. Em âmbito internacional, o acirramento da concorrência nos mercados externos de carne "impeliu ao estabelecimento de alianças entre concorrentes

locais e/ou com empresas dos países/regiões alvo, com o objetivo de penetrar em novas áreas geográficas de mercado" (MAZZALI, 2000, p. 105).

Em uma abordagem sobre organização em rede na gestão de estratégia empresarial, Häkansson e Snehota (2006) afirmam que nenhuma empresa de negócio é uma ilha, pois não se encontram isoladas; ao contrário, existe uma interação contínua com outras partes que constituem o contexto no qual a organização está inserida. Nesse ambiente, a empresa relaciona suas próprias atividades e recursos com aqueles pertencentes aos outros atores envolvidos.

> Estas entidades [atores] são envolvidas em relações de troca contínua com a organização. Em tais casos, cada parte individual exerce uma influência considerável sobre a organização. Esta situação é encontrada mais frequentemente por empresas industriais que operam em mercados de negócios que incluem um número limitado de fornecedores, concorrentes e consumidores (HÄKANSSON; SNEHOTA (2006, p. 259-260, tradução nossa).

Esses autores consideram que em grande parte, o desempenho da empresa dependente dos outros atores com quem ela interage, ou seja, as interações contínuas no contexto de rede da organização empresarial. Sendo que as relações entre a empresa e os demais atores de sua rede torna possível acessar e explorar os recursos dos outros, e vincular as atividades das partes. Essas interações, como abordam Häkansson e Snehota (2006), permite a empresa desenvolver novas capacidades distintivas, absorvendo técnicas de diferentes fontes e adequar sua forma de organização, sua estrutura e a maneira de alocar seus recursos. Assim, as empresas desenvolvem estratégias ligadas a sua organização em rede.

Avançando na teoria de organização industrial, Johanson e Vahlne (2009) salientam que o ambiente empresarial mudou consideravelmente nas últimas décadas, tornando-se uma teia de relacionamentos com muitos clientes e fornecedores interligados, em que se constitui uma rede de negócios, com firmas ligadas umas as outras. Para eles, esse novo cenário traz implicações no processo de internacionalização da empresa, sobretudo, na seleção do modo de entrada e na localização do investimento direto estrangeiro, influenciando na expansão internacional.

Segundo os autores, além dos estudos das maneiras em que as redes influenciam a internacionalização, é necessário discutir como elas foram criadas, averiguar a estrutura da rede no país receptor da multinacional, e a evolução da rede em que a empresa é incorporada. Nesse sentido, Johanson e Vahlne (2009) elaboraram um modelo mais abrangente do processo de internacionalização, com base nas redes de negócios em ambientes de mercados.

O modelo desenvolvido pelos autores envolve “conhecimento e aprendizagem” da empresa (*Knowledge and Learning*), “construção de confiança e compromisso” entre os atores da rede (*Trust and Commitment Building*), e “identificar e explorar oportunidades” de mercado em ambientes de redes (*Identifying and Exploiting Opportunities*). Em conjunto, essas atividades resultariam em desenvolvimento de negócios e internacionalização da empresa, com uma grande variedade de relações interdependentes entre os agentes que compõem a rede.

Castells (2012, p. 39) considera que “a descentralização das empresas” e sua “organização em redes” tanto interna quanto em suas relações com outras empresas é uma das características da profunda “reestruturação do capitalismo”, assim como a maior flexibilidade no gerenciamento dos processos e o aumento da concorrência econômica global. Para esse autor, o processo de restruturação capitalista, empreendido desde os anos 1980, pode ser caracterizado como “capitalismo informacional”, devido ao papel que a nova tecnologia da informação teve no ganho de velocidade e flexibilidade no âmbito das instituições, com a globalização da produção, circulação e mercados.

Em seu entendimento, foram as tecnologias da informação e da comunicação que forneceram a base material para a restruturação capitalista, de modo que nos encontramos na “Era da Informação”. Castells (2012, p. 119) nos explica que essa nova economia é informacional, global e está organizada em rede, em suas palavras:

> É *informacional* porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É *global* porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É *rede* porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais. (Grifos do autor).

Nesse cenário de competitividade global, algumas empresas adotaram como estratégia a descentralização organizacional e a expansão geográfica para ampliar seus mercados. Ao estender sua área de atuação a empresa passa para um novo nível de ação no desenvolvimento dessa economia global em rede, com a dispersão de filiais em diferentes territórios para ampliar a participação no mercado mundial.

> De fato, os mercados de mercadorias e serviços estão-se tornando cada vez mais globalizados. Mas as verdadeiras unidades de comércio não são países, porém empresas, e redes de empresas. Isso não significa que todas as empresas atuem mundialmente. Mas quer dizer que a meta estratégica das empresas, grandes e

> pequenas, é comercializar onde for possível em todo o mundo, tanto diretamente como através de suas conexões com redes que operam no mercado mundial (CASTELLS, 2012, p. 156).

De acordo com esse autor, os governos foram os agentes decisivos no desenvolvimento da economia global em rede, em especial os governos dos países mais ricos e suas instituições internacionais auxiliares: o Fundo Monetário internacional, o Banco Mundial e a Organização Mundial do Comércio. Portanto, a economia global não é um processo aleatório e sem interesse, pois foi constituída politicamente.

Castells (2012, p. 178) nos conta que três políticas inter-relacionadas construíram os alicerces da globalização na economia global em rede: "a desregulamentação das atividades econômicas domésticas (que começou com os mercados financeiros); a liberalização do comércio e dos investimentos internacionais; e a privatização das empresas públicas (quase sempre vendidas a investidores estrangeiros)". Como discutimos anteriormente, essas três políticas tiveram início nos EUA, em meados da década de 1970, espalhou-se pela Europa nos anos de 1980, e na América Latina na década de 1990.

Portanto, os governos e as instituições internacionais tiveram papel relevante na economia global em rede, atuando na regulamentação, abertura ou restrição do comércio. Ademais, o governo assumiu o papel de "patrocinador" de algumas empresas nacionais, de modo que muitas multinacionais estrangeiras e brasileiras dependeram de empréstimos bancários, concedidos principalmente por instituições governamentais para promoverem seus processos de internacionalização.

Ao direcionar seus estudos para as empresas em rede, Castells (2012, p. 163) nos mostra que "as multinacionais são, cada vez mais, redes internas descentralizadas, organizadas em unidades semiautônomas, segundo os países, os mercados, os métodos e os produtos". Essas unidades podem estar ligadas a unidades semiautônomas de outras multinacionais, formando redes empresariais com "alianças estratégicas *ad hoc*", com a incorporação de componentes produzidos em vários locais, por empresas diferentes.

> Essa rede não corresponde à ideia simplista de uma empresa global com unidades fornecedoras diferentes em todo o mundo. O novo sistema produtivo depende de uma combinação de alianças estratégicas e projetos de cooperação *ad hoc* entre empresas, unidades descentralizadas de cada empresa de grande porte e redes de pequenas e médias empresas que se conectam entre si e/ou com grandes empresas ou redes empresariais (CASTELLS, 2012, p. 164).

Trata-se de uma nova organização industrial, passando de uma hierarquização vertical rígida para uma conexão entre empresas. O autor explica que com as redes de produção, a divisão internacional do trabalho é cada vez mais "intra-empresas", com o desempenho de

funções específicas por cada empresa. Desta maneira, conforme Castells (2012), a organização em rede requer uma dinamização da estrutura interna da empresa, com a descentralização de suas unidades, resultando em uma "empresa horizontal", construídas ao redor de uma grande empresa industrial, com diversas empresas fornecedoras e subsidiárias interconectadas.

As multinacionais ocupam lugares de destaque nessa forma de organização ao exercer controle oligopolista sobre a maioria dos mercados, complementadas pelas alianças com pequenas e médias empresas, acordos com fornecedores, clientes, prestadores de serviços, e assistência tecnológica e informacional. Portanto, o circuito de produção e circulação também é fomentado pela cooperação entre unidades de empresas que se complementam.

Segundo Corrêa (2012, p. 84), o setor frigorífico no Brasil é caracterizado como um oligopólio, uma vez que é controlado por três grandes empresas que dominam a criação, o transporte e o abate no país; essas empresas também exercem influência nas exportações, seja de carne *in natura*, produtos industrializados ou animais vivos. Esse controle oligopolista, em alguns casos, tem sido reproduzido no exterior por multinacionais brasileiras do setor frigorífico que adquiriram importantes plantas industriais fora do seu território nacional, mesmo que isso signifique uma descontinuidade geográfica de seu processo produtivo.

Nas palavras de Castells (2012, p. 566), "Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmo códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho)". Em suma, o que mantém a integração dos nós é a *holding* central, ou seja, a sede da empresa localizada nos grandes centros econômicos, em que temos as cidades globais.

Para Saskia Sassen (1998), as cidades globais seriam as metrópoles (re)significadas na economia mundial, devido às alterações provocadas pela globalização, acompanhada pelo surgimento de uma economia e cultura global. Essa autora avalia que as grandes metrópoles mundiais foram forçadas a modificar sua estrutura e funções para atender ao setor econômico e suas novas demandas, caracterizado pela sobreposição do setor financeiro e de serviço ao industrial, crescimento dos investimentos direto estrangeiros e a internacionalização da produção de bens e serviços com a expansão das multinacionais.

Essas questões, de acordo com Sassen (1998), resultaram em uma dispersão territorial das atividades econômicas, centralização do controle e gerenciamento das operações econômicas, e nova organização da economia em três formas complementares: "zonas de processamento das exportações, centros bancários *offshore* e as cidades globais". Em sua

percepção, algumas cidades se transformaram em "espaços transnacionais"; pois apesar de estarem localizados em um determinado território nacional seus limites de influência ultrapassam as fronteiras entre os Estados nacionais, alcançando os mercados estrangeiros; além do que as cidades globais estariam mais interligadas entre elas do que com os centros regionais de seus países.

Na visão de Castells (2012, p. 469), as cidades globais são "centros de controle e comando" capazes de "gerenciar e inovar as atividades das redes de empresas". Com papel decisivo em nossas sociedades, elas lingam os setores mais dinâmicos, de forma que o sistema todo se encontra interconectado pelas cidades globais. O tamanho não é a qualidade definidora desses centros influentes da economia global, mas as funções superiores que desempenham de ligar as redes, concentrar o poder e articular a economia.

Como foi percebido por Sene (2004), não existe uma correspondência entre cidades globais e megacidade, a maioria das cidades globais está situada nos países do centro sistema capitalista, enquanto as megacidade encontram-se majoritariamente nos países subdesenvolvidos. "Portanto, os nós principais dos fluxos da economia informacional/global são as mais importantes cidades globais" (SENE, 2004, p. 136).

Para Benko (2002), o conceito de cidades globais remete a existência de uma hierarquia funcional entre as cidades no contexto da economia capitalista mundial, devido à distribuição desigual das funções de comando. De acordo com esse geógrafo, as cidades mais importantes são aquelas com funções de comando transnacional e de alto nível, nestes locais, "a rede internacional das empresas capitalistas encontram seus pontos físicos de ancoragem espacial" (BENKO, 2002, p. 55).

Por sua vez, em 2002, John A. Mathews, na obra "*Dragon multinationals*", propôs uma nova abordagem sobre o processo de internacionalização de empresas de países emergente. Esse economista australiano estudou um grupo de empresas asiáticas que se tornaram multinacionais, com o intuito de compreender como empresas que começam pequenas na periferia do sistema econômico, com falta de recursos e distantes dos principais mercados, desafiam posições estabelecidas na economia global e conseguem deslocar monopólios históricos.

Na compreensão desse autor, as "multinacionais dragões" são as empresas da região Ásia-Pacífico, que se internacionalizaram e tonaram-se algumas das principais empresas na economia global em diferentes setores, apesar das desvantagens iniciais frente às grandes concorrentes já estabelecidas. Para Mathews (2006), as multinacionais asiáticas caracterizam-se por uma internacionalização acelerada baseada em três processos:

"parceria/relacionamento, alavancagem e aprendizagem" (*linking, leveraging and learning*). Dessa forma, as empresas e instituições localizadas na periferia, mover-se-iam rapidamente para aproveitar as oportunidades geradas no contexto da globalização e seus mercados globais.

O ponto de partida fundamental na internacionalização de uma empresa emergente, de acordo com Mathews (2006), seria a parceria/relacionamento (*linking*) com empresas internacionais para obter vantagens e recursos, buscando uma orientação de posicionamento no mercado mundial como forma de compensar e enfrentar os riscos de se tornar uma multinacional. "Assim, *joint ventures* e outras formas de parceria colaborativa surgem como opções de escolha predominante para ganhar a entrada no mercado externo" (MATHEWS, 2006, p. 19, tradução nossa).

Em segundo lugar, a alavancagem (*leveraging*), como explica esse autor, diz respeito ao aproveitamento dos recursos incorporados com a imitação, transferência e substituição de técnicas de produção. O foco está na internalização de operações além das fronteiras nacionais, direcionamento dos recursos da empresa e no seu potencial de ultrapassar as barreiras existentes no seu processo de internacionalização.

Ainda segundo Mathews (2006), a estratégia das multinacionais emergente estaria baseada na aprendizagem (*learning*), em que o grupo empresarial busca e aplica o conhecimento obtido no exterior na etapa de relacionamento através de parcerias, *joint ventures*, e na alavancagem com as aquisições e inserções no comércio exterior. Essa aprendizagem, incluindo incorporação de novas técnicas de produção e conhecimento do mercado externo, permite um desenvolvimento da empresa para melhor se posicionar diante das dificuldades e oportunidades, aproveitando da experiência internacional.

Recentemente, os geógrafos Sposito e Santos (2012), a partir da internacionalização do capital e suas configurações espaciais, examinaram a trajetória de grandes empresas e grupos brasileiros – sobretudo, empresas energéticas, siderúrgicas, de autopeças, material de transporte, construção civil e alimentar –, no território nacional e estrangeiro, com o intuito de compreender suas práticas e estratégias territoriais de inserção no mercado externo, atentando para a expansão geográfica e a organização espacial das multinacionais.

Em uma abordagem marxista, esses autores partiram da hipótese de que "os novos territórios de acumulação das empresas e grupos do Brasil se desenvolvem no bojo do delineamento de um processo de *centralização descentrada* de capital, que vem adquirindo forma nas últimas décadas do século XX" (SPOSITO; SANTOS, 2012, p. 17). Trata-se de uma centralização do capital em escala mundial, acompanhada de uma descentralização com a

inserção de alguns países periféricos como atores na economia mundial, em que não há um único centro, uma vez que a internacionalização da produção não se restringe mais a tríade (Estados Unidos, Europa e Japão).

O avanço das empresas multinacionais, na leitura desses geógrafos,

> decorre do acirramento não só na escala nacional, mas também na mundial. No front interno, as empresas e grupos promoveram um forte movimento de concentração e centralização, ao passo que, no front externo, adotaram uma estratégia de concentração mediante novos investimentos em países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Essas diferentes estratégias estão relacionadas à emergência de constrangimentos à acumulação nos países capitalistas e ao imperativo capitalista de acumulação em escala ampliada (SPOSITO; SANTOS, 2012, p. 25).

Ao atentar para as dimensões histórica e espacial das empresas multilatinas, e analisar as diferentes formas de internacionalização do capital, com ênfase no investimento direto no exterior, Sposito e Santos (2012) propuseram uma distinção entre a internacionalização de empresas e o que seria a multinacionalização, apesar de serem processos interligados. O primeiro processo envolveria a exportação, abertura de escritórios comerciais e os contratos de transferência tecnológicos, estando todo o capital produtivo no país sede da empresa. Já a multinacionalização se restringiria aos investimentos produtivos, a realização de *joint ventures*, aquisições de unidades de produção e fusões no exterior que caracteriza uma empresa multinacional (EM) em um capitalismo monopolista. Por suas palavras,

> As EM são, na verdade, grandes corporações nacionais que atuam em setores altamente concentrados, nos quais predominam a concorrência monopólica. Deste modo, a multinacionalização é um processo decorrente do caráter monopolista da economia de origem e das contradições engendradas em economias com níveis elevados de desenvolvimento (SPOSITO; SANTOS, 2012, p. 126).

Assim, a produção deixaria de estar concentração no território nacional, espaço em que atuam poucas empresas na formação de monopólios, passando para a escala mundial, de competitividade acirrada pelos principais mercados. Esses autores compartilham da perspectiva de que a internacionalização/multinacionalização estaria relacionada com as condições econômicas do país de origem, ampla atuação da empresa no mercado doméstico, com capacidade de expansão geográfica e o papel do Estado.

Entre os países emergentes, como constata Santos (2009), o Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC) estão no grupo dos que mais promoveram uma integração internacional de suas economias no início do século XXI, intensificando os fluxos de investimentos diretos estrangeiros e de comércio de bens e serviços com o resto do mundo, sobretudo com países considerados desenvolvidos. Conforme esse autor, esses países dispõem de dimensões continentais e populacionais consideráveis, constituindo um mercado interno integrado, com

uma econômica diversificada, o que favoreceu um maior fluxo de investimentos do que em outros países subdesenvolvidos, tanto na atração quanto na promoção de investimento direto estrangeiro. Assim, algumas das empresas que tiveram origem nesses países encontram-se integradas aos maiores mercados do centro do sistema capitalista.

Utilizando como referência os países com industrialização avançada, Campanário et al. (2010) apresentam uma série de medidas e instrumentos voltados para promover o IDE brasileiro, os quais foram agrupados em três grupos: macroeconomias, comércio exterior e organização industrial. Entre tais medidas políticas e instrumentos, destaca-se o papel dos bancos de desenvolvimento no financiamento e concessão de créditos a baixos custos, com carência e prazos dilatados, para promover o processo de internacionalização.

Em suma, esse arcabouço teórico abrangente alicerça nossa proposta de análise do processo de internacionalização de empresas de um país emergente, tendo como estudo de caso as multinacionais brasileiras do setor frigorífico. Por isso, no próximo tópico, integramos de maneira sistemática os elementos que consideramos mais relevantes encontrados na teoria da globalização, internacionalização e organização em rede, para propor um novo quadro de análise multidimensional do processo de internacionalização.

1.3 O espaço geográfico e as etapas da internacionalização

A globalização e o processo de internacionalização, ao acelerarem o fluxo e a integração de mercados com novas técnicas, de acordo com Sene (2004), resultam em alterações no espaço geográfico e nas relações internacionais entre localidades e os seus agentes sociais. De modo que concordamos com a afirmação de Carlos (1994, p. 38), de que "o espaço se produz para atender às necessidades da produção e das relações que essa produção, somada à circulação, distribuição e troca determinam".

Seguindo a proposta de Santos (2009, p. 63), "O espaço é formado por um conjunto indissociável, solidário e também contraditório, de sistemas de objetos e sistemas de ações, não considerados isoladamente, mas como o quadro único no qual a história se dá". Para esse geógrafo, os objetos são primeiramente naturais, e ao longo do tempo vão sendo substituídos por objetos técnicos, tais como cidades, frigoríficos, fábricas, estradas, portos, caminhões refrigerados, fazendas de confinamento etc.

Para Santos (1986), o espaço se origina de uma base material física/natural, sendo um fator dos processos sociais; mas é pelas relações sociais ocorridas no tempo passado e presente que ele evolui em novas estruturas, organizado no conjunto de suas formas e funções. Portanto, as transformações no espaço devem ser compreendidas em seu tempo

histórico, abarcando seus momentos sucessivos, o que ajuda a justificar o resgate histórico proposto nesta pesquisa, ao discutirmos o início do setor frigorífico no país.

Em conformidade com essa perspectiva, Carlos (1994, p. 15) afirma que "o espaço geográfico deve ser concebido como um produto histórico e social das relações que se estabelecem entre a sociedade e o meio circundante. Essas relações são, antes de mais nada, relações de trabalho dentro do processo produtivo geral da sociedade". Na concepção dessa geógrafa, o espaço é construído e reproduzido pelas relações de trabalho dos homens; e sendo um produto histórico e social, o espaço sofre uma acumulação de técnicas, ao mesmo tempo em que revela as características da sociedade que o produz.

Assim, os espaços se diferem e apresentam variadas funções, podendo atrair mais ou menos os interesses de grandes capitalistas. Como discute Santos (2011, p. 139), "os espaços aparecem cada vez mais como se diferenciando por sua carga de capital, pelo produto que criam e pelo lucro que engendram e, em última análise, por seu desigual poder de atrair o capital". Ou seja, em primeiro plano, os espaços se diferenciam pelo volume de capital que comportam, pelas funções desempenhadas e pelo lucro que pode gerar, com as atividades econômicas desenvolvidas no território.

Em seguida, os espaços se distinguem pela capacidade que apresentam de atrair o capital, sendo que os espaços com maior infraestrutura, segurança, estabilidade econômica e política, dispõem de uma maior capacidade de atração. Nas palavras desse autor: "A localização no interior do país obedece à regra do lucro, porém, na escolha dos países, as preocupações com a segurança do investimento não estão ausentes" (SANTOS, 2011, p. 151). Desta maneira, os locais selecionados para a realização do investimento direto estrangeiro (IDE) pelas empresas segue a lógica capitalista do lucro, em conformidade com o poder dos espaços em atrair capital.

No contexto atual, de internacionalização de empresas brasileiras, seguindo as recomendações de Font e Rufí (2006, p. 42), "Para compreender as dinâmicas sociais e econômicas e as relações de poder em toda a sua amplitude, temos que considerar uma análise em multiescala que outorgue a cada escala os fatores que lhe são próprios". Portanto, a análise da complexidade do mundo contemporâneo necessita de um ordenamento dos fatores em diferentes níveis de escala (local, nacional, mundial/global).

Por sua vez, a análise das redes geográficas, conforme sugere Corrêa (2011), compreende três dimensões independentes entre si; a dimensão organizacional, a temporal e a espacial. Segundo esse geógrafo, essas dimensões envolvem a estrutura interna, o tempo e o espaço das redes, o que permite ao pesquisador compreender a complexidade de seu objeto de

estudo. Para ele, a dimensão organizacional abrange a configuração interna da entidade estruturada em rede, compreendendo os agentes sociais, a origem da rede, a natureza dos fluxos, a finalidade da rede, sua existência e construção, sua formalização e organicidade.

Já a dimensão temporal refere-se aos fatos históricos da rede, a sua duração, a velocidade em que os fluxos nela se realizam e a frequência com que a rede se estabelece. Enquanto a dimensão espacial analisa a escala (local, regional, nacional ou global), a forma/padrão espacial, e a conexão da rede. Logo, a interação da dimensão temporal e espacial nos explica a difusão da rede (CORRÊA, 2011, p. 109-110).

A temática da globalização é demasiada extensa, conforme discute Ortiz (2000, p. 10), exigindo do pesquisador um recorte coerente de seu objeto de estudo e uma demarcação clara em sua opção metodológica. Por isso, a partir do nosso referencial teórico elegemos algumas dimensões de análise que consideramos mais relevantes para abordarmos nosso objeto de estudo. Assim, as dimensões de análise elencadas foram: espaço-temporal, político-econômica, técnico-organizacional e social.

Os teóricos da internacionalização e da organização em rede nos permitiu identificar diferentes etapas/passos no processo de internacionalização. Com a ressalva de que como indica Michalet (1979), uma multinacional tem uma origem nacional, primeiramente, pois surge de um processo de concentração de capital e expansão de mercado em sua base nacional para depois iniciar sua internacionalização. Por isso, antes de discutirmos exportação e comércio exterior, optamos por abordar a origem e expansão geográfica das empresas selecionadas no Brasil, ou seja, a "*territorialidade nacional*" dessas indústrias frigoríficas.

A expressão territorialidade, segundo Andrade (2002, p. 214), pode ser entendida "como o que se encontra no território e está sujeito à gestão do mesmo (...)". Ou seja, a territorialidade refere-se ao processo de gestão do território, envolvendo ações e objetos. Ampliando essa discussão, a territorialidade, de acordo com Corrêa (2002, p. 251-252), "refere-se ao conjunto de práticas e suas expressões materiais e simbólicas capazes de garantirem a apropriação e permanência de um dado território por um determinado agente social (...)". Enquanto seu termo opositor seria a "desterritorialidade", o que indica a perda ou o abandono do controle de um determinado espaço.

Acreditamos que a trajetória espacial das empresas selecionadas (BRF, JBS, Marfrig e Minerva) e as disputas com as multinacionais estrangeiras que estavam no Brasil, pelo mercado interno, foram essenciais para a internacionalização, em um amplo processo de territorialidade e desterritorialidade. Pois, com a aquisição de concorrentes, as empresas brasileiras adquiriram capacidade produtiva e técnica, e com o incremento das vendas no

mercado doméstico, acumularam capital para iniciar a internacionalização no âmbito das exportações, avançando para o investimento direto estrangeiro (IDE).

Concordamos com Santos (1982, p. 34), quando este afirma que "Para ir além do fenômeno, para ultrapassar o aspecto e alcançar o conteúdo, não há forma de teorização mais adequada. Mas temos que subdividir a realidade de forma que ela possa ser reconstituída quando novamente juntarmos suas partes". Portanto, para o estudo da trajetória das multinacionais brasileiras, ampliamos as etapas pré-definidas anteriormente pela teoria clássica de internacionalização, com base nos eventos determinantes e seus respectivos espaços de ocorrência. Propõe-se uma análise em multiescala de sua dinâmica socioespacial, subdividida em cinco etapas, como consta no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas na trajetória espacial das multinacionais brasileiras

Ordem	Evento determinante e espaço de ocorrência
1º	Territorialidade nacional e a localização no mercado doméstico
2º	Exportação e agentes de vendas em países estrangeiros
3º	Escritórios comerciais em espaços econômicos no exterior
4º	Unidades de produção e de distribuição no território estrangeiro
5º	Organização em rede internacional para uma integração global

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da revisão literária.

Na "territorialidade nacional", as empresas brasileiras do setor frigorífico tiveram que competir pelo mercado doméstico com multinacionais estrangeiras que estavam localizadas no Brasil. Nessa fase, as operações industriais ocorrem no país de origem das empresas em que está sua sede, podendo adotar uma estratégia de multilocalização visando uma ampliação de sua participação no mercado doméstico, o que inclui a compra de frigoríficos estrangeiros.

Após seu estabelecimento no mercado interno, as empresas investem no comércio internacional, via "exportação", com a produção de carnes no Brasil para atender consumidores em mercados estrangeiros. Como salienta Castells (2012, p. 147), o comércio internacional ainda é um componente fundamental da nova economia global, apesar de sua importância relativa atual ser menor do que o da internacionalização dos investimentos e da produção. Ressalta-se que a empresa pode adotar uma estratégia de reestruturação geográfica com intuito de garantir suas exportações, estabelecendo frigoríficos em diferentes unidades federativas, o que envolve a oferta de matéria-prima, sanidade animal e sistema de transporte.

Além disso, algumas empresas optaram por estabelecer "agentes de vendas em outros países". Tal agente de vendas, conforme Segalis et al. (2012), desempenha a função de

promover e intermediar as vendas da empresa no mercado estrangeiro. Esses autores explicam que "o agente de exportação conhece as peculiaridades e características do país comprador, tornando-se assim um importante aliado para o processo de exportação, inclusive evitando gastos com pesquisas de mercado, que demanda tempo e custos elevados" (SEGALIS et al., 2012, p. 134).

As empresas seguem no seu processo de internacionalização com a implantação de "escritórios comerciais em espaços econômicos no exterior". Estes estabelecimentos permitem à empresa um acesso mais direto às áreas de comércio internacional, por possuir uma unidade fixa no mercado exterior e representantes encarregados de firmar os acordos de exportação. Após adquirir experiência no comércio exterior e acumular capital com a comercialização nos mercados interno e estrangeiro, as empresas avançam em sua trajetória espacial de internacionalização por meio do investimento direto estrangeiro (IDE), com a implantação de unidades de produção e de distribuição em mercados fora do seu país e, assim, se tornam multinacionais.

Como multinacional, a empresa passa a integrar o "vetor privilegiado da mundialização da economia", como explica Sposito (2008, p. 94). Isso se deve, sobretudo, por causa: a) do crescimento rápido do IDE; b) do grande movimento de negócios internamente entre os ramos e grupos da empresa, e as trocas entre os estabelecimentos de grupos empresariais diferentes; e c) do incremento no quadro de subcontratações que "ocorrem tanto no nível nacional quanto no internacional".

Nessa etapa da trajetória espacial das multinacionais brasileiras, apesar do investimento produtivo ser focado no exterior, o intercambio comercial com as exportações de frigoríficos situados no Brasil continua acontecendo. Outra questão relevante é o fato de que algumas multinacionais podem utilizar suas subsidiárias localizadas em países estrangeiros como plataformas de (re)exportação. Dessa forma, a empresa estabelece uma hierarquia espacial para incrementar os fluxos de capital monetário e financeiro.

Compartilhamos da concepção de Carlos (1994) de que a hierarquia espacial interliga diferentes localidades e atores que estejam separados espacialmente. Essa geógrafa explica que a hierarquia espacial estabelece uma ordem entre as diferentes localidades; assim, permite que a sede administrativa de uma empresa esteja em um determinado país (cidade global), e suas filiais de produção e distribuição em outros.

Na última etapa, as empresas apresentam uma "organização em rede internacional para uma integração global". Castells (2012, p. 251) explica que "conforme o processo de globalização progride, as formas organizacionais evoluem de empresas multinacionais a redes

internacionais". Nas redes internacionais, as unidades da empresa e os demais agentes da cadeia produtiva estão distribuídos em espaços distantes geograficamente, mas interconectadas pelos seus relacionamentos e fluxos de informação, atividades e objetos que apresenta uma divisão internacional do trabalho.

Segundo Corrêa (2012, p. 202), em uma rede com "divisão territorial do poder e do trabalho", os nós são "tanto hierarquizados como complementares entre si". Ampliando essa discussão, a organização hierárquica, como explica Harvey (2013), permite aos capitalistas hegemônicos estabelecer um vínculo entre o local e o global, com a conquista de mão-de-obra abstrata em diferentes níveis de escala. Desta forma, a empresa passa a dispor de uma força de trabalho em escala local, regional, nacional e global, com funcionários diretos e trabalhadores indiretos em vários locais de diferentes países; ao mesmo tempo, a multinacional integra espaços descontínuos em sua rede industrial.

As etapas na trajetória das multinacionais brasileiras, identificadas a partir das teorias de internacionalização e organização em rede, foram articuladas com as dimensões de análise retiradas da teoria da globalização, o que resultou em variáveis operacionais. Tal proposta metodológica nos permitiu uma visão mais ampla de nosso objeto de estudo e mais próxima da realidade do que se seguíssemos apenas uma linha teórica. No Quadro 2, apresentamos a grade de dimensões de análise das empresas multinacionais do setor frigorífico.

A *dimensão de análise espacial e temporal* trata da localização dos objetos no decorrer das etapas do processo de internacionalização, assim como a alteração do padrão de distribuição local para multilocalizado, adentrando na reestruturação geográfica no Brasil, a atuação no mercado interno e externo, local das plataformas de exportação (frigoríficos exportadores), a distribuição dos escritórios comerciais para acessar diferentes mercados estrangeiros e a dispersão geográfica das filiais produtivas no mundo, com enfoque na localização das sedes/matrizes e sua hierarquia espacial. Ainda, por essa dimensão, analisamos a integração de espaços "descontínuos" e os nós presentes na rede.

A dimensão espacial é fundamental para entendermos a globalização, segundo Sene (2004), pois algumas de suas consequências mais importantes estão materializadas no espaço geográfico. A junção da dimensão espacial e temporal não é simplesmente porque se trata de aspectos indissociáveis, mas por analisarmos a configuração espacial em seu processo histórico. Conforme Santos (2009), uma abordagem paralela entre o tempo e o espaço possibilita uma geografia do movimento. De acordo com esse geógrafo, a sociedade evolui no tempo e no espaço, dessa forma, é impossível pensar na evolução de qualquer processo fora dessas duas dimensões. "Somente a partir da unidade do espaço e do tempo das formas e do

seu conteúdo, é que se podem interpretar as diversas modalidades de organização espacial" (SANTOS, 1982, p. 43).[8]

Quadro 2 – Grade de dimensões de análise das multinacionais brasileiras do setor frigorífico

Etapas na trajetória das multinacionais	Dimensões de análise			
	Espacial e temporal	**Política e econômica**	**Tecnológica e organizacional**	**Social**
Territorialidade nacional	Localização, multilocalização e reestruturação geográfica no país	Industrialização, desenvolvimento do setor frigorífico e os monopólios estrangeiros	Reestruturação produtiva, transporte e armazenamento	Mercado doméstico, quadro de trabalhadores no território nacional.
Exportação e agentes de vendas	Plataformas de exportação, mercado interno e externo	Volume de produção e exportação, medidas governamentais em prol das exportações	Competitividade da produção/exportação no mercado mundial, e a logística de exportação	Participação dos mercados estrangeiros nas exportações, e os agentes de venda
Escritórios comerciais no exterior	Distribuição e acesso aos mercados estrangeiros por negociações no próprio local	Políticas protecionistas, acordos comerciais, cotas e barreiras comerciais ou técnicas	Mudanças nas técnicas de produção e na organização das empresas	Clientes diretos/indiretos, representantes no exterior e quadro de funcionários
Unidades operacionais no território estrangeiro	Dispersão geográfica das filiais no mundo, localização das sedes/matrizes e sua hierarquia espacial	Investimento direto estrangeiro, papel do Estado na expansão das empresas, a exportação e a receita operacional das multinacionais	Avanços no nível tecnológico, novos objetos artificiais e alterações no sistema produtivo	Mercados com produção direta e uso da mão-de-obra de outros países (divisão territorial do trabalho)
Organização em rede global	Integração de espaços "descontínuos", fluxos e nós da rede, sua evolução e padrão espacial	Relações de negócios em vários mercados, ampliação da cadeia produtiva e a estrutura econômica	Mudanças tecnológicas, produtivas e organizacionais em âmbito global	Os principais mercados de interesse, o papel dos atores da rede e a forma de integração dos agentes envolvidos

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da revisão literária.

A *dimensão de análise política e econômica* abrange as políticas de industrialização e nacionalização do setor frigorífico no Brasil, as medidas governamentais que favorecem o comércio externo, o volume de produção e exportação, o investimento direto estrangeiro, o papel do Estado na expansão geográfica de empresas frigoríficas, os acordos comerciais internacionais, a ampliação da cadeia produtiva e a estrutura econômica. Do mesmo modo, essa dimensão inclui as barreiras comerciais existentes e demais medidas protecionistas, as cotas de exportação/importação, as atividades de exportação em plataformas localizadas em mercados externos e a receita operacional (bruta ou líquida) das multinacionais.

8. Ao optarmos por uma perspectiva de análise espacial e histórica das multinacionais brasileiras do setor frigorífico, nos distanciamos das teorias clássicas de localização de indústrias, as quais tiveram como principais representantes Alfred Weber e Auguste Lösch. Pois compartilhamos da crítica feita por Carlos (1994, p. 21) de que "estes autores, tendem ao fixar determinadas variáveis, a imobilizar o movimento e a dinâmica do fenômeno industrial (...)". De acordo com essa geógrafa, a questão das empresas multinacionais nos obriga a pensar a "localização industrial" desvinculada de seus teóricos clássicos. Por essas razões, optou-se por não adentrar na teoria de localização clássica, e seguir por uma linha que enfoca a internacionalização de empresas.

A *dimensão tecnológica e organizacional* compreende as inovações técnicas na produção, no sistema de transporte, armazenamento e distribuição, assim como as alterações na forma de organização das empresas. De modo geral, os avanços no nível tecnológico foram acompanhados de mudanças na organização da produção, implicando em uma reestruturação produtiva, com a inserção de objetos técnicos que favoreceram a competitividade da produção e exportação do setor frigorífico brasileiro no mercado mundial. Dito por Sposito e Santos (2012, p. 29), "as mudanças tecnológicas, produtivas e organizacionais permitiram avanços não somente às diferentes formações socioeconômicas como também serviram de catalisadores para a intensificação do processo de internacionalização da produção". Desta maneira, constituem-se em elementos essenciais para compreendermos o processo de internacionalização.

A *dimensão social* diz respeito aos agentes sociais envolvidos no processo de internacionalização, incluindo os mercados consumidores (doméstico e externo), com diferentes hábitos e níveis de exigências, apesar da globalização provocar uma "homogeneização" de alguns hábitos de consumo, inclusive na questão alimentar. Essa dimensão de análise abarca o quadro de funcionários, dirigentes e representantes da empresa, ou seja, a divisão do trabalho. Em relação à divisão do trabalho, Santos (2009, p. 132) escreve que esta pode "ser vista como um processo pelo qual os recursos disponíveis se distribuem social e geograficamente", sendo que os recursos podem ser naturais, artificias, ideias, coisas, valores etc. Na distribuição geográfica dos recursos e atividades temos a divisão territorial do trabalho, a qual "cria uma hierarquia ente lugares e, segundo a sua distribuição espacial, redefine a capacidade de agir de pessoas, firmas e instituições" (SANTOS, 2009, p. 135).

A partir dessa proposta metodológica, desenvolveu-se uma pesquisa que aborda as etapas do processo de internacionalização de quatro multinacionais brasileiras, por uma análise em multiescala. Em relação às informações sobre a localização das unidades de produção, armazenamento e distribuição da JBS, Marfrig, Minerva e BRF no território e mercados estrangeiros, as mesmas foram extraídas dos relatórios e sites das empresas, com o intuito de revelar a multilocalização destas, por meio de mapas temáticos.

A "territorialidade nacional" – primeira etapa da internacionalização –, foi discutida no próximo capítulo. Para tanto, além da revisão bibliográfica, recorreu-se aos dados censitários (Censo Econômico e Censo Industrial), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), para abordar o quadro de unidades processadoras de carne no país e o desenvolvimento do setor frigorífico; dados do BACEN (Banco Central do Brasil) sobre

investimento direto estrangeiro no Brasil; os relatórios anuais das empresas selecionadas, contendo seus resumos financeiros, situação operacional, novas aquisições e comercialização.

A segunda etapa do processo de internacionalização (“exportação e agentes de vendas”) foi discutida no capítulo 3. Nessa parte do trabalho, adentrou-se no comércio exterior de carnes (bovina, frango e suína), ao averiguar as vantagens de produzir carnes no Brasil, em relação aos países concorrentes que se destacam mundialmente como produtores e exportadores, segundo os dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA). Abordamos a produção e oferta de carnes no mercado mundial, entre o ano de 2000 e 2016. Utilizamos os dados da Pesquisa Trimestral de Abate dos Frigoríficos (2016) e da Pesquisa Pecuária Municipal (2015), disponibilizados pelo IBGE, para produzir informações sobre o volume de abate, tipo de inspeção, peso das carcaças e o efetivo de animais.

Ainda nesse capítulo, aprofundou-se no estudo das exportações brasileiras de carnes, ao identificarmos os principais estados exportadores e os modais utilizados no processo de exportação, a partir de dados do Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior (ALICE WEB), vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Além disso, empregamos os dados disponibilizados pela Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (ABIEC), com intuito de identificar os mercados que compram a carne brasileira. Para determinar a distância geográfica e as rotas marítimas entre portos brasileiros e estrangeiros, adotou-se o sistema “*Sea-Distances*” e o *“Marine Traffic”*.

As demais etapas do processo de internacionalização (“escritórios comerciais em espaços econômicos no exterior”; “unidades de produção e de distribuição no território estrangeiro”; “organização em rede internacional para uma integração global”) compõem o capítulo 4 da tese. Utilizamos de pesquisa bibliográfica e documental sobre barreiras comerciais no mercado internacional de carnes, incluindo regulamentos da União Europeia.

Por sua vez, o estudo de caso baseou-se nos relatórios anuais das empresas, dados secundários e trabalho de campo em algumas unidades das multinacionais brasileiras do setor frigorífico, no Brasil, Argentina, Chile e Uruguai, com aplicação de entrevistas semiestruturadas aos gerentes ou supervisores, o que viabilizou uma melhor compreensão do processo de internacionalização. Enquanto para demonstrar o grau de correlação existente entre o número de “unidades de produção (UP) no exterior” e a variação na “receita operacional” das multinacionais da carne adotou-se o Coeficiente de Correlação Linear de Pearson (*Função Correl*). Trata-se de uma covariância com valores no intervalo de -1,0 a 1,0, sendo que os valores positivos próximos de 1 indicam um forte grau de associação entre as variáveis, as quais estariam diretamente correlacionadas (ROGERSON, 2012).

2 TERRITORIALIDADE NACIONAL E MULTILOCALIZAÇÃO

A territorialidade nacional refere-se às práticas das indústrias frigoríficas brasileiras para atuar em seu mercado doméstico e produzir no país a fim de atender mercados exteriores via exportação. Acontece que antes que se consolidassem no país, essas empresas tiveram que competir com o investimento direto estrangeiro instalado no Brasil em forma de frigoríficos exportadores, o que exigiu delas uma reestruturação produtiva e geográfica que lhes garantisse a apropriação do território. A territorialidade nacional adquirida pelas empresas brasileiras está relacionada com o próprio processo histórico de industrialização no país, com a participação de capital estrangeiro por meio de investimento direto e a atuação do Estado com medidas, leis e financiamentos.

De acordo com Cano (1990, p. 208), diferente da industrialização na Europa, em nosso processo histórico de formação industrial, de modo geral, "não se deu a clássica e gradativa transformação de uma produção manufatureira ou artesanal para uma produção mecanizada". Isso se deve à precária possibilidade de acumulação de capital dos artesãos e das manufaturas, o que acarretou na dificuldade de transformação técnica dessas unidades tradicionais de produção para concorrer com as fábricas mecanizadas introduzidas no país na forma de filiais de grandes corporações de capital internacional.

A literatura científica voltada para a compreensão da industrialização no Brasil é divergente quanto aos marcos iniciais deste processo. De acordo com Furtado (2003), nosso processo de industrialização começou após a reforma tarifária de 1844, ao estabelecer novas taxas alfandegárias sobre mercadorias importadas, o que favoreceu o surgimento de diversas manufaturas em território nacional na segunda metade do século XIX. Mas esse autor ressalta que a etapa decisiva de concentração, com a formação de um núcleo industrial em São Paulo, ocorreu somente nas primeiras décadas do século XX.

Para Simonsen (1973), a gênese da industrialização brasileira é deflagrada com a Primeira Guerra Mundial (1914-1919), devido à redução da concorrência internacional e as dificuldades na importação, visto que muitas das principais nações industrializadas estavam em conflito. Assim, a questão do conflito forçou uma substituição de importações por produtos nacionais, concomitantemente ao desenvolvimento de fábricas no país. Enquanto Cano (2012) afirma que o processo de industrialização no Brasil ocorreu após a Crise de 1929 e a Revolução Tenentista de 1930.

Já Iglésias (1985) considera que houve diferentes períodos do desenvolvimento da indústria brasileira até a década de 1960, desde a inaudível produção artesanal durante a fase colonial de domínio da Coroa Portuguesa; passando pelo surgimento de pequenas fábricas

familiares e manufaturas de capital estrangeiro no final do século XIX; a fase de estímulo à industrialização com as substituições de importações no início do século XX (1914-1918); o aumento da produção de bens e maquinários e o período de surgimento de grandes empresas estatais a partir da década de 1930; e, as políticas de governo para atrair capital estrangeiro para o setor industrial, durante o regime militar.

De fato, desde o início da colonização até a chegada da família real no Brasil em 1808, conforme Cardoso (1972), o governo português impedia o desenvolvimento industrial em sua colônia americana, existindo no território brasileiro apenas algumas fábricas de tecidos, outras de sabão, louças etc. Nesse longo período, a coroa portuguesa ordenou o fechamento de várias fábricas e expulsou manufatureiros da colônia. Com isso, visava manter o Brasil dependente dos produtos manufaturados que comercializava. Esse geógrafo conta que o cenário só começa a mudar com a vinda da corte portuguesa para o Brasil no início do século XIX, abolindo medidas restritivas à industrialização da colônia.

Segundo Iglésias (1985), na primeira metade do século XIX, as ações mais significativas para a economia e para o setor industrial foram: a revogação de medidas proibitivas às indústrias, a criação do Banco do Brasil, os tratados de livre comércio, reformulação das tarifas de importação, isenção de impostos para a exportação, a supressão do monopólio português com a abertura dos portos para o comércio com outras nações. Entre tais medidas, destaca-se a "Tarifa Alves Branco" de 1844, elaborada pelo então Ministro da Fazenda Manuel Alves Branco. Essa medida estabelecia tarifas de importação que variavam de 20% a 60%, dependendo do produto que adentrasse no Brasil, sendo as tarifas mais baixas para os produtos de maior demanda e que ainda não houvesse capacidade de produção interna, e as mais altas para as mercadorias que já poderiam ser fabricadas no país.

A nova política de comércio exterior estimulou a produção nacional, cooperando para que surgissem as primeiras fábricas com máquinas a vapor, a partir da incorporação de técnicas europeias. Com essas mudanças, durante o período imperial, de acordo com Demangeot (1974, p. 73), algumas oficinas foram criadas, como é o caso das fábricas "têxteis em Vila Rica de Ouro Preto, forjas catalãs em Congonhas, manufaturas de armas em São Paulo, alto forno em Ipanema". Ao mesmo tempo, pequenas manufaturas familiares foram fundadas por imigrantes europeus, principalmente alemães na região Sul, voltadas para abastecer o mercado local. Contudo, não se trata de um surto industrial. Como discute Iglésias (1985), existiam outros entraves ao setor, como a manutenção e privilégios do setor agrário, carência de recursos financeiros, técnicos e mercado consumidor.

Em relação à nova postura adotada pelos governantes, Cardoso (1972, p. 187) considera que na economia política, "a partir de 1846 até por volta de 1914, predominou a fase do 'Protecionismo', regime que, através de tarifas alfandegárias, procurava proteger a produção nacional contra a concorrência estrangeira". Porém, muitas das medidas protecionistas não surtiram os resultados esperados e a situação do atraso industrial no Brasil permanecia, sendo insignificante a fabricação de bens de produção; e em relação à balança comercial, o Brasil exportava mais matérias-primas e importava produtos manufaturados. Para esse autor, o problema consistia na ausência de créditos a serem aplicado na produção, precariedade dos recursos técnicos (equipamentos e maquinários), falta de mercado consumidor e pouca mão-de-obra disponível (massa operária).

Por volta do início do século XX, as dificuldades de importação, diante de uma balança comercial desfavorável com a exportação de bens primários, estimularam a transformação de matéria-prima em mercadorias no território nacional. De acordo com Iglésias (1985, p. 76), essa situação foi acentuada com a Guerra Mundial de 1914 a 1918, provocando uma "substituição de importações". Com isso, aumentou a produção nacional de bens primários, manufaturados e de alguns maquinários.

A origem da indústria frigorífica no Brasil está articulada com o seu processo de industrialização, em que temos a presença de capital internacional, fábricas familiares e a atuação do Estado na promoção do desenvolvimento econômico e industrial em alguns momentos do século XX, sejam com medidas, projetos e leis que estimularam a produção em seu território, seja como "financiador", com a liberação de capital monetário por meio de bancos estatais para ser transformado em capital produtivo. Assim, o Estado foi uma espécie de "patrocinador", com apoio financeiro e desenvolvimento de políticas favoráveis ao setor frigorífico nacional. Por sua vez, as indústrias que surgiram contribuíram para a estruturação do espaço geográfico, sobretudo, em seus movimentos de localização e restruturação, o que envolve o estabelecimento de novos circuitos de produção e comercialização, como discutimos nos próximos tópicos.

2.1 A indústria frigorífica no Brasil: desnacionalização e nacionalização

No início do século XX, a produção de carnes no país ocorria a partir do abate de animais nos estabelecimentos rurais (currais), nos matadouros municipais e nas charqueadas. Estes dois últimos tipos de estabelecimentos eram importantes para o abastecimento das capitais, conforme Felício (2013), e aqueles primeiros para atender a demanda local, sobretudo da população rural. De acordo com esse autor, o processamento da carne ocorria

sem inspeção sanitária, em condições pouco higiênicas e com baixo aproveitamento da carcaça e dos subprodutos, resultando em perdas de matéria-prima e danos ambientais, com os descartes de maneira imprópria.

Para desenvolver esse setor, com melhor rendimento da carcaça animal, utilizando técnicas mais elaboradas, o presidente Nilo Peçanha sancionou o decreto nº 7.945, em 7 de abril de 1910, com o intuito de favorecer a instalação de matadouros modelos e unidades frigoríficas no território brasileiro. Tal medida visava incrementar as exportações com a conquista de mercados fora do país e melhorar a qualidade da carne consumida no mercado interno. Esse decreto federal enumerava, em seus artigos 5º e 6º, diversos favores e prêmios a fim de estimular o setor privado a investir na industrialização do processamento de carnes e na modernização dos processos de conservação pelo frio artificial.

Entre tais favores, destacamos: o pagamento de uma taxa, pelo Governo, aos empresários particulares por cada metro cúbico de mercadoria nacional beneficiada, por dia de demora nos armazéns frigoríficos, por quilômetros de transporte nas câmaras frigoríficas dos vagões nas ferrovias, por milha de transporte nas câmaras frias das embarcações que fazem as exportações; isenção dos tributos de importação para todo o material de construção de que não haja similar no país para os edifícios, máquinas e material de transporte; direito de desapropriação para os terrenos que forem julgados indispensáveis à instalação das câmaras frigoríficas ou dos matadouros modelos etc. (BRASIL, 1910).

Em relação às premiações, o decreto nº 7.945 estabelecia uma bonificação em dinheiro para os primeiros frigoríficos instalados no país, variando de acordo com a produção de carne congelada, durante os anos iniciais de funcionamento. Dessa forma, o governo brasileiro incentivou o desenvolvimento da indústria frigorífica em seu território, com o objetivo de disputar mercados externos com países que já produziam carnes congeladas (Inglaterra, Estados Unidos da América, Austrália, Argentina, Uruguai, entre outros).

Aproveitando dos incentivos concedidos pelo Estado, em 1910 foi fundada a primeira indústria frigorífica do país, a Companhia Pastoril e Frigorífica, como asseguram Suzigan e Szmrecsányi (2002, p. 267), com recursos da "Cia. Mecânica e Importadora, empresa de capital nacional com interesses em negócios de importação e da indústria, na cafeicultura e em ferrovias", sendo inaugurado oficialmente em 25 de maio de 1913. Conforme Mamigonian (1976), o frigorífico brasileiro surgiu pela iniciativa de Antônio Silva Prado, que era presidente e sócio da Companhia Paulista de Estrada de Ferro (CPEF), cujo trajeto passava pelos campos de invernada do norte de São Paulo.

Essa indústria frigorífica estava localizada na cidade de Barretos (SP), interior de São Paulo, beneficiando-se da rede ferroviária, da concentração de rebanho bovino disponível na região, relativa proximidade dos maiores centros populacionais do país (Rio de Janeiro e a cidade de São Paulo) e do porto marítimo de Santos (SP). Em 1914, utilizando dessa infraestrutura, a Companhia Pastoril e Frigorífica de Barretos enviou sua primeira remessa de carnes congeladas para a Grã-Bretanha. Naquele ano, segundo Felício (2013), as exportações de carnes pelo Brasil foram estimadas em 200 toneladas de carne enlatada; e a partir de 1915, o país passou a exportar carnes frigorificada e industrializada, chegando ao montante de 286.900 e 51.700 toneladas, respectivamente, até o ano de 1920.

Durante a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), em vista da valorização dos produtos alimentares e com a chegada de numerosos imigrantes com experiência em indústrias europeias, segundo Mamigonian (1965), surgiram algumas fábricas no sul do Brasil voltadas à produção de gêneros alimentícios, em específico, carnes e gordura animal (banha). Nesse contexto, Felício (2013) relata que o primeiro frigorífico no sul do Brasil iniciou suas operações no ano 1916. Tratava-se da "Companhia Frigorífica Rio Grande". Esse empreendimento surgiu por iniciativa dos estancieiros da região, no lugar da antiga Charqueada de Brutus Almeida, em Pelotas (RS).

Dessa forma, a indústria frigorífica no Brasil surge de "embriões nacionais"; porém, ainda nas primeiras décadas do século XX, conforme Souza (1978), o capitalismo internacional descobriu vantagens em produzir diretamente no território brasileiro. "*Así se inauguró una fase de inversiones directas de las grandes empresas multinacionales en función del mercado interno y externo*" (SOUZA, 1978, p. 15). Deste modo, antes mesmo de conseguir se desenvolver, o setor frigorífico foi desnacionalizado com a inserção do capital estrangeiro (inglês e norte americano), sobretudo com a vinda dos grupos Anglo, Wilson, Swift e Armour, entre as décadas de 1910 e 1920.

Sobre a entrada de filiais de empresas estrangeiras no país, Suzigan e Szmrecsányi (2002, p. 266-267) escreveram que: "As grandes empresas-líderes da indústria de transformação dos países capitalistas centrais vinham se internacionalizando desde as últimas décadas do século XIX", de maneira que as corporações estrangeiras "passaram a incluir novas áreas, como o Brasil, nas suas estratégias de expansão geográfica, seja com vistas à ocupação dos mercados internos dessas áreas, seja para a exportação das fontes locais de matérias-primas". Em relação à matéria-prima da indústria frigorífica, o plantel de gado existente no país e a possibilidade de expansão das áreas de pastagens foram fatores que incentivaram os investimentos de empresas estrangeiras.

Esses autores nos contam que o primeiro investimento direto de capital internacional no processamento de carnes no país foi efetuado pela *Brazilian Extract of Meat & Hide Factory Ltd*. Empresa de porte médio, que foi organizada na cidade de Londres em 1888, justamente para utilizar matérias-primas do Brasil na produção de carnes e derivados destinados à exportação; para tanto, "comprou um abatedouro no Rio Grande do Sul e montou uma fábrica para produzir extrato de carne e carnes enlatadas" (SUZIGAN; SZMRECSÁNYI, 2002, p. 267). Esse empreendimento funcionou com sucesso durante várias décadas, até ser liquidado, contribuindo para isso a alteração nos padrões de consumo e a diminuição na oferta de gado, uma vez que estes passaram a ser destinados ao abate nos frigoríficos.

A partir de Iglésias (1985, p. 80-81), compreendemos que as filiais de grandes empresas internacionais instalavam-se no Brasil, no final do século XIX e início do século XX, para obter vantagens de mercado: "proximidade da matéria-prima, a mão-de-obra fácil e barata, vantagens tributárias e isenções". Aproveitando dessas vantagens, as indústrias frigoríficas vieram com o intuito de processar matéria-prima local para produzir carnes congeladas a serem exportadas aos países europeus, interessadas em atender o aumento da demanda no mercado exterior.

Dessa forma, no ano 1915, começou a operar o frigorífico *Continental Products Company* em São Paulo, com mais que o dobro de capacidade de abate que o frigorífico de Barretos. Segundo Suzigan e Szmrecsányi (2002), aquele era controlado inicialmente pelo grupo Schwartzchild & Sulzberger de Chicago; mas, em 1917, foi absorvido pela empresa conterrânea Wilson & Co. Este foi um dos maiores oligopólios da carne nos EUA, durante o século passado. A partir de Garcia (2002), percebemos que os anos da Primeira Guerra Mundial foram um marco na realização de investimentos diretos no Brasil pelos Estados Unidos.

> Antes da guerra, algumas companhias norte-americanas já se encontravam instaladas no Brasil, mas foi durante aquele conflito que o ritmo de abertura de novos empreendimentos ganhou impulso. Um caso típico foi o da indústria de carnes congeladas, com o estabelecimento ou a compra de frigoríficos no Brasil por companhias como Continental, Wilson, Armour e Swift, que objetivavam processar aqui a matéria-prima para exportação" (GARCIA, 2002, p. 44).

A norte-americana Armour adentrou o território brasileiro em 1916, conforme Felício (2013), com a construção de uma planta industrial em Vila Anastácio, São Paulo (SP), objetivando exportar carne para a Europa em guerra. Contudo, a demora na edificação, a baixa quantidade de animais na região para abate e o alto preço do gado em pé, segundo Suzigan e Szmrecsányi (2002), fizeram com que esse frigorífico só entrasse em operação no

início da década de 1920, quando a 1ª Guerra Mundial já havia terminado. De acordo com Felício (2013), devido a sua capacidade para abater 240 bovinos e 300 suínos por hora, o Frigorífico Armour de São Paulo foi considerado o maior frigorífico da América do Sul, superando os "tradicionais" frigoríficos da Argentina e Uruguai.

A empresa britânica da família *Vestey Brothers* foi a terceira multinacional estrangeira do setor frigorífico a se instalar no território brasileiro. Detentora da Sociedade Frigorífica Anglo, como discute Felício (2013), essa empresa se aproveitou das edificações dotadas de câmaras frias que pertenceram à cervejaria Teutônia (Cia. Brahma), para inaugurar o Frigorífico Anglo em Mendes (RJ) em 1917, com o nome de *Brazilian Meat Co*. Assim, aproveitando da instalação fabril previamente existente, o frigorífico Anglo foi uma das primeiras multinacionais estrangeiras a produzir carnes congeladas no Brasil. A localização dessa indústria era estratégica para abater o gado proveniente das Minas Gerais e usar o porto marítimo nas exportações.

A Sociedade Frigorífica Anglo, como escreveram Suzigan e Szmrecsányi (2002, p. 268), expandiu-se geograficamente no Brasil, com a aquisição de outras unidades nos anos seguintes, mas "passaria a dividir o controle da indústria de carnes do país com as três gigantes do oligopólio norte-americano do ramo: Armour, Swift e Wilson". No início do século XX, como escreveu George (1968, p. 195), "Era grande a tentação, para a América industrial (EUA), de estender sua influência econômica e política à América rural (América Latina), de tirar proveito dos arcaísmos desta e de seus baixos níveis de vida, adquirindo a baixo preço, trabalho, energia e matérias-primas e abrindo grandes mercados".

Para esse geógrafo, o continente americano apresentava condições sociais e econômicas necessárias para desenvolver relações específicas de dominação e subordinação entre uma nação de economia desenvolvida e um conjunto de países subdesenvolvidos. Assim, o "Brasil Central e Meridional, a Argentina, o Uruguai, foram marcados por grandes aventuras especulativas pós-coloniais do café, do trigo e da carne" (GEORGE, 1968, p. 198).

Entre os frigoríficos dos Estados Unidos, como discute Suzigan e Szmrecsányi (2002), a empresa Armour instalou-se em Santana do Livramento (RS), em 1917, com um capital inicial de US$ 5 milhões e um quadro de 1.200 operários. No ano seguinte, o frigorífico da Swift de Chicago instalou sua primeira fábrica no Rio Grande do Sul, e iniciou suas operações em 1919, desfrutando de um capital de US$ 3 milhões. Por sua vez, a empresa norte-americana Wilson & Co., que havia adentrado o território nacional em 1917, com a aquisição do frigorífico "*Continental Products Company*", segundo Felício (2013), nessa mesma época, instalou um frigorífico também em Santana do Livramento (RS).

O surto de investimento, com base principalmente no capital estrangeiro, conforme Campos (1995), resultou em novos produtos de exportação, uma vez que as plantas industriais das multinacionais norte-americanas e inglesa incluíam todas as fases do processo produtivo, desde o abate até o congelamento e enlatamento de carnes. Nas palavras desse autor,

> A empresa líder em capacidade de abate, a Armour, com unidades industriais em São Paulo e no Rio Grande do Sul, utilizava carnes de origem bovina, suína e ovina e tinha uma produção bastante diversificada que incluía, além do resfriamento e congelamento, a produção de enlatados de carne e de miúdos, a produção de banha e sabão e diversos subprodutos. Os frigoríficos pertencentes à Anglo e à Swift só produziam carnes de origem bovina (CAMPOS, 1995, p. 17).

Essas multinacionais estrangeiras adentraram o Brasil não apenas com a aquisição de fábricas nacionais existentes, visto que o número destas ainda era reduzido. Também necessitavam da construção de novas instalações, o que requeria a importação de máquinas e equipamentos industriais, como câmaras frias, vagões frigoríficos etc. A importação de insumos industriais dos países considerados do centro econômico, os quais já haviam passado pelas revoluções industriais, favoreceu o desenvolvimento industrial no Brasil.

De acordo com o recenseamento industrial do Brasil, no ano 1920, existiam 13.336 indústrias no país, um quadro 346,3% acima do que havia sido constatado no inquérito de 1907, como indica a Tabela 1. No antigo Distrito Federal (Guanabara), localizavam-se 652 indústrias, o que representava 21,8% do total; apesar do incremento que a antiga Capital Federal apresentou em 13 anos, o estado de São Paulo tornou-se o centro industrial do país, com 4.145 estabelecimentos em 1920, correspondendo a 31,1% do total (IBGE, 1927). Da mesma forma, São Paulo já detinha 30,5% dos 275.512 operários industriais no país.

Tabela 1 – Número de estabelecimentos indústrias e de operários no Brasil (1907 e 1920)

Recorte espacial	Número de indústrias*		Número de operários	
	1907	1920	1907	1920
Distrito Federal (Guanabara)	652	1.541	35.104	56.229
Rio de Janeiro	126	454	11.900	16.794
São Paulo	314	4.145	22.355	83.998
Brasil	2.988	13.336	136.420	275.512

*. Não incluí as usinas açucareiras e salinas. Fonte: IBGE, 1927. Organizado pelo autor.

A respeito desse processo de concentração industrial, Iglésias (1985, p. 77) explica “o surto de São Paulo pelos capitais gerados pela lavoura, pela atração do investimento externo, pela existência em alto número de imigrantes hábeis, pela posição da capital como centro

ferroviário, pela energia elétrica farta e barata (...)". De acordo com esse autor, os recursos financeiros provindos das fazendas de café paulistas foram fundamentais na multiplicação de fábricas das mais diferentes finalidades, o que resultou em um parque industrial maior e mais diversificado do que o existente no antigo Distrito Federal.

Dentre as industrias que existiam em 1920, estavam os estabelecimentos processadores de carne e derivados, como as fábricas de conservas, as charqueadas e as indústrias frigoríficas. Estas em menor número, apenas 8 unidades, com uma média de 533 operários por frigorífico, tendo como principal finalidade a produção de carnes congeladas de bovinos, suínos e ovinos, segundo o recenseamento do setor industrial de 1920 (IBGE, 1927). Enquanto as fábricas de conservas eram o tipo de indústria processadora de carne que predominava no território brasileiro. Ao todo existiam 83 destes estabelecimentos, encarregados de empregar 884 operários (Tabela 2).

Tabela 2 – Indústrias processadoras de carnes e número de operários no Brasil (1907 e 1920)

Tipo de indústria	1907		1920	
	Estabelecimentos	Operários	Estabelecimentos	Operários
Charqueadas	26	3.782	49	3.796
Conservas de carnes	14	506	83	884
Extrato de carnes	1	200	-	-
Frigoríficos (carnes congeladas)	-	-	8	4.264
Total	41	4488	140	8.944

Fonte: IBGE, 1927. Organizado pelo autor.

As fábricas de conservas produziam salsichas, salames, mortadelas, linguiças e carnes enlatadas. Já as charqueadas, dedicadas à transformação da carne *in natura* em carne salgada e seca, somavam 49 unidades no país, o que representava um incremento de 88,5% em relação ao levantamento de 1907. Em 1920, as charqueadas empregavam diretamente 3.796 operários, o que indica uma média de 78 trabalhadores por estabelecimento.

O Rio Grande do Sul, com o maior rebanho bovino do país, 8.058.337 cabeças nos estabelecimentos rurais em 1920, concentrava 25,2% do plantel nacional (31.986.681), de acordo com o Recenseamento Geral do Brasil (IBGE, 1923). Tal estado brasileiro registrou o maior número de frigoríficos, sendo um em Santa Maria, dois em Sant'Anna do Livramento e outro em Rio Grande; dispondo ainda de 16 charqueadas; além de concentrar 41 das unidades de fabricação das conservas de carne, 49,4 % do total que existia no Brasil (IBGE, 1927).

A concentração de indústrias processadoras de carnes no Rio Grande do Sul é justificada pela oferta de matéria-prima, proximidade de portos marítimos, tipos de raças bovinas produzidas (*Bos Taurus Taurus*), com maior aceitação no mercado europeu, e pela iniciativa das famílias imigrantes que estavam localizadas na região. Estas atuavam, principalmente, na fabricação de conservas de carnes e alimentos derivados (salames, mortadelas, presuntos etc.).

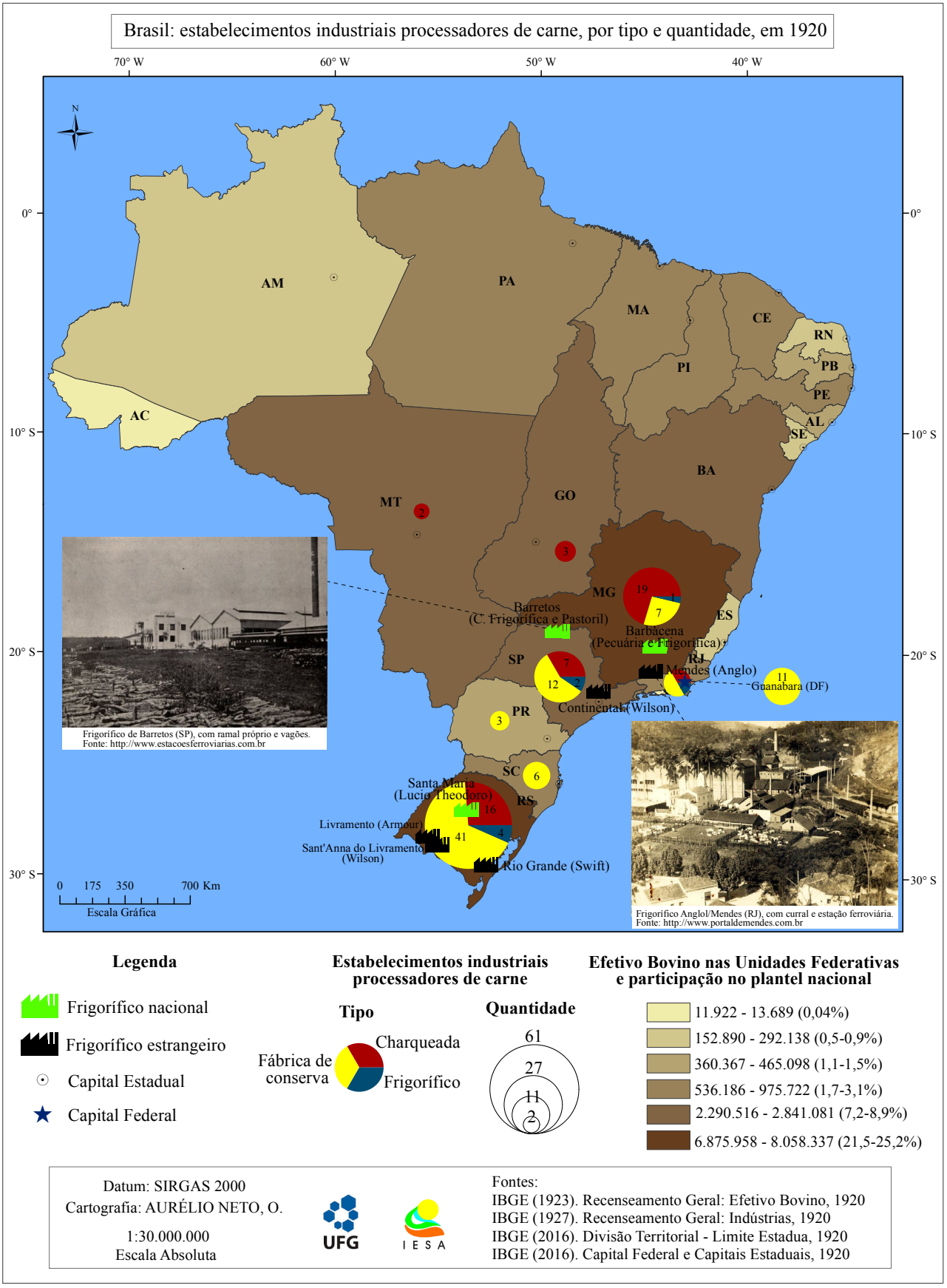
Os estados que não dispunham desses fatores, apresentaram menores números de indústrias da carne, como é o caso de Goiás, com apenas três charqueadas, e Mato Grosso com duas; enquanto outras unidades federativas contavam apenas com os matadouros em suas capitais para o abate e comercialização local, a exemplo do Espírito Santo e Pará (IBGE, 1927). A figura 1 apresenta a distribuição espacial das indústrias processadoras de carnes, com a indicação do efetivo bovino estadual, a localização dos frigoríficos de 1920 e seus respectivos proprietários.

De acordo com o levantamento do IBGE, mesmo com os investimentos diretos estrangeiros no setor frigorífico, existiam algumas indústrias de capital nacional em operação no ano 1920, como é o caso do Matadouro de Barretos, até então propriedade da Companhia Frigorífica e Pastoril; o Frigorífico de Barbacena, propriedade da Sociedade Anônima Pecuária e Frigorífica do Brasil; e o Frigorífico de Santa Maria, pertencente a Lúcio Theodoro Gonçalves (IBGE, 1924; 1925).

Assim, três das oito indústrias frigoríficas que existiam no país em 1920 eram de capital nacional e as demais eram filiais de multinacionais estrangeiras. O estado de São Paulo, por exemplo, dispunha de um frigorífico nacional em operação e outro estrangeiro, a Companhia Continental de Produtos, pertencente à empresa norte-americana Wilson & Co. Em seu território também estavam situadas 12 fábricas de conserva de carnes e 7 charqueadas. No Rio de Janeiro, a única indústria de congelação de carnes existente, o Frigorífico Mendes localizado no município Barra do Piraí, era propriedade do grupo Anglo (*The Brazilian Meat Company Limited*).

As indústrias frigoríficas estavam quase todas localizadas em estados litorâneos (Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro), devido à proximidade dos portos de onde era escoada a produção para o mercado externo, sobretudo para os portos ingleses. A exceção é o frigorífico em Barbacena (MG), de capital nacional, sendo sua localização justificada pela ampla disponibilidade de matéria-prima, com um plantel estadual de 6.875.953 bovinos nos estabelecimentos rurais, e malha ferroviária que ligava Minas Gerais ao litoral brasileiro.

Figura 1 – Mapa da distribuição das indústrias de carne no Brasil (1920)



No decorrer da década de 1920, de acordo com Suzigan e Szmrecsányi (2002, p. 269), a "crescente escassez da oferta de matéria-prima e o consequente aumento nos preços do gado para abate" no mercado interno, provocou a liquidação de algumas fábricas processadoras de carnes, o que originou um "processo de concentração do ramo, por meio do *take-over* dos três frigoríficos nacionais (localizados em Barretos, Pelotas e Santos) pela empresa dos irmãos Vestey e seus sócios britânicos". A crescente escassez de gado para abate estava relacionada à matança de matrizes (vacas e novilhas), o que provocou uma redução na taxa de natalidade. Além dessas questões, o cenário internacional influenciou na desnacionalização de indústrias frigoríficas brasileiras e a concentração do setor por empresas norte-americanas e inglesas.

Segundo Cano (2012), na década de 1920 ocorreu uma redução nos preços da maioria das *commodities*, as quais tinham sido elevadas durante a Primeira Guerra; por sua vez, a crise internacional, centrada nos EUA, contraiu o comércio exterior e aumentou a instabilidade financeira internacional. Essa situação, como aponta Campos (1995), acirrou a concorrência entre os frigoríficos estrangeiros de grande porte e os nacionais de médio porte que exportavam e concorriam nos mesmos segmentos do mercado interno (carnes congeladas). Com menor capital de giro, os frigoríficos brasileiros sofreram mais com a retração do comércio exterior e a queda nos preços dos produtos de exportação, do que as filiais de multinacionais estrangeiras. O resultado foi uma "desnacionalização" do setor.

Em 1923, de acordo com Felício (2013), a família inglesa *Vestey Brothers* comprou a "Companhia Pastoril e Frigorífica"; e, no ano seguinte, adquiriu a "Companhia Frigorífica Rio Grande", as quais passaram a ser conhecidas como Frigorífico Anglo de Barretos e Frigorífico Anglo de Pelotas, respectivamente. No ano 1927, como aponta esse autor, a firma britânica passou a explorar também a Cia. Frigorífica de Santos, que antes pertencia à Cia. Mecânica e Importadora, de capital nacional. A partir daquele ano, o grupo Anglo passaria a exportar um tipo de corte de carne refrigerada denominada "*chilled beef*", principalmente para a Inglaterra, em navios da "*Blue Star Line*", também pertencentes à companhia *Vestey Brothers.*

Destinadas para o mercado externo, como discute Pardi et al. (1996, p. 29), a tipificação das carcaças "*chilled beef*" perdurou até o ano de 1985, consistindo em "meias carcaças traseiras com até três costelas, com coxão desenvolvido, provido de vasta manta de carne, e costelas carnudas e bem arqueadas". Ao mercado interno, segundo esses autores, restava o produto que não era destinado à exportação: a carne de quartos dianteiros e os traseiros não tipificados como "*chilled beef*", por serem provenientes de animais velhos ou magros.

Na década de 1920, as multinacionais estrangeiras passaram a dominar a indústria pastoril no Brasil, em uma desnacionalização do setor frigorífico. Sato (1998, p. 80) afirma que "as multinacionais instalaram plantas de grandes escalas, provocando em certos períodos crises de abastecimento interno, e também conseguiram eliminar os frigoríficos nacionais de médio porte que atuavam no mercado interno e externo". A crise de abastecimento interno está relacionada aos abates desordenados para a exportação durante os períodos de guerra. Em relação à concorrência com o capital nacional, as multinacionais trouxeram consigo o desenvolvimento tecnológico que existia em seus países sede, constituindo grandes plantas de abate e processamento, processos de conservação a frio e transporte refrigerado.

Os frigoríficos estrangeiros, com maior nível tecnológico e capacidade produtiva, sobrepuseram os frigoríficos nacionais. Ademais, como explica Benites (2000), essas corporações utilizavam do controle do preço da mercadoria tanto na etapa da compra do gado, como na colocação da carne resfriada no mercado doméstico, principalmente para os mercados de São Paulo e Rio de Janeiro, que tiveram sucessivos aumentos no preço da carne. De acordo com esse autor, os aumentos estavam relacionados às remessas de carnes para o mercado internacional, o que diminuía a oferta interna, e para custear os avanços técnicos do setor frigorífico no processo de abate e industrialização da carne.

No final do decênio de 1920, como salienta Cano (2012), os problemas do comércio exterior para o Brasil representam um processo de transição econômica e social, com a alteração do "velho padrão primário exportador" para um padrão de acumulação e crescimento interno de industrialização e urbanização, o que seria desencadeado a partir da Crise de 1929 e da Revolução de 1930. Isso aconteceu porque a crise mundial de 1929, decorrente da "quebra da Bolsa de Nova York", como discute Prado Júnior (1972), provocou a queda de preços dos gêneros primários no mercado internacional, o que inaugurou um decênio de retrocesso na economia brasileira, que estava alicerçada na exportação de produtos primários. Por isso, houve um desequilíbrio das contas externas, atuando como incentivo à produção nacional de gêneros a serem substituídos, em benefício da industrialização.

Na leitura de Cano (2012), o surto do processo de industrialização do país está relacionado ao Governo de Getúlio Vargas, com sua política de defesa da renda e do emprego em resposta aos movimentos trabalhistas após a "crise de 29", e aos investimentos em instalação de novos setores industriais, para diminuir a necessidade de importações de produtos industrializados e a dependência das exportações. Como escreveram Sposito e Santos (2012, p. 146), "É com o governo Vargas que a indústria assume a posição de carro-

chefe do crescimento econômico do Brasil e desempenha uma importância fundamental na consolidação do território nacional".

Segundo esses autores, com base nas medidas governamentais de Vargas, nos anos de 1930 os capitalistas nacionais conseguiram ampliar seus negócios primários e diversificaram suas atividades para outros ramos. Nas palavras de Cano (2012, p. 903), "Ganhou mais destaque a implantação de novos e mais complexos segmentos como os da metalúrgica, mecânica, material elétrico, material de transporte e química, com elevados graus de concentração em São Paulo". Em suma, o projeto nacional de desenvolvimento de Getúlio Vargas foi de grande relevância para alavancar a industrialização do país.[9]

Entretanto, a política nacionalista de Vargas não surtiu o mesmo efeito no setor frigorífico. Pois este já estava concentrado nas mãos das multinacionais estrangeiras. Na década de 1930, conforme Suzigan e Szmrecsányi (2002, p. 269), as empresas Armour, Swift, Wilson e Anglo, "detinham 95% da capacidade nacional de abate e processamento de gado bovino e 87% da de suínos e ovinos". Ademais, esses grupos internacionais ampliaram sua atuação em outros elos da cadeia produtiva, como aponta Benites (2000), adquirindo fazendas para invernada (engorda) do gado, atuando no transporte do gado e na distribuição de carnes processadas.

Dessa forma, as multinacionais estrangeiras passaram a influenciar ainda mais no preço da matéria-prima, e no preço final das mercadorias que inseriam no mercado nacional. Segundo Benites (2000), os frigoríficos monopolizavam a produção para induzir os preços dos bovinos para baixo, ao mesmo tempo em que elevavam o preço da carne industrializada. Tal prática incidia sobre a renda do pecuarista e da população urbana consumidora, como é o caso de São Paulo, principal mercado consumidor de carnes refrigeradas no Brasil, com a maior densidade demográfica e concentração de indústrias e operários.

Em meio a esse impasse, o governo de Getúlio Vargas, como discute Benites (2000), passou a intermediar as divergências no preço do gado e da carne processada pelos frigoríficos. Para tanto, interviu diretamente no preço do gado para abate, restringiu o volume de carne para exportação e tabelou o preço das carnes nos centros urbanos de 1943 até 1951. Conforme escreveu Campos (1995, p. 19),

> Essas medidas provocaram um reordenamento da participação dos diversos segmentos na oferta de carne. Em 1940, os frigoríficos participavam com

9. Apesar desses avanços no setor industrial na década de 1930, segundo Demangeot (1974), o Brasil ainda vivia na "idade da madeira", devido ao uso do carvão vegetal como fonte de energia. Este recurso natural serviu para mitigar a falta de carvão mineral em algumas indústrias e até para as locomotivas que transportavam os charques e as carnes refrigeradas dos frigoríficos até os portos marítimos.

> aproximadamente 43% da quantidade produzida de carne bovina nas suas diversas formas. Essa participação reduziu-se para 29% em 1945, atingindo 21% em 1954. O segmento dos matadouros municipais, que em 1940 participava com 50%, aumentou sua participação para 61% em 1945 e chegou a aproximadamente 65% em 1954.

Outra medida importante adotada no Governo Vargas foi a criação do Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal (SIPOA), por meio do decreto n. 24.540, de 3 de julho de 1934, que determinava a substituição das charqueadas e matadouros nacionais rudimentares por frigoríficos, e a obrigatoriedade da certificação, fornecido pelo SIPOA, de inspeção sanitária para o trânsito de animais (BRASIL, 1934). Isto forçou a modernização da atividade pastoril, sobretudo para os interessados no mercado internacional, que teriam de atender as novas exigências.

Para Wilson Cano, devido às condições próprias da economia paulista, foi neste estado que a acumulação de capital possibilitou primeiramente a formação de capital industrial, com uma concentração industrial em nível de empresas. Segundo esse autor, três fatores possibilitaram e determinaram o processo de concentração industrial em São Paulo: "a) a inexistência de um mercado nacional integrado; b) a dinâmica de cada uma das economias regionais e sua estrutura de concentração da propriedade e da renda e c) os problemas decorrentes da relativa rigidez tecnológica" (CANO, 1990, p. 197).

A partir desse autor, entendemos que a inexistência de um mercado nacional integrado favoreceu a concentração industrial de empresas em São Paulo, pois as distâncias e precariedade dos transportes, que encareciam o preço das mercadorias, dificultavam a permeabilidade inter-regional dos mercados. Assim, a competição por produtos nacionais de outras regiões era praticamente inexistente às empresas paulistas, em seus mercados locais em crescimento.

Já a dinâmica das economias regionais e sua estrutura de concentração da propriedade e da renda resultavam na extensão e intensidade de cada mercado regional, condicionando seu padrão industrial, inclusive o próprio tamanho das fábricas. As grandes fazendas em São Paulo e a concentração de capital permitiram o aparecimento de grandes fábricas; ao contrário do sul do país, em que predominava a "pequena e média propriedade da terra", gerando restrições às grandes fábricas, mas favorável "[...] à proliferação da pequena e média empresa" (CANO, 1990, p. 200). Enquanto o terceiro fator, ditado pela tecnologia, refere-se à própria incorporação de técnicas produtivas e a disponibilidade de recursos para serem utilizados. Assim, não adiantaria uma empresa fazer grande investimento em maquinário, se não dispusesse de energia e trabalhadores qualificados para fazer as máquinas funcionarem.

Na década de 1930, em um cenário favorável à proliferação de pequenas e médias agroindústrias no sul do país, desenvolvidas a partir da produção de mercadorias de forma artesanal ou em manufaturas, por famílias de imigrantes (colonos) e descendentes ligados às pequenas propriedades rurais, surgiu a *Ponzoni, Brandalize & Cia,* uma empresa familiar que posteriormente passaria a ser denominada de "Pergião". De acordo com Costa (2007, p. 202-203), a antiga região do Contestado (Vale do Rio do Peixe, oeste de Santa Catarina), onde a Perdigão iniciou suas atividades, "interessou aos imigrantes porque, além de as terras serem próprias para o cultivo de vários gêneros alimentícios, elas eram vizinhas da estrada de ferro recém-construída, o que facilitaria o comércio dos produtos regionais". Aproveitando dessas vantagens, após adquirirem terras à beira da ferrovia, os colonos iniciaram a produção e processamento de gêneros alimentícios.

Tassara e Scapin (1996) comentam que a *Ponzoni, Brandalize & Cia* surgiu da associação entre duas famílias, em 1934, tendo como sócios Ângelo e Pedro Ponzoni, e André David, Arthur, Guilherme, Abrão e Saul Brandalise. Até então, a família Ponzoni possuía um pequeno abatedouro de suínos e um armazém de compra e venda por atacado; enquanto a família Brandalise dedicava-se à atividade agrícola, com destaque para o cultivo de cereais e moagem de trigo; além de serem proprietários de uma loja de "secos e molhados". A empresa que surgiu da associação das duas famílias, consistia em um abatedor de suínos, um moinho de trigo e uma loja de "secos e molhados", localizados na Vila de Perdizes, atual município de Videria, em Santa Catarina.

Em 1939, segundo Costa (2007), a firma de abate de suínos *Frey & Kellermann,* com cerca de 10 anos de atuação no Vale do Rio do Peixe, associou-se à *Ponzoni, Brandalise & Cia.* Esta já atuava no abate e industrialização de suínos, mas como a nova associação ampliou sua capacidade de produção e sua área de mercado, formando a "Sociedade de Banha Catarinense Ltda.". Na década de 1940, de acordo com Tassara e Scapin (1996, p. 50), a empresa tinha uma gama diversificada de produtos derivados das diversas atividades industriais (banha, presunto, salame, linguiça, salsicha, carnes defumadas e carnes salgadas), necessitando de uma marca que identificasse as mercadorias.

Em homenagem à vila de Perdizes, nome originário das perdizes e perdigões existentes na região, os sócios escolheram um casal de perdizes para ser o logotipo dos produtos derivados da carne e banha de suínos em 1941. De acordo com informações da empresa, naquele ano o abate de suínos atingiu a marca de 100 animais por dia, o que exigiu uma melhoria tecnológica dos equipamentos frigoríficos. Em 1942, com a aquisição da

"Sociedade Curtume Catarinense", a Perdigão expandiu seus negócios através do processamento das peles de suínos de abatedouros próprios e de terceiros (BRF, 2017).

No ano 1954, a empresa consolidou sua atividade de processamento de suínos, sendo os investimentos direcionados também para a agropecuária, com a construção da Granja Santa Gema, em Videira (SC). A partir de 1955, a Perdigão passa a se dedicar ao abate de aves, de forma artesanal, nas dependências dos frigoríficos de suínos (BRF, 2017). No final da década de 1950, como acrescenta Costa (2007), a empresa já atuava no abate de suínos e aves, curtume, moagem de milho e trigo, criação e na finalização (engorda) de bovinos. Em 1958, a diversificação das atividades contribuiu para a alteração da denominação da razão social da empresa para "Perdigão S.A. Comércio e Industrial".

Recentemente, com a junção da "Perdigão" e a "Sadia" em 2009, formou-se a multinacional BRF (*Brasil Foods*), uma das maiores companhias de alimentos da América Latina. Por sua vez, a Sadia foi fundada por Attílio Fontana, no município de Concórdia (SC). Conforme Pertile (2008), o fundador da empresa era um comerciante que realizava a venda de suínos e cereais na capital paulista, de onde adquiria ferramentas, tecidos, louças, entre outros artigos que revendia para os colonos, dos quais adquiria os animais e cereais, no Vale do Rio do Peixe. Inicialmente, Attílio Fontana se utilizava das estações ferroviárias entre São Paulo e Rio Grande do Sul como entrepostos comerciais; com a prosperidade do negócio de comerciante, ele investiu na aquisição de casas comerciais localizadas na região oeste de Santa Catarina.

De acordo com esse autor, foi com a venda das casas comerciais, no início da década de 1940, que Attílio Fontana formou "o capital inicial necessário para investir em outros negócios, no caso, os frigoríficos" (PERTILE, 2008, p. 87). Assim, em 7 de abril de 1944, foi fundada a empresa "S.A. Indústria e Comércio Concórdia", com a aquisição de um frigorífico já existente (Frigorífico Concórdia Ltda.); sendo que dois anos depois, com a compra de outro frigorífico que estava desativado, a empresa já abatia mais de 100 suínos por dia, produzindo banha, linguiça, carnes e derivados (BRF, 2015). Como explica seu fundador, o nome fantasia deriva das letras iniciais (SA) e finais (DIA) da razão social da empresa (SADIA, 2016).

Já em 1947 a empresa abriu a sua primeira distribuidora em território paulistano e se tornou uma marca registrada (SADIA, 2016). A filial comercial estava situada na Rua Paula Souza, centro comercial de São Paulo, município que se configurava como principal centro industrial e comercial no Brasil, desde a década de 1930. Com interesse no principal eixo comercial brasileiro, o eixo RJ-SP, em 1952 a Sadia comprou seu primeiro avião para o transporte de suas mercadorias. Essa iniciativa ampliou a atuação da empresa no cenário

nacional, por acessar os principais mercados do país (São Paulo e Rio de Janeiro). Com o processo de concentração demográfica nesses locais, via urbanização aliada ao aumento da massa operária, crescia a demanda por diversos produtos, em específico, os gêneros alimentícios.

Os pequenos abatedouros do Sul, conforme Costa (2007, p. 204) escreveu, "concorriam com marcas conhecidas de empresas proprietárias de grandes frigoríficos que se instalaram no Rio Grande do Sul e em São Paulo, no início do século XX, tais como Armour, Swift e Wilson". Portanto, a indústria brasileira processadora de carnes precisava disputar o território nacional com as multinacionais estrangeiras, a fim de garantir uma parcela de participação no mercado doméstico.

Em relação à configuração de São Paulo como principal centro industrial e comercial do país, Cano (2012, p. 904) considera que a acumulação financeira, a formação de um mercado interno e a própria urbanização, favoreceram a consolidação da economia paulista. Para esse autor, além de despertar o interesse de indústrias nacionais, esse cenário econômico favorável "atraiu a localização, notadamente na cidade de São Paulo e cercanias, de grandes empresas internacionais, que para lá foram produzir ou montar produtos de maior complexidade tecnológica".

Entre tais empresas, o autor cita a Unilever, Nestlé, Ford, GM, GE, Phillips, Pirelli, Firestone, Kodak etc. Para ele, a vinda de filiais de multinacionais estrangeiras provocou uma diversificação da produção, com aumento na demanda de trabalhadores mais qualificados, ampliação de serviços de apoio e acréscimo dos nexos de interdependência estrutural entre "agricultura-extração-indústria-serviços". Assim, surgem na capital paulista centros comerciais diversos, escritórios, centros bancários e financeiros, industriais com maior nível tecnológico, serviços diversificados e de alta complexidade, elementos que contribuirão posteriormente para sua centralidade e posto de "cidade global".

Brandt e Hulbert (1977) avaliam que as empresas multinacionais trouxeram novas tecnologias, importaram maquinários e equipamentos industriais, criaram empregos e contribuíram para a formação de operários capacitados, mesmo que fosse apenas para satisfazer suas necessidades. Essas empresas, atuando no setor industrial, aumentaram a demanda por matéria-prima e incentivaram o desenvolvimento de outras atividades econômicas, com o surgimento de novos fornecedores, agentes intermediários e distribuidores comerciais.

Entretanto, quase todas as multinacionais estrangeiras que operavam no país, segundo Souza (1978), exploravam demasiadamente os operários brasileiros, utilizando de forma

intensiva a força de trabalho que se oferecia nos centros urbanos e remunerando, em média, de 10 a 15 vezes abaixo do valor praticado nos países industrializados. Entre tais empresas, o autor cita os frigoríficos norte-americanos Swift e Armour.

Para Brandt e Hulbert (1977), desde a Segunda Guerra Mundial as multinacionais passaram a encarar os diversos mercados no mundo como uma extensão do seu país natal, ocupando uma posição de destaque na órbita econômica, política e social, devido ao seu crescimento e controle obtidos com os investimentos estrangeiros em países menos desenvolvidos. Em relação ao Brasil, as multinacionais vieram "principalmente para ampliar os mercados para seus produtos existentes, sendo que algumas vieram por outras razões: contornar barreiras tarifárias, realizar a integração retrógrada na direção de fornecimento de matérias-primas, para tirar vantagem de incentivos governamentais e particulares" (BRANDT; HULBERT, 1977, p. 38-39). De modo geral, as empresa estrangeiras estavam interessadas nos recursos naturais, na força de trabalho jovem e na ampliação do mercado brasileiro.

O período da 2ª Guerra Mundial, como afirma Prado Júnior (1972, p. 74), acelerou o processo de substituição de importações, "porque os fornecedores do exterior se tornam ainda mais difíceis e escassos. A prosperidade da indústria brasileira será então de tal ordem que nos tornamos até exportadores de algumas manufaturas". De acordo com esse autor, além da substituição das importações por produtos nacionais, para estimular o processo de industrialização era preciso facilitar a aquisição de equipamentos e insumos industriais no exterior, o que aconteceu em 1947, com a instituição de um sistema de licença prévia para a importação preferencial à entrada de máquinas, equipamentos, matérias-primas e materiais industriais semielaboradas.

> A indústria achava-se assim duplamente beneficiada. De um lado, eliminava-se a concorrência da importação; e de outro eram-lhe fornecidos a preços relativamente muito baixos – graças a uma taxa cambial que conservava a moeda superavaliada relativamente ao nível de preços internos – os equipamentos e demais artigos de que necessitava em suas operações (PRADO JÚNIOR, 1972, p. 75-76).

Outra forma encontrada pelo governo brasileiro para conter o desequilíbrio das contas externas, segundo Prado Júnior (1972), refere-se à atração de fluxo de recursos financeiros do exterior, que adentravam o país em forma de empréstimos e capital a ser investido no setor produtivo. Entretanto, o autor nos conta que essa ação revelou-se incapaz de solucionar o problema, pois as inversões no Brasil do capitalismo internacional e as operações de suas empresas aqui estabelecidas concorriam diretamente com a balança comercial e de pagamento. Por um lado, a produção no país favorecia o abastecimento do mercado doméstico

e as exportações, de outro, acarretava no pagamento de lucros e outras formas de remuneração do capital internacional aqui investido. Nas décadas seguintes, os Estados Unidos passaram a ser o principal investidor estrangeiro no país.[10]

Em relação ao setor frigorífico, no início da década de 1950, por meio da Portaria n. 128, de 28 de janeiro de 1951, o governo federal determinou a substituição das antigas charqueadas por matadouros industriais e frigoríficos de capital nacional, e elencou locais do território nacional onde deveriam ser construídos novos estabelecimentos industriais processadores de carnes, com o "Plano Federal de Instalação de Frigoríficos de Capital Nacional" (BRASIL, 1951). Tal medida contrariava os interesses das multinacionais estrangerias, que operavam de forma oligopolista no território brasileiro.

Já no ano seguinte, com o Decreto n. 30.691 de 29 de março de l952, o Estado instituiu um novo regulamento para a inspeção industrial e sanitária de produtos de origem animal, com o objetivo de modernizar a indústria de carnes, extinguindo a instalação de novas charqueadas ou outros estabelecimentos que não fizessem aproveitamento integral da matéria-prima (BRASIL, 1952). De acordo com Sato (1998, p. 80),

> Até 1952, cerca de 60% do mercado interno para carne bovina distribuíam-se entre quatro grandes multinacionais: Swift, Anglo, Armour e Wilson. Nesse período, devido a constantes intervenções do governo, essas multinacionais optaram por não se expandir, de tal forma que, em 1964, doze anos após, participavam somente em 16% do mercado, abrindo espaço para a expansão das empresas nacionais.

Assim, na década de 1950, observam-se novas ações intervencionistas do governo federal no setor frigorífico. Desta vez, as medidas contrariaram os interesses do capital estrangeiro e levaram à redução das atividades em seus frigoríficos. As políticas aplicadas estimulava a modernização dos estabelecimentos processadores de carnes no país (charqueadas e matadouros), promovendo o surgimento de indústrias frigoríficas nacionais; e regulava o volume de carnes para exportação, conforme Benites (2000), com o intuito de abastecer o mercado doméstico e inibir os constantes aumentos no preço do produto final.

Apesar das medidas direcionadas à modernização da indústria nacional de carnes, nos anos de 1950 o Brasil apresentava uma balança comercial desfavorável, com uma crise

[10]. Garcia (2002, p. 41) nos conta que entre as décadas de 1920 a 1940, aconteceu uma luta global pela supremacia das relações exteriores entre Estados Unidos e Grã-Bretanha, com repercussões inclusive no Brasil. A disputa resultou em uma mudança de caráter econômico, com a perda da Inglaterra de sua posição outrora dominante no país, e na ascendência dos Estados Unidos como hegemonia exterior, com aumento da participação norte-americana na economia brasileira, tanto no volume de empréstimos concedidos, número de empresas estadunidenses no Brasil e na ampliação das relações de comércio exterior entre as duas nações. Para esse autor, o declínio do capital britânico deve-se, em grande parte, por este não ter logrado investir nas áreas mais dinâmicas da nascente indústria brasileira e, em específico, o setor automobilístico, pois almejava manter sua postura tradicional de relação agroexportadora.

cambial e inflação ascendente. Para contornar essa situação, em 07/01/1953 o Estado decretou a Lei 1.807, substituindo a taxa de câmbio fixa pelo câmbio flutuante. A "Lei do câmbio livre" dispunha sobre as operações de câmbio, as quais passaram a ser efetuadas por taxas fixadas pelo Conselho da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), resultantes de paridade declarada pelo Fundo Monetário Internacional (BRASIL, 1953).

Segundo Caputo (2007), tal ação visava estimular as exportações e conter as importações pela necessidade de licenças prévias. Em outubro de 1953, o sistema de licenças de importação foi substituído pela Instrução 70 da SUMOC, ao instituir as taxas múltiplas de câmbio para importação, variando conforme o caráter essencial ou supérfluo das mercadorias. Posteriormente, com o intuito de estimular o processo de industrialização, por meio da importação de insumos, máquinas e equipamentos, e da entrada de investimentos estrangeiros no Brasil, conforme Caputo (2007), o governo instituiu a Instrução 113 da SUMOC, em 17 de janeiro de 1955, para regulamentar a concessão de licenças pela Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil (CACEX). Com isso, permitiu-se a importação de máquinas e equipamentos na forma de investimento direto, sem restrições governamentais.

Essa medida política facilitou a entrada do IDE no território Brasil, ao diminuir a burocracia e instituir uma remuneração atraente ao capital internacional, "acenando para o capital estrangeiro um ambiente agradável e favorável à sua entrada no país" (CAPUTO, 2007, p. 35). Para Lautert (2012), a decisão de atender os interesses do capital internacional não representou uma derrota do projeto nacionalista, mas fruto do contexto político e econômico internacional, com atuação dos EUA para proteger o sistema capitalista contra o socialismo, e da influência do empresariado industrial sobre o governo, defendendo a modernização do país independente da origem dos recursos (nacional ou estrangeiro) a serem aplicados na aceleração do processo de industrialização, mesmo que isso implicasse em um maior número de empresas estrangeiras no país.

Analisando os impactos econômicos da Instrução 113 da SUMOC, Caputo (2007) considera que tal medida política aumentou a participação do investimento estrangeiro na economia nacional, sobretudo no financiamento e desenvolvimento de indústrias de transformações, principalmente nos setores de fabricação de minerais não metálicos, fabricação de produtos alimentícios e bebidas, indústrias de produtos químicos e farmacêuticos, metalurgia, automobilística e mecânica.

Até 1950, haviam adentrado no país US$ 183,813,000.00 em forma de investimento estrangeiro por grandes empresas, e o valor de US$ 123,304,000.00 de reinvestimentos feitos por multinacionais que já estavam no território brasileiro, o que resultou em um montante de

US$ 307,117,000.00 (Tabela 3). Entre 1951 e 1960, somente o valor dos investimentos subiu para US$ 599,797,000.00, contribuindo para que o montante de investimento e reinvestimento estrangeiro fosse maior do que 950 milhões de dólares.[11]

Os três países de origem das empresas que realizaram os maiores volumes de investimento estrangeiro, na década de 1950, foram os Estados Unidos, Suíça e Alemanha Ocidental. Somente as empresas estadunidenses foram responsáveis por 42,7% do volume total de capital estrangeiro que adentrou o Brasil nos anos de 1950, em forma de investimento direto (US$ 208.444.000,00) ou reinvestimento (US$ 199.482.000,00). Sendo que antes de 1950, o montante de investimento e reinvestimento feito pelas empresas dos Estados Unidos no Brasil não ultrapassava os 100 milhões de dólares; estando incluindo nesse valor o capital que foi destinado à aquisição e construção de frigoríficos pela Swift, Wilson e Armour, na primeira metade do século XX.

Tabela 3 – Investimento estrangeiro no Brasil, por países das empresas, até 1950 e de 1951 a 1960

País	Até 1950 (em US$ mil)			De 1951 a 1960 (em US$ mil)		
	Investimentos	Reinvestimentos	Total	Investimentos	Reinvestimentos	Total
Estados Unidos	40.508	57.437	97.945	208.444	199.482	407.926
Suíça	6.591	14.756	21.347	103.239	29.929	133.168
Alemanha Ocidental	8	-	8	101.413	7.809	109.222
Canadá	93.928	81	94.009	43.814	10.156	53.970
Panamá	1.466	29.948	31.414	21.138	28.661	49.799
Reino Unido	13.414	11.595	25.009	19.101	30.262	49.363
Japão	2.614	-	2.614	28.631	147	28.778
França	3.911	1.112	5.023	14.272	13.958	28.230
Bélgica	4.011	1.548	5.559	21.178	1.539	22.717
Luxemburgo	1.959	3.037	4.996	7.363	12.601	19.964
Outros países	15.403	3.790	19.193	31.204	21.990	53.194
TOTAL GERAL	183.813	123.304	307.117	599.797	356.534	956.331

Fonte: BACEN (2016). Organizado pelo autor.

11. Da mesma forma, aumentou também o número de países com empresas interessadas em investir no Brasil, segundo os dados do Banco Central, até o ano de 1950, empresas de 21 países realizaram investimentos ou reinvestimentos estrangeiros no Brasil. Já em 1960, esse número sobe para 26, estando entre as novas investidoras empresas da Espanha, Liechtenstein, Portugal, Noruega e Iugoslávia (BACEN, 2016).

Em termos percentuais, as empresas da Alemanha Ocidental e da Suíça foram as que realizaram os maiores montantes de investimento e reinvestimento ao comparar os valores nos anos de 1950, com o período anterior. Até a primeira metade do século XX, o valor dos IDE declarados pelas empresas alemãs foi de 8 mil dólares; na década de 1950, com a lei do câmbio livre e a Instrução 113 da SUMOC, esse valor salta para US$ 101.413.000,00. Já os investimentos e reinvestimentos realizados pelas empresas suíças, de 1951 a 1960 no Brasil, apresentaram um incremento de 523,8% em relação ao período anterior.

O investimento direto estrangeiro contribuiu para o incremento do parque industrial no país. Segundo Cardoso (1972, p. 119), "entre 1938 e 1958, o Brasil ascendeu de terceiro para o primeiro lugar como país mais industrializado, dentre todos os outros da América Latina". Sendo que havia ultrapassado o México em 1948, e a Argentina em meados de 1950. No ano 1950, o Censo Industrial revela que já existiam 83.703 estabelecimentos industriais no país, o que indica um acréscimo de 93,5% em relação à década anterior (Tabela 4).

Tabela 4 – Evolução do setor industrial e pessoal ocupado no Brasil (1940 / 1960)

Ano	Número de Estabelecimentos Industriais				Número de funcionários (pessoal ocupado)			
	Produtos Alimentares	Minerais não metálicos	Outras	Total	Produtos Alimentares	Minerais não metálicos	Outras	Total
1940	14.905	4.861	23.484	43.250	173.535	57.416	729.712	960.663
1950	32.872	12.750	38.081	83.703	234.311	128928	983.184	1.346.423
1960	33.534	18.146	59.031	110.711	266.103	163.680	1.369.593	1.799.376

Fonte: IBGE (1950; 1967). Organizado pelo autor.

A indústria de transformação foi o setor que mais cresceu entre 1940 e 1960, com destaque para a classe de indústrias produtoras de alimentos e as de minerais não metálicos. Como indica a Tabela 4, em 1940 as industriais de alimentos somavam 14.905 estabelecimentos no Brasil; já no Censo Industrial de 1950, esse gênero apresentou um acréscimo de 120,5%. De acordo com o Censo Industrial de 1960, existiam 110.711 estabelecimentos industriais no país, com uma média de 16 funcionários por unidade.

As indústrias de produtos alimentares, em específico, somavam 33.534 unidades em 1960 (30,3% do total), sendo responsáveis pela ocupação de 266.103 trabalhadores, com uma média de oito funcionários. Dentre as indústrias produtoras de alimentos, destacavam-se pela quantidade os estabelecimentos de abate de animais e preparação de conservas de carne e

banha de porco, totalizando 2.085 destas fábricas, as quais eram responsáveis por empregar diretamente 34.132 pessoas (IBGE, 1967).

Ressalta-se que mesmo com as medidas de atração de capital estrangeiro em forma de investimentos diretos, segundo Sposito e Santos (2012, p. 151), grupos e empresas industriais privados nacionais de controle familiar, que iniciaram suas atividades no final do século XIX e começo do século XX, também foram beneficiados com medidas governamentais de industrialização. O grupo Sadia, por exemplo, com apoio do governo catarinense iniciou uma diversificação e reestruturação do processamento de sua matéria-prima. Conforme Pertile (2008), essa alteração está relacionada ao fato de que a banha, principal produto comercializado pelas agroindústrias abatedoras de suínos, gradativamente perdia espaço no mercado para o consumo de óleos vegetais.

Com esse novo perfil na demanda, a carne suína passa a ser o principal produto dos frigoríficos no oeste catarinense, necessitando de animais com menor teor de gordura e maior rendimento de carne por carcaça. O problema era que o plantel suíno da região era contrário a essas características. "Para solucionar esse impasse, o Governo do estado passa a intervir e buscar, no exterior, novos tipos de suínos que ofereçam maior rendimento de carne" (PERTILE, 2008, p. 128). Uma das raças que atendiam as novas exigências do mercado era a *Duroc Jersey*. O autor nos conta que com incentivo do governo catarinense, a Sadia foi a primeira empresa a trabalhar com essa variedade de suíno.

Da mesma forma, em 1954 a "Perdigão" também investiu no processo de produção para abate, fundando a Granja Santa Gema, e no melhoramento genético de suas matérias-primas, como discute Costa (2007), a partir de um programa em suinocultura, incorporando em seu plantel as raças *Duroc Jersey*, importada dos Estados Unidos, *Landrace* da Suécia, *Berchshire Wessex*, *Sadblack* e *Hampshire*, provenientes da Grã-Bretanha. No final da década de 1950, Tassara e Scapin (1996) nos contam que esse grupo empresarial já havia se transformado em um complexo de firmas diversificadas e interligadas.

De acordo com essas autoras, a "Ponzoni Brandalise S.A." (Perdigão) atuava na produção de aves e suínos nas granjas, criação e engorda de bovinos nas fazendas em Cruzeiro (PR) e Campos Novos (SC), no abate e produção de carnes e derivados, na fabricação de banha (óleo animal), moagem de trigo e milho, fabricação de rações para os animais, no beneficiamento do couro (curtume), indústria madeireira, com fabricação de caixas e embalagens, constituindo ainda a empresa "Expresso Perdigão" de transporte e distribuição, com 20 caminhões e dois aviões de carga.

Conforme Costa (2007), o grupo também dispunha de depósitos, postos de vendas locais e filiais comerciais em várias cidades, inclusive em São Paulo, Santos, Bauru e Rio de Janeiro, visando à distribuição dos produtos provenientes do Sul. O autor nos conta que com essa diversificação, ocorreu uma reestruturação administrativa, passando o controle acionário e a direção para a família Brandalise e, em 1958, o grupo empresarial recebeu a denominação de "Perdigão S.A. Comércio e Indústria", já empregando cerca de 400 funcionários.

No governo de Juscelino Kubitschek, com a política de modernização das estradas de rodagem, juntamente com o advento dos caminhões frigoríficos, como indica Costa (2007, p. 207), "o transporte terrestre por caminhões passou a ser econômico e tecnicamente mais interessante do que a manutenção dos velhos aviões, que foram desativados e vendidos". De fato, o uso dos caminhões frigoríficos produzidos pelas filiais das multinacionais do setor automobilístico propiciou o comércio de carnes e derivados perecíveis a longas distâncias do local de produção, o que favoreceu o setor frigorífico, ao mesmo tempo em que exigiu maiores investimento deste no transporte e armazenamento das mercadorias.

Para Carlos (1994), a circulação implica em custos no processo produtivo, incidindo sobre o preço das mercadorias. Por isso, as empresas buscam transportes com preços baixos para escoar seus produtos, sobretudo, quando se destinam a mercados longínquos. Ainda segundo essa geógrafa, a rede de transporte, os postos de armazenamento e de distribuição das mercadorias são de suma importância para as atividades industriais, uma vez que, por meio delas a indústria articula e integra outras parcelas do espaço, ultrapassando o nível espacial de sua localização. Como aconteceu com o oeste catarinense e a capital paulista, articulados pelas indústrias processadoras de carnes.

Ainda na década de 1950, na região Centro-Oeste teve origem outra empresa familiar do setor de carnes que se tornaria recentemente uma multinacional, a JBS (grupo Friboi). Esse estabelecimento surgiu do interesse do marchante José Batista Sobrinho (Zé Mineiro) em abastecer o centro urbano de Anápolis (GO), com carne bovina. Para tanto, implantou um abatedouro na "Vila Fabril", denominado de "Casa de Carnes Mineira", em 1953, com capacidade de abater até cinco cabeças de gado por dia, segundo informações da própria empresa (JBS, 2015).

Já no ano 1957, a Casa de Carnes Mineira iniciou o fornecimento de carne bovina para construtoras na nova capital federal – Brasília. Com o objetivo de expandir a sua atuação no Distrito Federal, "Zé Mineiro" aumentou o abate diário para 25 a 30 bovinos, utilizando de animais provenientes do Planalto Central (JBS, 2017). Com isso, esse empresário atuava diretamente em dois importantes mercados da região: Anápolis e Distrito Federal.

No início dos anos de 1960, o governo federal instituiu um novo plano para ampliar o setor frigorífico. Por meio do Decreto nº 51.457, de 12 de abril de 1962, o Estado criou uma linha de crédito específica para a construção e exploração de empreendimentos frigoríficos. Visando desenvolver a indústria nacional e estimular a produção de carnes refrigeradas para a população urbana. Tal decreto estabeleceu diversas vantagens e favores a serem concedidos pelo poder executivo aos empresários interessados em construir e explorar uma indústria frigorífica. Os órgãos públicos financiadores eram o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico (atual BNDES) e o Banco do Brasil S.A., os quais estavam autorizados a financiar até 80% da inversão do capital para a construção de novas unidades; além de financiar a aquisição de produtos para armazenagem, equipamento e materiais necessários à instalação dos frigoríficos, os quais poderiam ser importados com isenção de taxas aduaneiras, desde que não pudessem ser adquiridos no país (BRASIL, 1962).

Para fortalecer o parque agroindustrial brasileiro, no mesmo ano o governo federal determinou a criação da Superintendência Nacional do Abastecimento (SUNAB), pela Lei n. 5, de 26 de setembro de 1962, com sede em Brasília (DF). Coube a essa autarquia federal a elaboração e execução do "Plano Nacional de Abastecimento", com a promoção de políticas de crédito e fomento à produção de gêneros alimentícios, incluindo a expansão e internalização dos frigoríficos (BRASIL, 1962). Assim, o Estado atuou no fortalecimento do setor frigorífico nacional.

Com essas medidas de Estado, visando garantir o abastecimento do mercado interno, segundo Campos (1995), os grandes frigoríficos estrangeiros instalados no país passaram a conviver com matadouros industriais, os quais abasteciam os mercados locais de carnes frescas de todos os tipos, e com pequenos frigoríficos nacionais que ampliavam anualmente suas produções e investiam em técnicas de refrigeração de carnes. Assim, estes estabelecimentos industriais passaram a concorrer com os grandes frigoríficos, tanto em relação aos fornecedores (animais para abate), quanto ao mercado consumidor.

Para Mamigonian (1976, p. 8), as décadas de 1950 e 1960 marcam a internalização e início da nacionalização das indústrias frigoríficas no país, que passam a estar localizadas "nas áreas de invernada, suplantando as grandes empresas estrangeiras", por não estarem restritas aos estados litorâneos. De acordo com esse geógrafo, o fato dos frigoríficos nacionais se estabelecerem próximos das principais regiões produtoras (com grande plantel de gado), favoreceu a concorrência com as multinacionais estrangeiras. Pois estando mais próximas dos fornecedores, a distância de transporte do gado era menor, o que reduzia o custo do frete e a perda de peso dos animais nas desgastantes comitivas.

Em 1964, com o golpe militar, os cenários político e macroeconômico no país são alterados. O regime que surgiu com a instauração da ditadura militar, segundo Demangeot (1974), aventurou-se em diminuir a carência de capitais a serem aplicados no desenvolvimento do setor industrial utilizando de capital estrangeiro. Assim, o investimento estrangeiro, juntamente com a intervenção do Estado, foram os fatores determinantes da nova política econômica. A participação do capital estrangeiro foi meritória, contudo, o Estado precisava recorrer a empréstimos cedidos por bancos internacionais, principalmente o Banco Mundial, para financiar projetos em sua infraestrutura.

Em relação ao desenvolvimento industrial do Brasil na década de 1960, conforme George (1968), o país necessitava de recursos em investimentos e quadros técnicos (máquinas, equipamentos e trabalhadores capacitados com as novas tecnologias). Apesar de reconhecer a carência de recursos como um empecilho à industrialização, esse autor questionou a política de incentivo a entrada de capital internacional do Estado brasileiro, ao escrever que "o problema permanente e espinhoso é o do apelo a capitais estrangeiros, sem que com isso se aliene a independência econômica e política" (GEORGE, 1968, p. 211). Em seu entendimento, essa prática deixou o Brasil ocioso de suas liberdades e de sua soberania, sendo pressionando por políticas externas.

Entre as décadas de 1950 e 1970, Karam (1980) nos explica que a existência de multinacionais estrangeiras no Brasil contribuiu para aumentar o grau de dependência do país ao capital internacional em seu processo de industrialização. Essa dependência seria evidenciada pelas trocas internacionais do Brasil, em relação ao seu principal parceiro comercial, os Estados Unidos, com predominância de produtos exportados *in natura*, as *commodities* (café, açúcar, minério de ferro, algodão, frutas etc.) e a importação de produtos industriais químicos e tecnológicos (manufaturas de metais, maquinaria elétrica, produtos químicos inorgânicos, petróleo e derivados, entre outros).

Com a política de incentivo à entrada de capital internacional durante o regime militar, na década de 1960, adentraram no país mais de dois bilhões de dólares em forma de investimentos estrangeiros (US$ 1,166,322,000.00) e reinvestimentos (US$ 961,498,000.00). Como pode ser verificado na Tabela 5, na década seguinte (1971-1979), o montante foi superior a 12 bilhões de dólares, o que representa um incremento de 480,6% ao período anterior. Somente o valor dos investimentos estrangeiros passou de aproximadamente US$ 1,1 bilhão, nos anos de 1960, para mais de US$ 8,9 bilhões, nos anos de 1970.

Segundo informações do Banco Central, entre 1971 e 1979, empresas de 56 países estrangeiros já haviam realizado investimento no Brasil. Nesse período, entre os quatro países

de origem das empresas que realizaram os maiores volumes de investimento e reinvestimento no território brasileiro estavam os Estados Unidos, Alemanha Ocidental, Japão e Suíça. Na década de 1970, as empresas destes países enviaram, em conjunto, mais de oito bilhões de dólares para o Brasil, seja em forma de investimentos (72,7%), ou reinvestimentos (27,3%). As empresas estadunidenses, por exemplo, foram responsáveis pela entrada de US$ 3.756.885.000,00, nos anos de 1970, sendo que 67,6% deste montante eram para investimentos.

Tabela 5 – Investimento estrangeiro no Brasil, por países das empresas (1961-1970 e 1971-1979)

País	De 1961 a 1970 (em US$ mil)			De 1971 a 1979 (em US$ mil)		
	Investimentos	Reinvestimentos	Total	Investimentos	Reinvestimentos	Total
Estados Unidos	322.313	368.477	690.790	2.541.490	1.215.395	3.756.885
Alemanha Ocidental	216.623	115.323	331.946	1.095.127	456.132	1.551.259
Japão	101.723	8.519	110.242	1.364.563	138.727	1.503.290
Suíça	127.118	109.187	236.305	808.236	453.134	1.261.370
Reino Unido	13.452	60.111	73.563	403.817	276.387	680.204
França	11.732	62.069	73.801	263.701	110.236	373.937
Canadá	91.264	33.381	124.645	165.205	152.853	318.058
Panamá	42.846	48.733	91.579	190.143	143.383	333.526
Itália	26.597	39.528	66.125	273.327	7.496	280.823
Antilhas Holandesas	24.087	35.756	59.843	203.726	82.378	286.104
Outros países	188.567	80.414	268.981	1.675.372	332.813	2.008.185
TOTAL GERAL	1.166.322	961.498	2.127.820	8.984.707	3.368.934	12.353.641

Fonte: BACEN (2016). Organizado pelo autor.

Em relação ao "destino" dos investimentos estrangeiros, Demangeot (1974, p. 151) constatou que "cada nação tinha seus setores preferenciais" para aplicar seus capitais. De acordo com esse autor, os Estados Unidos investiam principalmente na indústria de veículos, em seguida, na indústria química, de produtos alimentícios e farmacêuticos; os alemães preferiam a indústria automobilística, química e mecânica; enquanto os japoneses investiam, sobretudo, na siderurgia e nas construções navais; já as empresas do Reino Unido aplicavam seus investimentos nas indústrias alimentícias, em fábricas de fumo, nas indústrias têxteis etc.

No período do regime militar, Souza (1978) acrescenta que além do Estado conceder vantagens fiscais, financeiras e creditícias às multinacionais estrangeiras, ele determinou o congelamento dos salários em um valor mínimo necessário para a sobrevivência de um

indivíduo, prática que ficou conhecida como “arrocho salarial”. Em relação às condições de trabalho, o governo exigia das empresas mínimas precauções sanitárias e de seguridade com seus funcionários. Para esse autor, “os privilégios das empresas” impulsionou a manutenção de baixos salários e a rotação do emprego, por meio da substituição dos membros mais velhos e debilitados por trabalhadores jovens, que foram obrigados a aceitar as condições de trabalho impostas pelas empresas e governo.

Conforme Souza (1978), o programa político durante o regime militar baseou-se na doutrina de “seguridade nacional” (no silenciamento e controle dos movimentos sociais populares) que “domesticou a massa operária”; e no desenvolvimento econômico nos moldes capitalistas, que consistia na formação de um consórcio entre as multinacionais estrangeiras, o Estado e os setores do capital nacional, tendo como principal recurso de produção a “força de trabalho barata” e, em seguida, a exploração dos recursos naturais. Para o autor, nesse “modelo de desenvolvimento” as massas operárias desempenhavam as funções de:

> 1. Atrair investimentos das empresas transnacionais para o Brasil, onde o valor de uma hora de trabalho é, pelo menos, dez vezes menor do que em qualquer país capitalista industrializado (...). 2. Aumentar consideravelmente a margem de benefício das empresas, incremento, assim, sua capacidade de se expandir e competir no mercado mundial. 3. Complementar e integrar diferentes 'idades tecnológicas', combinando os modos de produção mais modernos com os mais desatualizados e baratos (...). Esta estrutura, na sua totalidade, faz parte do mesmo processo global do capitalismo mundial (SOUZA, 1978, p. 25-26, tradução nossa).

Conhecendo essas vantagens concedidas às corporações de capital estrangeiro, conseguimos entender um pouco mais o que foi o “milagre brasileiro”. Como discute Furtado (1983), “o milagre” no desenvolvimento econômico-industrial nos decênios de 1960 e 1970 não alterou de forma significativa a estrutura do sistema produtivo; ao invés disso, entregamos o controle do processo de desenvolvimento do país ao capital internacional, seja com as medidas que beneficiaram as empresas transnacionais que se instalaram no país, ou com o endividamento externo bilionário que deixou o governo brasileiro refém de organismos supranacionais.

Como explica esse autor, a dívida externa exorbitante forçou o país a aceitar taxas de juros e prazos de amortização cada vez mais onerosos e, assim, o futuro do país foi “hipotecado”. Como explica Sachs (1984), as altas taxas de juros dos bancos internacionais, prenderam os países latino-americanos na armadilha do endividamento, tendo que renegociar as dívidas que cresciam como bolas de neve. Nesse cenário, o Fundo Monetário Internacional (FMI) aparece para “socorrer” as nações endividadas.

> O papel do FMI deveria consistir em ajudar as vítimas a sair da armadilha do endividamento. Na realidade, ele parece colocar em primeiro plano os interesses dos credores. Se, com sua intervenção, ele tranquiliza um pouco os bancos privados internacionais e, dessa forma, acaba por convencê-los a reciclar as dívidas, sempre a conta-gotas e de maneira a garantir para si a possibilidade de renegociação frequente com os governos dos países devedores, por outro lado, para estes últimos, os prazos se tornam cada vez mais rígidos (SACHS, 1984, p. 48).

Em contrapartida, "por ajudar nas negociações das dívidas", o FMI vai requerer dos países devedores o direito de intervir em suas políticas econômicas. Nesse contexto, o "extraordinário crescimento da produção manufatureira brasileira", como discute Furtado (1983 p. 40-41), "no período que se convencionou de chamar de 'milagre', ocorreu sem que operassem modificações significativas na estrutura do sistema, vale dizer, sem que este alcançasse níveis mais altos de capacidade de autotransformação" (FURTADO, 1983, p. 40-41). No entendimento desse autor, o governo deveria ter promovido maior investimento nas empresas locais (nacionais), para que elas pudessem concorrer com as filiais de consórcios internacionais; uma vez que, estas dispunham de maior capital produtivo e amplo *know-how* tecnológico. Assim, seria possível aumentar a capacidade de transformação da produção industrial e preservar a autonomia nas decisões político-econômicas.

Observando o cenário político e econômico no início da década de 1970, Cardoso (1972) constatou alguns fatores favoráveis à produção industrial brasileira, tais como: existência de matéria-prima, crescimento populacional significativo, ampla mão-de-obra liberada da agricultura que se modernizava e o processo de concentração populacional em cidades, que contribuía para a formação de uma massa operária.

Em contrapartida, esse geógrafo apontou problemas básicos que dificultariam o desenvolvimento do parque industrial no Brasil: 1) Falta de uma "política de melhor aproveitamento dos recursos energéticos", com insuficiência na produção de energia elétrica para atender o crescimento do setor; 2) necessidade de uma "reforma cambial" que facilitasse a importação de equipamento e materiais para o setor industrial; 3) falta de "organização de estabelecimentos de crédito que promovam a inversão de capitais em indústrias, a juros baixos"; 4) insuficiência no "número de estabelecimentos de ensino industrial para a formação de pessoal técnico"; e 5) necessidade de "reorganização e melhoria dos sistemas de transportes" (CARDOSO, 1972, p. 117).

No entendimento desse autor, o sistema de transporte no Brasil não evoluiu em conformidade com o desenvolvimento da produção e o crescimento do mercado consumidor, havendo um desequilíbrio entre a produção e o transporte. Isso aconteceu, sobretudo, no modal ferroviário e na navegação marítima. Cardoso (1972, p. 155) considerou como

insignificante o número de portos e a frota de embarcações existentes no país no final da década de 1960; por isso, afirmou ser o transporte marítimo "um dos pontos de estrangulamento da economia brasileira".

Nesse período, nos portos de Santos e do Rio de Janeiro, maiores escoadouros da produção, de acordo com esse autor, circulavam mais de 80% da produção agropecuária e mais 90% da produção industrial e extrativa mineral do país. Nesses dois portos se concentravam, também, os locais de estocagem do setor frigorífico antes da exportação. Conforme Gomes (2004), as remessas de carnes exportadas pelo porto de Santos se destinavam aos países europeus, principalmente Inglaterra, França e Alemanha.

Soma-se a esses entraves ao desenvolvimento do setor industrial, o problema da inflação na década de 1970, que encarecia o preço dos produtos e comprometia a venda das mercadorias. Esses impasses, juntamente com as constantes suspensões nas exportações de carnes pelo governo federal e novas intervenções do Estado no preço da carne, nas décadas de 1960 e 1970, com o intuito de favorecer o abastecimento do mercado doméstico, e a política de nacionalização do setor frigorífico iniciada no Governo de Vargas, ampliada na década de 1950, com o "Plano Federal de Instalação de Frigoríficos de Capital Nacional", e reformulada nos anos de 1960, contribuíram para que as multinacionais estrangeiras de processamento de carnes deixassem o Brasil. Ao mesmo tempo, as empresas enfrentavam o problema do abate clandestino e a sonegação de impostos no setor, devido aos altos encargos tributários.

Gradativamente, os frigoríficos estrangeiros (Wilson, Armour, Swift e Anglo) foram em busca de mercados mais rentáveis e favoráveis às suas atuações, onde a concorrência tivesse menor participação no mercado e sem tanta intervenção do Estado. Entre as décadas de 1970 e 1990, esse setor passou por um processo de nacionalização, com a "saída" das multinacionais estrangeiras do território brasileiro. A liquidação dos negócios e venda das propriedades dessas empresas, segundo Gomes (2004), além das plantas de abate, envolvia fazendas, unidades de engorda e estabelecimentos comerciais, as quais foram adquiridas, em sua maioria, por empresários brasileiros.

A multinacional Wilson S.A. foi a primeira a deixar o Brasil. Conforme Mamigonian (1976), a empresa foi vendida, em 1970, para um grupo de empresários argentinos (Sinossain) e brasileiros (Comabra Cia. de Alimentos do Brasil). No final dos anos de 1980 e início de 1990, ela foi incorporada pela Sadia. De acordo com Campos (1995), em 1971 a empresa processadora de carnes Armour do Brasil S.A. foi absorvida pela Swift, e em 1973, esse grupo empresarial é adquirido pelo grupo Azevedo Antunes, de capital nacional, em associação com a Brascan (capital canadense). Na metade dos anos 1980, segundo Felício (2013), essas

empresas Swift-Armour foram vendidas para o grupo Bordon, o qual foi adquirido pela Bertin, sendo finalmente incorporadas pela Friboi (JBS), em 2009.

Já o grupo Anglo foi o último a deixar o país. O Frigorífico Anglo de Barretos teve seu nome alterado para "Anglo Alimentos" em 1997, por passar a produzir outros alimentos além de carnes, em uma tentativa de reestruturação produtiva para evitar a liquidação de suas atividades. Mas, no ano 2000, essa indústria encerrou suas atividades e foi vendida para o Frigorífico Bertin em parceira com a Friboi (BF Alimentos). Sendo que em 2004, a empresa de origem em Goiás tornou-se a única proprietária do antigo Frigorífico Anglo. Desde então, o nome Anglo passou a ser uma marca para os produtos enlatados derivados de carne bovina (JBS, 2015).

Com a saída das grandes multinacionais do setor frigorífico e com os incentivos do Estado para o desenvolvimento dos frigoríficos nacionais, na década de 1980 a 1990, como discute Gomes (2004), surgiram diversas dessas indústrias, em uma expansão por diferentes locais do país, como é o caso da Marfrig S.A. e do Frigorífico Minerva. Em 1986, no município de Santo André (SP), a empresa brasileira Marfrig iniciou suas atividades, visando o fornecimento de carnes para grandes redes de restaurantes na região Sudeste (MARFRIG, 2015). Já a multinacional *Minerva Foods* foi fundada em 1992, no município de Barretos (SP). Dois anos depois, a empresa iniciou suas exportações, e no ano 2005 já exportava para mais de 100 países.

As empresas brasileiras do setor frigorífico, que se tornaram multinacionais (*Brasil Foods*, Friboi/JBS, Marfrig e Minerva), iniciaram o processo de internacionalização pela territorialidade nacional, seguida da exportação. Mas essa prática exigiu delas uma reestruturação produtiva e geográfica no país, a fim de atender exigências do governo federal, do mercado interno e externo, conforme discutimos nos próximos tópicos.

2.2 Reestruturações produtiva e geográfica da Sadia e Perdigão

A reestruturação produtiva, como discute Villafañe (1997), envolve investimento em inovações tecnológicas, visando modernização dos processos e melhoramentos dos produtos, em busca de novos produtos e novos mercados, como fizeram a Perdigão e a Sadia – que em conjunto formam a *Brasil Foods*. Estas duas empresas surgiram, respectivamente, nas décadas de 1930 e 1940, em Santa Catarina, criadas por pequenos produtores e comerciantes de gêneros alimentícios.

Seus fundadores investiram em pequenos abatedouros para abastecer o mercado local e, posteriormente, destinaram seus produtos para o Sudeste brasileiro. Inicialmente, conforme

Espíndola (2002a), a tecnologia nos abatedouros catarinenses era precária, constituída por processos produtivos simplificados, diferente da indústria frigorífica norte-americana e inglesa. O autor relata que "Após derreter o toucinho, a banha era resfriada, enlatada e encaixotada. Já a carne suína era simplesmente salgada e embalada" (ESPÍNDOLA, 2002a, p. 141).

Como discute esse geógrafo, a concorrência dessas empresas com as multinacionais estrangeiras instaladas no território brasileiro, na primeira metade do século XX, as forçou em investir na diversificação produtiva e aquisição de maquinários para a implantação de linhas de produtos com maior valor agregado (salames, salamitos, carnes defumadas, presuntos e apresuntados etc.), com o intuito de comercializar estes produtos com as classes de renda mais elevadas de São Paulo e Rio de Janeiro.

O produto com maior valor agregado, como constata Espíndola (2002a), compensaria os custos de transporte do local de produção (Santa Catarina), até o mercado consumidor; ademais, os produtos diferenciados, inclusive em qualidade, favoreciam suas inserções no mercado nacional, o qual estava dominado pelo capital estrangeiro. A distância entre o espaço produtivo e os centros urbanos exigiu inovações técnicas para a produção e circulação das mercadorias, o que envolveu na década de 1950, segundo Costa (2007), a montagem de câmaras frias, preparo de caminhões isotérmicos, contratação de técnicos especializados no ramo e investimentos com geradores para ampliar a capacidade de energia.

Dessa forma, para inserir seus produtos no mercado doméstico e concorrer com outras indústrias frigoríficas, alguns dos frigoríficos nacionais investiram em reestruturações do processo produtivo decorrentes da elevação do padrão tecnológico, melhoramento genético, adequação e qualificação da força de trabalho, concentração de capital via diversificação da produção, expansão geográfica das instalações, formação de um sistema de integração com os fornecedores, e na própria forma de organização da empresa.

Desde meados do século XX, como relata Espíndola (2002a), as agroindústrias do oeste catarinense contrataram trabalhadores experientes de frigoríficos do Rio Grande do Sul, diversificaram sua atuação, inclusive com empresas próprias para confecção de embalagens e empresas de transporte, e implantaram um sistema de integração com os pequenos produtores, a fim de garantir a ampliação, regularização e padronização da oferta de matéria-prima. Campos (1995, p. 34) nos explica que

> No sistema de integração com o produtor rural, o frigorífico garantia a compra das aves para abate, "a preços de mercado" vigentes no período, e o produtor adquiria as rações, os pintos, as vacinas e medicamentos somente dos frigoríficos e sob a orientação técnica destes. Este sistema de integração com o produtor rural era

> fundamentado num processo mais amplo de integração vertical desenvolvido pelos frigoríficos maiores, que possuíam fábricas de rações e matrizeiros que produziam os pintos de um dia.

A Sadia foi a primeira a implantar o "sistema de integração", conforme Costa (2009), nos anos de 1950, no município de Concórdia (SC). Tal sistema foi difundido em todo o país pela empresa, consistindo em uma relação contratual entre a indústria abatedora e o produtor (suinocultor ou avícola), em que a empresa fornece parte dos insumos e assistência técnica ao produtor, e garante a compra de toda a produção.

Visando sua territorialidade nacional, mediante controle e atuação em diferentes mercados regionais, a Sadia avançou em sua expansão geográfica na segunda metade do século XX, com a implantação de novas plantas industriais e filiais comerciais. A empresa investiu também em sua diversificação produtiva, desde o início da década de 1960, com a implantação de um polo industrial em Concórdia (SC), para abate e industrialização de frangos.

Já em 7 de agosto de 1964, a Sadia inaugurou a Frigobrás (Companhia Brasileira de Frigoríficos), em São Paulo, com o intuito de industrializar e processar produtos alimentícios (carnes refrigeradas e conservas enlatadas); em seguida, comprou o frigorífico Pioneiro, localizado em Toledo, no oeste do Paraná (Quadro 3). Assim, formava-se uma ampla rede comercial, o que levou à criação da Sadia Comercial Ltda. em 1967, com sede em São Paulo, sendo esta unidade responsável pela venda e distribuição dos produtos no Brasil, com a finalidade de agilizar a comercialização e o abastecimento dos vários depósitos e escritórios comerciais da empresa (SADIA, 2016).

Concordamos com Costa (2009), ao afirmar que as instalações da Frigobrás foram fundamentais para a Sadia iniciar suas exportações em 1967, comercializando com o mercado europeu derivados de carne bovina congelada e carne suína *in natura*. Como consta no estatuto de fundação da Frigobrás, a exportação estava entre os objetivos da empresa; a Sadia "havia estabelecido na época que a unidade de Concórdia produziria para o mercado nacional, enquanto a Frigobrás de São Paulo buscaria abrir caminho no mercado internacional" (COSTA, 2009, p. 157). Dessa forma, no final do decênio de 1960, a Sadia já exportava carnes suínas e bovinas para o Reino Unido, Portugal, França, Espanha, Itália e Suíça.

A inserção no comércio exterior via exportações exigiu da empresa maior conhecimento de mercados estrangeiros. Sato (1998) nos conta que para adquirir conhecimento sobre os hábitos alimentares em outros países, a Sadia enviou funcionários ao exterior e contratou técnicos europeus, o que foi significativo para determinar os tipos de

cortes mais valorizados pelos consumidores estrangeiros, e assim adequar o processamento das aves e suínos aos novos nichos de mercado.

Defendendo a importância das empresas brasileiras no desenvolvimento nacional, Brandt e Hulbert (1977, p. 179) consideram-nas essenciais para a soberania e crescimento industrial do país. Em suas palavras, era preciso romper com "a síndrome da *pequena empresa*, caracterizada pela propriedade e administração familiares". Isto seria possível com a abertura do capital destas empresas ao público, o que lhes permitiam obter recursos financeiros a serem investidos na restruturação produtiva, com implantação de novas técnicas.

Nesse sentido, em 1969 a Sadia solicitou seu registro como companhia de capital aberto junto ao Banco do Brasil, segundo Costa (2009), obtendo a aprovação em 6 de março de 1971, o que resultou na mudança da razão social, na entrada da Sadia na bolsa de valores de São Paulo, adaptação dos estatutos da empresa e captação de capital para financiar novos investimentos. De modo geral, as diversificações baseadas em inovações, como discute Harvey (2010), implicam em novas linhas de produção, o que abre novos nichos de mercado. Sendo este o caso da Sadia.

Entre os investimentos da empresa, no início da década de 1970, destacamos pela diversificação da produção, a criação da "Sadia Oeste S.A.", em Cuiabá (MT), com a finalidade de abate e processamento de bovinos, e a implantação do "Frigorífico Sadia Avícola", no município de Chapecó (SC), destinado exclusivamente ao abate de frangos e perus (Quadro 3).

Quadro 3 – Dispersão geográfica da Sadia no Brasil, por tipo de atividade (1961 - 2008)

Ano	Localização	Tipo de investimento*	Atividade
1961	Concórdia (SC)	Sadia Concórdia S.A. (I)	Abate e industrialização de frangos
1964	São Paulo (SP)	Frigobrás (I)	Produtos alimentícios cárneos
1964	Toledo (PR)	Frigorífico Pioneiro (A)	Abate de suínos e bovinos
1967	São Paulo (SP)	Sadia Comercial Ltda. (I)	Central de comercialização
1971	Cuiabá (MT)	Sadia Oeste S.A. (I)	Abate e processamento de bovinos
1973	Chapecó (SC)	Frigorífico Sadia Avícola (I)	Abate de aves (perus e frangos)
1974	Várzea Grande (MT)	Frigorífico da Frivar S.A. (A)	Abate e processamento de bovinos
1976	Várzea Grande (MT)	Sadia Oeste S.A. (I)	Abate e processamento de bovinos
1977	Campinas (SP)	Moinho da Lapa S.A. (A)	Fábrica de rações
1978	Faxinal dos Guedes (SC)	Agropastoril Catarinense (I)	P&D em matrizes e incubatório
1979	Américo Brasiliense (SP)	Moinho da Lapa S.A. (A)	Abate e industrialização de frangos
1979	Cáceres (MT)	Empresa de genética (I)	Pesquisa em bovinos
1979	Dois Vizinhos (PR)	Esmagadora de Soja (I)	Produção de óleo e farelo
1979	Joaçaba (SC)	Esmagadora de Soja (A)	Produção de óleo e farelo
1979	Toledo (PR)	Frigobrás (A)	Abate e industrialização de frangos

1980	Concórdia (SC)	Supermercado Sadia (I)	Venda no varejo
1980	Duque de Caxias (RJ)	Frigorífico Planalto (A)	Embutidos (salsicha, mortadela etc.)
1981	Dois Vizinhos (PR)	Moinho da Lapa S.A. (A)	Abate de frangos e patos
1981	Barueri (SP)	Edifício sede da Sadia (I)	Centro Administrativo e Gestão
1983	Paranaguá (PR)	Frigobrás	Produção de óleo e farelo de soja
1985	Barra do Garças (MT)	Sudanisa (A)	Abate e processamento de bovinos
1985	Três Passos (RS)	Polipar Com. Rep. Ltda (A)	Abate e processamento de suínos
1986	Itirapina (SP)	Agropastoril Paulista (A)	Incubatórios e produção de pintos
1986	Rondonópolis (MT)	Sadia Mato Grosso S.A. (I)	Produção de óleo e farelo de soja
1989	Andradina (SP)	Frigorífico Mouran S.A. (A)	Abatedouro de bovinos
1989	Araçatuba-SP	Frigorífico Mouran S.A. (A)	Abatedouro de bovinos
1989	Concórdia (SC)	Sadia Concórdia S.A. (I)	Fábrica de presunto cozido
1989	Maringá (PR)	Frigorífico Wilson (A)	Abate e comercialização de suínos
1989	Osasco (SP)	Frigorífico Wilson (A)	Industrialização de suínos e bovinos
1989	Ponta Grossa (PR)	Frigorífico Wilson (A)	Abate e comercialização de suínos
1989	Dois Vizinhos (PR)	Supermercado Sadia (I)	Vendas no varejo
1989	Frederico Westphalen (RS)	Damo/ Sadia Concórdia S.A. (A)	Abatedouro de suínos
1991	Francisco Beltrão (PR)	Sadia Concórdia S.A. (A)	Abate de frangos e perus
1991	Paranaguá (PR)	Frigobrás	Fábrica de hidrogenados (margarina)
1991	Itapetininga (SP)	Moinho da Lapa S.A. (A)	Fábrica de massas
1992	Campo Verde (MT)	Sadia Mato Grosso	Fábrica de rações
1992	Várzea Grande (MT)	Sadia Agroavícola S.A. (I)	Produção e abate de frangos
1992	Campo Grande (MS)	Frigobrás	Processamento de soja
1993	Itapetininga-SP	Lapa Alimentos (J. Macedo)	Produção de massas
1993	São Paulo-Buenos Aires	Sadia Trading Sur S.A.	Distribuição de produtos Sadia
1998	Ponta Grossa-PR	Sadia S.A.	Fábrica de pizzas e massas frescas
2000	Uberlândia (MG)	Granja Rezende (A)	Abate de frangos, suínos e perus
2001	São Paulo (SP)	BRF Trading (I)	Exportações
2002	São Paulo (SP)	Aprimus (A)	Rede de *Fast food*
2004	São Paulo (SP)	Instituto Sadia de Sustentabilidade (I)	ONG de Meio Ambiente
2004	Brasília (DF)	Só Frangos Ltda. (A)	Abate e industrialização de aves
2007	Tatui (SP)	*Big Foods*	Fábrica de congelados
2008	Lucas do Rio Verde (MT)	Sadia S.A. (I)	Abate de aves e fábrica de embutidos
2008	Buriti Alegre (GO)	Sadia S.A. (I)	Abatedouro de aves
2008	Santa Cruz do Sul (RS)	Excelsior (A)	Fábrica de embutidos
2008	Vitória do Santo Antão (PE)	Complexo Industrial (I)	Fábrica de embutidos

Fonte: Costa (2007 e 2009); BRF (2017); SADIA (2016); Sato (1998). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (I) Implantação.

Campos (1995) considera que a diversificação das agroindústrias nacionais criou importantes vantagens competitivas frente aos grandes frigoríficos estrangeiros, nos decênios de 1960 e 1970. Para esse autor, a estratégia de exploração de "novos mercados" com a produção de carnes de aves, garantiu o crescimento dos antigos frigoríficos de suínos da Sadia e Perdigão. Em suas palavras: "A diversificação para aves dos frigoríficos de suínos, aparece como importante estratégia frente ao crescimento dos frigoríficos bovinos e indica a busca de

linhas de menor resistência para o processo de acumulação" (CAMPOS, 1995, p. 32). As empresas que adotaram essa diversificação aproveitaram a experiência que tinham no processamento de suínos e na produção de rações a base de milho.

A década de 1970, conforme Espíndola (2002a, p. 148), marca "o primeiro grande momento de reestruturação produtiva e econômica", das empresas Sadia e Perdigão, com a concentração de capital por meio de novos investimentos produtivos, deslocamento territorial, e diversificação dos tipos de produtos, apesar de direcionar suas principais aquisições para o setor de abate e processamento de carnes de suínos, aves e bovinos. Em obra anterior, esse autor escreveu que a reestruturação dessas empresas é caracterizada por uma "integração vertical (produção de matéria-prima, unidades comerciais, firmas de transporte aéreo, firmas de assistência médico-hospitalar, supermercados etc.)" (ESPÍNDOLA, 1999, p. 129).

Em suas reestruturações produtiva e geográfica, a empresa Sadia foi melhor se equipando, adquirindo máquinas e equipamentos dos frigoríficos incorporados e novos insumos produtivos fora do país, o que aumentou sua capacidade de abate e processamento de proteína animal além da demanda interna. Por isso, destinou parte da produção de carnes industrializadas de suínos, bovinos e aves para o mercado internacional. As exportações de carnes de frango pelo Brasil, de acordo com Espíndola (2002b, p. 234), iniciaram em 1975, pelo grupo Sadia, com a exportação de "3,5 mil toneladas (o que representava 0,49% de participação no comércio mundial)".

No ano seguinte, a empresa criou uma nova unidade específica para produção de carne bovina, a "Sadia Oeste S.A.", em Várzea Grande (MT). Devido a pouca experiência da empresa no ramo, Sato (1998) comenta que para instalar os equipamentos frigoríficos e adequar os controles sanitários para bovinos, foram contratados especialistas da Argentina. Assim, em pouco tempo, a unidade em Mato Grosso já produzia *corned beef* (carne cozida congelada), extrato de carne e carnes enlatadas. De fato, a "Sadia Oeste S.A." foi criada com o intuito de exportar carnes, sobretudo, enlatadas, devido às dificuldades e restrições que encontrou para a exportação de carne *in natura*. Apesar das exportações serem incentivadas pelo Governo, pois este via uma forma de conseguir divisas para contrabalancear a balança comercial e pagar parte dos juros da divida externa.

Os governos federal e estadual de Santa Catarina atuaram no processo de ampliação e modernização do parque industrial das agroindústrias catarinenses. Nesse sentido, destacamos o sistema de crédito do Banco Regional de Desenvolvimento da Região Sul (BRDE), o Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (FUNDESC) e os financiamentos do BNDES, através de linhas especiais de crédito. O primeiro deles surgiu em 1961, conforme

Pertile (2008), com o objetivo de desenvolver a região Sul de acordo com o modelo estipulado nos planos nacionais; enquanto o FUNDESC, criado em 1963, era específico para fomentar o desenvolvimento da indústria catarinense.

De acordo com esse autor, os financiamentos serviram para implantação, modernização e redistribuição de indústrias em Santa Catarina, podendo ser direcionados à compra de equipamentos, ao financiamento de capital de giro, ao pagamento de despesas com estudos e projetos nas construções civis, dentre outras aplicações. "Dentre os setores industriais catarinenses passíveis de receber recursos do FUNDESC, o setor de alimentos foi o responsável pela captação da maior parte [...]. No ano 1972, especialmente, o setor recebeu 74,8% dos recursos" (PERTILE, 2008, p. 159). A implantação do Frigorífico "Sadia Avícola", por exemplo, no município de Chapecó (SC) em 1973, como discute Espíndola (2002b), foi um dos investimentos da empresa que contou com financiamento e subsídios do Governo de Santa Catarina através do FUNDESC.

Pertile (2008) comenta que os recursos provenientes do BRDE eram destinados ao desenvolvimento de infraestruturas, instalação de novas indústrias, aquisição de equipamentos e modernização das indústrias existentes, construção de armazéns, silos, frigoríficos etc. Atendendo principalmente as agroindústrias de carnes (suíno e frango), as fábricas de rações e esmagadoras de soja. Segundo esse autor, com a expansão das agroindústrias de carnes no mercado nacional e externo após 1975, o que exigiu aprimoramento na qualidade de suas matérias-primas, o "BRDE passa a direcionar recursos para a produção de matéria-prima (aves, suínos, milho e soja) atendendo à necessidade das agroindústrias, especialmente na produção de rações e carnes" (PERTILE, 2008, p. 160).

Com esse impulso, e visando melhorar sua principal matéria-prima (animais para abate), a Sadia implantou no ano 1978, em Faxinal dos Guedes (SC), a unidade de pesquisa e desenvolvimento "Agropastoril Catarinense", voltada para o melhoramento de matrizes e criação de animais em incubadoras (pinto de um dia). De acordo com Sato (1998), esse centro de pesquisa de alto nível contava com agrônomos, veterinários, bioquímicos, zootecnistas engenheiros florestais e outros técnicos. O quadro de funcionários especializados era encarregado de realizar as pesquisas, incluindo o desenvolvimento de novas matrizes com o uso de inseminação artificial de fêmeas de suínos e transferência de embriões de bovinos.

Em relação ao papel da pesquisa e tecnológica, Campos (1995) relata que no caso dos frigoríficos de carne suína e aves, o melhoramento genético foi promovido pelas próprias empresas do segmento, com apoio do Estado na importação de exemplares e nos investimentos em pesquisa. As matrizes e reprodutores pertencentes aos frigoríficos de aves e

suínos é que forneciam os animais recém-nascidos aos produtores rurais, encarregados da criação e engorda para o abate. Uma das importações mais bem sucedidas da empresa foi uma raça de peru dos EUA, o que resultou no "Peru Sadia", lançado no mercado em 1974. Este produto é considerado como o maior sucesso de toda a história da empresa, pois trouxera a consolidação da liderança em vendas de carne de peru no Brasil (SADIA, 2016).

Segundo esse autor, a pesquisa no melhoramento genético resultou na criação de animais com maiores taxas de conversão de proteína vegetal para proteínas animais, ou seja, com maior volume de carne por carcaça, e com ciclos produtivos menores, o que proporcionou consideráveis vantagens competitivas para estes segmentos. A variedade de suíno "Hypersadia" é um exemplo de como a pesquisa no melhoramento genético resultou em animais com maior rendimento, sendo este desenvolvido a partir do cruzamento e melhoramento das raças *Duroc*, *Landrace* e *Large White*.

A integração vertical da Sadia incluiu a aquisição de fábricas de rações para fornecer esse insumo aos criadores/produtores, a exemplo da incorporação do Moinho da Lapa S.A., no município de Campinas (SP), em 1977. Assim, no final dos anos de 1970, a diversificação da empresa transcendia o tipo de carne (suíno, ave e bovino), com investimentos inclusive no processamento de soja em grãos para produção de óleos e farelos. Costa (2009, p. 155) argumenta que a Sadia entrou nesse ramo "com o intuito de melhorar a qualidade da ração e do farelo utilizados em seus processos de criação, bem como para atender as exigências do mercado externo". Para tanto, a empresa construiu uma esmagadora de grãos no município de Dois Vizinhos (PR), em 1979, e adquiriu uma fábrica em Joaçaba (SC), com a finalidade de produção de óleo e farelo de soja (Quadro 3).

Na década de 1980, com a dispersão geográfica de filiais, em diferentes estados do país, a própria estrutura organizacional da empresa foi alterada, com a criação de um centro administrativo e de gestão em 1981, no município de Barueri (SP). Este passou a ser uma espécie de sede regional da empresa, destinado ao gerenciamento das unidades localizadas na região Sudeste. Já em 1986, foi criada a "Agropastoril Paulista", em Itirapina (SP), formada por um complexo de incubadoras voltadas a produção de pintinhos. De acordo com Campos (1995), esses locais eram essenciais para garantir um fluxo regular de matéria-prima, com a qualidade almejada e mais uniforme para os criadores/produtores, que por sua vez, repassaria para os frigoríficos animais com um padrão mais homogêneo e de melhor qualidade, o que refletia em redução de custos de processamento.

Ainda nos anos 80, como consta no Quadro 3, a empresa investiu em estabelecimentos comerciais (Supermercado Sadia), com venda no varejo, nos municípios de Concórdia (SC) e

Dois Vizinhos (PR); e na ampliação do parque industrial, incluindo novas fábricas para produção de óleo e farelo de soja em Paranaguá (PR) e Rondonópolis (MT), instalada com apoio da SUDAM (Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia); um novo frigorífico para abate e industrialização de carnes de aves em Dois Vizinhos (PR); frigoríficos de bovinos em Barra do Garças (MT), Andradina, Araçatuba e Osasco (SP). Além dessas unidades operacionais, a Sadia passou a dispor de agroindústrias para abate e processamento de suínos em Três Passos (RS), Ponta Grossa (PR) e Frederico Westphalen (RS); e fabricação de embutidos nos municípios de Duque de Caxias (RJ) e Concórdia (SC).

Assim, nos anos de 1980, as principais empresas do grupo Sadia eram: a Concórdia S.A., especializada no abate e processamento de aves e suínos, com a produção de derivados de carnes industrializados; o Frigobrás, com a produção de carnes de suínos, aves e bovinos, e atuação na produção de óleo e farelo de soja; a empresa Moinho da Lapa S.A. com atuação no abate de aves e fabricação de rações; e a Sadia Oeste S.A., especializada no abate e processamento de bovinos. Com intuito de ampliar sua participação no mercado de carne bovina, a Sadia investiu tanto na aquisição de frigoríficos já existentes – como o Frigorífico Sudanisa, em 1985, e as unidades produtivas do Frigorífico Mouran e do Frigorífico Wilson, em 1989 –, quanto na implantação de novas plantas de abate. Dessa forma, a Sadia gerou uma maior concentração na indústria de carnes.

Em torno dos frigoríficos processadores de carnes "Sadia Concórida S.A." foi onde o grupo empresarial mais promoveu sua integração vertical, com o desenvolvimento de unidades produtivas diversas e articuladas, contando com unidades produtoras de ração, a partir de esmagadoras de soja ou moinhos processadores de milho, e centros de distribuição e comercialização. A título de exemplo, somente no município de Concórdia (SC), a Sadia implantou um frigorífico para abate e industrialização de frangos, um supermercado para comercialização no varejo e uma fábrica de embutidos (presunto). Em 1988, como resultado do seu crescimento, tanto em área de mercado como em produtividade, a Sadia obteve um faturamento que ultrapassou um bilhão de dólares, e alcançou a liderança absoluta no segmento de aves (SADIA, 2016).

O resultado de sua expressiva receita financeira, deve-se ao processo de expansão da empresa no mercado nacional e as exportações para mais de 40 países. Já na década de 1990, a Sadia aumentou sua concentração no setor de carnes, com um frigorífico para abate de aves em Francisco Beltrão (PR) e outro em Várzea Grande (MT), entre outros empreendimentos. Este último, "a Sadia Agroavícola S.A.", implantada em 1992, era um complexo avícola que envolvia várias etapas do processo produtivo, desde a incubação e produção de pintos de

corte, granjas para engorda, ao abate e industrialização das aves. Segundo Espíndola (2002b), foram investidos 32 milhões de dólares na implantação do complexo, desse total 50% eram provenientes de recursos próprios, 28% foram financiados pelo BNDES e 22% pela SUDAM.

Destaca-se ainda nesse período, a associação da Sadia com a empresa argentina Granja Três Arroyos, em 1993, o que resultou na criação da "*Sadia Trading Sur S.A.*", destinada a distribuição de produtos do grupo na Argentina, com transporte e armazéns terceirizados (SADIA, 2016). Apesar da concentração no setor de carnes, nos anos 1990, o grupo Sadia diversificou sua produção para alimentos industrializados, a exemplo da fábrica de hidrogenados, em Paranaguá (PR), tendo como principal produto a margarina "Qualy", e as fábricas de massas e pizzas em Itapetininga (SP) e Ponta Grossa (PR).

Dessa forma, a Sadia passou a produzir novos alimentos semi-prontos (*Practic Line*), com maior valor agregado, expandindo sua gama de produtos industrializados que já incluía hambúrguer, salsicha, presunto, fiambres, quibe, mortadelas, patês, almôndegas e outros. Para ampliar esse ramo, com maior rendimento do que o abate, Espíndola (2002b) nos conta que a empresa transformou o frigorífico de Andradina (SP) em fábrica de industrializados; e com o intuito de diminuir a sua atuação no setor de bovinos, as unidades de abate localizadas em Barra do Garças (MT), foram vendidas para a empresa Friboi (JBS) e, após ser reestruturada, a unidade de Várzea Grande (MT) foi transformada em planta processadora de hambúrgueres, quibes e almôndegas.

Em suma, entre as décadas de 1970 e 1990, o grupo interiorizou sua produção com a localização de plantas industriais em áreas de produção agropecuária nos estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, seja com a criação de novas unidades ou com a aquisição de frigoríficos já existentes. Fusões e aquisições, nas palavras de Sato (1998, p. 26), "foram historicamente os principais mecanismos utilizados em diferentes estratégias de crescimento das firmas e estão intimamente relacionadas com o processo de concentração industrial".

A redução das atividades da empresa no setor de abate de bovinos e produção de carne *in natura*, nos anos 90, faz parte da estratégia da Sadia de focar no abate e processamento de suínos e aves, e a elaboração de produtos industrializados. Naquele período, conforme Sato (1998), o processo de reestruturação da Sadia foi caracterizado por uma orientação de reconcentração na atividade principal da empresa (*core business*), ou seja, abate e processamento de aves e suínos.

De acordo com esse autor, as atividades produtivas relacionadas (fábricas de rações, produção de milho, óleos, farelo de soja, moinho de trigo) são integradas a partir do *core business*. Além do mais, o grupo adotou uma nova estrutura organizacional, com a

incorporação de suas diversas empresas em uma única corporação, a "Sadia S.A.", o que simplificou processos gerenciais, aperfeiçoou o controle financeiro e eliminou cargos de diretoria. Com essas modificações, em 1994, a empresa obteve um faturamento recorde de US$ 2,9 bilhões e uma receita de exportação de mais de meio bilhão de dólares, para tanto, contava com mais de 32 mil funcionários (SADIA, 2016).

Já no ano 2000, a Sadia adquiriu a Granja Rezende, em Uberlândia (MG), indústria avícola abatedora e processadora de frangos, suínos e perus, com o objetivo de aumentar sua participativa no mercado regional do Centro-Oeste (Quadro 3). No ano seguinte, a Sadia e a Perdigão, criaram a "BRF Trading", empresa com a finalidade de comercializar em mercados emergentes, produtos alimentícios derivados de carnes e industrializados em geral, de ambas as companhias (BRF, 2017). Já em 2004, para destacar o seu "respeito pela terra e pelo homem", criou-se o Instituto Sadia, uma organização não governamental com o objetivo de desenvolver o crescimento sustentável da empresa, em defesa do meio ambiente, da proteção e conservação do patrimônio natural (SADIA, 2016).

No mesmo ano, a Sadia adquiriu a indústria "Só Frangos Ltda.", especializada no abate e industrialização de aves, localizada em Brasília (DF). Ampliando seu parque industrial no setor avícola, em 2008, o grupo implantou um abatedouro de aves em Lucas do Rio Verde (MT) e outro em Buriti Alegre (GO), entre outras unidades de processamento e industrialização. Ainda em 2008, a Sadia chega à região Nordeste, com o investimento de R$ 300 milhões para a implantação de uma fábrica de embutidos, com capacidade de produção de 150 mil toneladas. No ano seguinte, "a Sadia e a Perdigão anunciaram que estavam juntas", com a operação de *joint venture* que resultou na *Brasil Foods* S.A. (SADIA, 2016).

Semelhante a Sadia, a Perdigão também investiu em sua reestruturação produtiva e geográfica. Esta empresa apostou em uma diversificação de sua produção que integrasse sua matéria-prima básica, ou seja, os animais para abate, em uma interligação funcional de suas unidades, a exemplo dos curtumes, interligados com os frigoríficos, e das fábricas de ração para os animais confinados (granjas). Segundo informações da empresa, no ano 1963 a Perdigão instalou laboratórios nas unidades industriais de abate para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos; e para garantir a oferta de aves para o abate, em 1966, a Perdigão implantou o sistema integrado de criação de aves, com a engorda de lotes com 1,2 mil pintinhos por produtores parceiros. Com esse sistema e a automação do processamento de aves, em 1968, a capacidade de abate atinge 1,5 mil aves/dia (BRF, 2017).

Apesar de manter seu centro dinâmico e gerencial em Videira, município de Santa Catarina, no ano 1973, a empresa diversificou sua atuação e dispersou-se para outros estados,

com a implantação de curtumes em Nova Hamburgo (RS) e Franca (SP), visando o aproveitamento do couro, que consistia em um subproduto dos frigoríficos. De fato, até o início da década de 1970, a Perdigão manteve suas atividades concentradas em Videira (Berço da Perdigão), onde produzia alimentos derivados de aves e suínos e enviava para os principais mercados consumidores do país. Expandindo-se no setor de curtume em 1971, com a compra do Empório dos Couros S.A.

Conforme Pertile (2008), a dispersão geográfica da empresa envolveu, em 1974, a aquisição de uma unidade frigorífica em Marau (RS), voltada ao abate e processamento de suínos. Já em 1975, a Perdigão construiu o primeiro abatedouro exclusivo para aves, em Videira (SC); com isso, iniciou suas exportações de aves para a Arábia Saudita, por meio de uma junção de três empresas catarinenses que formavam a "União dos Exportadores de Frango Ltda." (BRF, 2017).

No ano seguinte, a empresa passa a industrializar soja, com a construção de uma fábrica esmagadora de grãos em Videira (SC), para o refino do óleo e produção de ração a partir do farelo de soja. Ampliando a sua plataforma de abate, a Perdigão adquiriu a unidade industrial da União Velonense de Frigorífico (Unifrico S.A.), em 1977, localizada em Salto Veloso, município de Santa Catarina. Dois anos depois, incorporou a fabrica de rações de Catanduvas (SC), a Rações Pagnocelli S.A. (Quadro 4). Dessa forma, a empresa optou por uma reestruturação geográfica que mantivesse suas unidades relativamente próximas de sua sede, em estados das regiões Sul e Sudeste do país, com produção de aves e suínos ou que fossem grandes centros urbanos (mercados consumidores).

Analisando a modernização tecnológica das agroindústrias de carnes, entre elas a Perdigão, Espíndola (2002b, p. 63) relata que nos anos de 1970, as empresas iniciaram a implementação de "túneis de congelamento, linha de desmonte, pesagem automática, evisceração mecânica, padronização e qualificação da matéria-prima". Práticas que favoreceram o processo de produção (abate e processamento), e a conservação das carnes, além de atender exigências do mercado consumidor e do Governo em relação ao melhoramento do setor frigorífico no país. Segundo esse geógrafo, o mercado externo exigiu dos frigoríficos brasileiros de carne suína e de aves uma "reestruturação produtiva", com adaptação da estrutura de abate e processamento, tipo e qualidade dos produtos.

Na década de 1980, o processo de padronização da matéria-prima, por meio do "sistema de integração", a diversificação para o setor de fabricação de óleo vegetal e a aquisição de novos abatedouros de aves e suínos, acelerou o crescimento da Perdigão. No ano

1981, a *holding* "Perdigão S.A. Comércio e Indústria" abriu seu capital e passou a comercializar suas ações na bolsa de valores (BRF, 2017).

Em relação aos frigoríficos de suínos, o grupo adquiriu a empresa Saule Pagnocelli, em Herval D'Oeste (SC), a Reunidas, no município de Capinzal (SC), e a Sulina, em Serafina Corrêa (RS); no abate e processamento de aves, a Perdigão incorporou o Frigorífico Canta Galo, em Criciúma (SC), e o Borella em Marau (RS), entre outros empreendimentos. Já em 1986, iniciou a atividade de abate de bovinos, com a aquisição do Frigoplan Ltda., localizado em Lages, município de Santa Catarina (Quadro 4).

Quadro 4 – Dispersão geográfica da Perdigão no Brasil, por tipo e atividade (1971 - 2008)

Ano	Localização	Tipo de investimento*	Atividade
1971	Videira (SC)	Empório dos Couros S. A. (A)	Curtume
1973	Videira (SC)	Supermercado (I)	Vendas no varejo
1973	Fraiburgo (SC)	Fazendas (A)	Agropecuária e fruticultura
1973	Nova Hamburgo (RS)	Fábricas de couro (I)	Curtume
1973	Franca (SP)	Fábricas de couro (I)	Curtume
1974	Marau (RS)	Frigorífico Marau (A)	Abate e processamento de suínos
1975	Videira (SC)	Frigorífico de aves (I)	Abate e processamento de frangos
1976	Videira (SC)	Esmagadora de grãos (I)	Produção e óleo e farelo de soja
1977	Salto Veloso (SC)	Frigorífico Unifrico S. A. (A)	Produtos cárneos (aves e suínos)
1979	Catanduvas (SC)	Rações Pagnocelli S.A. (A)	Fábrica de rações
1980	Herval D'Oeste (SC)	Agropecuária Confiança S.A. (A)	Incubadoras de aves e granjas
1980	Herval D'Oeste (SC)	Saulle Pagnocelli (A)	Abate e processamento de suínos
1980	Capinzal (SC)	Indústria Reunidas Ouro S.A. (A)	Abate e processamento de suínos
1981	Capinzal (SC)	Nodarisa (A)	Reflorestamento
1984	Orleans (SC)	Suely Avícola S.A. (A)	Incubadoras e granjas
1984	Criciúma-SC	Frigorífico Canta Galo (A)	Abate e processamento de aves
1984	Marau (RS)	Frigorífico Borella (A)	Abate de aves e suínos
1986	Lages (SC)	Frigorífico Planalto Ltda. (A)	Abate e processamento de bovinos
1987	Guarama (RS)	Fábrica de rações (A)	Processamento de grãos
1988	Serafina Corrêa (RS)	Sulina Alimentos S.A. (A)	Abate e processamento de suínos
1988	Cuiabá (MT)	Perdigão da Amazônia S.A. (I)	Óleo e farelo de soja
1988	Rio Claro (SP)	Perdigão Avícola Rio Claro (I)	Empresa de genética avícola
1989	Santo André (SP)	Swift Alimentos (A)	Enlatados de carnes e vegetais
1989	Mococa (SP)	Frigorífico Mococa (A)	Abate e processamento de aves
1989	Serafina Corrêa (RS)	Ideal Avícola S.A. (A)	Granjas e abatedouro de aves e suínos
1996	Belo Horizonte (MG)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição
1997	Marau (RS)	Fábrica de rações (I)	Processamento de grãos para ração
1997	Porto Alegre (RS)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição
1997	Rio de Janeiro (RJ)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição
1997	São Paulo (SP)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição
1998	Marau (RS)	Unidade Industrial (I)	Abate de aves e suínos
1998	Videira (SC)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição

1998	Fortaleza (CE)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição
1998	Cubatão (SP)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição
1998	Salvador (BA)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição
1998	Videira (SC)	Centro de Tecnologia (I)	Pesquisa e desenvolvimento
1998	Rio Verde (GO)	Centro de Difusão Genética (I)	Pesquisa e desenvolvimento
2000	Rio Verde (GO)	Complexo Agroindustrial (I)	Abate e processamento de aves e suínos
2000	Carambeí (PR)	Batávia S.A. (A)	Laticínios e derivados
2001	Campinas (SP)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição
2004	Marau (RS)	Incubatório (I)	Ovos e pintos
2004	Curitiba (PR)	Centro de Logística (I)	Abastecimento e distribuição
2005	Santa Maria (DF)	Instalações da Prontodelis (CL)	Produtos cozidos a base de carnes
2005	Castro (PR)	Incubatório (I)	Ovos e pintos
2005	Itajaí (SC)	Centro de Serviços Perdigão (I)	Administração e gestão das operações
2005	Nova Mutum (MT)	Abatedouro Mary Loise (A)	Abate de aves e fábrica de rações
2005	Cachoeira Alta (GO)	Arantes Alimentos Ltda (CL)	Abate e processamento de bovinos
2007	Mineiros (GO)	Complexo Agroindustrial (I)	Abate de frango, peru e chester
2007	Bom Retiro do Sul (RS)	Sino dos Alpes Alimentos (A)	Produtos à base de carne de suíno e ave
2007	Mirassol D´Oeste (MT)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2007	Valinhos (SP)	Marcas e fábrica da Unilever (A)	Margarina Doryana, Delicata e Claybon
2007	Jataí (GO)	Paraíso Agroindustrial S.A. (A)	Abate de aves e fábrica de rações
2007	Bom Conselho (PE)	Complexo Agroindustrial (A)	Produtos cárneos e fábrica de laticínios
2008	Dourados (MS)	Eleva Alimentos (A)	Abate e processamento de aves
2008	São Gonçalo Campos (BA)	Eleva Alimentos (A)	Abate e processamento de aves
2008	Itumbiara (GO)	Eleva Alimentos (A)	Produção de leite e derivados
2008	São Paulo (SP)	Eleva Alimentos (A)	Produção de leite e derivados
2008	Teutônia (RS)	Eleva Alimentos (A)	Produção de leite e derivados
2008	Ravena (MG)	Cotochés (A)	Segmento de lácteos (leite UHT)
2008	Rio Casca (MG)	Cotochés (A)	Segmento de lácteos (leite UHT)
2008	Três Maio (RS)	Indústria de laticínio (I)	Produção de leite em pó
2008	Embu das Artes (SP)	Centro de Distribuição (I)	Abastecimento e distribuição

Fonte: BRF (2008, 2016, 2017); Espíndola (2002b); Perdigão (2008); Pertile (2008). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (CL) Contrato de locação. (I) Implantação.

A concentração do setor, por meio dos processos de aquisições e incorporações, como considera Espíndola (2002b), esteve relacionada "a conjuntura recessiva" de meados dos anos de 1970 e início dos anos 80, com o retorno da inflação, problemas nas exportações, descompasso no congelamento dos preços das mercadorias e queda nas taxas de crescimento da economia brasileira. Tais questões provocaram a incorporação de pequenas e médias empresas pelas mais antigas e com maior capital de giro, como era o caso da Perdigão.

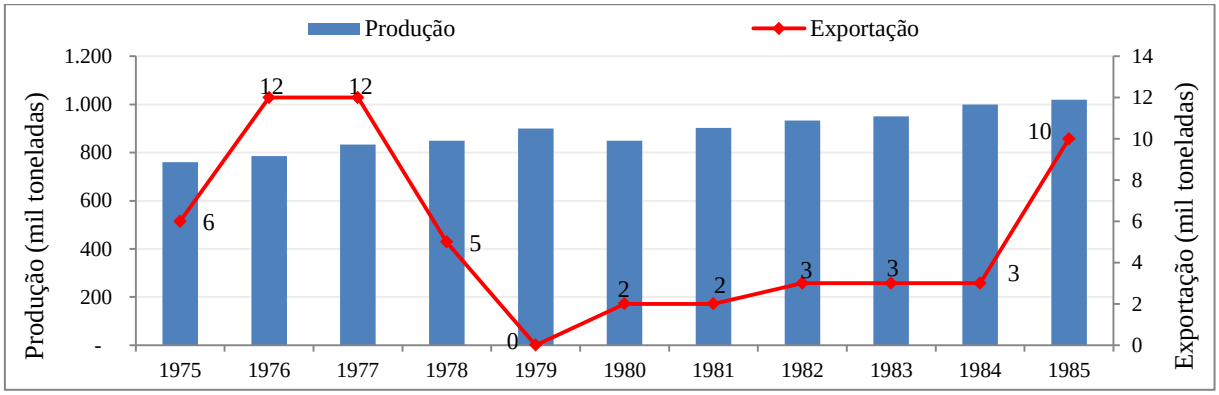
Para enfrentar "a conjuntura recessiva", segundo Sachs (1984), a "receita proposta" pelo Banco mundial aos países fora dos centros econômicos mundiais, fundamentava na política de "neomercantilismo", defensora do livre mercado e antiestatismo, propondo uma modernização a custa de um maior endividamento, incentivando o Estado e as empresas a

contraírem empréstimos no exterior, o que seria saldado com os aumentos nas exportações, e a abertura da economia, ao mesmo tempo em que encorajava multinacionais estrangeiras a instalarem filiais em países da América Latina.

Entretanto, apesar de incentivar o livre-câmbismo, como escreveu Sachs (1984, p. 47), "os países industrializados se protegem, agora, atrás de um protecionismo cada vez mais virulento, como se houvesse dois pesos e duas medidas no jogo da economia internacional, para os fortes e para os fracos, sendo estes últimos culpados por terem confiado no que lhes disseram". Em geral, as medidas protecionistas envolvem questões técnico-sanitárias ou econômicas, visando proteger os consumidores e produtores nacionais dos países que impõem as barreiras ao comércio exterior.

Em 1978, por exemplo, o aparecimento da peste suína em rebanho brasileiro restringiu as exportações desse gênero, segundo Espíndola (2002b), com a implantação de uma barreira técnico-sanitária pelos mercados estrangeiros. Antes disso, o Brasil já se destacava como um país produtor e exportador de carne suína. As exportações estavam em torno de 12 mil toneladas, em 1977, correspondendo a 1,4% da produção brasileira, uma vez que o país havia produzido 834 mil toneladas (USDA, 2017). Como consta na Figura 2, somente em 1980 o produto brasileiro passou a entrar novamente no comércio exterior, com o envio de duas mil toneladas de carne suína aos mercados estrangeiros. As remessas tiveram um acréscimo gradativo até 1985, quando as exportações desta *commodity* voltaram a estar acima de 1% da produção nacional, ao serem exportadas 10 mil toneladas de carne suína.

Figura 2 – Produção e exportação brasileira de carne suína, em mil toneladas (1975 - 1985)



Fonte: USDA (2017). Organizado pelo autor.

Apesar de temporária, como atesta Espíndola (2002b), essa medida protecionista afetou as indústrias frigoríficas de suínos que atuavam no mercado internacional, contribuindo para a liquidação de algumas delas e a venda de seus ativos, aumentando a concentração do setor por empresas com maior capacidade de gerenciar seus negócios, devido à diversificação

para outros ramos, como fizeram a Perdigão e Sadia que direcionaram suas aquisições para o setor de aves e processamento de carnes.

Além da ampliação da capacidade produtiva, com novas unidades de abate, entre as décadas de 1980 e 1990, as empresas processadoras de carnes modernizaram suas linhas de produção,

> intensificaram a instalação de equipamentos automatizados para as áreas de abate, desossa, processamento, resfriamento, congelamento, embutimento; estimularam a absorção de novos insumos químicos nos processos de mistura e maturação; implantaram técnicas de melhoramento genético que alteraram as etapas de alimentação, manejo e processamento industrial; introduziram novos equipamentos nas áreas de recepção da matéria-prima e novas técnicas de alimentação animal; instalaram novas técnicas de acondicionamento e conservação dos produtos e criaram uma gama de produtos altamente diferenciados entre si e com elevado grau de valor (ESPÍNDOLA, 2002b, p. 79).

O autor nos conta que a modernização do setor frigorífico baseou-se na incorporação de técnicas de produção e organização de outros países, a importação de matrizes e desenvolvimento de raças melhoradas, importação de máquinas e equipamentos de maior nível tecnológico, aquisição de maquinário similar produzido pela indústria de bens de capital nacional a partir da transferência de tecnologia e dos institutos de pesquisa e universidades, e a capacitação de funcionários para operar e realizar os serviços de manutenção e reparo das máquinas, com as instituições técnicas.

Complementando essa discussão, Sato (1998) avalia que o grande desenvolvimento da indústria de alimentos alicerçou-se no conjunto de progressos tecnológicos ocorridos na indústria química, destacando a inibição ou o retardamento da decomposição microbiológica; na indústria de bens de capital, com máquinas e equipamentos que aumentaram a produção e reduziram o tempo de preparo; os produtos microeletrônicos relacionados à automatização, o que contribuiu para um aproveitamento máximo da matéria-prima; elaboração de embalagens para conservação do produto em conformidade com o mercado; e na diversificação da produção a partir da agregação de valor e na oferta de produtos com melhor qualidade.

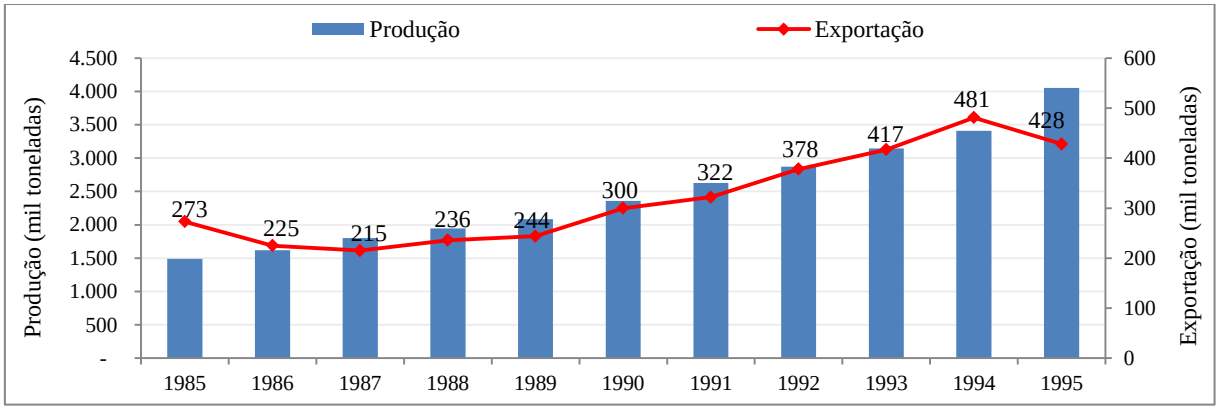
Para concorrer com o "Peru da Sadia", em períodos de Natal, conforme Sato (1998), a Perdigão adquiriu os direitos genéticos sobre a ave Chester, que pertencia a uma empresa norte-americana. Esse autor nos conta que tal variedade de ave foi resultado do cruzamento de 11 linhagens puras de frangos pesados (*roasters*), com características de alta concentração de carnes nobres (peito e coxas). No mercado brasileiro, o Chester foi lançado em 1982, sendo vendido temperado.

Em 1988, através da formação de uma parceria com o grupo Mitsubishi Corporation, objetivando o acesso a recursos e tecnologia, a Perdigão iniciou a exportação de cortes

especiais de frangos para o mercado japonês; e, em 1990, após estabelecer uma associação com a empresa frigorífica Persuínos, de Portugal, conseguiu entrar no mercado europeu para a comercialização de salsichas e linguiças (BRF, 2017). Ainda em 1990, os abatedouros de aves de Capinzal (SC) e Marau (RS) foram aprovados para exportar carnes para a União Europeia. Para cada mercado, conforme Sato (1998), a empresa passou a elaborar produtos específicos, adequados as exigências dos consumidores; somente em relação ao frango, foram elaborados cerca de 60 tipos de cortes, sendo que os japoneses preferem coxas e sobrecoxas, e os europeus as carnes brancas e peitos.

Esse cenário favorável às exportações contribuiu para aumentar as remessas brasileiras de carne de frango aos mercados estrangeiros, como consta na Figura 3. Entre 1988 e 1990 as exportações brasileiras dessa *commodity* passaram de 236 mil toneladas para 300.000 ton., o que indica um acréscimo de 27,1%. A produção nacional também teve um aumento significativo no final da década de 1980, passando de 1.490.000 toneladas, em 1985, para 2.356.000 toneladas no ano 1990 (USDA, 2017).

Figura 3 – Produção e exportação brasileira de carne de frango, em mil toneladas (1985 - 1995)



Fonte: USDA (2017). Organizado pelo autor.

No final dos anos 1980, a Perdigão havia diversificado ainda mais a sua produção, com investimento no segmento de processamento de soja para fabricação de óleo vegetal e farelo, constituindo a "Perdigão da Amazônia S.A." a partir da instalação de uma unidade esmagadora em Cuiabá, Mato Grosso. Criou uma empresa de genética avícola, a Perdigão Avícola Rio Claro Ltda., em parceria com a norte-americana *Cobb-Vantress* (Quadro 4). Adquiriu os ativos da Swift Alimentos, em 1989, localizada em Santo André, voltada para a produção de enlatados de carnes e vegetais; e incorporou o Frigorífico de Aves Mococa e a Ideal Avícola S.A., composta por granjas e um abatedouro de aves e suínos (BRF, 2017).

Assim, a Perdigão prosseguiu na reorganização de sua cadeia produtiva, adquirindo fábricas de rações para suprir a necessidade de compra deste insumo, o que reduzia seus custos de produção, além de obter lucro com a comercialização do óleo vegetal. Nos anos 1990, esse grupo empresarial avançou em sua modernização, segundo Espíndola (2002b), com inovações de layout e produtos, a aquisições de novos equipamentos, melhoramento genético da matéria-prima, aprimoramento do processo de criação/engorda com os aviários climatizados, mudanças na forma de transporte e abate que levaram a um maior aproveitamento das carcaças, devido à redução das fraturas, escoriações e mortalidade no deslocamento.

De acordo com Pertile (2008), este melhoramento exigiu um estreitamento com os outros elos da cadeia produtiva, sobretudo, com os fornecedores de animais para abate e com as empresas que compõem o sistema agroindustrial. Desde então, a Perdigão expandiu sua gama de produtos, com a elaboração de alimentos com maior valor agregado. Assim, a empresa passa a apresentar-se como uma indústria de transformação complexa, com ramificações nas suas cadeias produtivas (produção de animais, fabricação de farelos para rações, abate e processamento, indústria de alimentos semi-prontos, transporte e comercialização).

Entretanto, o agressivo processo de diversificação horizontal e integração vertical da Perdigão, com atuação em diferentes setores, demandaram um expressivo investimento, levando ao endividamento do grupo empresarial. Tal situação, por sua vez, resultou na venda do grupo para um consórcio de Fundo de Pensões e a saída da família Brandalise do controle dos negócios. De acordo com Sato (1998), a venda de 77,66% das ações da Perdigão foi concretizada por US$ 150 milhões, o que era suficiente para saldar as dívidas da família, estimada em US$ 92 milhões.

Conforme esse autor, o consórcio de Fundo de Pensões que passou a ter o controle acionário do grupo Perdigão era formado pela PREVI do Banco do Brasil, a SISTEL (Sistema Telebrás), a PETROS da Petrobrás, a Real Grandeza (Furnas), a PREVI Banerj e o FAPES do BNDES. Tendo ainda como acionistas do grupo o Bradesco e a Weg Motores. Para esse autor, a venda da Perdigão demonstra o fato da empresa não ter conseguido se adaptar aos novos padrões necessários à competitividade, que exigiam um gerenciamento profissional mais eficaz e efetivo.

Assim que assumiu o controle da empresa em 1994, Sato (1998, p. 101) conta que a nova administração “lançou o projeto ‘Perdigão 2000’ visando otimizar e racionalizar a capacidade produtiva e o projeto ‘Selo Verde’ com preocupações ecológicas, investindo

principalmente no tratamento de efluentes". Como comenta esse autor, a Perdigão iniciou seu processo de "reestruturação societária" em 1995, objetivando reduzir custos operacionais e tomar-se mais eficiente. Como parte do processo de reorganização do grupo empresarial, em 1997, foi crida uma nova *holding* do grupo, a "Perdigão S.A.", que passou a controlar as empresas associadas em uma estrutura mais simples de gerenciamento.

Continuando com seu processo de crescimento, entre 1996 e 1997, a Perdigão inaugurou centros de distribuição em Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP), para operacionalizar o abastecimento desses centros urbanos e suas regiões metropolitanas. Ainda no ano 1997, ampliou sua unidade frigorífica em Capinzal (SC), tornando-se este um dos maiores abatedouros de aves do mundo, segundo Sato (1998), com 3 linhas de abate, 4 linhas de corte, uma de processamento industrial, incubadoras, granja com capacidade para 360 mil aves e uma fábrica para produzir 40 toneladas mensais de ração.

Em 1998, a Perdigão inaugurou a unidade industrial de Marau (RS), com produção de carnes de aves e suínos para o mercado interno e externo. Nesse mesmo ano, a empresa investiu na modernização de sua área de pesquisa, e inaugurou o novo Centro de Tecnologia de Carnes, em Videira (SC); dando continuidade ao setor de pesquisa e desenvolvimento, investiu na criação de um Centro de Difusão Genética no município de Rio Verde (GO), sendo este um dos maiores centros de inseminação artificial do país (BRF, 2017).

Ainda em 1998, a Perdigão inicia a construção de uma indústria de processamento de aves em Rio Verde (GO), em busca de proximidade do mercado consumidor e formação de novas áreas fornecedoras de matéria-prima (soja, milho e animais para abate). Esse complexo agroindustrial entrou em fase operacional no ano 2000, com o abate e processamento de suínos e aves (BRF, 2017). O empreendimento em Rio Verde serviu para abastecer o mercado interno (Regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste), sendo um marco na dispersão geográfica da Perdigão para a região do Brasil Central.

Pertile (2008) explica que a nova organização espacial da empresa contribui para a sua atuação no mercado nacional, e deixou as unidades do Sul e Sudestes com maior capacidade de exportação. De acordo com esse autor, a "Perdigão Agroindustrial" (localizada em Videira), por exemplo, passou a destinar cerca de 70% de sua produção para mercados externos, sendo 10% para o mercado local, em Santa Catarina, e os outros 20% destinados ao mercado regional. Mas, com o aumento da capacidade produtiva do complexo de Rio Verde, em 2001, a unidade passa a exportar para países da Europa e do Oriente.

No ano 2000, a Perdigão incorporou a Batávia S.A., adquirindo 51% do capital social da Cooperativa Central de Laticínios do Paraná, com sede em Carambeí (PR), que era

anteriormente controlada pela Parmalat, de origem italiana. Assim, a empresa consolidou-se como indústria de transformação com produtos mais elaborados e adentrou no mercado de carne de peru. Essa aquisição incrementou a capacidade de abate, processamento e distribuição de produtos da Perdigão na América Latina, devido à Parmalat. No ano seguinte, adquiriu os 49% restantes do controle acionário da Batávia, que fica incorporada à Perdigão Agroindustrial S.A., mas mantém a marca Batavo no mercado (BRF, 2017). Em 2001, com as novas aquisições, o quadro de funcionário da Perdigão ultrapassou os 20 mil.

Para centralizar a administração e modernizar a gestão das operações, no ano 2005, foi criado o Centro de Serviços Perdigão (CSP), em Itajaí (SC), com o investimento de cerca de R$ 20 milhões (BRF, 2008). O CSP concentrou as atividades das áreas de finanças, relações humanas, controladoria, tecnologia da informação, vendas e suprimentos, que estavam pulverizadas entre as diversas unidades do grupo. No mesmo ano, a Perdigão começou a operar em Brasília a partir de contrato de locação para utilizar as instalações da Prontodelis Industrial e Comercial de Alimentos, localizada na região administrativa de Santa Maria (Distrito Federal). Com essa unidade, a empresa passou a fabricar produtos à base de carne de frango, peru e bovino para exportação.

A Perdigão avançou na sua interiorização, com a aquisição de 100% do capital do Abatedouro *Mary Loise* Indústria de Alimentos em 2005, localizado em Nova Mutum, município de Mato Grosso, em uma região com alto potencial agropecuário. O investimento nesta operação foi no valor de R$ 40 milhões, com o objetivo de aumentar a capacidade de abate de aves para atender a crescente demanda de frango no mercado externo (BRF, 2017).

A aquisição envolve um abatedouro que comercializa no mercado interno produtos com a marca Dunaturalis, com capacidade instalada para abater 120 mil aves ao dia, granja de matrizes, incubatório, fábrica de ração, armazém de grãos e uma unidade esmagadora de soja. Dessa forma, a empresa tornou-se detentora das marcas Dunaturalis e da *Mary Mary Loise* Indústria e Comércio de Rações e adquiriu os contratos prévios destas, envolvendo cerca de 250 produtores integrados e 450 funcionários (GAZETA DIGITAL, 2005).

No mesmo ano, a Perdigão assinou contrato de prestação de serviços industriais com a empresa Arantes Alimentos Ltda., de Cachoeira Alta (GO), passando a atuar no mercado de bovinos, visando o comércio exterior. As exportações iniciam ainda em 2005, com cortes de carne que levam a marca “Perdix”, criada especialmente para o mercado externo (BRF, 2017). Em 2006, inicia a construção de um novo complexo industrial em Goiás, no município de Mineiros, destinado ao abate e processamento de frango, peru e chester. O complexo envolvia dois abatedouros, um incubatório, uma fábrica de ração e um centro de distribuição.

No ano seguinte, o Complexo Agroindustrial de Mineiros foi inaugurado, com capacidade para processar em plena carga 81 mil toneladas anuais de produtos à base de carne de aves, sendo que cerca de 80% deste volume tem o mercado externo como destino (PERDIGÃO, 2008). Os investimentos foram de R$ 510 milhões, segundo Pertile (2008), deste montante a empresa obteve um financiamento de R$ 240 milhões do BNDES, os demais foram provenientes de recursos da Perdigão S. A. e aplicações dos produtores integrados, por meio de recursos provenientes do Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO) e do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), intermediado pelo Banco do Brasil.

Segundo esse autor, a instalação da unidade de produção em Goiás contou com diversos fatores, entre os quais se destacam: a disponibilidade de grãos para a fábrica de rações e de mão-de-obra, segurança sanitária, o apoio do Governo de Goiás (com incentivos fiscais e reforço de infraestrutura), e a doação de terras pela prefeitura de Mineiros. Contudo, a questão da segurança sanitária foi colocada em discussão em março de 2017, após a deflagração da operação "Carne Fraca" pela Política Federal.[12]

Com um padrão de estrutura fundiária diferente do Sul, Pertile (2008) defende que na região Centro-Oeste o "sistema de integração" foi reformulado. Compartilhamos do entendimento desse autor, pois ao invés das pequenas propriedades e mão-de-obra familiar do produtor rural, em granjas de até 10.000 aves – o que exigia um maior número de produtores integrados para suprir a demanda –, no estado de Goiás e Mato Grosso, a estratégia produtiva da Perdigão baseou-se na média e grande propriedade, trabalho assalariado em galpões de 25 a 30 mil aves, necessitando de um número menor de produtores integrados.

O autor comenta ainda que essa mudança levou a uma maior concentração da produção e exigiu investimento em alta tecnologia nos aviários. Por sua vez, a concentração da produção em poucas granjas, reduziu o número de contratos de integração, a quantidade de viagens que os caminhões precisariam fazer para a entrega de insumos (rações e pintinhos), e para coletar os animais já prontos para o abate (PERTILE, 2008).

Ampliando essa discussão, como afirma Sato (1998, p. 87), "a expansão geográfica das empresas vai estrategicamente ocorrendo em função de incentivos governamentais e da produção". Em relação à produção, segundo esse autor, as plantações de soja nos anos de 1970, nos estados do Rio Grande do Sul e Paraná, e em maior escala no Centro-Oeste (Mato

[12]. Durante as investigações, conforme relatado na Carta Capital (2017), a Polícia Federal (PF) constatou que um porto europeu havia retido contêineres da BRF com carnes provenientes do frigorífico de Mineiros (GO), por ter sido encontrado um dos tipos da bactéria *salmonella* no carregamento. Segundo os investigadores da PF, o frigorífico operava mediante pagamento de propina para que fiscais emitisse falsos certificados sanitários. Com a divulgação do esquema de fraude e corrupção, a União Europeia e outros mercados estrangeiros suspenderam temporariamente as exportações de frigoríficos citados na operação "Carne Fraca" (CARTA CAPITAL, 2017).

Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás), a partir dos anos 1990, foram preponderantes na estratégia de direcionamento da expansão geográfica das empresas agroindustriais do segmento de carnes de aves e suínos, por ser o farelo de soja, juntamente com o milho, os principais componentes em volume e custo na produção de rações.

Ainda em 2006, a Perdigão realizou uma oferta de ações na bolsa de valores, o que possibilitou a capacitação de R$ 800 milhões, sendo parte deste capital investido em novas unidades de produção e na ampliação de suas instalações. Já em 2007, a empresa reforçou sua política de expansão e diversificação de suas operações, aumentando sua atuação nas atividades de margarinas, lácteos, bovinos e rações (BRF, 2009). Destacando a entrada no mercado de *pet food*, com o lançamento de rações para cães.

Em junho de 2007, a Perdigão comprou um frigorífico de bovinos em Mirassol D´Oeste (MT), fazendo parte de sua meta de atuação na área de gado de corte para a produção de carnes bovina para churrasco; e em agosto, comprou a Paraíso Agroindustrial S.A., localizada em Jataí (GO), composta por um frigorífico de aves e uma fábrica de rações (BRF, 2017). Já no segundo semestre, os investimentos foram mais direcionados pela empresa para a região Nordeste, um importante mercado regional, com a construção de um complexo industrial em Bom Conselho, município de Pernambuco (Quadro 4).

O empreendimento envolvia uma fábrica de produtos cárneos embutidos (salsichas, linguiças e mortadela), uma unidade da Batávia para a produção de leite e iogurtes e um centro de distribuição para atender prioritariamente a região Nordeste (BRF, 2017). Apesar do estado de Pernambuco não configurar como um grande produtor de matérias-primas que serviriam a Perdigão, a escolha do local deve-se a proximidade com o mercado consumidor, a oferta de mão-de-obra e a perspectiva de implantar o sistema integrado na região.

No setor de proteína animal, em 2007, a Perdigão anunciou a construção de uma unidade de processamento de carnes em Bom Conselho (PE), investimento orçado em R$ 100 milhões. Enquanto na ampliação do Complexo Agroindustrial de Mineiros (GO), a empresa investiu mais de 200 milhões de reais, entre março de 2007 e setembro de 2008, o que ampliou a capacidade de abate e processamento de perus (PERDIGÃO, 2008).

No ano 2008, a Perdigão efetivou a comprou da empresa Eleva Alimentos, antiga Avipal e dona da marca Elegê, formando um dos maiores conglomerados de alimentos da América Latina, com atuação na exportação de carnes e lácteos. A Eleva dispunha de unidades de produção no Mato Grosso do Sul e Bahia, estados onde a Perdigão não tinha (PERDIGÃO, 2008). Assim, a Perdigão passou a contar uma unidade de abate e processamento de aves em São Gonçalo dos Campos (BA), uma planta de abate de aves em

Dourados (MS), uma indústria de laticínios em Itumbiara (GO) e outras duas em São Paulo (SP) e Teutônia, no Rio Grande do Sul (Quadro 4).

Além dessas, unidades no Brasil, a compra da Eleva incluía ativos na Argentina. O valor do negócio foi estimado em mais de R$ 1,5 bilhão, sendo que o fundador e controlador da Eleva, o chinês Shan Ban Shun, recebeu R$ 598 milhões em dinheiro e 15,4 milhões de ações da Perdigão (no valor de R$ 744,2 milhões) (ESTADÃO, 2007). Desta maneira, a empresa passou a ser a maior indústria de processamento de carne de frango e de leite do país.

No mesmo ano, a Perdigão ampliou a sua atuação no segmento de lácteos, ao investir cerca de R$ 54 milhões na aquisição da Cotochés, passando a contar com outras duas unidades industriais em Minas Gerais, nos municípios de Ravena e Rio Casca (PERDIGÃO, 2008). Sendo que, no ano anterior, a empresa já havia investindo aproximadamente R$ 70 milhões na construção de uma unidade de lácteos em Bom Conselho, interior do estado de Pernambuco. Ainda em 2008, a empresa anunciou a construção de uma nova unidade de lácteos em Três de Maio, no Rio Grande do Sul (PERDIGÃO, 2008).

A partir de Espíndola (2002b) compreendemos que a reestruturação produtiva, com inovações tecnológicas nas áreas de manejo, criação, abate, processamento e industrialização têm propiciado aos frigoríficos da Perdigão e Sadia ganhos de economia de escala, enquanto a reestruturação geográfica, com a dispersão geográfica e localização mais próxima de fornecedores e mercados consumidores, em uma multilocalização, facilita o deslocamento e gera uma redução de custos transacionais e ampliação do controle e atuação no território nacional, em zonas com potencial de crescimento. Ademais, nos novos espaços econômicos, "as restrições ambientais relacionadas ao odor, à poluição da água e ao manejo dos dejetos" não estão tão conciliadas, quanto na região Sul (ESPÍNDOLA, 2002b, p. 125).

Em 19 de maio de 2009, a Perdigão iniciou o processo de unificação com a Sadia, que passou a ser subsidiária integral daquela. Após realizar oferta pública de capital para aumentar o capital social da companhia, a antiga Perdigão S.A. anunciou, em 27 de julho de 2009, a transferência de R$ 950 milhões à Sadia S.A., a título de adiantamento para aumento de capital e pagamento de dívidas (BRF, 2017). O acordo de associação entre a Perdigão e a Sadia resultou na criação da Brasil Foods S.A. e na transferência da sede da companhia de São Paulo para Itajaí, em Santa Catarina (Quadro 5).

No mesmo ano de sua criação, a BRF já era uma das maiores empresas de proteína animal do país, com atuação ainda no segmento de lácteos; dispondo de um quadro de mais de 100 mil funcionários. Em 2009, os investimentos foram direcionados para custear as atividades nas unidades de processamento de carnes da Sadia, as quais se encontravam em

fase pré-operacional, localizadas em Lucas do Rio Verde (MT) e Vitória de Santo Antão (PE). Além dessas unidades, a BRF investiu na ampliação e modernização das unidades de lácteos localizadas em Bom Conselho (PE) e Três de Maio, no Rio Grande do Sul (BRF, 2009).

Quadro 5 – Dispersão geográfica da BRF no Brasil, por tipo e atividade (2009 - 2015)

Ano	Localização	Tipo de investimento*	Atividade
2009	Itajaí (SC)	Nova sede/matriz (I)	Administração da companhia
2011	Campos Novos (SC)	Coopercampos (A)	Abate e processamento de suínos
2011	Terenos (MS)	Heloísa Indústria (A)	Processamento de leite e derivados
2012	Barra do Piraí (RJ)	Indústria de laticínios (I)	Processamento de leite e derivados
2012	Vitória do Santo Antão (PE)	Fábrica de margarina (I)	Produção de margarina
2012	Lucas do Rio Verde (MT)	Fábrica de salsicha (I)	Alimentos embutidos
2012	Jundiaí (SP)	Centro de Inovação (I)	Pesquisa e inovação
2013	Duque de Caxias (RJ)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2013	São José dos Pinhais (PR)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2014	Curitiba (PR)	Centro Controle Operacional (I)	Operações de logística/distribuição
2015	Seropédica (RJ)	Planta industrial (I)	Alimento industrializados

Fonte: Perdigão (2008); BRF (2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 e 2016). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (I) Implantação.

No ano seguinte, a BRF já operava 60 fábricas no Brasil, com um quadro de 113 mil funcionários. De acordo com o relatório da empresa, em 2010, a BRF investiu R$ 1,1 bilhão na ampliação da capacidade de produção, melhorias operacionais e renovação de matrizes de aves e suínos. As melhorias operacionais incluíam "otimizar a capacidade instalada por meio de processos de padronização e melhorias, com melhor aproveitamento de ociosidades" (BRF, 2010, p. 8). Assim, não foram feitos grandes investimentos em aquisições de unidades, apenas no aproveitamento das unidades que as subsidiárias já dispunham.

Todavia, em 2010, a BRF estabeleceu um acordo de prestação de serviços com a cooperativa Coopercampos, prevendo a utilização de uma unidade de abate e processamento de suínos que estava em construção no município de Campos Novos, em Santa Catarina (BRF, 2010). No acordo de parceria, a companhia aportou R$ 63 milhões no projeto de construção da unidade. No ano seguinte, a BRF optou por comprar a planta da Copercampos, ação que estava prevista no contrato (Quadro 5). Desta maneira, a companhia passou a ser a única responsável pela gestão da operação fabril, enquanto a Copercampos forneceria os animais para abate; com mais de 70 produtores integrados, a cooperativa Copercampos era uma importante fornecedora da BRF (CAMPOS NOVOS, 2011).

Ainda em 2011, a BRF investiu na aquisição da Heloísa Indústria e Comércio, planta industrial com foco em produtos lácteos (Quadro 5). Com sede na cidade de Terenos (MS),

essa unidade que pertencia ao grupo Vencedor foi comprada por R$ 122,5 milhões, detendo uma capacidade de processamento diária de 600 mil litros de leite (VEJA, 2011). Naquele ano, a BRF passou por uma restruturação, com o encerramento das atividades de São Lourenço do Sul (RS) e Itatiba (SP), as quais foram transferidas para as unidades de produção localizadas em Carambeí (PR) e Teutônia (RS), nos segmentos de bebidas lácteas e leites pasteurizados, respectivamente (BRF, 2011). Essa modificação na estrutura operacional foi motiva por questões de logística e ganhos de sinergia entre unidades.

Em 2011 e 2012, a BRF teve que vender alguns ativos e suspender a comercialização de produtos de algumas marcas para cumprir o Termo de Compromisso de Desempenho estabelecido pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em decorrência da associação entre as empresas Perdigão e Sadia. O conjunto de ativos vendidos era composto por dez fábricas de alimentos processados e quatro de rações, dois abatedouros de suínos e dois de aves, doze granjas de matrizes de frangos, duas incubadoras de aves e oito centros de distribuição (BRF, 2012). As marcas suspensas temporariamente foram a Perdigão e Batavo; enquanto entre as marcas alienadas estavam a Rezende, Wilson, Texas, Escolha Saudável, Fiesta, Doriana e Delicata (GAZETA DO POVO, 2011).

Segundo o relatório da empresa, em 2012, essas medidas levaram a uma redução de quase um terço do volume de vendas no mercado interno. Para retomar o crescimento das vendas, a empresa desenvolveu projetos de inovação e lançou 99 novos produtos no mercado interno, entre os quais se desatacaram as pizzas, lasanhas e produtos processados da marca Sadia. Em relação às indústrias de laticínios, a empresa investiu R$ 30 milhões na ampliação da capacidade de produção da fábrica de queijos de Itumbiara (GO), que passou a produzir mil toneladas por mês; e iniciou a construção de uma fábrica em Barra do Piraí (RJ), com capacidade mensal de processar 15 milhões de litros de leite (BRF, 2012).

Ainda em 2012, a BRF investiu em novas fábricas, sendo uma unidade de margarina no município de Vitória do Santo Antão (PE) e uma fábrica de salsicha, em Lucas do Rio Verde, no Mato Grosso (Quadro 5). Essas fábricas visavam atender o mercado regional, com perspectivas de alcançar todo o Nordeste e parte da região Norte. Além dessas unidades operacionais, a empresa reestruturou o centro de distribuição do Rio de Janeiro (RJ) e promoveu a construção de um centro de pesquisa e inovação em Jundiaí (SP), o qual dispunha de laboratórios físico-químico, microbiológico, de análise sensorial, de materiais e de embalagens, além de cozinhas experimentais (BRF, 2012).

Esse centro de pesquisa passou a reunir as atividades antes desenvolvidas nas unidades de pesquisa de Videira (SC) e São Paulo (SP), ou seja, a empresa concentrou as suas

atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos em apenas um local, visando um melhor desempenho daquela unidade. Conforme informações da empresa, o centro de pesquisa e inovação de Jundiaí recebeu investimento de R$ 106 milhões da Financiadora Nacional de Projetos (FINEP), os quais foram utilizados na construção e desenvolvimento de atividades nos primeiros anos (BRF, 2012).

Em novembro de 2013, a BRF celebrou um acordo de transferência de unidades de operação de bovinos para a empresa Minerva S.A, em troca da participação acionária. Trata-se de uma estratégia de concentração na atividade principal da BRF, ou seja, abate e processamento de aves e suínos. Naquele ano, os investimentos foram direcionados para a ampliação da capacidade de armazenamento e distribuição da empresa (BRF, 2013).

Assim, a BRF passou a operar um novo centro de distribuição em Duque de Caxias (RJ) e outro em São José dos Pinhais (PR); já no estado de São Paulo, a empresa destinou áreas específicas de atuação para os antigos CDs da Perdigão e Sadia, cabendo ao centro de distribuição de Embu atender a capital e o de Jundiaí todo o interior do estado (BRF, 2013). De acordo com o relatório da empresa, em 2013, os 28 centros de distribuição da BRF no país foram responsáveis por distribuir de 220 a 230 mil toneladas de produtos por mês, somente no mercado interno. Com uma frota de aproximadamente 2,8 mil veículos, as operações de logística abrangiam 98% do território brasileiro (BRF, 2013). Esses dados revelam a territorialidade nacional da BRF e a forma como ela mantinha a sua capilaridade.

Em 2014, no Brasil, a estrutura operacional da BRF era formada por 34 unidades de processamento de carnes, 13 fábricas de laticínios e 27 centros de distribuição que atendiam 159 mil clientes ativos (BRF, 2014). Naquele ano, a companhia passou a contar com um Centro de Controle Operacional, em Curitiba (PR). Esse centro permitiu a administração integrada das operações logísticas da empresa no território nacional (BRF, 2015).

Seguindo a política de concentração no segmento de aves e suínos, em 2015, a BRF realizou a venda de seus ativos de laticínios, por R$ 2,1 bilhões, para a Parmalat S.A., companhia pertencente ao *Groupe Lactalis* (ECONOINFO, 2017). Assim, a BRF se desfez das unidades industriais de leites e derivados, incluindo a fábrica de Itumbiara (GO) e as marcas Batavo e Elegê. Desta forma, a empresa reduziu o seu numero de subsidiárias.

Após o cumprimento dos prazos estabelecidos pelo CADE, em 2015, a BRF pode retomar a comercialização de presuntos, produtos natalinos e linguiças da marca Perdigão. Com mais esses produtos, o volume total vendido no Brasil totalizou 2,4 milhões de toneladas (BRF, 2015). Naquele ano, a companhia reorganizou a sua forma de gestão no país, adotando uma regionalização da gestão e a sua descentralização, ao serem criadas cinco unidades de

negócio (São Paulo, Sudeste, Nordeste, Centro-Oeste/Norte e Sul), com executivos que ficaram responsáveis pelas ações de venda, precificação, contratação e negociações com parceiros e fornecedores em suas respectivas regiões (BRF, 2015). Contudo, a sede em Itajaí continuava sendo o principal centro de gestão em âmbito nacional e global.

Ainda em 2015, a empresa anunciou o investimento de R$ 180 milhões na construção de mais uma planta industrial no Brasil, localizada em Seropédica (RJ), com atividades na produção de alimentos à base de proteína animal (Quadro 5). Considerando todas as unidades de produção, distribuição e comercialização da BRF no Brasil, em 2015, a empresa dispunha de um quadro de 110.896 empregados próprios e terceirizados no país, dos quais 61.527 funcionários estavam lotados na região Sul e 26.225 trabalhadores no Centro-Oeste, o que demonstra uma maior concentração das atividades nessas duas regiões. Naquele ano, a empresa mais demitiu (27.161 pessoas) do que contratou (22.965 pessoas), registrando um saldo negativo de 4.196 empregados desligados (BRF, 2015).

Já em 2016, por conta da redução do consumo no mercado brasileiro de alimentos industrializados, a empresa decidiu paralisar parcialmente algumas linhas de produção nas fábricas de Jataí (GO), Uberlândia (MG), Várzea Grande (MT) e Lajeada (RS), sendo as mesmas mantidas sob o controle da companhia (BRF, 2016). Nos locais em que ocorrem as paralisações, de acordo com Frabasile (2016), a empresa ofereceu aos funcionários a possibilidade de incorporação em outras unidades produtivas, dependendo da disponibilidade de vagas e posições equivalentes. Enquanto no caso de paralisação temporariamente de curto período, a empresa determinou “férias coletivas” aos trabalhadores (FRABASILE, 2016).

Na prática, a reestruturação produtiva e a redução das atividades levaram a diminuição de 15.142 vagas de trabalho na BRF, entre 2015 e 2016, visto que o número de funcionário da empresa no país caiu de 110.896 para 95.754 pessoas. Em 2016, somente no Brasil, a empresa contava com 35 unidades de processamento de carnes e 20 centros de distribuição. Com essa estrutura operacional, o volume de vendas no país ficou em mais de 2,0 milhões de toneladas de carnes e alimentos industrializados, resultando em uma receita operacional líquida de R$ 14,8 bilhões e um lucro operacional de R$ 1,6 bilhão (BRF, 2016).

Da mesma forma que os frigoríficos de suínos e aves (Sadia e Perdigão) investiram em reestruturações produtivas e geográficas para garantir a territorialidade nacional – por meio do controle de áreas no mercado interno com a concentração do setor, formação de novos fornecedores e consumidores a partir da dispersão de filiais (unidades industriais e centros de distribuição), a diversificação da produção e a integração vertical –, constatamos essas estratégias sendo utilizadas também por frigoríficos de bovinos.

2.3 Reestruturações produtiva e geográfica da Friboi, Marfrig e Minerva

A década de 1960, também representa um marco importante para a Friboi (atual JBS), em sua reestruturação produtiva e geográfica. A empresa familiar que havia iniciado suas atividades a partir de um "açougue" (Casa de Carne Mineira) na cidade de Anápolis, e investiu no abate de bovinos para anteder o mercado regional (Anápolis-Brasília), abastecendo refeitórios de grandes empreiteiras na construção da nova Capital Federal, no final dos anos de 1950 e início dos anos 1960, aproveitando da isenção tributária temporária oferecida pelo presidente Juscelino Kubitschek aos fornecedores de Brasília (DF), investiu na modernização do processo de abate de bovinos (FRIBOI, 2016).

Com os recursos obtidos com a "Casa de Carnes Mineira" e do comércio de carne nos canteiros de obras da Esplanada dos Ministérios, em 1962, José Batista Sobrinho adquiriu um matadouro em Luziânia (GO), dispondo de uma capacidade de abater até 50 bovinos por dia; e seis anos depois adquiriu o Frigorífico Planalto, em Planaltina (DF), com capacidade para abater até 200 cabeças diariamente (JBS, 2012). Assim, nasceu a Friboi, uma empresa familiar com atuação no abate de bovinos. Em 1970, a família Batista adquiriu a sua segunda planta industrial, no município de Luziânia, aumentando a capacidade de abate para 500 cabeças de gado por dia (JBS, 2007). Com as novas unidades, nos anos de 1970, as carnes eram distribuídas para diversas cidades no Centro-Oeste, e nas décadas de 1980 e 1990 a produção de seus frigoríficos chegou as grandes redes de supermercados (FRIBOI, 2016).

Em fevereiro de 1980, José Batista Sobrinho, diversificou a produção do grupo ao fundar a empresa de higiene e limpeza Flora, batizada com o nome de sua esposa "Dona Flora Batista" (FLORA, 2016). Dessa maneira, não restringiu os negócios da família à venda de carnes, que tem margens pequenas; ao invés disso, aproveitou o subproduto do abate para criar uma nova empresa, sendo que em 2007, a Flora S.A. tornou-se uma empresa independente dentro da *holding* J&F Investimentos da JBS (ESTADÃO, 2009).

No final da década de 1980, a empresa familiar passou para a liderança de José Batista Júnior, o primogênito dos seis filhos de Zé Mineiro. Entre suas providências, JB Júnior decidiu levar a Friboi para Andradina, interior de São Paulo. Também foi sob essa liderança que a empresa realizou seu processo de dispersão geográfica, com aquisições de unidades operacionais em Anápolis (GO), com a compra do Frigorífico Bordon, a aquisição do Frigorífico Anglo em Goiânia (GO), entre outras plantas de abate (Quadro 6). A partir da dispersão geográfica, no decênio de 1990, a Friboi tornou-se uma empresa nacional, atendendo o mercado interno com cortes de carnes refrigeradas e congeladas (Figura 4).

Figura 4 – Unidade de produção da Friboi/JBS, localizada em Goiânia (GO)

Legenda: **(A)**. Imagem aérea da unidade de produção da JBS, em Goiânia (GO), na década de 1990. Observa-se o nome Friboi estampado no teto do frigorífico (lado esquerdo da figura) e uma extensa área com gramíneas que serviu para expansão da unidade nos anos seguintes. Fonte da imagem: JBS (2017). **(B)** Entrada da mesma unidade de produção da companhia em 2017, observa na fachada o nome atual: JBS. Desde a década de 1990 até o momento atual, a empresa expandiu o tamanho dessa planta em direção ao norte (lado esquerdo da figura), passando a ocupar todo o quarteirão entre a Av. Lago Azul e a Av. Noroeste, na Chácara Mansões Rosas de Ouros, região Noroeste de Goiânia. Trabalho de campo realizado em 02/12/2017. Autor: Onofre Aurélio Neto.

Em Goiânia (GO), por exemplo, a unidade da empresa realiza as atividades de abate e desossa de bovinos, com produção de cortes de carnes destinados para o mercado interno (local e regional) e externo, exportando para mais de 50 países atualmente. Ressalta-se que as exportações de carne *in natura* da Friboi iniciaram em 1997, em uma unidade no estado do Mato Grosso, a partir da comercialização de cortes que tinham baixa aceitação no mercado doméstico, como cortes traseiros e miúdos (ESTADÃO, 2009).

Para tanto, a empresa comprou o frigorífico de bovinos que pertencia a Sadia, localizado em Barra do Garças (MT). Esta foi a primeira aquisição da empresa com recursos do BNDES, segundo Mendes et al. (2017). Tal frigorífico já comercializava parte de sua produção no mercado externo; contribuindo para isso as inovações tecnológicas que ocorreram no campo, as melhorias na qualidade da carne produzida pelos frigoríficos no Brasil e a redução no tempo de preparo da matéria-prima (gado de corte).

Até meados do século XX, a pecuária no Brasil era predominantemente extensiva, somente com a modernização do campo, a partir de 1960, que essa atividade passou gradativamente por inovações tecnológicas, saindo de um sistema extensivo para um semi-intensivo, o que propiciou um aumento de escala de produção devido à tecnicização do espaço rural. Como avalia Andrade (1982), no sistema semi-intesivo ocorre um maior cuidado com os animais, na questão de melhoramento por seleção e fitossanitária, e a pastagem passa a ser considera como uma cultura que exige o preparo da terra e o uso de adubos e maquinários.

De modo geral, entre as décadas de 1970 e 1980, com o melhoramento genético a partir da introdução de novas espécies e da prática de inseminação artificial, alteração das pastagens por gramíneas com maior teor de volume e nutrientes, adaptadas aos diferentes ambientes, a partir das pesquisas desenvolvidas por órgãos públicos, com destaque para o papel da EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), o tempo médio de maturação do gado para abate foi reduzido, passado de 5-6 anos para 3-4 anos.[13]

A redução do tempo necessário aos animais atingirem o "ponto de abate" (16 arrobas ou 462 kg), permitiu a produção de uma carne com menos músculo e mais macia, uma vez que, enquanto permanecia solto nos campos de pastagem o gado ganhava músculos em sua procura por alimento. Portanto, as inovações tecnológicas e padronização dos rebanhos na atividade pecuária favoreceu a produção de carne bovina de maior qualidade, que juntamente com o controle sanitário exigido pelos órgãos governamentais, propiciou a inserção desta *commodity* em mercados estrangeiros.

As exportações brasileiras de carne bovina pelo Brasil ganharam impulso, no início da década de 1990, com o surto da doença *Bovine Spongiform Encephalopathy* (BSE) na Europa, também conhecia como "mal da vaca louca". A grave doença que ataca o sistema nervoso central deixou esse bloco econômico deficitário de carne bovina, necessitando de importar o produto de mercados onde o gado era criado a pasto ou alimentado por ração produzida a partir de grãos e não ração animal (carne e ossos).[14]

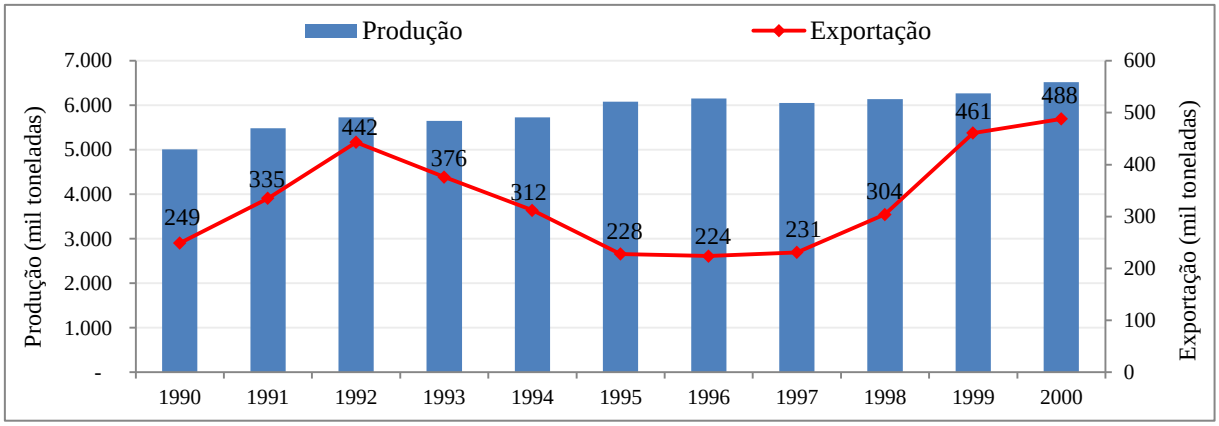
Em razão do surto da doença em rebanhos estrangeiros, observamos na Figura 5 que as exportações brasileiras de carne bovina passaram de 249 mil toneladas, em 1990, para 442.000 toneladas, em 1992, ou seja, um acréscimo de 78% em dois anos. Apesar dos investimentos em inovações tecnológicas, a carne produzida no Brasil encontrava restrições em alguns dos principais mercados mundiais, como é o caso dos Estados Unidos, que impunha barreiras comerciais e restrições sanitárias ao produto brasileiro sob a alegação da existência de febre aftosa no norte do país (EXAME, 2004).

---

[13]. A partir da década de 1990, com a difusão do sistema intensivo foi possível reduzir ainda mais a idade de abate para uma média de 24 a 30 meses, conforme Luiz Thiago (1996), decorrente das novas técnicas de criação e alimentação do rebanho, sobretudo, com a prática do confinamento de gado de corte.

[14]. De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, a *Encefalopatia Espongiforme Bovina* (EEB) é uma enfermidade degenerativa fatal do sistema nervoso central de bovinos, caracterizada clinicamente por nervosismo, reação exagerada a estímulos externos e dificuldade de locomoção; "a principal via de transmissão é através da ingestão de alimentos contendo farinhas de carne e ossos provenientes de carcaças infectadas pelo príon", seu agente (BRASIL, 2008, p. 13). Além de causar problemas econômicos, devido à perda dos animais infectados, pode ser transmitida aos seres humanos, causando danos ao sistema nervoso.

Figura 5 – Produção e exportação brasileira de carne bovina, em mil toneladas (1990 - 2000)



Fonte: USDA (2017). Organizado pelo autor.

As restrições sanitárias, decorrentes de problemas com a febre aftosa, fizeram com que as exportações brasileiras sofressem uma queda significativa entre os anos de 1994 e 1997, tendo seu pior quadro em 1996, quando o volume exportado caiu para 224 mil toneladas de carne bovina (USDA, 2017). Contudo, em todo o período analisado na Figura 5, a produção nacional foi mantida acima de 5 milhões de toneladas, demonstrando uma forte dependência do mercado interno (principal mercado da carne bovina brasileira), aliada a uma expectativa de retomada nas exportações, o que ocorreu a partir de 1998.

Continuando com sua estratégia espacial de multilocalização a partir da aquisição de frigoríficos pertencentes a empresas concorrentes no território brasileiro, entre 1999 e 2001, a Friboi incorporou mais 5 unidades processadoras. As novas unidades foram: planta de abate de bovinos da Sadia, localizada em Andradina (SP), local que passa a sediar temporariamente a empresa, com as funções de direção e gestão; o Frigorífico Anglo, em Barretos (SP); dois frigoríficos do grupo Bordon, sendo um em Presidente Epitácio (SP) e outro em Campo Grande (MS); e a unidade de processamento da Frigoara, situada em Araputanga (MT), conforme consta no Quadro 6.

Quadro 6 – Dispersão geográfica da Friboi/JBS no Brasil, por tipo e atividade (1962 - 2007)

Ano	Localização	Tipo de investimento*	Atividade
1962	Luziânia (GO)	Matadouro (A)	Abate e processamento de bovinos
1968	Planaltina (DF)	Frigorífico Planalto (A)	Abate e processamento de bovinos
1970	Luziânia (GO)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
1981	Luziânia (GO)	Indústria Flora (I)	Higiene e limpeza
1993	Anápolis (GO)	Frigorífico Bordon (A)	Abate e processamento de bovinos
1996	Goiânia (GO)	Frigorífico Anglo (A)	Abate e processamento de bovinos
1997	Barra do Garças (MT)	Unidade da Sadia (A)	Abate e processamento de bovinos

1999	Andradina (SP)	Unidade da Sadia (A)	Frigorífico de bovino e Sede
2000	Barretos (SP)	Frigorífico Anglo (A)	Abate de bovinos e industrialização
2000	Presidente Epitácio (SP)	Frigorífico Bordon (A)	Abate de bovinos e industrialização
2000	Campo Grande (MS)	Frigorífico Bordon (A)	Abate e processamento de bovinos
2001	Araputanga (MT)	Frigoara (A)	Abate e processamento de bovinos
2001	Três Rios (RJ)	Indústria Sola S.A.	Carne em conserva/enlatada
2003	Cáceres (MT)	Frigosol (A)	Abate e processamento de bovinos
2004	Uberlândia (MG)	Fábrica da Bordon (A)	Produção de vegetais em conserva
2004	Rio Branco (AC)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2004	Porto Velho (RO)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2004	Vilhena (RO)	Frigovira (A)	Abate e processamento de bovinos
2004	Cacoal (RO)	Cacoal 1 (A)	Abate e processamento de bovinos
2004	Cacoal (RO)	Cacoal 2 (A)	Abate e processamento de bovinos
2004	São Paulo (SP)	Sede. Antigo prédio da Swift (A)	Área administrativa e financeira
2005	Pedra Preta (MT)	Frigo Marca (A)	Abate e processamento de bovinos
2006	Votuporanga (SP)	Mouran Alimentos Ltda. (A)	Abate de bovinos e industrialização
2006	Osasco (SP)	Centro de Distribuição	Mercados de varejo e *Food Service*
2006	São Paulo (SP)	Centro de Distribuição	Armazenamento para exportação
2007	Maringá (PR)	Frigorífico Garantia (A)	Abate e processamento de bovinos
2007	Teófilo Otoni (MG)	Frigoara – Arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2007	São Paulo (SP)	Centro de Distribuição	Mercados de varejo e *Food Service*
2007	Belo Horizonte (MG)	Centro de Distribuição	Mercados de varejo e *Food Service*
2007	Santos (SP)	Terminal de Contêineres (I)	Embarque para exportação
2007	Castilho (SP)	Fazenda de Confinamento (A)	Engorda de gado bovino
2007	Santo Antônio da Posse (SP)	*Beef Snacks* do Brasil (I)	Aperitivo Beef Jerky
2007	Cubatão (SP)	Terminal de Contêineres	Embarque para exportação
2009	Teófilo Otoni (MG)	Frigoara – Arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Juara (MT)	Grupo Bertin (A)	Abate e processamento de bovinos
2009	Alta Floresta (MT)	Grupo Bertin (A)	Abate e processamento de bovinos
2009	Colider (MT)	Grupo Bertin (A)	Abate e processamento de bovinos
2009	Cuiabá (MT)	Grupo Bertin (A)	Abate e processamento de bovinos
2009	José dos Quatro Marcos (MT)	Grupo Bertin (A)	Carne em conserva/enlatada
2009	Lins (SP)	Grupo Bertin (A)	Fábrica de latas/embalagens
2012	Passo Fundo (RS)	Doux Frangosul (CL)	Abate e processamento de aves
2012	Montenegro (RS)	Doux Frangosul (CL)	Abate e processamento de aves
2012	Caarapó (MS)	Doux Frangosul (CL)	Abate e processamento de aves
2012	Ana Rech (RS)	Doux Frangosul (CL)	Abate e processamento de suínos
2012	Nova Veneza (SC)	Agroveneto (A)	Abate e processamento de aves
2013	Morro Grande (SC)	Tramonto Alimentos (CL)	Abate e processamento de aves
2013	Brasil	Seara / Marfrig (A)	Abate e processamento de aves/suínos
2013	Rio Grande da Serra (SP)	Massa Leve (A)	Alimentos industrializados
2013	Caxias do Sul (RS)	Brasil Foods (A)	Abate e processamento de suínos
2013	Nova Prata (RS)	Granja André da Rocha/BRF (A)	Suinocultura
2013	Nova Andradina (MS)	Independência (A)	Abate e processamento de bovinos
2013	Campo Grande (MS)	Independência (A)	Abate e processamento de bovinos
2013	Senador Canedo (GO)	Independência (A)	Abate e processamento de bovinos
2013	Rolim de Moura (RO)	Independência (A)	Abate e processamento de bovinos

2013	Cajamar (SP)	Independência (A)	Centro de distribuição
2013	Santos (SP)	Independência (A)	Centro de distribuição
2013	S. Miguel do Araguaia (GO)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2014	Santa Fé do Sul (SP)	Grupo Rodopa e Forte (CL)	Abate e processamento de bovinos
2014	Cassilândia (MS)	Grupo Rodopa e Forte (CL)	Abate e processamento de bovinos
2014	Cachoeira Alta (GO)	Grupo Rodopa e Forte (CL)	Abate e processamento de bovinos
2014	São José (SC)	Tyson – Brasil (A)	Abate e processamento de aves
2014	Itaiópolis (SC)	Tyson – Brasil (A)	Abate e processamento de aves
2014	Campo Mourão (PR)	Tyson – Brasil (A)	Abate e processamento de aves
2014	Rolândia (PR)	Grupo Big Frango (A)	Abate e processamento de aves
2014	Guapiaçu (SP)	Grupo Céu Azul (A)	Abate e processamento de aves
2014	Itapetininga (SP)	Grupo Céu Azul (A)	Abate e processamento de aves
2014	Jaguapitã (PR)	Avebom Indústria (A)	Abate e processamento de aves
2015	Trindade do Sul (RS)	Agrodanieli (A)	Abate e processamento de aves
2015	Tangará da Serra (MT)	Anhambi Alimentos (A)	Abate e processamento de aves
2015	Itapejara D'Oeste (PR)	Anhambi Alimentos (A)	Fábrica de ração
2015	Dourados (MS)	Unidade Industrial (I)	Abate e processamento de suínos
2015	Itaporã (MS)	Unidade Industrial (I)	Abate e processamento de aves/perus
2015	Guaiçara (SP)	NovaProm Food Ingredients (I)	Colágeno bovino

Fonte: CADE (2017); Cury (2017); Exame (2013 e 2014); Friboi (2016); Gazeta do Povo (2014); JBS (2007, 2008, 2009, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017); Monteiro (2017); Pressinott (2014). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (CL) Contrato de locação. (I) Implantação.

A aquisição dos frigoríficos da Bordon e Anglo foram feitas a partir da parceria firmada entre a Friboi e o frigorífico dos irmãos Bertin, no ano 2000, o que resultou no grupo empresarial "BF Produtos Alimentícios Ltda.". Com a compra da primeira indústria frigorífica que existiu no Brasil, o Frigorífico Anglo de Barretos, que se dedicava a produção de carnes industrializadas, a JBS passou a utilizar suas instalações para a produção de alimentos com maior valor agregado. Após a aquisição, a marca "Anglo" foi divulgada como sinônimo de tradição e confiança, estampando as embalagens dos produtos que eram fabricados nesta unidade, a exemplo das salsichas tipo Viena, fiambre, carne bovina em conserva, almondegas ao molho e patê de presunto em lata (JBS, 2017).

O Quadro 6 evidência que a empresa preferiu a aquisição de frigoríficos que passavam por dificuldades no mercado, do que a construção de novas instalações. A família Batista comprava os frigoríficos, assumiam os compromissos, os contratos e implantavam uma reestruturação produtiva e organizacional nas unidades. No ano 2001, a "BF Alimentos" (Bertin-Friboi) arrendou a unidade industrial da Sola S.A., localizada em Três Rios (RJ), juntamente com a marca da empresa. A fábrica Sola produzia alimentos industrializados à base de carne bovina, principalmente, carne enlatada e conservas para o mercado externo. Com essa unidade, a empresa passou a exportar carne industrializada e agregou mais uma marca tradicional (BEEF POINT, 2001). Devido às novas aquisições e a ampliação de

frigoríficos já existentes, a Friboi aumentou a sua capacidade de abate, que passou a ser de 5,8 mil cabeças de gado por dia em 2002 (JBS, 2008).

Segundo informações da Revista Exame, em 2003, a Friboi incorporou ao seu quadro de profissionais um consultor financeiro, Emílio Garofalo Filho, ex-diretor de normas do Banco Central e um dos maiores especialistas do Brasil em câmbio, que montou uma equipe com mais 20 profissionais do mercado financeiro, instalou mesas de operações e passou a fazer *hedge* com contratos futuros de câmbio e de boi gordo na Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F). Dessa forma, a Friboi incentivou outras empresas a entrar na bolsa de valores e fez os contratos em aberto de boi gordo triplicar (EXAME, 2004).

Em 2004, em parceria com a Bertin, a Friboi adquiriu a fábrica da Bordon em Uberlândia (MG), unidade industrial especializada na produção de vegetais em conserva. No mesmo ano, a Friboi adquiriu os 50% de participação da Bertin na "BF Alimentos"; ao se tornar a única proprietária, a Friboi extinguiu a BF (JBS, 2004). No mesmo ano, a empresa realizou uma série de aquisições de pequenos e médios frigoríficos nos estados do Acre e Rondônia, conforme se observa no Quadro 6. A dispersão geográfica para o Norte contribuiu para reforçar a territorialidade nacional da empresa, por se tratar de uma região que se encontrava pouco explorada por grandes empresas concorrentes, de maneira que a JBS pode exercer influência direta na cadeia produtiva local.

Ainda em 2004, a empresa precisou adequar sua sede administrativa para manter o controle operacional de sua rede industrial, optando por deixar a cidade de Andradina (SP), ao realocar as funções administrativa e financeira da Friboi na capital paulista, centro econômico do país. Assim, cerca de 300 funcionários vão ocupar dois prédios reformados que pertenciam à antiga Swift e o presidente José Batista Júnior deixou o interior para se instalar no condomínio fechado Alphaville, na região metropolitana de São Paulo (EXAME, 2004).

Em 2005, ocorreu uma reestruturação do grupo Friboi, com a criação da JBS S.A., que se torna uma empresa independente, mais voltada para a parte financeira e internacional. Naquele mesmo ano, a Friboi havia adquirido suas primeiras unidades operacionais fora do território brasileiro, com a aquisição da *Swift Armour S.A.*, maior produtora e exportadora de carne bovina na Argentina (JBS, 2007). No ano seguinte, a presidência do grupo passou para Joesley Mendonça Batista, justificada por sua capacidade de operar no mercado financeiro e levar adiante a proposta de abertura do capital da Friboi (JBS, 2008).

Em 2007, meses antes de operar na bolsa de ações, o nome Friboi foi substituído por JBS, em homenagem ao seu fundador. A abertura de capital rendeu cerca de R$ 1 bilhão com a venda de ações, o que permitiu a empresa captar recursos para novos investimentos

(FRIBOI, 2016). No mesmo ano, a JBS adquiriu novas unidades operacionais fora do território brasileiro (Argentina e Estados Unidos), incluindo a norte-americana *JV Beef Jerky*. A partir dessa aquisição, em 2007, a unidade *Beef Snacks* do Brasil foi inaugurada em Santo Antônio da Posse (SP), destinada a produção do aperitivo Beef Jerky (JBS, 2007).

Ainda em 2007, de acordo com a revista Beef Point (2007), a JBS havia comprado a fazenda de confinamento Malibu, no valor de R$ 30 milhões, localizada em Castilho (SP). Esta propriedade tinha uma capacidade estática para confinar 50.000 animais, por temporada, podendo engordar até 150.000 animais em um ano. Assim, o grupo investiu na etapa de finalização dos bovinos, fornecendo os alimentos e medicações necessários durantes os 3 a 5 meses anteriores ao abate (JBS, 2008).

Interessada nos mercados externos, a JBS considera em suas operações as legislações específicas do país importador. Para incrementar sua participação em países estrangeiros, via exportação, o grupo inaugurou um novo terminal de contêineres em Cubatão (SP), no ano 2007, com capacidade para armazenar 6 mil toneladas de carne em 240 contêineres. Tal medida reforçou o terminal de contêineres situado em Santos, com capacidade para armazenar mais de 300 contêineres refrigerados e secos, e as operações de embarque da empresa nos portos de Itajaí e Paranaguá (JBS, 2007).

Com a integração das plantas de abate Frigosol, em Cáceres (MT), duas unidades em Cacoal (RO), outra em Porto Velho (RO), o Frigovira, localizado em Vilhena (RO), o Frigo Marca, em Pedra Preta (MT), a unidade processadora Amambai, em Maringá (PR), a Mouran Alimentos Ltda., em São Paulo, juntamente com as outras unidades operacionais que a Friboi já dispunha no Brasil, a capacidade total de abate passou a ser de 18.900 cabeças de gado/dia, em 2008, com um quadro de 16.900 funcionários no território brasileiro (JBS, 2008).

No ano 2008, a JBS concentrava 22 unidades de produção no Brasil, destinadas ao processamento ou industrialização de carnes, distribuídas da seguinte forma: quatro frigoríficos e uma indústria de carne em conserva em São Paulo, três unidades de processamento e uma de industrialização no estado do Mato Grosso, quatro abatedouros em Rondônia, dois frigoríficos em Goiás, dois abatedouros e uma indústria de vegetais em conserva em Minas Gerais, uma unidade de processamento em Mato Grosso do Sul, um frigorífico no Paraná, um abatedouro localizado no território do Acre, e outra indústria de carne em conserva no Rio de Janeiro (JBS, 2008).

Isto demonstra que a dispersão geográfica de suas atividades é parte fundamental da estratégica da JBS de se consolidar no território nacional. As unidades de processamento encontravam-se localizadas em regiões com efetivo bovino elevado, o que permitia a empresa

uma maior flexibilidade operacional e redução de custos de transporte, uma vez que, a dispersão geográfica fez com que os mais de 15.000 pecuaristas que forneciam gado a JBS estivessem em um raio inferior a 500 quilômetros das unidades de abate (JBS, 2008).

Ao mesmo tempo, a empresa dispunha de 4 centros de distribuição (CD), sendo um na cidade de São Paulo, com capacidade para armazenar 6.500 toneladas, permitindo agilidade nas operações com cargas destinadas exclusivamente à exportação; um centro de distribuição em Belo Horizonte (MG), para abastecer clientes de pequeno e médio porte com produtos resfriados, congelados e secos, nos mercados de varejo e *food service*; um CD em Osasco (SP), operando com produtos da linha de secos, industrializados; e outro centro de distribuição no estado de São Paulo (JBS, 2007).

Os demais mercados no território brasileiros eram atendidos diretamente pelos frigoríficos da JBS, que utilizava de veículos refrigerados para deslocar a produção até seus clientes. Para minimizar custos com esse serviço, o grupo criou um sistema de transporte que utiliza de frota própria para o trânsito de bovinos para abate (caminhões boiadeiros) e de produtos para o mercado (caminhões frigoríficos), como verificamos em trabalho de campo na unidade de produção localizada em Goiânia.

Em 2008, a multilocalização da JBS facilitava o acesso ao mercado interno, sendo que sua carteira de cliente envolvia mais de 6.000 companhias, principalmente, redes varejistas (hipermercados e supermercados), atacadistas, restaurantes, entre outros (FIB, 2009). Conforme informações da empresa, o volume vendido no mercado doméstico foi de 1,34 milhões de toneladas de carne em 2008, deste montante, 90,7% era carne *in natura* (refrigerada ou congelada), 6,9% industrializadas (carnes enlatadas, hambúrguer, quibe, salsichas e mortadela) e 2,4% outros tipos, como miúdos de boi (JBS, 2008).

Continuando com sua política de aquisição, em 2009, a JBS comprou a unidade de abate e processamento de Teófilo Otoni (MG), que estava arrendada pela empresa desde 2007. Naquele ano, a JBS S.A. realizou um acordo acionário com o grupo empresarial dos irmãos Bertin, sediado em Lins, São Paulo (JBS, 2010). Fundada em 1977, por Henrique Bertin, o grupo detinha uma capacidade diária de abater 5.150 bovinos naquele ano em que foi incorporado. Ao integrar os ativos da Bertin, a JBS passou a ser a maior companhia do setor frigorífico, com ampla atuação no Brasil e no exterior (INFOMONEY, 2014).

As unidades de abate e processamento incorporadas em 2009 estavam todas localizadas no Mato Grosso, especificamente nas seguintes cidades: Juara, com capacidade de abate de 800 animais por dia; Alta Floresta, com capacidade para processar 1.600 animais/dia; Colider, com capacidade diária de abate de 850 animais; Cuiabá, unidade com capacidade

para processar 800 animais/dia; e em José dos Quatro Marcos, frigorífico com capacidade para abater e processar até 1.100 animais por dia, esta unidade produzia e exportava carnes enlatadas e pré-cozidas (JBS, 2009). Segundo o relatório da empresa, as plantas industriais localizadas em Juara e Colider desempenhava também a atividade de produção de biodiesel a partir do sebo, o que marcou a entrada da JBS neste segmento.

Ressalta-se que esses cinco frigoríficos de bovinos encontravam-se com as atividades suspensas, sendo reabertos pela JBS, o que levou a contratação de cerca de três mil novos funcionários pela empresa no Mato Grosso (JBS, 2009). Os ativos adquiridos da Bertin incluíam ainda 10 unidades industriais de couros no Brasil e outra na China (JBS, 2017). A Bertin destacava-se pelo seu modelo de produção de alto retorno, visando aproveitar o máximo de cada animal abatido, agregando valor com a industrialização de seus produtos (carne enlatada, hambúrguer, extrato de carne etc.), e a integração de empresas, com uma fábrica de latas em Lins (SP) para produzir algumas das embalagens de seus produtos, entre eles o *corned beef* (carne enlatada). Com a fusão, a JBS passou a deter essas instalações, concentrando aproximadamente 25% da produção de carne bovina no país (JBS, 2009).

Além da expansão por aquisições e participações em empresas, a JBS investiu também na modernização de unidades frigoríficas, instalando salas climatizadas e câmaras de resfriamento e congelamento, com temperatura regulada por sistemas computadorizados (FIB, 2009). Semelhante a Perdigão, a JBS possui seus próprios laboratórios dentro das unidades industriais, que realizam um controle de qualidade da matéria-prima com base em parâmetros microbiológicos e físico-químicos.

Em 2011, após o Conselho de Administração eleger Wesley Batista como presidente executivo e CEO da JBS, no lugar de Joesley Batista, aprovou-se o aumento de capital da companhia em R$ 3,48 bilhões mediante emissão privada de ações ordinárias (JBS, 2017). No ano seguinte, o grupo ampliou a sua capacidade de processamento de bovinos para 2 milhões de cabeças/ano e diversificou a produção no Brasil para o setor de aves. Os dirigentes da JBS aprenderam a atuar no segmento de carne de frango nos Estados Unidos, em 2009, como se discutiu no capítulo 4. Depois disso, a empresa investiu na aquisição e locação de unidades de processamento de aves em outros países, inclusive no Brasil.

Em 2012, com o estabelecimento de contratos de locação de ativos da Doux Frangosul, unidades localizadas no Rio Grande do Sul (Passo Fundo e Montenegro) e no Mato Grosso do Sul (Caarapó), a multinacional JBS subiu a sua capacidade de abate e processamento de aves para 9,0 milhões de cabeças/dia, o que representava 15% da capacidade mundial (JBS, 2012). Como relata Leonardo Goy, o arrendamento das plantas de

aves da Frangosul foi uma oportunidade da companhia entrar no segmento de frangos e suíno no país, já com uma boa capacidade de produção (1,1 milhão de aves por dia) e a um custo baixo. A unidade de abate e processamento de suínos estava localizada em Ana Rech (RS), com capacidade de abate diário de 3 mil cabeças. Pelo contrato de locação, a empresa JBS pagou 150 milhões de reais de dívida da Frangosul aos produtores rurais integrados e pequenos prestadores de serviços (GOY, 2012).

Em novembro de 2012, o grupo empresarial adquiriu a empresa Agroveneto, por 128 milhões de reais (INFOMONEY, 2014). Localizada em Nova Veneza (SC), essa unidade tinha capacidade para processar 140 mil aves por dia e era detentora de uma gama de mais de 30 produtos derivados (Quadro 6). Segundo informações da empresa, no início de 2013, a JBS incrementou seus abates e processamentos de aves no Brasil, ao alugar por 5 anos as unidades da Tramonto Alimentos, localizada em Morro Grande (SC). O contrato de locação envolveu uma fábrica de ração e um frigorífico com capacidade para processar até 120 mil aves por dia, sendo este aprovado para exportar aos principais mercados estrangeiros.

Ao adquirir a Seara Brasil da Marfrig, em junho de 2013, o grupo JBS consolidou-se como líder global no processamento de frangos, com capacidade de processar 12 milhões de aves por dia. Somente essa operação incrementou em 33% a capacidade diária de produção de frango e em 30% o abate de suínos (JBS, 2013). Por ser detentora da marca Seara, o grupo expandiu a sua participação no segmento de alimentos industrializados, com a produção e distribuição de produtos de maior valor agregado.

No mesmo ano, a JBS adquiriu a empresa Massa Leve, com instalações no Rio Grande da Serra (SP), pelo valor de R$ 258,6 milhões, dos quais 203,5 milhões de reais foram pagos mediante a entrega de 26.295.997 ações de ações em tesouraria da JBS (EXAME, 2014a). Esse investimento ampliou a atuação da companhia no segmento de produtos de maior valor agregado, tais como pizzas, tortas, massas frescas e sanduíches. Por sua vez, no segmento de carne suína, a JBS comprou da BRF um frigorífico em Caxias do Sul (RS), e a Granja André da Rocha, localizada em Nova Prata (RS), por R$ 120 milhões (BEEF POINT, 2013).

Retomando o crescimento na atividade de carne bovina no país, a JBS comprou unidades frigoríficas do grupo Independência, por R$ 268 milhões, sendo R$ 135 milhões pagos com ações da própria companhia e o restante em dinheiro (EXAME, 2013). Conforme informações dessa revista, os ativos adquiridos incluíam quatro unidades frigoríficas, localizadas em Nova Andradina (MS), Campo Grande (MS), Senador Canedo (GO) e Rolim de Moura (RO); dois curtumes em Nova Andradina (MS) e Colorado D'Oeste (RO); e dois centros de distribuição em Cajamar e Santos, ambos no estado de São Paulo (Quadro 6).

Ainda em 2013, a JBS adquiriu o frigorífico de São Miguel do Araguaia (GO), com capacidade para abater 1.000 cabeças de gado por dia. Contudo, a empresa optou por fechar a unidade logo após a aquisição, o que provocou a abertura de uma ação judicial da prefeitura contra a companhia. Em 2017, como relatou Lilian Cury, uma liminar determinou a reabertura do frigorífico, por considerar a inatividade do estabelecimento como motivo de prejuízo à economia local, estipulando uma multa de R$ 5 milhões caso a decisão não fosse acatada. A ação movida pela prefeitura baseou-se na função social do imóvel, uma vez que o terreno foi doado pelo poder público municipal, na década de 1990, sendo que os proprietários receberam isenção de créditos fiscais, com intuito de fomentar a atividade pecuária na região (CURY, 2017). No caso, temos mais um exemplo do fomento estatal ao setor frigorífico no país.

De acordo com Cury (2017), a JBS pagou R$ 20 milhões pelo frigorífico de São Miguel do Araguaia, mas a empresa não apresentava vontade de mantê-lo operando, usando-o para reduzir a oferta de produto concorrente no mercado; por sua vez, a JBS alegou que a unidade foi paralisada devido ao momento de crise econômica nacional. Desde 2014, a unidade da JBS em Anápolis (GO) também permanece fechada, conforme Monteiro (2017), sob a alegação de falta de matéria-prima, o que levou a demissão de mais de 200 empregados diretos. Já os prefeitos e pecuaristas acusam a empresa de fechar frigoríficos para controlar preços da carne na praça (MONTEIRO, 2017). Isto seria o lado negativo da gestão do território pela companhia, envolvendo a demissão de funcionários e a redução da arrecadação de tributos pelo poder público.[15]

Outro ponto que deve ser mencionado refere-se aos fornecedores, pois ao comprar um frigorífico para mantê-lo fechado, a empresa diminui as possibilidades de negociação dos produtores de gado na região. No caso de São Miguel do Araguaia, a JBS conseguiu direcionar os bovinos para a unidade localizada em Mozarlândia (GO). A microrregião de São Miguel do Araguaia é uma das principais criadoras de bovinos no país, com um efetivo estimado em 2,13 milhões de cabeças, em 2015, com destaque para o plantel de 738,6 mil bovinos em Nova Crixás, em São Miguel do Araguaia (560,6 mil cabeças), em Crixás (252 mil cabeças), e no Mundo Novo, com um efetivo de 208.117 bovinos (IBGE, 2015).

De acordo com Mendes et al. (2017), o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) é alvo de críticas dos pecuaristas, pois estes alegam que a instituição

[15]. Para Barrocal (2014), questões polêmicas tornam-se marcas da JBS nos últimos anos, principalmente pelo festival de ações trabalhistas que acusam a empresa de negligenciar e explorar os empregados, acarretando em recorrentes pedidos de indenização por danos morais. Em relação à questão fiscal, o autor ressalta a sonegação de impostos; sendo que em Goiás, o Fisco teria acusado a JBS de sonegar o ICMS na exportação da carne bovina, o que resultou em autos de infração no valor de 1,3 bilhão de reais (BARROCAL, 2014).

permitiu a concentração do setor e não impediu a formação de um espécie de monopólio pela empresa JBS, uma vez que acaba faltando opções de frigoríficos para os produtores rurais venderem o gado, em determinadas regiões do país.

Em 2014, a JBS firmou um contrato de locação de três unidades de abate de bovinos do grupo formado pelas empresas Rodopa Indústria e Comércio de Alimentos e a Forte Empreendimentos e Participações Ltda., localizadas em Santa Fé do Sul (SP), Cassilândia (MS) e Cachoeira Alta, em Goiás (Quadro 6). Apesar do Conselho Administrativo de Defesa Econômica ter aprovado a operação de arrendamento, devido ao descumprimento de cláusulas estabelecidas no Acordo em Controle de Concentrações, em 2016, a instituição revisou a operação e modulou o desfazimento da mesma. Entre os descumprimentos apontados pela Procuradoria Federal junto ao CADE estava a subutilização dos frigoríficos pela JBS, sendo que a empresa havia se comprometido a manter as plantas arrendadas nos mesmos níveis médios de abate de bovinos anteriores ao contrato de locação (CADE, 2016).

No mesmo ano, no abate e processamento de carnes de aves, conforme Pressinott (2014), a empresa adquiriu as operações da Tyson no Brasil e no México, sendo que no Brasil a operação envolveu três unidades de processamento, com um quadro geral de 5.000 funcionários e receitas anuais de US$350 milhões. Os frigoríficos adquiridos estavam localizados em São José (SC), Itaiópolis (SC) e em Campo Mourão, no Paraná (Quadro 6). Por essas unidades, a JBS pagou US$ 175 milhões para a Tyson (PRESSINOTT, 2014).

Ainda em 2014, a JBS adquiriu o Grupo Big Frango, por R$ 430 milhões, com capacidade de abate de 460 mil aves/dia em suas duas unidades, localizadas em Rolândia, no Paraná (GAZETA DO POVO, 2014). No mesmo ano, a companhia comprou mais duas unidades de processamento de aves do Grupo Céu Azul, localizadas em Guapiaçu e Itapetininga, municípios de São Paulo; e a unidade de abate e processamento de aves da Avebom Indústria de Alimentos, localizada em Jaguapitã, no Paraná (Quadra 6).

Após essas aquisições, a JBS encerrou o ano de 2014 com um quadro de 116.823 funcionários no país, sendo que o seu setor de carne bovina empregava 41.590 pessoas e o setor de abate e industrialização de aves e suínos contava com 61.816 trabalhadores (JBS, 2014). Conforme o relatório da empresa, na região Sul estava lotado 37.924 funcionários, seguida da região Sudeste (35.431), Centro-Oeste (31.464), Norte (7.256) e Nordeste, com 4.748 empregados. Utilizando desse quadro de funcionários, a JBS produzia e comercializava um amplo portfólio de produtos a base de proteína animal (bovinos, aves e suínos), carnes frescas, congeladas, enlatadas e alimentos processados, no mercado interno e externo.

Ainda segundo o relatório de 2014, na operação de aves e suínos, a empresa adotou o sistema de integração para garantir a origem e a qualidade da matéria-prima. Dessa forma, a JBS incorporou a prática desenvolvida por suas concorrentes Sadia e Perdigão, com a aquisição de abatedouros de aves e suínos, incubadoras e granjas. A JBS atua verticalmente integrada em sua cadeia produtiva, desde a seleção da genética das aves e suínos, no fornecimento de animais jovens para o criador, insumos e assistência técnica, até o transporte dos produtos já elaborados para o ponto de venda (JBS, 2014).

A dispersão geográfica da JBS continuou em 2015, com as aquisições das unidades fabris das empresas Agrodanieli e Anhambi Alimentos (JBS, 2015). A unidade adquirida da Agrodanieli foi o frigorífico de Trindade do Sul (RS), com capacidade de abate de 70 mil frangos; já os ativos da Anhambi Alimentos incluíam uma fábrica de ração em Itapejara D'Oeste (PR) e uma unidade de abate de frangos em Tangará da Serra (MT), o que permitiu a JBS entrar neste segmento no Mato Grosso (AVEWORLD, 2015).

Naquele ano, a companhia investiu R$ 1,1 bilhão na ampliação e modernização do parque fabril localizado no Mato Grosso do Sul, sendo parte dos recursos destinados para a construção de uma nova unidade de abate e processamento de suínos e uma planta operacional para a produção de carne de aves (perus), respectivamente em Dourados e Itaporã (Quadro 6). Além disso, a JBS investiu R$15 milhões na planta industrial de Campo Verde (MT), com o objetivo de aumentar a capacidade de produção de biodiesel de 48 milhões de litros por ano para 100 milhões/ano; e inaugurou uma unidade industrial de colágeno bovino, a *NovaProm Food Ingredients*, localizada em Guaiçara, município de São Paulo (JBS, 2015).

Em relação às inovações, em 2016, a companhia concentrou suas ações no desenvolvimento de produtos de alto valor agregado, sobretudo, da marca Seara. Para tanto, a JBS promoveu "a troca de conhecimentos com a Moy Park, importando a tecnologia de embalagens e adaptando pratos lançados na Europa para o mercado brasileiro" (JBS, 2016, p. 54). Desta forma, a empresa lançou dezenas de novos produtos no Brasil, entre alimentos processados, elaborados e congelados. Naquele ano, somente a divisão Seara dispunha de 60 unidades de produção no país, as quais garantiam uma capacidade de produção em torno de 120 mil toneladas de alimentos processados por mês, atendendo mais de 140 mil pontos de vendas no território brasileiro (JBS, 2016).

Por sua vez, em 2016, a divisão de carne bovina do grupo JBS (Friboi) controlava 36 frigoríficos, 30 centros de distribuição e 6 confinamentos somente no Brasil. Dessa forma, além de ampliar o número de plantas de abate, a empresa também investiu na distribuição de seus produtos e na atividade de confinamento, com fazendas de engorda nos estados de São

Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso, que em conjunto garantiam uma capacidade estática para mais de 160 mil animais confinados, engordando aproximadamente 2% do total de gado processado pela companhia no país (JBS, 2015; 2016).

As unidades de abate e industrialização estavam distribuídas nos estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Acre e Rondônia (Quadro 6). Assim, a JBS dispunha de uma ampla dispersão geográfica, a fim de garantir a sua territorialidade nacional e produtos para exportação. A multilocalização permite à empresa atingir diversos mercados consumidores e expandir o número de fornecedores, podendo atender seus clientes em momentos de restrições fitossanitárias em uma determinada unidade federativa. Para tanto, em 2016, a JBS contava com um quadro de 127.776 funcionários no país, sendo que 98% deles tinham contrato em tempo integral com a Companhia (JBS, 2016).

Até o ano de 2007, a JBS demostrou uma expansão gradativa no Brasil, com aquisições pontuais que contribuíram para a sua diversificação geográfica. Mas, com a abertura de seu capital na bolsa de ações, a JBS iniciou uma nova fase de compra e fusões com outras empresas, de maneira que a expansão geográfica e a concentração do setor são fortemente acelerados, devido à incorporação das unidades operacionais e centros de distribuição das empresas adquiridas. No caso das aquisições, normalmente, tratavam-se de empresas com dificuldades financeiras e que apresentavam preços considerados atrativos, por estarem abaixo do valor de mercado (INFOMONEY, 2014). As aquisições levaram a uma maior diversificação da produção e interação com atividades complementares, passando a JBS a operar em outras áreas, destacando-se o segmento de aves e suínos.

Atualmente a JBS é detentora de grandes marcas do setor de proteína animal, como Friboi, Swift, Maturatta, Seara, Cabaña Las Lilas, Anglo, Massa Leve, Big Frango etc. Outra marca da empresa é a *Organic Beef* (carne orgânica), comercializada desde 2006 como um produto diferenciado, produzida a partir de animais dos fornecedores certificados pela Associação de Certificação do Instituto Biodinâmico (JBS, 2016). A marca Friboi, com o slogan de “carne de qualidade e com procedência garantida”, ganhou destaque no mercado nacional e tornou-se a primeira colocada em volume de vendas (FRIBOI, 2016).

Entretanto, em 2017, conforme Mendes et al. (2017), após a deflagração da Operação Carne Fraca pela Polícia Federal e das delações de executivos da JBS para o Ministério Público Federal, sobre esquema de corrupção entre a empresa e políticos, as atividades da JBS foram afetadas. Segundo esses autores, somente no trimestre em que ocorreram as denúncias e delações dos irmãos Joesley e Wesley Batista, a empresa teria perdido cerca de R$ 100

milhões (MENDES et al., 2017). De fato, o mercado interno reduziu o consumo de produtos da JBS, principalmente da marca Friboi, a mais relacionada à empresa; enquanto alguns mercados externos impuseram restrições pelos problemas apontados pela Polícia Federal.[16]

Em março de 2017, apesar de nenhuma planta industrial da JBS ter sido interditada pelas autoridades, a companhia optou por fechar temporariamente 10 de suas unidades de abate de bovinos, dentre as quais estava um frigorífico em Goiás, três em Mato Grosso do Sul, quatro em Mato Grosso, um em São Paulo e outro no Pará (AIDAR, 2017). Em Goiás, o frigorífico paralisado foi o de Senador Canedo (GO), unidade de produção com aproximadamente 780 funcionários e volume de abate de 700 cabeças de gado por dia, conforme verificamos durante o trabalho de campo (Figura 6).

Por se encontrar em uma região metropolitana, ou seja, com forte grau de urbanização, o frigorífico de Senador Canedo demandava animais de fazendas distantes, em um raio de até 600 quilômetros, com o intuito de suprir o seu volume de abate. Assim, a logística da cadeia de suprimentos chama a atenção nessa unidade, exigindo uma grande frota de caminhões boiadeiros, dispondo tanto de veículos próprios quanto terceirizados (Figura 6).

Figura 6 – Unidade de produção da JBS, localizada em Senador Canedo (GO)

Legenda: **(A)** Entrada do frigorífico da JBS, localizado em Senador Canedo, município pertencente à Região Metropolitana de Goiânia. **(B)** Área de produção da mesma unidade, observa-se a logomarca da companhia: JBS. **(C)** Caminhão boiadeiro estacionado no pátio do frigorífico, após descarregar os animais para o abate. Trabalho de campo realizado em 25/04/2018. Autor: Onofre Aurélio Neto.

Em relação aos efeitos sentidos pelo setor frigorífico com a operação "Carne Fraca", destaca-se como pontos negativos: a breve retração na demanda por carnes e os embargos temporários aplicados por mercados estrangeiros; as reduções ou mesmo interrupções das

16. Na Operação Carne Fraca, de acordo com a Carta Capital (2017), a polícia apontou um esquema de fraude e corrupção em subsidiárias da JBS, especificamente na Big Frango e na empresa Seara. No caso da Big Frango, os investigadores acusaram o representante da unidade de Rolândia (PR) de pagar propina para uma fiscal do Ministério da Agricultura, de maneira que fosse acobertado o aproveitamento de embalagens antigas; por sua vez, no caso da Seara, um médico veterinário da empresa foi acusado de ofertar lotes de carnes e dinheiro para fiscais do MAPA, em troca de certificados de exportação de alimentos (CARTA CAPITAL, 2017).

atividades em diversos frigoríficos; uma desvalorização da arroba bovina; e a decretação de férias coletivas em plantas industriais localizadas no país. Quanto aos pontos positivos, conforme informou a gerente de qualidade da unidade de Senador Canedo, podemos citar: uma maior preocupação com todo o processo produtivo; a gestão da qualidade ganhou maior relevância; as inspeções realizadas por técnicos ligados aos órgãos competentes deixaram de serem agendadas, desencadeando uma rotina de vigilância e aprimoramento do processo produtivo, com repercussão na qualidade do produto para os consumidores.

Nas unidades em que houve suspensão das atividades, conforme Aidar (2017), a JBS decretou férias coletivas para os funcionários; a medida foi considerada necessária pela empresa para ajustar os volumes de produção e reduzir os níveis de estoques, devido ao impacto negativo da operação Carne Fraca. Segundo essa autora, a JBS registrou retração nas vendas de carne bovina no mercado interno e externo, sobretudo, em razão dos embargos temporários impostos à carne brasileira pelos principais mercados importadores. No caso da unidade da JBS, localizada em Senador Canedo, as férias coletivas duraram 20 dias, o que reduziu a oferta do produto no mercado interno e externo.

Em relação ao mercado interno, conforme Mendes et al. (2017), as retrações foram agravadas após o escândalo de corrupção envolvendo dirigentes da JBS, o que causou uma repercussão negativa para os donos da Friboi, com boicote de produtos da companhia por alguns clientes, o que favoreceu um reposicionamento de empresas concorrentes no mercado interno, como foi o caso da Minerva e Marfrig (Figura 7).

Além da redução das vendas de carnes da JBS por decisão de clientes, a companhia determinou a suspensão de algumas unidades de abate de bovinos, o que reduziu a oferta do produto. Conforme Dias (2017), a ação foi uma resposta a bloqueio de bens por decisão judicial, sendo o bloqueio uma forma de ressarcimento aos cofres públicos de prejuízos causados por suposto esquema de corrupção entre integrantes do governo e da JBS. Logo após o bloqueio de R$ 730 milhões em bens da empresa, dirigentes paralisaram as atividades de sete frigoríficos localizados no Mato Grosso do Sul por tempo indeterminado; por sua vez, a JBS alegou que a decisão de paralisar as unidades seria por conta de insegurança jurídica, mas que a empresa se esforçaria para manter as operações e os empregos dos 15 mil trabalhadores diretos no Mato Grosso do Sul (DIAS, 2017).

Com esse cenário desfavorável para a JBS, as empresas concorrentes Marfrig e Minerva conseguiram se reposicionar durante o segundo semestre de 2017, com a ampliação de clientes a partir da distribuição de carnes embaladas com as suas marcas, inclusive na capital goiana, como se observa na Figura 7. Goiânia é considerada uma área de forte

influência da JBS, devido à sua atuação histórica e a quantidade de plantas industriais em Goiás, sendo dois frigoríficos somente na Região Metropolitana de Goiânia.

Figura 7 – Comercialização de carnes da Minerva e da Marfrig em rede varejista em Goiás (2017)

A **B**

Legenda: **(A)** Carne bovina com a marca Minerva, produto (cupim) comercialização em rede varejista em Goiânia. **(B)** Carne bovina com a marca Marfrig, produto (capa de filé) comercialização no mesmo estabelecimento. Após as denúncias de corrupção, constata-se que a marca Friboi (JBS) perdeu parte do prestígio que tinha como "carne confiável"; aproveitando daquele momento, as principais concorrentes no segmento de carne bovina se reposicionaram e aumentaram a divulgação dos produtos com as suas marcas em redes varejistas. Imagens obtidas em hipermercado, localizado em Goiânia (11/11/2017). Autor: Onofre Aurélio Neto.

Para se reposicionar na comercialização de carne bovina, no mercado interno, a JBS aumentou o uso da marca *Swift* no país; ao mesmo tempo, investiu na marca Seara e em seus produtos de maior valor agregado. Ou seja, em um cenário atribulado, a diversificação das marcas e produtos ajudou a empresa a continuar suas operações e promover uma recuperação de mercado por meio da mídia/publicidade. Pois, no caso de boicote dos clientes, a estratégia de dispersão geográfica mostrou-se pouco eficaz.

Todavia, em condições normalizadas, a dispersão geográfica das unidades de processamento (frigoríficos) em vários estados brasileiros favorece a atuação no mercado interno e as exportações, pois caso haja o foco de alguma doença em uma das Unidades da Federação, as empresas podem suspender o abate naquele estado e aumentar o abate e processamento em um frigorífico que se localiza em uma zona livre da doença. Assim, a empresa aproveita da distribuição de suas plantas de abate pelo território nacional para manter contratos firmados, podendo exportar a carne processada sem risco ao mercado consumidor.

Em dezembro de 2012, por exemplo, o Irã havia embargado a exportação de carne bovina proveniente do Paraná (PR), por conta da detecção de um caso atípico de zoonose no estado, um agente priônico causador da vaca louca (considerada não clássica) reabrindo somente em 2014; durante esse período, as remessas tiveram que ser feitas de frigoríficos

existentes em outros estados; não havendo grandes implicações para as empresas com ampla dispersão geográfica, como é o caso da JBS (EXAME, 2014b). Outro exemplo foi a suspensão temporária das exportações de carne do estado de Goiás (GO) para a Rússia, em 2008, após registro de um foco de estomatite vesicular no município de Cavalcante; com isso, a Rússia passou a importar apenas dos estados que não apresentavam problemas sanitários em seus rebanhos, seguindo o princípio da regionalização (EXAME, 2008).

A Marfrig é uma das atuais multinacionais brasileiras do setor frigorífico que desenvolve uma estratégia de dispersão geográfica no território nacional para garantir a sua participação no mercado interno e as exportações de carne bovina. Suas operações tiveram início em 1986, no município de Santo André (SP), quando seu fundador Marcos Molina, filho e neto de açougueiros, iniciou a importação de "carnes especiais" e sua comercialização em redes de restaurantes sofisticados, como o Fasano e os hotéis da rede francesa Accor (EXAME, 2004). Com a intenção de expandir a distribuição de seus produtos, em 1998, Molina inaugurou um centro de distribuição na cidade de Santo André (SP), visando atender a Região Metropolita de São Paulo (Quadro 7). Isto demonstra que a preocupação com canais de distribuição dos produtos esteve na base dos negócios da Marfrig.

Quadro 7 – Dispersão geográfica da Marfrig no Brasil, por tipo e atividade (1986 - 2015)

Ano	Localização	Tipo de investimento*	Atividade
1986	Santo André (SP)	Entreposto comercial (I)	Comércio de cortes bovinos
1998	Santo André (SP)	Centro de Distribuição (CL)	Armazenamento e distribuição
2000	Bataguassu (MS)	Frigorífico Santa Marina (CL)	Abate e processamento de bovinos
2001	Promissão (SP)	Frigorífico (CL)	Abate e industrialização de bovinos
2001	Paranatinga (MT)	Frigorífico (CL)	Abate e processamento de bovinos
2003	Tangara da Serra (MT)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2006	Mineiros (GO)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2006	Chupinguaia (RO)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2006	São Gabriel (RS)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2006	Porto Murtinho (MS)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2006	Santo André (SP)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2007	Bataguassu (MS)	Frigorífico (CL)	Abate e processamento de bovinos
2007	Promissão 2 (SP)	Frigoclass Alimentos S.A. (A)	Abate e processamento de bovinos
2007	Guapiaçu (SP)	Fazenda de Confinamento (A)	Engorda de bovinos para abate
2007	Pereira Barreto (SP)	Fazenda de Confinamento (A)	Engorda de bovinos para abate
2007	Hulha Negra (RS)	Pampeano Alimentos S.A. (A)	Industrialização de carnes (enlatados)
2007	Frederico Westphalen (RS)	Frigorífico Mabella (A)	Abate e industrialização de suínos
2007	Itapiranga (SC)	Frigorífico Mabella (A)	Abate e processamento de suínos
2008	Louveira (SP)	Frigorífico (A)	Abate e industrialização de bovinos
2008	Paranatinga (MT)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2008	Petrovina (MT)	Carroll's Food (A)	Granja de suínos

2008	Diamantino (MT)	Carroll's Food (A)	Granja de suínos
2008	Diamantino (MT)	Carroll's Food (A)	Fábrica de ração
2008	Itararé (SP)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de suínos
2008	Lapa (PR)	DaGranja (A)	Abate e industrialização de aves
2008	Uberaba (MG)	DaGranja (A)	Abate e processamento de aves
2008	Passos (MG)	DaGranja (A)	Abate e processamento de aves
2008	Osasco (SP)	Braslo-Grupo OSI Brasil (A)	Indústria de carne bovina e de frango
2008	Amparo (SP)	Pena Branca (A)	Abate e industrialização de aves
2008	Jaguariúna (SP)	Pena Branca (A)	Abate e processamento de aves
2008	São José do Rio Preto (SP)	Pena Branca (A)	Indústria Alimentícia
2008	Roca Sales (RS)	Pena Branca (A)	Indústria Alimentícia
2008	Caxias do Sul (RS)	Pena Branca (A)	Abate e processamento de aves
2008	Ipumirim (SC)	Agrofrango (A)	Abate e processamento de aves
2008	São Paulo (SP)	Kilo Certo (A)	Indústria e comércio alimentício
2008	Brasília (DF)	Prontodellis (A)	Indústria e comércio alimentício
2009	Pelotas (RS)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Alegrete (RS)	Frigorífico MERCOSUL (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Bagé (RS)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Capão do Leão (RS)	Frigorífico MERCOSUL (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Mato Leão (RS)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Pirenópolis (GO)	Frigorífico MERCOSUL (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Tucumã (PA)	Frigorífico MERCOSUL (CL)	Abate e industrialização de bovinos
2009	Nova Londrina (PR)	Frigorífico MERCOSUL (CL)	Abate e industrialização de bovinos
2009	Paranavaí (PR)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Paranaíba (MS)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Rio Verde (GO)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Rolim de Moura (RO)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Ariquemes (RO)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Rolim de Moura (RO)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	Mãe do Rio (PA)	Frigorífico arrendado (CL)	Abate e processamento de bovinos
2009	São Paulo (SP)	Bom Charque (CL)	Abate de bovinos e carne de charque
2009	Caixas do Sul (RS)	Doux-Frangosul (A)	Abate e industrialização de perus
2009	Promissão (SP)	Frigorífico (I)	Abate de ovinos (cordeiros)
2009	Rosário do Oeste (MT)	Complexo Industrial (I)	Abate e industrialização de suínos
2009	Seara (SC)	Seara Alimentos Ltda. (A)	Processamento de aves e suínos
2009	Forquilhinha (SC)	Seara Alimentos Ltda. (A)	Abate e processamento de aves
2009	Jaguará do Sul (SC)	Seara Alimentos Ltda. (A)	Abate e processamento de aves
2009	Itapiranga (SC)	Seara Alimentos Ltda. (A)	Abate e processamento de aves
2009	Sidrolândia (MS)	Seara Alimentos Ltda. (A)	Abate e processamento de aves
2009	Nuporanga (SP)	Seara Alimentos Ltda. (A)	Abate e processamento de aves
2009	Jacarezinho (PR)	Seara Alimentos Ltda. (A)	Abate e processamento de aves
2009	Dourados (MS)	Seara Alimentos Ltda. (A)	Abate e industrialização de suínos
2010	Ji-Paraná (RO)	Frigorífico Frialto (A)	Abate e processamento de bovinos
2011	Santa Cruz do Sul (RS)	Brasil Foods (A)	Alimentos embutidos
2011	Bom Retiro (RS)	Brasil Foods (A)	Alimentos embutidos
2011	Três Passos (RS)	Brasil Foods (A)	Abate e processamento de suínos
2011	Salto Veloso (SC)	Brasil Foods (A)	Alimentos industrializados

2011	Lages (SC)	Brasil Foods (A)	Fábrica de pizzas e pratos prontos
2011	Carambeí (PR)	Brasil Foods (A)	Abate e processamento de suínos
2011	Duque de Caxias (RJ)	Brasil Foods (A)	Alimentos industrializados
2011	Brasília (DF)	Brasil Foods (A)	Alimentos industrializados
2011	Várzea Grande (MT)	Brasil Foods (A)	Alimentos industrializados
2011	São Gonçalo (BA)	Brasil Foods (A)	Alimentos industrializados
2011	São José dos Pinhais (PR)	Brasil Foods (A)	Armazenamento e distribuição
2011	Bauru (SP)	Brasil Foods (A)	Armazenamento e distribuição
2011	Rio Preto (SP)	Brasil Foods (A)	Armazenamento e distribuição
2011	Campinas (SP)	Brasil Foods (A)	Armazenamento e distribuição
2011	Cubatão (SP)	Brasil Foods (A)	Armazenamento e distribuição
2011	Brasília (DF)	Brasil Foods (A)	Armazenamento e distribuição
2011	Duque de Caxias (RJ)	Brasil Foods (A)	Armazenamento e distribuição
2011	Salvador (BA)	Brasil Foods (A)	Armazenamento e distribuição
2012	Nova Xavantina (MT)	International Food Company (A)	Abate e processamento de bovinos
2014	Itupeva (SP)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2015	Belford Roxo (RJ)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição

Fonte: Bonato (2015); Brito (2008); Camarotto (2007); INFOMONEY (2009); Kroehn (2016); MARFRIG (2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017); Samora (2008). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (CL) Contrato de Locação. (I) Implantação.

No início do século XXI, a Marfrig começou seu processo de expansão geográfica de plantas de abate na região Centro-Oeste. No ano 2000, a empresa celebrou contrato para utilizar as instalações de abate e processamento de carne bovina em Bataguassu (MS), e em 2001 arrendou um frigorífico em Paranatinga (MT) e outro em Promissão (SP), como consta no Quadro 7. Foi também no ano 2001 que a Marfrig teve a sua primeira experiência no mercado externo, com exportação de carne bovina. Nos anos seguintes, a partir de uma gerência que visava enxugar custos e agregar valor aos produtos, a empresa adquiriu aqueles frigoríficos que haviam sido arrendados (MARFRIG, 2007).

No ano 2003, a empresa adquiriu um frigorífico de bovino em Tangará da Serra (MT), que pertencia à família Martins Caldas. É a partir dessa unidade que a empresa vai se fixar na atividade de exportação de carnes, por meio da marca "GJ" (MARFRIG, 2017). Já em 2006, a Marfrig apresentou uma forte dispersão geográfica, com a aquisição de unidades de abate e processamento de carne bovina nos municípios de Mineiros (GO), Chupinguaia (RO), São Gabriel (RS) e Porto Murtinho, no Mato Grosso do Sul (Quadro 7).

Após as aquisições de frigoríficos, a Marfrig precisava expandir a sua capacidade de armazenamento e distribuição. Por isso, no ano 2006, a empresa inaugura seu próprio centro de distribuição, na cidade de Santo André (MARFRIG, 2017). Localizado no interior de São Paulo, o CD tinha uma função estratégica de integrar os frigoríficos e o maior mercado

consumidor do país; além de distar 58 km de Santos, município onde se encontra o principal porto de exportação de carne bovina do país.

Em 2007, logo após a abertura de capital pela JBS, a Marfrig realizou sua oferta de ações no mercado financeiro da BOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo). Sob a presidência de Marcos Antônio Molina foi comercializado um total de 60.030.000 ações, o que permitiu a captação de R$ 1,02 bilhão; o que reforçou o patrimônio da empresa e serviu para ela realizar a expansão e modernização de seus frigoríficos de bovinos, transformando unidades de abate e processamento em indústrias de alimentos baseados em proteína animal (MARFRIG, 2007). Nesse sentido, a empresa realizou obras de expansão em unidades localizadas em Mato Grosso, Rio Grande do Sul, Rondônia e São Paulo.

Com foco no crescimento operacional, em 2007, a Marfrig fechou um contrato de locação para operar um frigorífico em Bataguassu (MS), o qual foi logo comprado pela empresa (MARFRIG, 2017). Ademais, a Marfrig continuou com sua estratégia de aquisições e investimentos que a transformaria em uma das maiores empresas do mundo no setor de carne bovina. Em 2007, a empresa adquiriu 100% das ações da *Frigoclass Alimentos S.A.*, companhia com sede em Promissão (SP); e adquiriu a Pampeano Alimentos S.A., localizada em Hulha Negra (RS), com atuação no seguimento de carne industrializada (produtos enlatados), e que era controlada pela estrangeira *Masplen Limited*. (MARFRIG, 2007).

Segundo Rocha (2006), a Marfrig tinha interesse pelo *Frigoclass* desde 2006, quando ainda pertencia ao empresário Terry Johnson e encontrava-se com as atividades de exportações de carne bovinas suspensas; devido ao embargo imposto pela União Europeia ao ser constatado casos de febre aftosa em dois estados brasileiros. Essa situação levou o empresário britânico a desistir do negócio e vendê-lo para a empresa brasileira. Nesse caso, a barreira sanitária acabou favorecendo as intenções da Marfrig e suas aquisições de ativos no território nacional que estavam nas mãos de empresários estrangeiros.

A partir da aquisição do *Frigoclass*, a empresa adquiriu um curtume no município de Promissão (SP), de modo que passou a operar também neste segmento. Segundo Camarotto (2007), o curtume tinha capacidade de processar 1,5 mil couros/dia. No mesmo ano, em uma verticalização da produção, a empresa investiu na aquisição de um confinamento em Guapiaçu (SP) e arrendou outra fazenda de engorda em Pereira Barreto (SP). Assim, a Marfrig dispunha de uma capacidade de confinar até 50 mil bovinos (BRITO, 2008).

Segundo o relatório de 2007, pelo valor de R$55.000.000, a Marfrig comprou as empresas *Secculum Participações Ltda*. e a União Frederiquense Participações Ltda., com sede na cidade de Frederico Westphalen (RS), que em conjunto detinha 100% do controle da

empresa Frigorífico Mabella Ltda., com unidades de produção em Frederico Westphalen (RS) e Itapiranga (SC), como consta no Quadro 7. Com a aquisição do Frigorífico Mabella, o grupo empresarial Marfrig diversificou a sua atuação para o segmento de carne suína.

No ano 2007, os investimentos realizados pela Marfrig somaram R$ 1.129 milhões, sendo que 49,8% deste valor foram em aquisições de empresas no Brasil e no exterior; os outros R$ 566 milhões foram destinados para construção, manutenção, modernização ou expansão de plantas operacionais. A temática ambiental recebeu parte dos investimentos em novas tecnologias, destacando-se os projetos de biodigestores, produção de biogás e a instalação de uma usina de reciclagem de plásticos; e os sistemas de tratamento de efluentes nas unidades de Bataguassu, Porto Murtinho e Promissão (MARFRIG, 2007).

Segundo informações da empresa, em relação às inovações tecnológicas, a Marfrig instalou túneis contínuos de congelamento em oito unidades operacionais no Brasil, para manter a temperatura constante e diminuir o risco de contaminação; adotou a prática do congelamento ultrarrápido, o que evita a perda excessiva de líquido e garante a qualidade da carne após o descongelamento. A empresa implantou câmaras de resfriamento; investiu na embalagem a vácuo dos cortes de carne; implantou a estimulação elétrica das carcaças para acelerar a redução do pH, o que inibe a atividade microbiana e resulta em um produto com melhor durabilidade, coloração, maior tempo vida de prateleira e maciez (MARFRIG, 2007).

A Marfrig encerrou o ano de 2007, com uma base operacional no Brasil constituída por 9 plantas de abate de bovinos, 2 abatedouros de suínos, 1 centro de distribuição na cidade de Santo André (SP), 1 curtume na cidade de Promissão (SP), 2 fazendas de confinamentos de bovinos, entre outras unidades industriais. Com os novos investimentos, a Marfrig fechou o ano de 2007 com receita bruta de R$ 3,72 bilhões, sendo que deste valor R$ 1,87 bilhão foi referente às operações no mercado interno. Naquele ano, o lucro líquido foi de R$ 85 milhões, um aumento de 33%, do valor obtido em 2006 (MARFRIG, 2007).

As plantas de abate e processamento de bovinos da Marfrig realizam as etapas de abate, desossa, preparação de cortes (tradicional, especial e para exportação), embalagem e armazenamento para transporte; enquanto as unidade de abate e industrialização, além dessas etapas eram capazes de produzir carne bovina cozida congelada, carnes porcionadas, enlatados, pratos prontos e carne desidratada/seca. Em conjunto, as plantas de abate localizadas no território brasileiro tinham uma capacidade de abater 13.300 bovinos por dia, em 2007, já os abatedouros de suínos processavam diariamente até 4.200 cabeças. Ao todo, o Grupo Marfrig empregava 11.844 pessoas no país (MARFRIG, 2007).

Em 2008, por meio de sua subsidiária Mabella, a companhia adquiriu a *Carroll's Food* do Brasil S.A., empresa especializada na criação e comercialização de suínos, dispondo de duas granjas localizadas em Petrovina (MT) e Diamantino (MT), e uma das maiores fábricas de ração do Mato Grosso, com capacidade de produção de 50 toneladas por hora. A Marfrig pagou cerca de R$ 42,3 milhões pela fábrica e as granjas, com 12.500 matrizes e 160 mil suínos em estoque (MARFRIG, 2007). Esta aquisição representa uma integração de atividades, com atuação em outro elo da cadeia produtiva de carne suína, pois a Marfrig passou a produzir ração e animais para o abate em seus frigoríficos.

Ainda em 2008, por meio da subsidiária Mabella, a Marfrig arrendou um frigorífico de suínos na cidade de Itararé (SP), com capacidade de abate de 1.000 cabeças por dia. Continuando com sua reestruturação produtiva, a empresa passou a operar no segmento de avicultura, em 2008, após a aquisição da empresa DaGranja Agroindustrial Ltda., detentora da marca Chikenitos (MARFRIG, 2015). Deste modo, a Marfrig alterou a sua estrutura operacional, mas se manteve no setor frigorífico e ampliou a sua participação no mercado com outras carnes além da bovina.

No mesmo ano, conforme Samora (2008), o segmento avícola da Marfrig recebeu reforço com a aquisição das empresas (Braslo, Penasul e Agrofrango) que pertenciam ao Grupo OSI, de capital estrangeiro. A Braslo Produtos de Carnes dedicava-se as atividades de abate e industrialização de frangos e bovinos para redes de *fast-food*; a Penasul Alimentos (detentora da marca Pena Branca) era especializada na industrialização de frangos e suínos na região Sul; enquanto a Agrofrango Indústria e Comércio de Alimentos era especializada no abate e processamento de frango. Com as novas unidades, em 2008, foram vendidas 234,8 mil toneladas de aves e derivados industrializados (MARFRIG, 2008).

Dessa forma, a Marfrig aumentou a sua oferta de produtos industrializados, com maior valor agregado, elaborados à base da carne de frango. Além dessas unidades operacionais, o grupo comprou a empresa detentora da marca "Kilo Certo", em São Paulo, e a Prontodelis Industrial e Comercial de Alimentos Ltda. voltada ao comércio varejista no Distrito Federal (MARFRIG, 2015). Em 2008, as plantas de abate de bovinos estavam distribuídas em seis estados (Rio Grande do Sul, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Rondônia), com uma capacidade total de abater 13.300 cabeças por dia (MARFIRG, 2008).

Já as unidades processadoras de aves estavam distribuídas em cinco estados brasileiros, com capacidade total para abater 1,08 milhão de cabeças de ave por dia, e 4,2 mil cabeças de suíno eram abatidas diariamente nos dois abatedouros localizados em Frederico Westphalen (RS) e Itapiranga (SC), conforme Quadro 7. A dispersão geográfica, a

diversificação de suas atividades em proteínas animais (bovinos, suínos e aves) e a integração vertical para o setor de processamento de grãos, ampliou a territorialidade nacional da Marfrig, aumentado a sua participação no mercado interno, por estar mais próxima dos fornecedores e consumidores.

No final de 2008, a empresa exportava carne de frango para uma centena de países e carnes suína para 80 mercados externos (MARFRIG, 2008). Em 2009, a companhia aumentou sua capacidade produtiva de carne bovina, com o arrendamento de um frigorífico em Pelotas (RS), pelo período de 36 meses, o qual tinha capacidade de abater 400 cabeças por dia (MARFRIG, 2009). Esta unidade incrementou a participação da Marfrig no comércio exterior, pois o Frigorífico de Pelotas estava habilitado para exportar a União Europeia, Rússia e Chile, distando 51 km do Porto de Rio Grande (RS).

A partir desta operação a Marfrig iniciou um intenso processo de arrendamento de plantas para abate de bovinos no país, a partir do contrato firmado com os frigoríficos MERCOSUL S.A. e Margem S.A., o que aumentou a capacidade de abate da empresa para 22,3 mil cabeças por dia (INFOMONEY, 2009). Ao todo, foram alugadas mais treze indústrias frigoríficas e uma charqueada daquelas empresas, localizadas nos estados de Goiás, Pará, Rondônia, Mato Grosso do Sul, Paraná e Rio Grande do Sul (Quadro 7).

No mesmo ano, a Marfrig diversificou ainda mais a sua atuação a partir da aquisição ou participação em empresas. Para o setor de curtume, com a compra de 51% dos ativos do Grupo Zenda, empresa de beneficiamento de couros para indústrias automobilísticas, tapeçaria, calçados e aviação. Para o segmento de carne de peru, com a compra da planta de abate e industrialização da Doux-Frangosul, por R$ 65 milhões, localizada em Caixas do Sul (RS), com capacidade de produção diária de 30 mil perus (MARFRIG, 2009).

A empresa também iniciou o abate de ovinos em Promissão (SP), após a instalação da estrutura operacional; e iniciou a construção de uma unidade de produção de industrializados em Rosário do Oeste (MT). Está unidade integraria as atividades de suinocultura da empresa em Diamantino (MT), formando o Complexo Industrial Diamantino/Rosário do Oeste, com capacidade diária de abater três mil suínos e de produzir 100 toneladas de produtos industrializados (MARFIRG, 2009).

Além desses negócios, segundo Kroehn (2016), por US$ 900 milhões, a Marfrig ampliou sua participação no setor de carne suína e de aves ao adquirir a Seara Alimentos Ltda., empresa que estava sob o controle da multinacional norte-americana Cargill Inc. A operação que ocorreu em 2009 incluiu unidades de produção em Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul e São Paulo, conforme consta no Quadro 7. A estratégia da Marfrig era

transforma a Seara na principal marca do grupo, com abrangência global, enquanto as outras marcas do segmento avícola e suíno (Mabella, Pena Branca e Da Granja) seriam comercializadas apenas em seus mercados locais e regionais, o que ampliaria o leque de escolha dos clientes (MARFRIG, 2009).

Com a compra da Seara, a Marfrig tornou-se a segunda maior produtora de aves, suínos e produtos elaborados e processados à base de proteína animal no território brasileiro; agregando em seu portfólio os produtos da marca Seara, com alto valor adicionado. Além disso, a empresa ampliou a sua participação no mercado interno e externo, pois o portfólio de produtos da Seara já era exportado para o Japão, China, Oriente Médio, Europa, África do Sul, entre outros países (MARFRIG, 2010).

Em 2010, a empresa adquiriu da Frialto um frigorífico de bovinos, localizado em Ji-Paraná (RO). No mesmo ano, a Marfrig avançou no processo de modernização de seu parque indústria no Brasil, implantando inovações tecnológicas e aplicando práticas gerenciais adquiridas com a experiência em outros países. Pois além de ativos tangíveis (instalações, imóveis, estoques, máquinas e equipamentos), a multinacional obtém parte dos ativos intangíveis das empresas controladas, incluindo as marcas, os recursos humanos, os fornecedores de suprimentos e o relacionamento com clientes (MARFRIG, 2010).

Conforme o relatório de 2010, somente no território brasileiro, a Marfrig empregava 20.494 pessoas no setor de bovinos e contava com 36.435 funcionários no segmento de aves, suínos e industrializados. O parque industrial era composto por 24 frigoríficos de bovinos, 14 abatedouros de aves, 4 plantas de abate de suínos, 1 abatedouro de perus, 16 unidades de produtos industrializados e outro frigorífico especializado no abate de ovinos. O acelerado processo de aquisições realizado entre 2009 e 2010, no Brasil e no exterior, utilizando de empréstimos para os investimentos, juntamente com o aumento da taxa de juro, em 2010, contribuíram para um resultado financeiro negativo de R$ 1,14 bilhão (MARFIRG, 2010).

Para diminuir o endividamento da companhia, os dirigentes apostaram na captação de recursos através da emissão de debêntures mandatoriamente conversíveis em ações e na oferta de títulos de dívida no exterior. Dessa forma, parte dos investimentos em aquisições no mercado nacional ou internacional, obtidos por empréstimos provenientes de instituições financeiras, resultou na participação acionária de instituições financiadoras. O BNDES, por exemplo, principal instituição financeira do Governo para capitalizar empresas, em 2010, dispunha de 13,89% das ações da Marfrig, por meio da BNDESPAR (MARFRIG, 2010).

Com o aquecimento do mercado interno e externo nos anos de 2010 e 2011, demandando maior volume de carnes e alimentos industrializados, a Marfrig obteve em 2011

uma receita líquida de R$ 23 bilhões. No mesmo ano, devido à expansão geográfica e a diversificação de suas atividades, a empresa realizou uma nova reestruturação operacional, com foco na gestão dos negócios, na redução de custos e geração de fluxos, ao criar a *Marfrig Beef* e a *Seara Foods* (MARFRIG, 2011). Sendo a primeira delas, uma divisão da empresa que reunia as operações de bovinos e ovinos no Brasil, Argentina e Uruguai.

A partir da integração das unidades da Seara Alimentos Ltda., no Brasil, e das empresas *Moy Park* e da *Keystone Foods*, no estrangeiro, a Marfrig criou a *Seara Foods* em 2011. Esse segmento de negócios reunia as operações de aves, suínos e alimentos elaborados e processados. No mesmo ano, a empresa celebrou um acordo de troca de ativos com a BRF, de maneira que adquiriu mais 10 plantas industriais, 8 centros de distribuição e 12 marcas de alimentos da Brasil Foods, destacando-se entre elas a Rezende, Doriana, Texas Burger, Freski e Delicata, entre outras marcas (MARFRIG, 2011).

Na troca de ativos, a Marfrig cedeu parte de sua estrutura operacional na Argentina, que compunham a subsidiária Quickfood. Por sua vez, as unidades industriais adquiridas da BRF estavam localizadas em Santa Cruz do Sul (RS), Bom Retiro (RS), Três Passos (RS), Salto Veloso (SC), Lages (SC), Carambeí (PR), Duque de Caxias (RJ), Brasília (DF), Várzea Grande (MT) e São Gonçalo dos Campos (BA). Os centros de distribuição localizavam-se em São José dos Pinhais (PR), Bauru (SP), Rio Preto (SP), Campinas (SP), Cubatão (SP), Brasília (DF) Duque de Caxias (RJ) e Salvador (BA), como conta no Quadro 7.

Os ativos adquiridos na troca com a BRF incluíam unidades consideras estratégicas pela Marfrig, como foram as unidades de produção e distribuição na Bahia, que passaram a atender as regiões Norte e Nordeste do Brasil (MARFRIG, 2013). Desta maneira, a troca de ativos ampliou a territorialidade nacional da empresa, que passou a dispor de um maior número de subsidiárias no país. Paralelamente, a entrada de ativos advindos da BRF proporcionou um incremento das vendas de produtos de maior valor agregado pela Marfrig, que ampliou a gama de produtos e as vendas.

Semelhante à JBS, a Marfrig havia implantado o sistema de rastreabilidade de bovinos, sendo esta uma exigência do mercado exterior para as exportações de carnes. A rastreabilidade inicia na fazenda, onde cada animal recebe uma etiqueta de identificação, que o acompanha até o abate no frigorífico. Segundo informações da empresa, 100% dos animais abatidos na Marfrig são rastreados pelo Sistema de Identificação Bovina (SISBOV), atendendo as determinações do Ministério da Agricultura (MARFRIG, 2012).

Um dos programas de pesquisa da empresa é o de melhoramento genético, baseado na seleção de animais “mais geneticamente favorecidos” com relação a biótipo, resistência a

doenças, maior produtividade, que atingem mais cedo o peso esperado e consomem menos recursos naturais. Outro programa de destaque desenvolvido pela Marfrig é o "Fomento Angus", fundamentado no fomento genético da raça Angus. Trata-se de uma parceria, em que o produtor (pecuarista) disponibiliza suas matrizes para serem "inseminadas com genética Angus", enquanto a Marfrig fornece os recursos, a assistência técnica necessária e adquiri os animais gerados para produção de "carnes nobres" (MARFRIG, 2012). Constata-se que o programa apresenta pontos parecidos ao sistema integrado estabelecido entre as granjas e as agroindústrias de aves e suínos; uma vez que estabelecer parcerias, promover o melhoramento genético e celebrar contratos prévios de compra e venda com os produtores rurais.

Em 2012, a empresa arrendou uma unidade produtiva em Nova Xavantina (MT), segundo Costa (2012), com capacidade para abater e processar mil cabeças de gado por dia; o frigorífico pertencia ao grupo *International Food Company* S.A., em processo de falência. No mesmo ano, a divisão de negócios *Marfrig Beef* (bovinos, ovinos e couro) foi reestruturada para otimizar o parque industrial e diluição de custos, promovendo um maior aproveitamento das carcaças dos animais. Por sua vez, a *Seara Foods* (aves, suínos e alimentos industrializados) passou por um processo de criação de novas marcas e produtos; e teve sua presença expandida nos pontos de venda, com ampliação dos canais de distribuição, o que fez com que o número de clientes subisse para mais de 70 mil (MARFRIG, 2012).

Mesmo assim, a empresa alega não ter obtido bons resultados com a Seara Brasil, em razão da elevação dos preços dos grãos e do aumento das despesas gerais e administrativas. De fato, o baixo investimento na construção ou aquisição de esmagadoras de grãos e fábricas de rações, ao contrário das empresas Perdigão e Sadia, deixou a Marfrig dependente da produção de terceiros e com um alto custo em insumos para alimentar as aves e suínos até atingirem o ponto de abate. Ainda mais com o aumento de 17%, em média, no preço dos grãos (soja e milho), em 2012, o que implicou em alta no custo da ração (MARFRIG, 2012).

No ano 2013, o grupo passou por uma forte reestruturação de suas atividades, ao reformular sua estratégia de negócios com foco em sua *core business* (abate e processamento de carne bovina). Assim, a Marfrig optou por vender diversos ativos, sendo que no Brasil os desinvestimentos incluíram a Seara (segmento de aves e suínos) e a Zenda (segmento de couro), o que resultou na captação de R$ 5,85 bilhões, utilizado no pagamento de dívidas e em investimentos nas operações com carne bovina (MARFRIG, 2013).

De acordo com o relatório de 2014 da Marfrig, o grupo inaugurou um novo centro de distribuição em Itupeva, interior paulista. Este CD passou a atender a demanda da região em que se localiza, incluindo a capital paulista, Campinas (SP), Sorocaba (SP) e sul de Minas

Gerais. No mesmo ano, o frigorífico de Tangará da Serra (MT) recebeu uma certificação internacional que garantia que a matéria-prima utilizada na unidade provinha de fazendas que seguiam normas ambientais e de respeito aos trabalhadores (MARFRIG, 2014).

Ainda em 2014, como parte de sua política de pesquisa e inovação, a empresa iniciou o "Programa Marfrig+", em parceria com a *In Vitro Brasil*. O programa consiste na coleta de óvulos de vacas TOP e sêmen sexado de touros TOP que são fertilizados in vitro, resultando em embriões sexados de alta qualidade genética a um custo viável para a escala industrial. Essa técnica visa melhorar a qualidade da carne nacional e reduzir o período necessário para o abate, de uma média de 24-30 meses, para apenas 16 meses (MARFRIG, 2014). De fato, o crescimento da participação da carne brasileira no mercado mundial esteve relacionado aos investimentos em tecnologia não somente na indústria frigorífica, mas também no campo, com o melhoramento genético de animais e pastagens, aprimoramento das raças, precocidade para abate e controle de zoonoses.

Em 2015, de acordo com Bonato (2015), a Marfrig optou por comprar as unidades que havia arrendado do Frigorífico MERCOSUL, desde 2009. A negociação foi orçada em R$ 418 milhões, a serem pagos em nove anos, os ativos incluíam os frigoríficos localizados em Capão do Leão (RS), Mato Leitão (RS), Alegrete (RS), Tucumã (PA), Nova Londrina (PR) e Pirenópolis, no interior de Goiás (BONATO, 2015).

Segundo informações do relatório de 2015, a *Marfrig Beef* dispunha de 16 plantas de abate e 4 unidades industriais no território brasileiro, sendo que 63% de toda a produção desta estrutura operacional no país ficou no mercado doméstico, contribuindo com R$ 4,02 bilhões (21,5%) para a receita financeira do grupo, e 37% da produção foi exportada, somando R$ 2,59 bilhões (13,8%) no faturamento. No final daquele ano, a empresa promoveu uma nova reestruturação de suas operações, com o fechamento de cinco unidades de menor desempenho e a transferência das atividades dessas unidades para outras mais rentáveis, o que aumentou o nível de produtividade nas plantas ativas, com uma capacidade de abate estimada em 2,7 milhões de bovinos por ano (MARFRIG, 2015).

A paralisação de unidades frigoríficas causou férias coletivas, transferência de funcionários para outros locais, nos casos em que havia as respectivas vagas, ou mesmo o desligamento de trabalhadores. A primeira unidade paralisada foi a de Alegrete (RS), no final do ano de 2014, com um quadro de mais de 600 empregados diretos que obtiveram férias coletivas (PORTAL DBO, 2014).

Após a suspensão, a empresa concentrou as atividades nas unidades de Bagé e São Gabriel. Em 2017, uma decisão da Justiça do Trabalho proibiu a Marfrig de demitir os 648

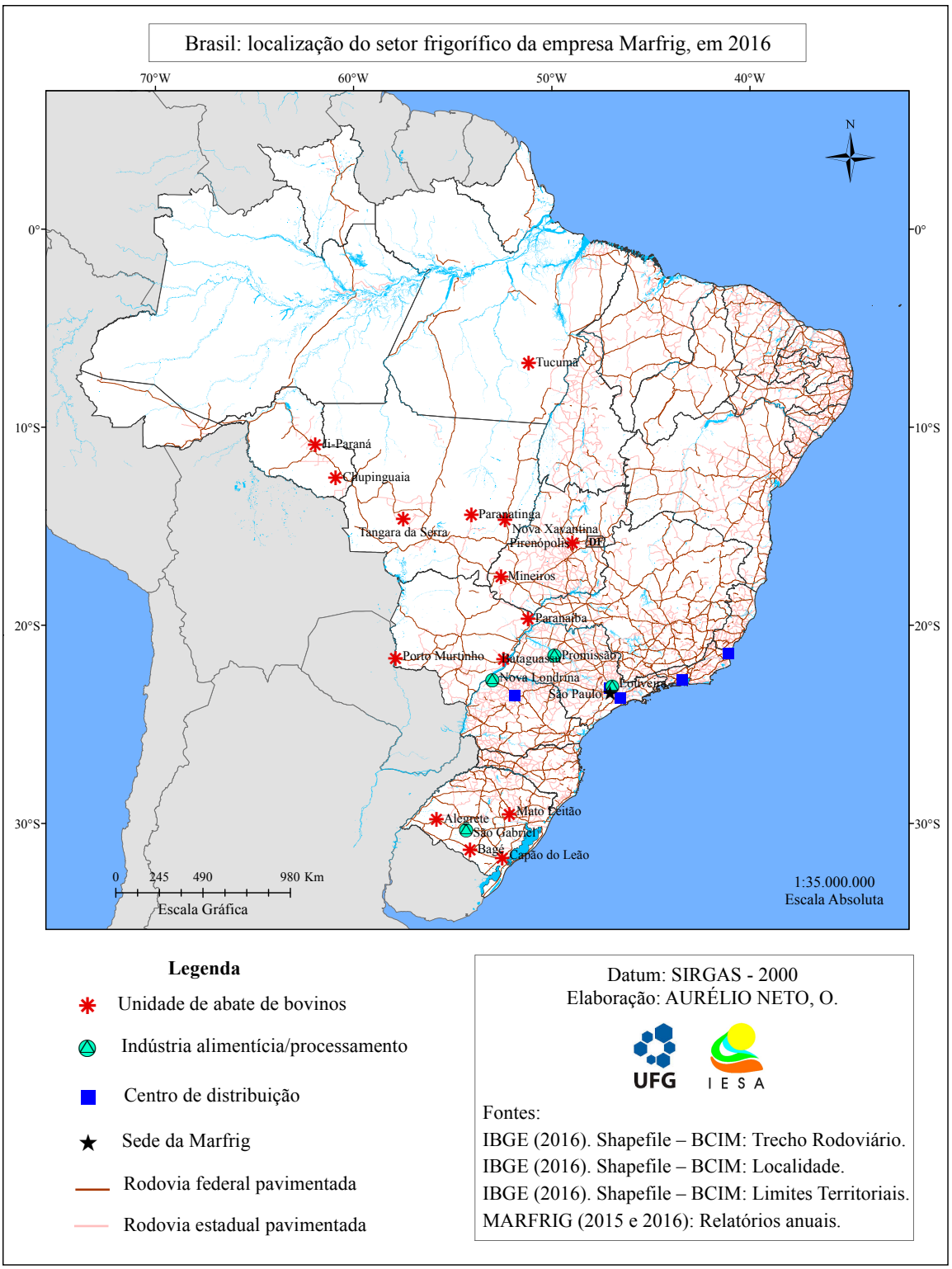
funcionários da unidade de Alegrete até que se chegue a um acordo com o sindicato dos trabalhadores. Em caso de descumprimento, a multa aplicada seria de R$ 100 milhões; por isso, a empresa os manteve em casa (férias coletiva), em licença remunerada (CORREIO DO POVO, 2017).

Os outros frigoríficos da Marfrig que foram fechados, em 2015, localizam-se em Pirenópolis (GO), Nova Xavantina (MT), Paranaíba (MS) e Ji-Paraná (RO). Em cada uma dessas unidades, entorno de 400 a 700 funcionários tiveram suas atividades paralisadas. Entre 2014 e 2016, o número total de funcionários da multinacional reduziu de 32.935 para 29.927; no mesmo período, ao verificarmos apenas as reduções na Divisão *Marfrig Beef*, o quadro de trabalhadores na América do Sul passou de 21.422 para 18.239 pessoas (MARFRIG, 2014; 2016). Esses dados indica a redução de 3.183 vagas diretas no intervalo de dois anos, o que se deve ao processo de enxugamento da estrutura operacional da empresa.

Em 2016, seguindo a política de concentração no setor frigorífico de bovinos ("Focar para Ganhar"), a Marfrig vendeu suas plantas de confinamento no Brasil. Apesar da redução do parque operacional, a divisão de negócios *Marfrig Beef* manteve-se como a segunda maior empresa do ramo de abate e processamento de bovinos no país. Naquele ano, somente no Brasil, a estrutura operacional da companhia era composta por 16 unidades de abate e processamento de carne bovina, dispondo de 4 indústrias alimentícias e 5 centros de distribuição (Figura 8). A partir dessa multilocalização no território nacional, a empresa produzia e comercializava no mercado interno cortes de bovinos e alimentos industrializados, destacando-se as marcas Montana, Marfrig, Pampeano e Bassi, uma linha *gourmet* de carnes nobres (MARFRIG, 2016).

Apesar da divisão entre *Marfrig Beef* e a Divisão *Keystone Foods* (Internacional), de acordo com informações da empresa, as duas unidades operavam em parceria, "uma vez que a Divisão *Beef* fornece matéria-prima para alguns produtos à base de proteína bovina da *Keystone Foods*" (MARFRIG, 2016, p. 23). De maneira que há uma cooperação entre filiais da empresa em espaços descontínuos, ou seja, unidades de produção no Brasil e plantas industriais no exterior. Portanto, a rede industrial promove uma integração entre espaços aparentemente desconexos em um circuito de produção que envolve diferentes países.

Figura 8 – Mapa da multilocalização do setor frigorífico da Marfrig no Brasil (2016)



Já a Minerva iniciou suas atividades em Barretos (SP), no ano 1992. Essa multinacional brasileira foi fundada pelos irmãos Vilela de Queiroz, família com tradição na atividade pecuária, desde a década de 1950, quando se dedicavam à criação e transporte de gado de fazendas do interior do país para matadouros e frigoríficos no estado de São Paulo, originando a maior empresa de transporte de gado do Brasil Central, a Expresso Barretos Ltda., em 1966, fundada por Edvar Vilela de Queiroz (MINERVA, 2014).

Em 1992, segundo Lorini (2017), com a aquisição da massa falida do Frigorífico Minerva do Brasil S.A., localizada na cidade de Barretos, os irmãos Antonio, Edivar, Edvair, Ibar, Ismael e Izonel Vilela de Queiroz ingressaram na atividade de abate e processamento de bovinos, constituindo no mesmo ano a Indústria e Comércio de Carnes Minerva Ltda. Nesse local, encontra-se a sede da companhia até o momento atual. Já em 1994, utilizando dessa unidade operacional, a empresa iniciou suas exportações de carne bovina, sendo o primeiro embarque da empresa para Hong Kong (LORINI, 2017).

Sua expansão espacial ocorreu, primeiramente, no estado de São Paulo, com o arrendamento e subsequente aquisição de uma planta de abate e processamento, em 1999, na cidade de José Bonifácio (SP). Dois anos depois, a Minerva arrendou um frigorífico localizado em Cajamar (SP). Após adquirir experiência com essas unidades operacionais, a Minerva iniciou sua dispersão geográfica para o Centro-Oeste, em 2004, ao construir um frigorífico em Palmeiras (GO), e arrendou um frigorífico de bovinos em Batayporã (MS), no ano 2006 (MINERVA, 2011). Os estados da região Centro-Oeste eram atrativos para os frigoríficos pelo plantel existente em seus estabelecimentos rurais e pelos incentivos fiscais concedidos pelos governos estaduais, entre outros benefícios, como doação de terras e melhorias na infraestrutura.

A prática de concessões e benefícios para a instalação de indústrias frigoríficas – iniciadas no Brasil em 1910 com o Decreto nº 7.945 – também se fez válida nos estados da região Norte. No ano 2007, o grupo Minerva iniciou a construção de uma planta de abate e processamento na cidade de Rolim de Moura (RO), a Minerva Indústria e Comércio de Alimentos; comprou um frigorífico que já se encontrava em fase de operação em Araguaína (TO), e adquiriu outra unidade industrial na cidade de Redenção (PA), em fase de construção, como consta no Quadro 8.

Ainda em 2007, a Minerva realizou a abertura de capital no mercado financeiro, transformando-se na *holding* Minerva S.A., com a oferta pública de ações (MINERVA, 2015). No mesmo ano, como relatam Ondei e Moitinho (2017), a empresa firmou uma parceria (*joint venture*) com o grupo irlandês *Dawn Farms Group* para a construção de uma

unidade industrial em Barretos (SP), destinada à elaboração de produtos com maior valor agregado. Para tanto, a Minerva realizou um investimento de R$ 80 milhões, com o intuito de produzir carne cozida e congelada para redes de restaurantes e *food service* (ONDEI; MOITINHO, 2017).

Quadro 8 – Dispersão geográfica da Minerva no Brasil, por tipo e atividade (1992 - 2014)

Ano	Localização	Tipo de investimento*	Atividade
1992	Barretos (SP)	Frigorífico Minerva do Brasil (A)	Abate e processamento de bovinos
1992	Barretos (SP)	Sede da Minerva Ltda. (I)	Administração e gestão
1999	José Bonifácio (SP)	Frigorífico (CL/A)	Abate e processamento de bovinos
2001	Cajamar (SP)	Frigorífico (CL)	Abate e processamento de bovinos
2004	Palmeiras de Goiás (GO)	Frigorífico Minerva (I)	Abate e processamento de bovinos
2004	Olímpia (SP)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2006	Batayporã (MS)	Frigorífico (CL)	Abate e processamento de bovinos
2007	Rolim de Moura – RO	Minerva Indústria e Comércio (I)	Abate e processamento de bovinos
2007	Araguaína (TO)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2007	Redenção (PA)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2007	Barretos (SP)	Unidade Industrial (JV)	Industrialização de carnes
2008	Goianésia (GO)	Frigorífico Lord Meat (A)	Abate e processamento de bovinos
2008	Viana (ES)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2008	Itajaí (SC)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2008	Barretos (SP)	Transminerva Ltda. (I)	Transportadora
2010	Campina Verde (MG)	Frigorífico (A)	Abate e processamento de bovinos
2010	Brasília (DF)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2010	Araguaína (TO)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2010	Araraquara (SP)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2011	José Bonifácio (SP)	Brascasing Comercial Ltda. (A)	Beneficiamento de tripa (envoltório)
2011	Belo Horizonte (MG)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2011	Aparecida de Goiânia (GO)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2011	Recife (PE)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2013	Uberlândia (MG)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2013	Fortaleza (CE)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2013	Rolim de Moura (RO)	Centro de Distribuição (I)	Armazenamento e distribuição
2013	Barretos (SP)	Dawn Farms/ Minerva (A)	Alimentos industrializados
2013	Várzea Grande (MT)	Newco / Brasil Foods (A)	Abate e processamento de bovinos
2013	Mirassol D'Oeste (MT)	Newco / Brasil Foods (A)	Abate e processamento de bovinos
2014	Janaúba (MG)	Frigorífico Kaiowa (A)	Abate e processamento de bovinos

Fonte: Lorini (2017); Minerva (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (CL) Contrato de locação. (I) Implantação. (JV) Joint Venture.

A planta de Barretos foi inaugurada dois anos depois, tornando-se uma das maiores do país no processamento de produtos industrializados à base de carne bovina, suínos e frangos. Dessa maneira, a Minerva deixou de ser apenas uma empresa do setor frigorífico de bovinos, para atuar na produção de alimentos industrializados derivados de carnes de aves, suínos e

bovinos (MINERVA, 2012). Continuando com seu processo de dispersão geográfica, em 2008, a empresa adquiriu o frigorífico *Lord Meat*, localizado em Goianésia (GO), com capacidade de abater 500 cabeças diariamente (MINERVA, 2017).

Atenta para a questão de distribuição de seus produtos, a Minerva inaugurou as atividades dos centros de distribuição de Itajaí (SC) e Viana (ES), o que veio aumentar sua capacidade de armazenamento e distribuição, visto que a empresa já dispunha de um CD em Olímpia, município de São Paulo (MINERVA, 2012). Nos centros de distribuição, além de armazenar e comercializar os próprios produtos, a Minerva revendia produtos de terceiros. Ainda em 2008, a Minerva investiu na criação de uma transportadora, a Transminerva Ltda., localizada em Barretos (SP), com o objetivo de reduzir gastos com fretes dentro do país e controlar o sistema logístico da companhia (MINERVA, 2011).

A expansão e melhorias no parque industrial para aumentar a capacidade produtiva da Minerva estavam relacionadas aos recursos advindos da oferta de ações da empresa na bolsa de valores e de linhas de financiamento obtidos nas instituições financeiras públicas, destacando o BNDES. Somente em 2009, a empresa obteve uma linha de fomento do banco estatal no valor de R$ 121,9 milhões (MINERVA, 2013). As linhas de fomento contribuíram para a estratégia espacial de multilocalização da empresa no território nacional.

Em 2010, o grupo adquiriu uma unidade de abate e processamento em Campina Verde, município de Minas Gerais; e iniciou as operações dos centros de distribuição no Distrito Federal e em Araguaína (TO). No ano seguinte, a Minerva passou a deter 55% do capital social da Brascasing Comercial Ltda., que operava no ramo de beneficiamento de subprodutos do abate do gado, principalmente tripas para produzir envoltórios, em José Bonifácio, interior de São Paulo (MINERVA, 2011). Isto indica uma integração vertical com a indústria frigorífica que a empresa já dispunha naquele município.

A sua dispersão geográfica de plantas de abate e processamento favoreceu o acesso ao mercado interno e uma flexibilidade logística, por estar próxima de fornecedores e clientes; assim, o grupo reduziu custos operacionais com transporte entre esses dois elos da cadeia produtiva. Como consta no relatório de 2011, toda a matéria-prima utilizada para produção de carne pela companhia era proveniente de rebanhos que distanciavam no máximo 300 quilômetros das plantas industriais, utilizando de serviços de terceiros e frota própria de caminhões para o transporte de gado das fazendas às unidades industriais. Já os clientes estavam distribuídos em mais de 1.000 cidades do país, totalizando uma carteira de 25 mil pontos de vendas, prevalecendo entre estes os estabelecimentos varejistas de pequeno e médio porte, seguido dos atacadistas e supermercados (MINERVA, 2011).

Os centros de distribuição além de armazenar e comercializar marcas próprias, também revendiam produtos de terceiros, principalmente alimentos. Em conjunto com os outros centros de distribuição da Minerva, em 2012, a sua rede de distribuição incluía mais de 27 mil pequenos e médios varejistas distribuídos em 1.600 cidades brasileiras (MINERVA, 2012). Como parte de sua estratégia de territorialidade nacional, visando maior participação no mercado doméstico, entre 2011 e 2013, a Minerva investiu na instalação de novos centros de distribuição em Belo Horizonte (MG), Aparecida de Goiânia (GO), Recife (PE), Uberlândia (MG), Fortaleza (CE) e Rolim de Moura (RO), como consta no Quadro 8.

Em 2013, o grupo Minerva comprou as cotas de partição da irlandesa *Dawn Farms*, adquirindo o controle total da unidade de produtos industrializados de Barretos (SP), que passou a adotar a marca *Minerva Fine Foods*. No final daquele ano, a Minerva tinha capacidade de abate de 11.480 cabeças por dia e uma frota própria de 49 caminhões, com o intuito de assegurar a entrega de suas mercadorias, por meio rodoviário (MINERVA, 2013).

Ainda em 2013, a Minerva estabeleceu um acordo com a BRF para a aquisição da divisão de bovinos desta empresa. A partir do acordo, conforme Caetano (2014), a Minerva incorporou a *Newco BRF*, com duas unidades de abate e processamento de bovinos, localizadas no Mato Grosso (Várzea Grande e Mirassol d'Oeste); em troca a BRF recebeu 29 milhões de novas ações da Minerva, o que representava 15,2% do capital social. Os ativos adquiridos aumentaram em 20% a capacidade de abate da Minerva, reforçando a sua atuação no mercado de carne bovina e a concorrência frente aos frigoríficos da JBS.

As duas plantas começaram a operar em 2014, contribuindo para aumentar a capacidade de abate e produção de carne bovina da Minerva em 2.600 cabeças diariamente no Brasil. Por ser um acordo de parceria, com participação societária da BRF na Minerva, esta empresa garantiria a matéria-prima para algumas linhas de produtos daquela, como os hambúrgueres e prantos prontos com carne bovina (CAETANO, 2014).

A partir de 2013, a Minerva aumentou os recursos destinados à aquisição de equipamentos de controle da gestão ambiental e na promoção de programas relacionados. Naquele ano, foram investidos R$ 1.873.649,00, para as unidades industriais no Brasil adequarem suas instalações e reduzir os riscos decorrentes das atividades da companhia. Dessa forma, a empresa aprimorou seu sistema de monitoramento do lançamento de efluentes, emissões atmosféricas e gerenciamento de resíduos sólidos, e reduziu o lançamento de carga orgânica em corpos hídricos receptores e lençóis freáticos (MINERVA, 2013). Entretanto, no ano 2015, o naufrágio de um navio no Porto de Vila do Conde, município Barcarena (PA),

carregado com cinco mil bois vivos da Minerva colocou a empresa no cerne de discussões ambientais e sociais.[17]

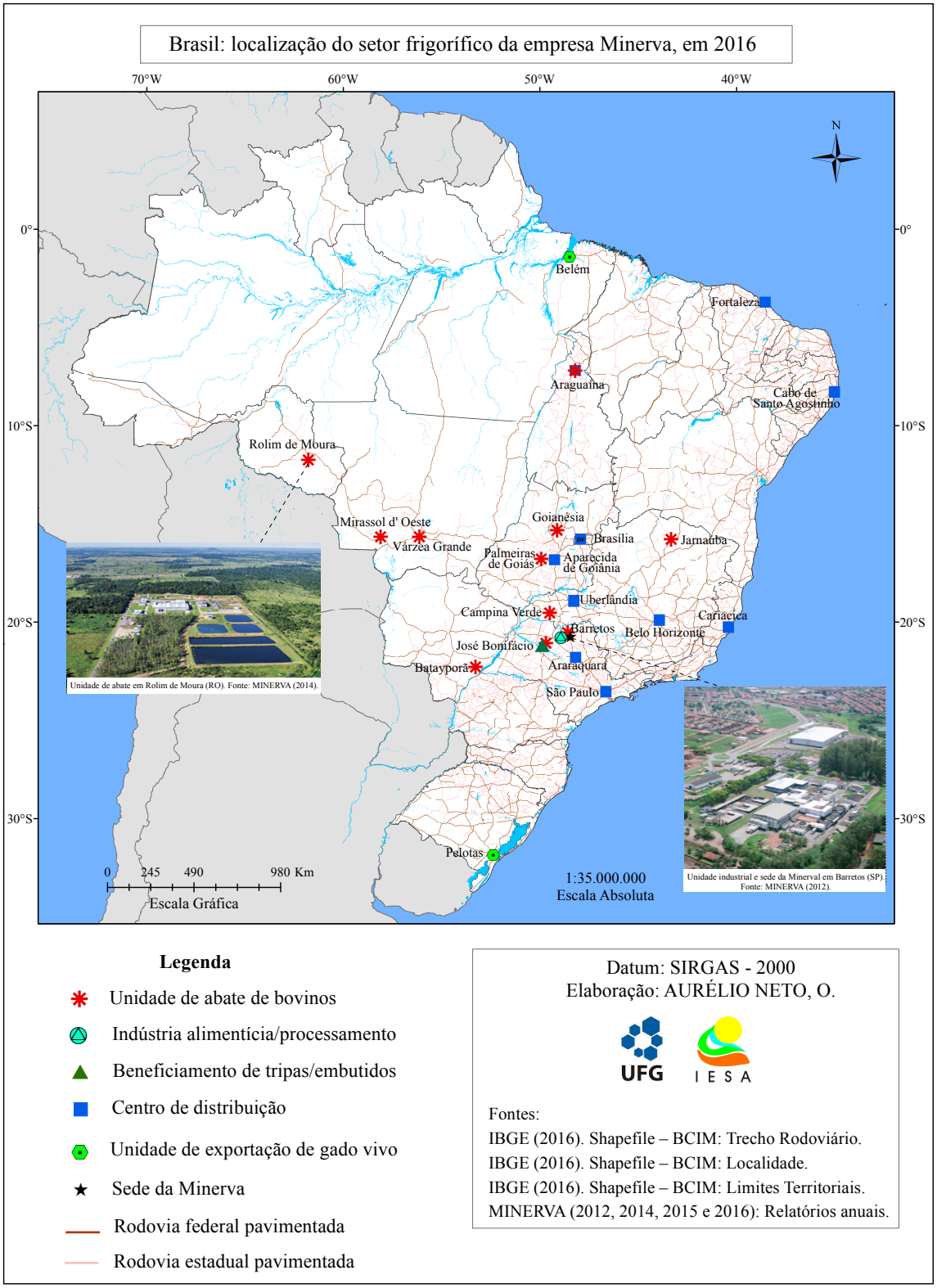
No ano 2014, a empresa comprou o Frigorífico Kaiowa, com capacidade de abater até 900 bovinos por dia, localizado em Janaúba, município de Minas Gerais (Quadro 8). A unidade encontrava-se fechada e a compra ocorreu por meio de leilão judicial que ofertou os ativos da massa falida (MINERVA, 2014). Dessa forma, o grupo expandiu novamente sua capacidade produtiva, que passou a ser de 15.880 cabeças de gado por dia, empregado 14.210 funcionários diretos e 829 terceirizados. Em Goiás, por exemplo, as unidades da Minerva dispunham de um quadro de 1.764 empregados, sendo 1.680 no setor operacional, 49 na área administrativa e 35 funcionários na área comercial (MINERVA, 2014).

Em 2015, a partir da multilocalização no território brasileiro, o grupo frigorífico obteve sua territorialidade nacional, contando com aproximadamente 40 mil clientes em quase todos os estados brasileiros. Contudo, a empresa promoveu uma readequação operacional de suas unidades no país, com a paralisação temporária das atividades nos frigoríficos de Batayporã (MS) e Mirassol D'Oeste (MT); com o intuito de "obter melhorias de eficiência em rendimento, incremento na lucratividade por reequilíbrio geográfico das operações e economia de custos por aumento da capacidade instalada das demais unidades" (MINERVA, 2015, p. 37).

Em 2016, a dispersão geográfica do grupo Minerva no território brasileiro lhe garantiu uma multilocalização formada por unidades de abate e processamento de bovinos nos estados de São Paulo (Barretos e José Bonifácio), Minas Gerais (Campina Verde e Janaúba), Goiás (Goianésia e Palmeiras de Goiás), Mato Grosso (Várzea Grande e Mirassol D'Oeste), Mato Grosso do Sul (Batayporã), Rondônia (Rolim de Moura) e Tocantins (Araguaína), conforme se observa na Figura 9. Ressalta-se que a unidade de Palmeiras de Goiás dedicava-se também a produção de biodiesel (MINERVA, 2016). Na prática, a multilocalização nas principais regiões produtoras de gado do Brasil reduz riscos sanitários e amplia a oferta de matéria-prima para a empresa.

[17]. Como relata Rodrigues (2015), o Porto de Vila do Conde é a principal via de escoamento do gado em pé no país; mas, o local foi palco de um dos maiores danos ambiental já registrado com afogamento e decomposição de milhares de bovinos. Segundo o autor, a lentidão para resolver o caso do navio Haidar, de bandeira libanesa, que naufragou com 730 mil litros de combustível e toda a carga animal presa, reflete o modelo de desenvolvimento perverso e injusto do sistema econômico capitalista no país (RODRIGUES, 2015). Até o início de 2018, o caso permanecia sem solução; com carcaças de animais em decomposição na orla de Barcarena e regiões próximas.

Figura 9 – Mapa da multilocalização do setor frigorífico da Minerva no Brasil (2016)



Em relação ao setor de proteína animal, a unidade localizada em José Bonifácio (SP) dedicava-se ao beneficiamento de tripas (envoltórios), enquanto a unidade de Barretos (SP) realizava a industrialização de carnes, com a produção de carne cozida e enlatada. Sendo que neste mesmo município, a Minerva dispunha de uma fazenda de confinamento de bovinos. Por sua vez, os centros de distribuição estavam localizados nos estados de São Paulo, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Tocantins, Ceará, Pernambuco e no Distrito Federal (Figura 9). A partir dessa rede de centros de armazenamento e distribuição, em 2016, a empresa conseguiu elevar o quantitativo de pontos de venda para mais de 57 mil clientes, ao proporcionar maiores prazos de pagamento, maior volume de crédito e diversificar o portfólio de produtos (MINERVA, 2016).

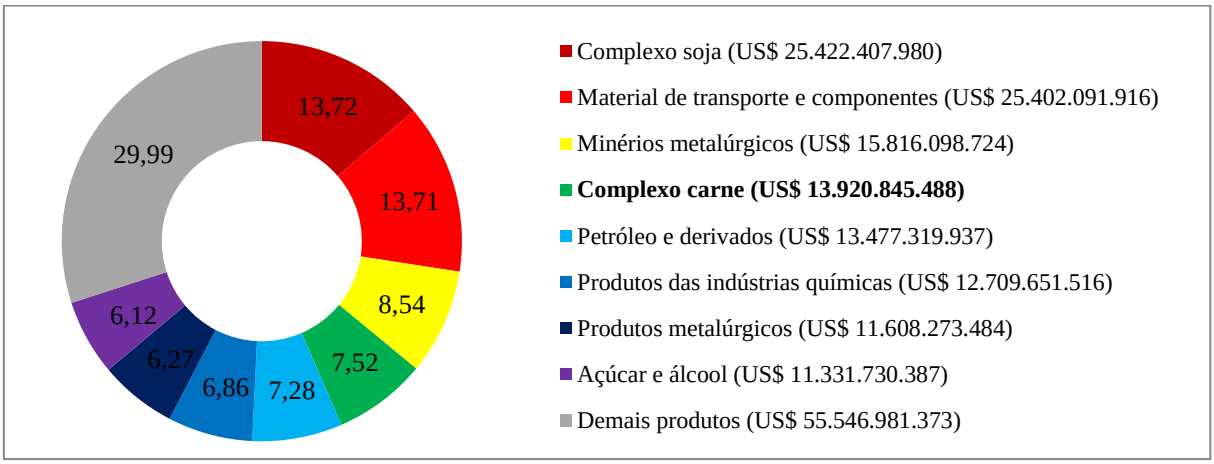
Assim, como as outras indústrias frigoríficas pesquisadas, a Minerva apresentou uma dispersão geográfica no território brasileiro que favorece a sua atuação nos mercados doméstico e estrangeiro, ao dispor de unidades operacionais em vários estados do país. Em suma, a empresa comercializava produtos perecíveis congelados e resfriados a base de carne bovina e alimentos industrializados, pescados e vegetais congelados de outras empresas. A Minerva dispunha ainda de duas unidades de exportação de bovinos vivos, localizadas em Pelotas (RS) e Belém, no Pará, esta utilizava o Porto de Vila do Conde, em Barcarena (MINERVA, 2016).

Observa-se que a partir da estratégia de multilocalização, o setor frigorífico consegue administrar melhor a sua produção se houver alguma barreira temporária às exportações em uma das unidades federativas, podendo aumentar o abate e processamento nas plantas operacionais localizadas fora do estado embargado, mantendo suas exportações sem ameaçar a economia, a saúde animal e da população no mercado importador. A questão das exportações de carnes a partir do território brasileiro, juntamente com a competitividade do país no mercado mundial, foram discutidas no próximo capítulo.

3. O COMÉRCIO EXTERIOR DE CARNE E SUA LOGÍSTICA

Em 2016, as exportações de produtos agropecuários representaram aproximadamente 48% das divisas de exportação do país, as quais totalizaram US$ 185,2 bilhões (MDIC, 2016). Naquele ano, o complexo carne foi responsável por 7,5% das exportações brasileiras, com um montante de US$ 13,9 bilhões, ocupando a quarta colocação no quadro geral, que tinha na primeira colocação o complexo soja (grãos, farelos, farinha e óleo), conforme Figura 10.

Figura 10 – Participação dos produtos nas exportações do Brasil, por grupo (2016)



Fonte: MDIC (2016). Organizado pelo autor.

Na análise da pauta exportadora, a carne de frango contribuiu com 6,36 bilhões de dólares (3,43%), a carne bovina com US$ 5,51 bilhões (2,98%), a carne suína com US$ 1,46 bilhão (0,79%), e outros tipos de carnes somaram 579,5 milhões de dólares (0,31%), de acordo com a Secretaria de Comércio Exterior (MDIC, 2016). Desta forma, as exportações do setor contribuem para um superávit na balança comercial, funcionando como um arrecadador de moeda estrangeira, visto que o saldo da exportação-importação é positivo, mesmo com a existência de barreiras comerciais e operacionais que dificultam o processo de exportação.

Como discutem Da Mata e Freitas (2006), a exportação de produtos agropecuários brasileiros é afetada por diversos fatores, em que se destacam as vantagens comparativas locais, a infraestrutura logística doméstica e as restrições comerciais externas. De acordo com esses autores, as vantagens comparativas locais estão baseadas na capacidade produtiva de um determinado local. Assim, as vantagens comparativas envolvem o volume de produção, oferta e qualidade do produto, questões abordadas neste capítulo, juntamente com a logística de exportação da carne bovina, suína e de frango.

3.1 A produção e exportação de carne bovina

O Brasil está entre os países com os maiores rebanhos de bovinos, suínos e aves para abate. Como consta no relatório da OECD-FAO (2015), os investimentos em pesquisa agrícola nas últimas décadas fizeram com que o Brasil obtivesse melhores tecnologias para os produtores e as agroindústrias do setor pecuário, resultando em um expressivo aumento da produtividade. Na prática, o uso de insumos e equipamentos mais modernos no campo brasileiro tem contribuído para alavancar a produção de carne a partir do aumento do peso das carcaças, assim como o maior aproveitamento destas nos estabelecimentos frigoríficos.

Na tabela 6, as estatísticas da produção mundial de carne de gado e vitelo indicam que o Brasil aumentou sua produção em 31,8%, entre 2000 e 2005, tendo ainda um aumento de 6,1%, entre 2005 e 2010, alcançando o volume de 9,11 milhões de toneladas. Já em 2016, a produção de carne vermelha no país foi de 9,28 milhões de toneladas de equivalente carcaça (TEC), representado 15,3% do volume mundial. Apesar de ser uma participação significativa, observa-se uma retração de 1,5% na produção brasileira em relação ao ano de 2015, o que se justifica pela diminuição temporária do consumo dessa *commodity* no mercado doméstico.

Tabela 6 – Principais países produtores de carne de gado e vitelo, por mil toneladas (2000 / 2016)

Países	2000	2005	2010	2015	2016
Estados Unidos	12.298	11.318	12.046	10.817	11.389
Brasil	6.520	8.592	9.115	9.425	9.284
União Europeia	8.325	8.136	8.101	7.691	7.850
China	5.131	5.681	6.531	6.700	6.900
Índia	1.525	2.225	3.125	4.100	4.250
Argentina	2.880	3.200	2.620	2.720	2.600
Austrália	2.053	2.090	2.129	2.547	2.075
México	1.900	1.725	1.745	1.850	1.880
Paquistão	886	1.004	1.485	1.710	1.750
Rússia	1.595	1.520	1.435	1.355	1.340
Outros países	9.918	10.632	11.128	11.107	11.168
TOTAL*	53.031	56.123	59.460	60.022	60.486

*. O total refere-se à soma da produção dos países que fazem parte do banco de dados do USDA.
Fonte: USDA (2017). Organizado pelo autor.

Em 2016, o segundo maior rebanho bovino do mundo encontrava-se no território brasileiro (219 milhões de cabeças), correspondendo a 22,1% do plantel mundial. O primeiro lugar pertencia à Índia, com um plantel de 302 milhões de cabeças de gado (USDA, 2016).

Tal efetivo de animais permitiu ao Brasil ocupar a segunda colocação na produção mundial de carne vermelha, responsável pelo envio de 1,85 milhões de toneladas dessa *commodity* para mercados estrangeiros naquele ano, segundo os dados de estatística mundial do Departamento de Agricultura dos EUA.

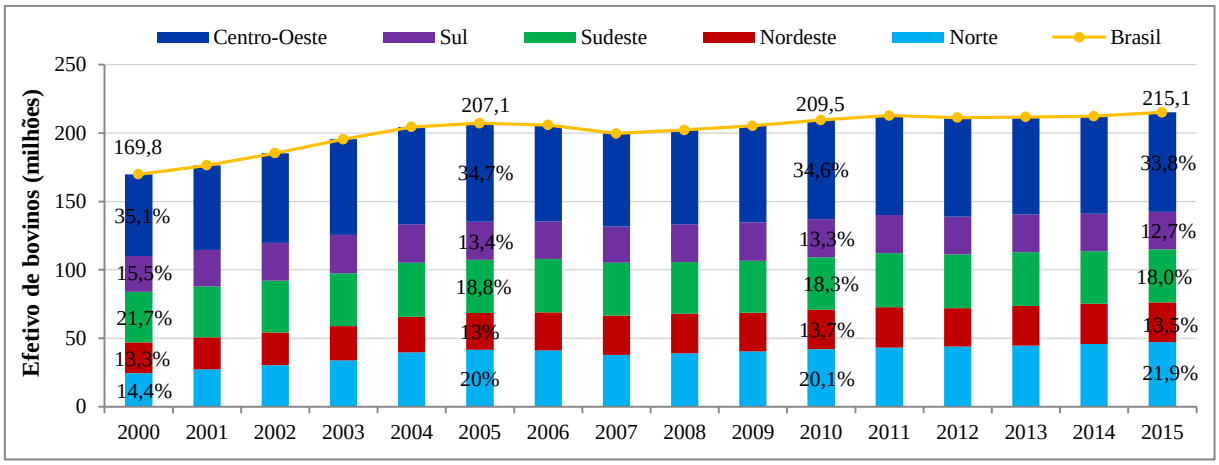
Os Estados Unidos foram os maiores produtores mundial de carne bovina ao longo do período analisado, com um volume de 11,38 milhões de toneladas em 2016, equivalente a 18,8% da produção mundial; apesar de possuírem um rebanho bovino de 92 milhões de cabeças naquele ano, ou seja, menor que o plantel brasileiro. Conforme Olivo (2008), o destaque dos EUA apregoa-se à sua avançada tecnologia de produção, o que permite uma maior produção de arrobas em suas fazendas e alto aproveitamento das carcaças nas unidades processadoras. Vale lembrar também que os EUA contam com a importação de gado vivo do México a ser finalizado e abatido no território estadunidense.

Adentrando na produção brasileira de carne bovina, observa-se que apesar de o mercado doméstico absorver a maior parte da produção (cerca de 80%), de maneira que o consumo interno influencia diretamente na produção, o efetivo nacional sofre também influência da abertura de mercados externos para a entrada da carne brasileira. Entre 2000 e 2005, por exemplo, quando aconteceu a Encefalopatia Espongiforme Bovina ("mal da vaca louca") na Europa, repercutiu em uma maior aceitação de carne bovina produzida no território brasileiro por países estrangeiros, em substituição à produção europeia. Nesse período, notamos um acréscimo de 21,9% no plantel de bovino no Brasil, aumentando de 169,8 milhões para 207,1 milhões de cabeças (IBGE, 2015).

Entre os anos de 2000 e 2015, os sucessivos aumentos no preço da carne incentivaram o setor pecuarista a investir na expansão dos rebanhos, visando atender a demanda crescente por esse produto, tanto no mercado doméstico quanto externo. De acordo com os dados do IBGE (2015), o rebanho bovino no Brasil já era de 215,1 milhões de cabeças em 2015, o que indica um crescimento de 4% em 10 anos; estando o gado mais concentrado no Centro-Oeste (33,8% do total), seguido da região Norte (21,9%) e da região Sudeste, com 18% (Figura 11).

Ao longo do período analisado na Figura 11, a região brasileira que mais aumentou sua participação no plantel de bovinos foi a Norte, tendo um crescimento de 7,5 pontos percentuais entre o ano de 2000 e 2015. Os estados da região, principalmente o Pará, apresentam uma ampliação de suas áreas de pastagens, seguida do aumento do efetivo bovino que avança pela área da Amazônia, o que corrobora a tendência de direcionamento espacial da pecuária para o norte brasileiro, conforme já havia sido preconizado por Becker e Bernardes (1978), ainda na década de 1970.

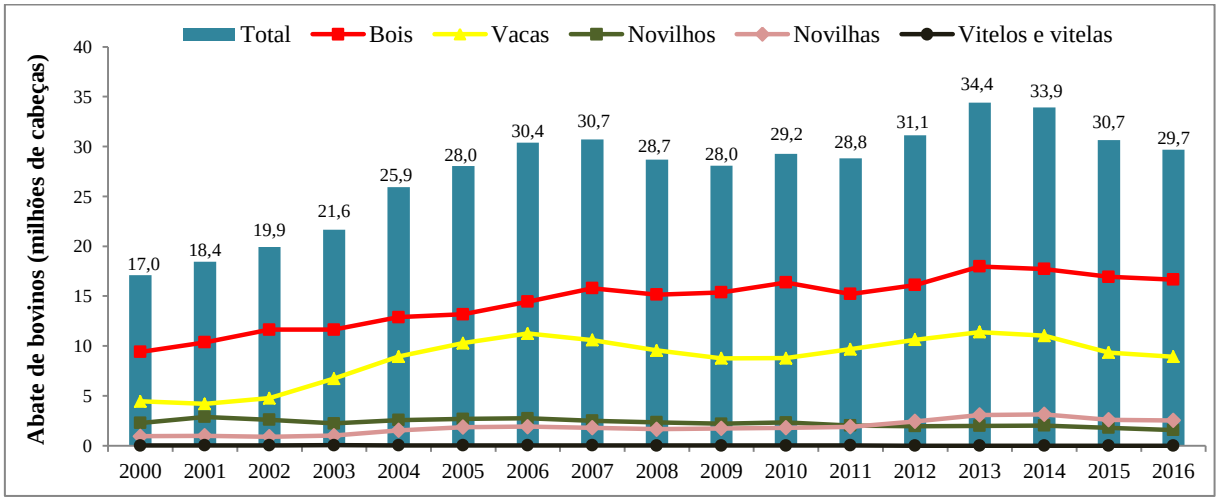
Figura 11 – Evolução do efetivo de bovino no Brasil, por regiões (2000 - 2015)



Fonte: IBGE (2015). Organizado pelo autor.

Acompanhado o aumento no efetivo de bovinos, o abate no país apresentou um crescimento acentuado, desde o ano 2000 até 2007, passando de 17 milhões de animais abatidos naquele ano, para mais de 30 milhões, tendo o abate de vacas como o principal item para puxar esse crescimento. Contudo, houve uma variação negativa no número de animais abatidos entre 2008 e 2011 (Figura 12). Essa queda esteve relacionada à crise econômica norte-americana de 2008, com repercussão na Europa nos anos seguintes, e aos obstáculos e restrições temporárias impostos por alguns países à carne oriunda do Brasil, com a divulgação de alguns casos de epizootias no rebanho.

Figura 12 – Evolução do abate de bovinos, por tipo de rebanho no Brasil (2000 - 2016)



Fonte: IBGE (2016). Organizado pelo autor.

Nos dois últimos anos da série, observa-se outro decréscimo no quadro de abate de bovinos no país, quando o número de animais abatidos reduziu de 34,4 milhões em 2013, para

29,6 milhões em 2016 (IBGE, 2016). A Figura 12 evidencia que o principal tipo de rebanho abatido no país é o boi gordo, seguido do quantitativo de vacas (fêmeas após a primeira cria). Em 2016, por exemplo, do total de bovinos abatidos, 56,1% eram bois e 30% eram vacas.

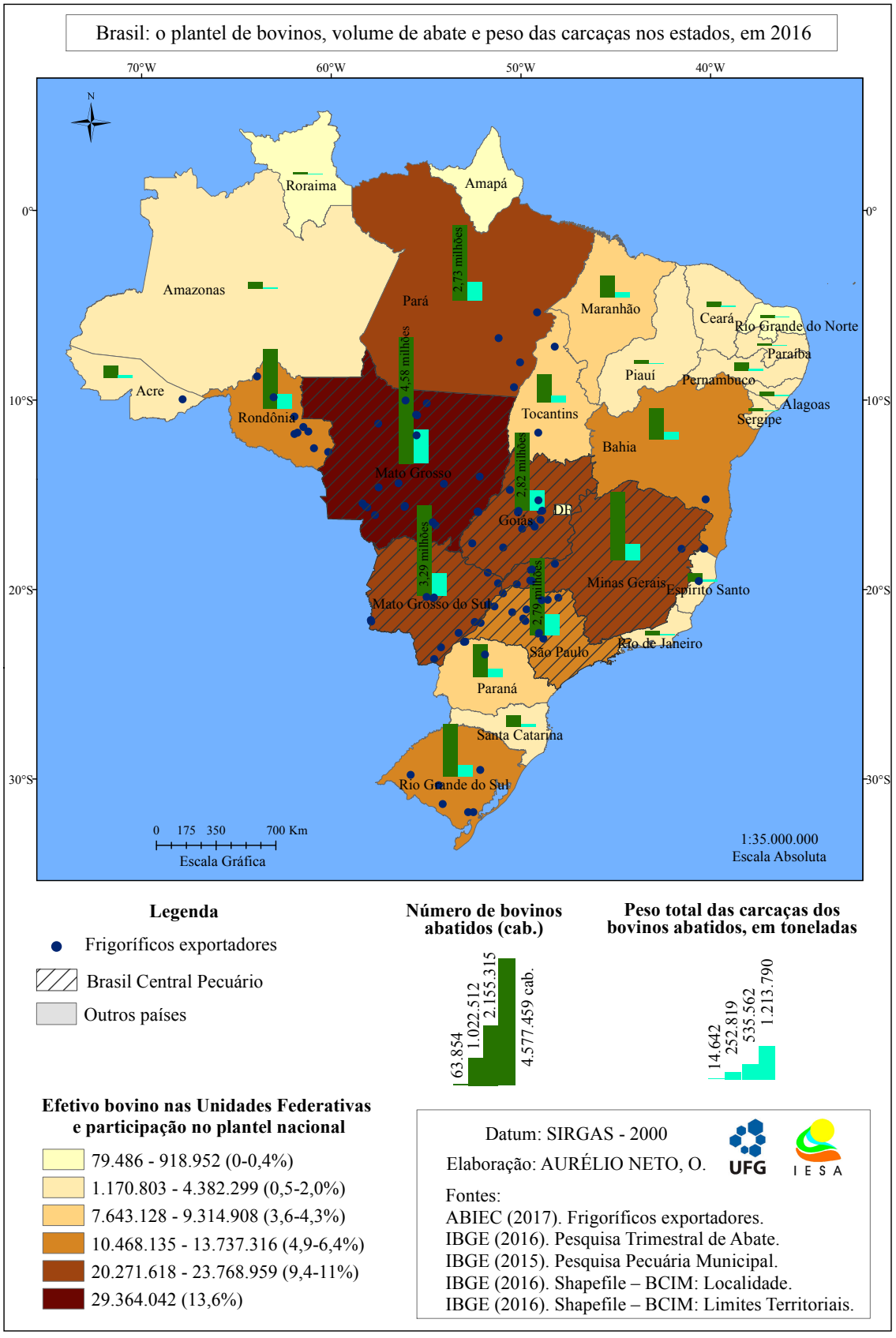
Ainda em 2016, a redução de 12,5% no total de abate, em relação ao ano de 2014, foi puxada pela diminuição no número de novilhos, novilhas e vacas abatidos, principalmente, cujas reduções foram de 22,1%, 19,4% e 19,2%, respectivamente; sendo pouco significativo o abate dos vitelos e vitelas (animais com quatro meses). Essa diminuição foi um reflexo, sobretudo, da contração da demanda interna; uma vez que por questões econômicas, nos anos de 2015 e 2016, a população brasileira substituiu parte da carne vermelha a ser consumida por carnes brancas, uma vez que apresentam menor preço por quilo.

Os dados do USDA (2017) indicam que o consumo doméstico de carne vermelha no país caiu de 7,89 milhões de toneladas, em 2014, para 7,49 milhões de toneladas em 2016, uma redução de 5% em dois anos. O setor pecuário brasileiro respondeu ao problema da diminuição da demanda com a redução do abate dos novilhos e novilhas, animais mais novos (variando de 18 a 24 meses), mantendo-os em pé. Desta maneira, adiou o abate desses animais na expectativa de um novo aquecimento do mercado.

No Brasil, em 2016, participaram como informantes da Pesquisa Trimestral de Abate um total de 1.221 frigoríficos abatedouros de bovinos, sendo 200 estabelecimentos sob inspeção sanitária federal, 395 da estadual e 606 da municipal (IBGE, 2016). Os frigoríficos sob inspeção sanitária federal, dispondo do Selo de Inspeção Federal (SIF), são habilitados para atuar em todo o mercado nacional ou mesmo enviar para mercados estrangeiros. Estes estabelecimentos foram responsáveis pelo abate de 21,9 milhões de bovinos no país em 2016, o que representou 74,1% do total de abate registrado e uma produção de 5.731.430 toneladas de carne (IBGE, 2016).

Independente do tipo de inspeção a que foram submetidos os estabelecimentos frigoríficos, os estados brasileiros que mais abateram cabeças de gado foram aqueles que compõem o chamado “Brasil Central Pecuário”. Em 2016, Mato Grosso liderava o ranking nacional, com o abate de 4.577.459 bovinos, seguido do Mato Grosso do Sul (3.292.279 cab.), Goiás (2.821.463 cab.) e São Paulo (2.792.350 cab.), como indica a Figura 13. Destaca-se que os estados que compõem o chamado “Brasil Central Pecuário” estavam entre os 10 maiores produtores de gado no país, sendo 29,3 milhões de reses em Mato Grosso, 21,8 milhões de cabeças em Goiás, 21,3 milhões em Mato Grosso do Sul, e um plantel de 10,4 milhões de bovinos em São Paulo (IBGE, 2015).

Figura 13 - Mapa do efetivo de bovino, abate e peso das carcaças, por unidade federativa (2016)



Na Figura 13, percebe-se que o volume de animais abatidos, assim como a localização dos frigoríficos exportadores, estava relacionado à oferta de matéria-prima, ou seja, a existência de bovinos que atingissem o peso ideal de abate (entorno de 460 kg ou 16 arrobas). Uma grande distância dos abatedouros em relação às fazendas de gado levaria a um demasiado tempo de transporte dos bovinos, resultando em maior custo com a logística que fica a cargo dos frigoríficos, possibilidade de perda de peso dos animais e redução no rendimento das carcaças, entre outros gravames.

Em 2016, o rendimento médio das carcaças de bovinos abatidos no país foi de 247,7 quilos/cabeça, considerando que o volume total de abate era de 29.668.976 cabeças e o peso total das carcaças havia sido de 7.350.297 toneladas (IBGE, 2016). Alguns estados brasileiros apresentaram um rendimento das carcaças acima da média nacional, destacando os valores registrados em São Paulo, com o maior rendimento médio das carcaças de bovinos (270,5 kg/cab.), seguido de Mato Grosso (265,2 kg/cab.) e Goiás (259,2 kg/cab.). Nestes estados, o maior peso dos bovinos engordados em sistema de confinamento levou ao maior rendimento das carcaças.[18]

O Brasil é um país com vantagens comparativas para a produção de carnes, como discute Olivo (2008), com grandes dimensões de terras e condições climáticas favoráveis a diversos sistemas de produção capazes de converter a proteína vegetal em animal. A produção de carne bovina no território brasileiro é realizada majoritariamente em sistema de pastagens (90%), sendo que na fase final do ciclo produtivo o gado pode ser conduzido para o confinamento, representado este sistema intensivo 10% do gado terminado para abate no país (ABIEC, 2015).

Segundo dados do relatório anual de 2015, da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne, existiam mais de 167 milhões de hectares de pastos no país. Contudo, sabe-se que partes das áreas de pastagens encontram-se subutilizadas ou em estado de degradação; o que indica uma capacidade de expansão do rebanho, a partir do melhor uso das áreas de pastoreio já existentes e aumento da taxa de lotação, a qual se encontra em torno de 1,23 cabeças por hectare (ABIEC, 2015).

O elevado percentual de animais criados no sistema de produção "boi verde" (boi no pasto) contribui para que o Brasil tenha um dos menores custos de produção de carne bovina

[18]. O sistema de confinamento, em difusão no Brasil desde a década de 1990, já representava a fase final de engorda de 4,66 milhões de bovinos em 2014 (ABIEC, 2015). Os principais períodos de confinamento no país vão de maio a julho e de agosto a setembro (período de estiagem e redução das pastagens), sendo que os bovinos ficam em média 90 dias confinados. Apesar deste sistema de produção ter um maior custo com nutrição e uso de insumos agrícolas, ele apresenta um resultado satisfatório; sendo o custo operacional compensado pelo maior rendimento de carcaça e a alta lotação.

no mundo, uma vez que a alimentação do gado é constituída de pastagens, principalmente, enquanto outros países precisam utilizar mais silagem/feno, grãos, concentrados, sais minerais e outros insumos na dieta dos ruminantes, o que aumenta o custo de produção no espaço rural.

De acordo com os levantamentos do *Agri Benchmark* (2015), o Brasil apresenta um baixo custo de produção, tanto na fase de criação de bezerros quanto de engorda do gado. O custo de produção nas fazendas brasileiras de criação de gado estaria em torno de 200 dólares por 100 quilos de peso vivo, valor abaixo do praticado em países europeus (Alemanha, Espanha, França, Irlanda), nos Estados Unidos e México, por exemplo. O baixo custo no Brasil, em relação aos produtores estrangeiros, atribui-se ao fato do país possuir um custo menor nos fatores de produção: terra, pastagem e mão-de-obra (AGRI BENCHMARK, 2015).

O menor custo de produção do setor pecuário brasileiro contribui para que o país oferte a carne a um preço menor do que alguns concorrentes no mercado mundial, o que torna seu produto mais atrativo. No início de 2016, por exemplo, a arroba do boi gordo estava sendo comercializada no Brasil por 37,14 dólares; já nos Estados Unidos, a cotação da arroba do boi era de US$ 72,86; na Austrália o preço praticado foi de US$ 66,60 por arroba; enquanto no Uruguai a arroba do boi estava sendo vendida a 51,30 dólares, de acordo com as cotações da SCOT Consultoria (2016).

Lucena e Souza (2011) afirmam que o preço é uma variável relevante da capacidade de competição entre os fornecedores. Para esses autores, a diferença entre o preço praticado no mercado internacional e o preço doméstico indica uma competitividade, de maneira que se considera competitivo o "país, setor ou indústria cujo preço de um produto se situa abaixo do verificado no mercado internacional" (LUCENA; SOUZA, 2011, p. 195). Sendo este o caso da produção de carne bovina no Brasil.

A alimentação baseada em pastagem constitui uma vantagem também para os exportadores brasileiros de carne vermelha, visto que a complementação da dieta dos bovinos com ração de osso desencadeou, em outros países, a *Encefalopatia Espongiforme bovina (EEB)*, chamada vulgarmente de "mal da vaca louca". Portanto, ao possuir uma grande quantidade de pastagens, o Brasil apresenta uma vantagem comparativa neste fator de produção. No ano 2000 ocorreu o segundo surto de EEB, de acordo com Pardi (2005), incidência que teve como centro principal a Grã-Bretanha e estendeu-se para gados nativos na França, Portugal, Holanda e Suíça, alcançando a Alemanha, Canadá, Itália e Dinamarca, com animais contaminados importados do Reino Unido. Distante dos focos da doença em países estrangeiros, os produtores de carne bovina no Brasil observaram uma nova oportunidade de aumentar suas exportações.

Aproveitando desse contexto internacional, a Friboi investiu nas exportações, apostando na estratégia de excelência na gestão. Para tanto, a empresa contratou o experiente irlandês Jeremy O'Callaghan, que já havia passado pelos frigoríficos Mouran e Bordon, para estruturar as exportações; setor que posteriormente foi assumido pelo inglês James Kruden, ex-funcionário do Frigorífico Anglo, que continuou com a estruturação, enquanto Jeremy O'Callaghan tornou-se o diretor de relações com os investidores e auxiliar nas negociações internacionais (EXAME, 2004).

Nos últimos anos, a carne bovina fresca com marca tem valorizado essa *commodity*, a exemplo da "Friboi", marca da JBS S.A. utilizada para atingir principalmente o mercado doméstico, visando agregar valor ao produto. Ao mesmo tempo, como indicam Ordoñez et al. (2007), as indústrias frigoríficas investiram tanto na tipificação das carnes para alcançar nichos de mercados variados, quanto na produtividade para adentrar em mercados internacionais com preços competitivos, adotando certificados de qualidade e de origem do produto (contendo informações de local de produção, dados genéticos, manejo e alimentação).

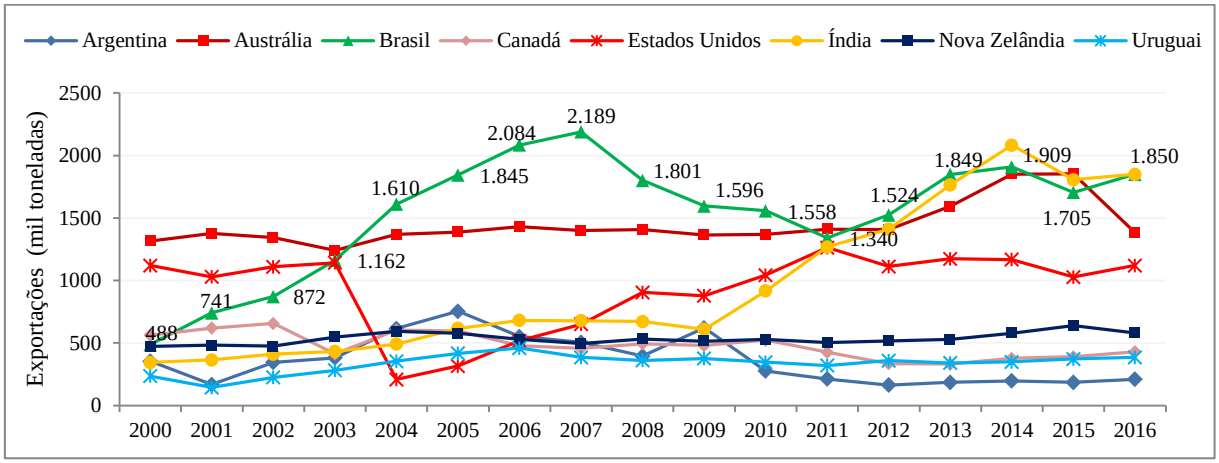
De acordo com Ordoñez et al. (2007), a competitividade se constrói a partir das vantagens comparativas: quanto menor o custo de produção de carne em um determinado país, aliado a uma melhor qualidade e garantia de sanidade animal, maior será a competitividade deste mercado produtor. Em concordância com essa colocação, Palau et al. (2007, p. 108, tradução nossa) acrescentam que "a informação de origem e a qualidade da carne bovina são questões valorizadas pelos consumidores de qualquer mercado. Esta é a essência da criação de valor, do valor agregado em forma de informação e conhecimento para os consumidores".

Em relação à fiscalização, o maior percentual de carne bovina produzida em território brasileiro atende a um requisito fundamental para ser comercializada em todo o mercado nacional ou ser exportada, que é ter o selo SIF. Os negócios internacionais, como discute Souza (2008, p. 429), são importantes para a manutenção do preço dos animais e das carnes, "pois, [se] este volume, que hoje é exportado, ficasse no mercado interno ter-se-ia uma queda significativa dos preços, pelo excesso de oferta". Como discute esse autor, a participação brasileira no mercado mundial é relevante para a rentabilidade do setor pecuário, que obtém maior viabilidade com o aumento nas demandas internacionais.

O Brasil tornou-se um dos primeiros colocados na exportação de carne vermelha em 2003, ao enviar 1,16 milhões de toneladas de equivalente carcaça para mercados externos (Figura 14). Em parte, isto ocorreu em razão da retração da produção na Europa e nos Estados Unidos pela ocorrência da Encefalopatia Espongiforme Bovina em anos anteriores; da queda

das exportações da Argentina, influenciadas por surtos de aftosa; e da estagnação do volume exportado pela Austrália, que atingiu sua capacidade máxima de produção e passou por problemas climáticos que restringiram o aumento da produção até o ano de 2012.

Figura 14 – Exportações de carne de gado em países selecionados, por mil toneladas (2000-2016)



Fonte: USDA (2017). Organizado pelo autor.

Por sua vez, a retração nas exportações de carne bovina da Argentina a partir do ano 2000, conforme Ordoñez et al. (2007), deve-se ao surto de aftosa que ocorreu no país em julho daquele ano, devido ao contrabando de animais provenientes do Paraguai. Segundo esses autores, tal fato foi agravado com a tentativa de ocultação da situação por parte das autoridades e serviços sanitários da Argentina. Os resultados desses acontecimentos foram: perda do status de país livre de aftosa, cujo país havia recentemente recebido; queda nas exportações argentinas de carne bovina, com o fechamento dos mercados externos até o ano de 2002; e alerta no mercado internacional, provocando o aumento das restrições ao comércio de carnes. As exportações argentinas retomaram o impulso em 2003, alcançando seu maior valor em 2005, quando foram exportados 754 mil toneladas de carne bovina.

Em nível mundial, os dados do USDA (2017) indicam que houve um crescimento na demanda de carne bovina entre o ano de 2000 e 2005, repercutindo em um aumento de 22% nas exportações, que passaram de 5,9 para 7,3 milhões de toneladas. Segundo Ordoñez et al. (2007), esse aumento está relacionado à ascensão da Rússia como o maior comprador de carne, passando a ser um dos mercados de maior relevância; e o estabelecimento de novos acordos comerciais para este produto, impulsionados pelo surto da gripe aviária, o que provocou a redução temporária do consumo de carne avícola e o aumento do consumo de carne vermelha em diversos mercados.

Aproveitando deste macro cenário, o Brasil ascendeu como o maior exportador de carne vermelha em 2004, superando o volume de remessas dos EUA e da Austrália, ao destinar 1,61 milhões de toneladas de equivalente carcaça para o comércio exterior (Figura 14). A drástica redução nas exportações norte-americanas – caindo de 1,14 milhões de toneladas em 2013, para 209 mil no ano seguinte – deve-se aos casos de animais diagnosticados com o "mal da vaca louca" em seu rebanho.

Entre 2004 e 2010, o Brasil foi líder mundial nas exportações de carne bovina, com recorde em 2007, quando as remessas somaram mais de 2,1 milhões de toneladas. Ao longo de sete anos, o crescimento das exportações dessa *commodity* do Brasil foi de 348,6%, entre o ano de 2000 e 2007. Tal crescimento deve-se a sanidade animal do rebanho, a capacidade de produção e aos novos acordos comerciais, o que possibilitou a exportação da carne proveniente do território brasileiro para mais de 150 países.

Contudo, o Brasil sofreu uma retração no volume exportado nos anos seguintes (2008-2011), decorrente de problemas financeiros enfrentados pelos principais países importadores, o que levou a uma queda no comércio exterior de carne bovina. Além disso, a redução ocorrida em 2008 esteve relacionada aos embargos temporários de países estrangeiros ao produto brasileiro, principalmente, com as restrições temporárias impostas pela Rússia; e a recuperação de mercados pelos Estados Unidos.

Já no ano 2012, com a retomada do crescimento nas exportações brasileiras de carne bovina, o grupo Minerva configurava-se entre os principais frigoríficos exportadores do Brasil, ao enviar carne bovina para mais de 100 países, alcançando um quadro de aproximadamente 2 mil clientes diretos no mercado externo (MINERVA, 2012). Em 2013, com um volume de abate de 2 milhões de cabeças, o faturamento bruto do grupo foi de R$ 5,8 bilhões, sendo que as exportações responderam por cerca de 67% deste valor (MINERVA, 2013). Naquele ano, a empresa foi beneficiada pela crescente demanda internacional por proteína animal, impulsionada pelos mercados estrangeiros em desenvolvimento: China, Hong Kong, países do Oriente Médio e Norte da África.

Destaca-se ainda no período analisado o crescimento nas exportações da Índia, passando de 344 mil toneladas no ano 2000, para 1,41 milhões de toneladas em 2012 (USDA, 2016). O Brasil voltou a ocupar a primeira colocação geral nas exportações de carne vermelha em 2013, ao enviar 1,84 milhões de toneladas ao mercado externo. Apesar de apresentar um crescimento de 3,2% no ano seguinte, a exportação brasileira foi novamente superada pela indiana (Figura 14).

A Índia registrou um volume de 2 milhões de toneladas de carne vermelha exportada em 2014, o que correspondeu a 20,8% das exportações daquela *commodity* no mundo. Como salienta Souza (2008), o alto volume de exportações deste país asiático está relacionado ao seu baixo custo de produção, o que é repassado ao preço final da carne, apesar de ofertar uma carne considerada de menor qualidade, tendo como principais mercados importadores o sudeste da Ásia e o Oriente Médio.

Em 2015, o primeiro lugar pertenceu à Austrália, tradicional país exportador de carne vermelha, que passou por dificuldades no setor em razão de secas prolongadas e epizootias no rebanho em anos anteriores, mas que retomou o ritmo de produção naquele ano, quando exportou 1,85 milhões de toneladas de carne de gado e vitelo, ultrapassando as exportações da Índia (1,8 milhões de toneladas) e do Brasil (1,7 milhões de toneladas). Já em 2016, o Brasil e a Índia voltaram a disputar o primeiro lugar nas exportações mundiais de carne vermelha, ao enviarem cada um deles 1,85 milhões de toneladas de carnes ao mercado exterior. Em conjunto, esses três países representaram 53,9% das exportações mundiais de carne de gado e vitelo em 2016, o que indica uma alta concentração de mercado (USDA, 2016).

Com os incrementos nas exportações de carne nos últimos anos, este gênero alimentício tem contribuído para a balança comercial brasileira, seja pelo maior volume exportado ou pelos acréscimos no valor da tonelada de carne praticado no comércio exterior. Conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior, entre os anos de 2000 e 2016, o preço médio da tonelada de carne de bovino congelada, fresca ou refrigerada passou de US$ 2,67 mil para 4,03 mil dólares, o que favoreceu as operações comerciais (MDIC, 2016).

O aumento no preço da carne bovina, juntamente com o crescimento do volume exportado, refletiu no montante recebido pelo Brasil. No ano 2000, o montante havia sido de US$ 837 milhões, incluindo os valores referentes à exportação de carne *in natura*, industrializada, salgadas, miúdos e tripas. Já em 2016, o montante arrecadado com as exportações de carne bovina foi de US$ 5,51 bilhões, sendo que 78,8% deste valor referem-se às remessas de carne bovina *in natura* (MDIC, 2016).[19]

Ao longo da última década, os frigoríficos exportadores de carne bovina tornaram-se verdadeiros conglomerados, com forte atuação nacional e internacional, como é o caso das multinacionais brasileiras da carne. Em 2016, conforme dados da Associação Brasileira das

[19]. Há vários anos o comércio exterior de carne contribui para um superávit na balança comercial, visto que o saldo da exportação-importação é positivo. No ano 2000, por exemplo, o saldo da balança comercial de carne bovina foi US$ 694,2 milhões, uma vez que as importações desta *commodity* haviam sido de US$ 98,1 milhões e as exportações US$ 792,4 milhões; já em 2016, o valor das importações de carne bovina foi de US$ 244,1 milhões, resultando em um saldo da exportação-importação de 5,27 bilhões de dólares (MDIC, 2016).

Indústrias Exportadoras de Carne, existiam 83 plantas de abate sob Sistema de Inspeção Federal (SIF) no país, com autorização para exportar carne bovina, as quais se encontravam em sua maioria articuladas com os portos exportadores por rodovias federais pavimentadas, conforme podemos observar na Figura 15.

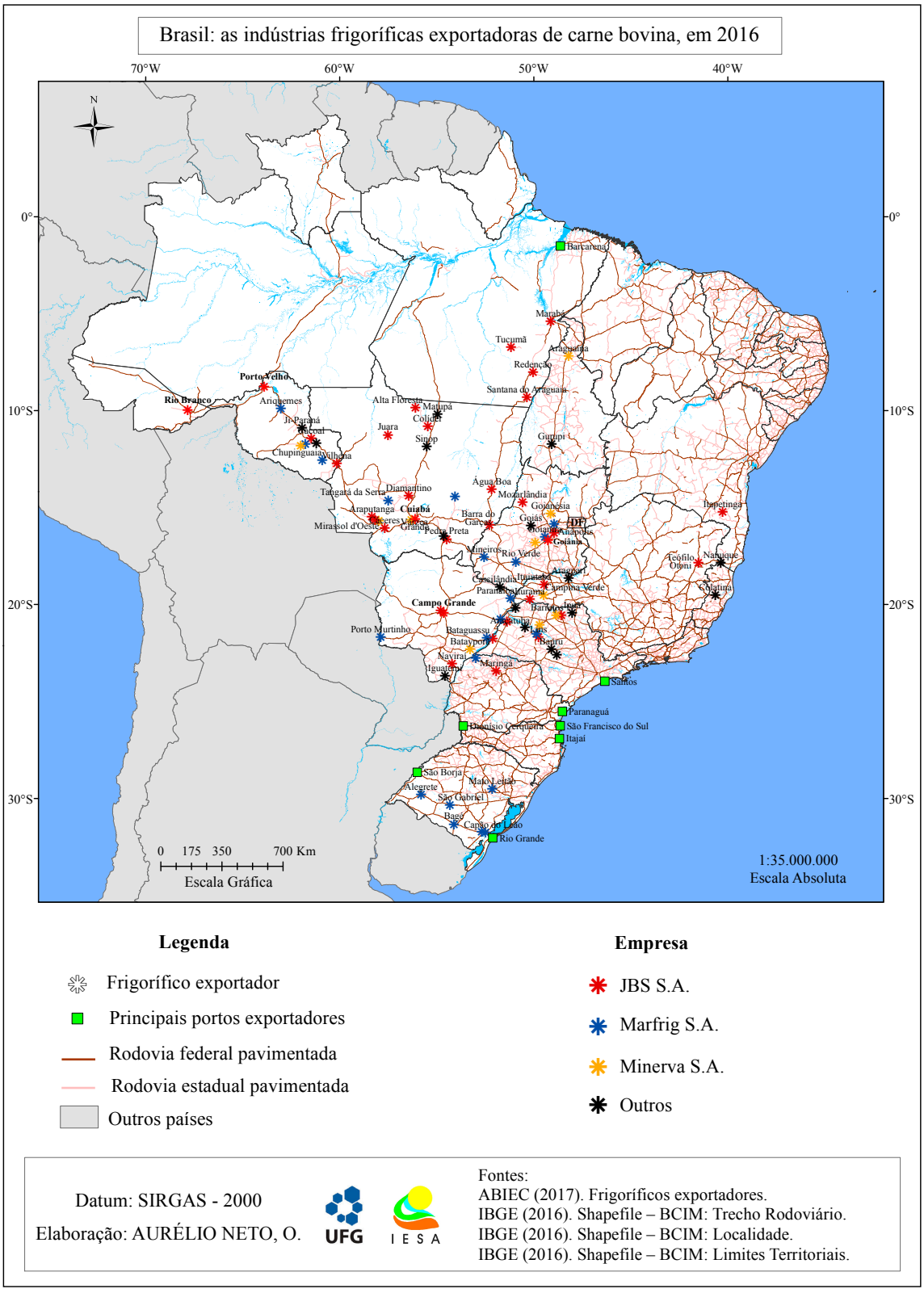
A JBS era a empresa com a maior quantidade destes, 34 estabelecimentos, o que representava 41% do total; a Marfrig contava com 20 unidades (24,1%); e o grupo Minerva dispunha de 10 frigoríficos exportadoras de carne bovina, correspondendo a 12,0%. Outras empresas somaram 19 frigoríficos habilitados para o envio de carne bovina ao mercado exterior, tais como, Frigorífico MATABOI, Frigorífico Rio Doce (FRISA), a RODOPA Exportação de Alimentos e a FRIGOL (ABIEC, 2017).

A Figura 15 nos permite perceber que os frigoríficos exportadores de carne bovina encontravam-se dispersos em 13 estados brasileiros, sendo a maior ocorrência na região Centro-Oeste (44,6% do total), com 18 estabelecimentos em Mato Grosso, 10 em Goiás, e 9 no Mato Grosso do Sul. O efetivo bovino da região, 72,7 milhões de cabeças, juntamente com sua histórica dedicação às atividades agropecuárias, justificam essa concentração de plantas de abate e processamento de carne nesses estados.

Em Mato Grosso, das 18 plantas exportadoras que havia em 2016, onze pertenciam à JBS, duas eram da Marfrig, duas pertenciam à Minerva, e três unidades eram de outras empresas que atuavam no processamento e envio de carnes para diversos países. Também em Goiás as multinacionais da carne marcaram forte presença, com quatro unidades da Marfrig, localizadas em Goianira, Mineiros, Pirenópolis e Rio Verde; a JBS S.A dispunha de três unidades, situadas em Anápolis, Goiânia e Mozarlândia; e dois frigoríficos eram da Minerva S.A, localizados nos municípios de Goianésia e Palmeiras de Goiás (ABIEC, 2017).

O estado de São Paulo, com um efetivo de 10.468.135 bovinos em 2015, concentrava 14 frigoríficos exportadores, o que representa 16,9% do total. Tal expressividade deve-se à tradicional prática da pecuária nesta unidade federativa, tendo várias fazendas de criação na modalidade pasto (“boi verde”) e estabelecimentos de confinamento para engorda do gado no interior do estado; a presença de antigos frigoríficos que foram modernizados, como foi o caso do frigorífico de Barretos (SP); por dispor de uma ampla rede de transporte; e proximidade de portos marítimos que realizam operações de transbordo e comércio exterior, destacando o porto de Santos, no litoral paulista. Dentre as plantas de abate e exportação de carne bovina existentes em São Paulo, quatro pertenciam à multinacional JBS S.A., localizadas em Andradina, Barretos, Lins e Presidente Epitácio (Figura 15).

Figura 15 – Mapa de localização dos frigoríficos exportadores, por empresa (2016)



Entre os estados com maior número de frigoríficos exportadores de carne bovina destaca-se ainda Rondônia, com nove plantas operacionais e um efetivo bovino de 13.397.970 cabeças em 2015. Nos últimos anos, a região Norte tornou-se atrativa para a instalação de unidades processadoras de carne, conforme Veiga et al. 2004, resultante do aumento expressivo nas áreas de pastagens e no efetivo de bovinos, em um prolongamento da fronteira do agronegócio, o que foi aliado aos incentivos fiscais concedidos por governos estaduais e municipais para atrair agroindústrias.

Na região Norte, além do território de Rondônia, existiam 4 frigoríficos exportadores no Pará, onde o efetivo bovino já era de 20.271.618 cabeças; dois no Tocantins e outro no Acre, dispondo esses estados de 8.401.580 e 2.916.207 cabeças de gado em 2015, respectivamente. Todas as unidades de exportação de carne bovina no Pará e Acre pertenciam à JBS S.A, o que revela uma alta concentração do setor na região, com poucas alternativas para o pecuarista entregar o seu produto, caso almejasse o mercado externo. Como era de se esperar, os estados com maior número de frigoríficos exportadores foram aqueles que apresentam maior participação no comércio exterior de carne bovina (Tabela 7).

Tabelas 7 – Principais estados brasileiros exportadores de carne bovina, por valor e peso (2016)

Estado	Carne bovina *in natura**		Outros tipos**		Total	
	US$ FOB	Peso (kg)	US$ FOB	Peso (kg)	US$ FOB	Peso (kg)
São Paulo	1.038.340.481	251.525.282	557.652.581	119.987.066	1.595.993.062	371.512.348
Mato Grosso	890.460.948	212.577.884	55.104.569	25.203.185	945.565.517	237.781.069
Goiás	691.257.144	165.452.450	45.820.062	19.597.555	737.077.206	185.050.005
Mato Grosso do Sul	425.241.737	103.560.106	38.582.319	16.999.616	463.824.056	120.559.722
Rondônia	417.838.105	113.808.454	32.047.804	13.299.151	449.885.909	127.107.605
Minas Gerais	325.846.552	80.394.710	28.883.940	11.959.849	354.730.492	92.354.559
Pará	222.748.815	62.775.766	30.119.406	11.844.308	252.868.221	74.620.074

*. Carnes de bovino, congeladas, frescas ou refrigeradas. **. Inclui preparações alimentícias e conservas da espécie bovina, miudezas comestíveis de bovino, tripas de bovinos e carnes de bovinos salgadas em salmoura, secas ou defumadas. Fonte: ALICE WEB (2016). Organizado pelo autor.

Somente o estado de São Paulo exportou mais de 371 mil toneladas de carne bovina em 2016, resultando em um montante de US$ 1,59 bilhão, o que representou 28,9% do total arrecadado com as exportações de carne bovina pelo país naquele ano (Tabela 7). Dos frigoríficos localizados no Mato Grosso foram exportadas mais de 237,7 mil toneladas de carne bovina, sendo 212,5 mil toneladas de carne *in natura* (fresca, refrigeradas ou

congelada); e 25,2 mil toneladas de outros produtos cárneos, tais como conservas de carne bovina, fígados, rabos, línguas e outras miudezas.

As exportações a partir do território goiano somaram 185 mil toneladas de carne bovina, o que gerou uma receita de 737 milhões de dólares. Em Goiás, assim como em todos os principais estados brasileiros exportadores de carne bovina, predominava o envio de carne *in natura* para os mercados estrangeiros, seja a carne bovina desossada congelada, fresca ou refrigerada (Tabela 7). Entre os municípios goianos exportadores de carne destacamos Mozarlândia, na região noroeste do estado. Neste município, em 2016, as remessas de carnes bovinas e produtos derivados do abate de animais representaram 100% das exportações, as quais resultaram em um montante de 162,4 milhões de dólares (MDIC, 2016).

O único frigorífico exportador localizado em Mozarlândia pertencia à multinacional JBS S.A. Esta unidade operacional, em 2016, enviou 33.909 toneladas de carne bovina congelada, fresca ou refrigerada, para mercados estrangeiros, ao montante de US$ 150,8 milhões, o que significou 92,8% das exportações municipais. As remessas de tripas, bexigas, estômagos e miudezas comestíveis foram de 4.726 toneladas, no valor de 11,5 milhões de dólares, correspondendo a 7,1% do total exportado por Mozarlândia naquele ano (MDIC, 2016). Isto demonstra a concentração do setor de exportação de carnes bovinas por grandes empresas, as multinacionais da carne; e a importância do comércio exterior de carne em municípios brasileiros interioranos, sobretudo na região Centro-Oeste, onde o agronegócio da carne e grãos se faz tão presente.

A quantidade de plantas frigoríficas pertencentes às multinacionais da carne e suas dispersões geográficas no território brasileiro nos levam a entender o grau de participação destas empresas nas exportações de carne bovina do país. Em 2015, somente as exportações da Marfrig foram de 234,6 mil toneladas, correspondendo a 21,7% do volume total exportado pelo Brasil. As carnes e produtos derivados foram, principalmente, destinados para países da Ásia (24%), Oriente Médio (21%), África (17%) e Europa (12%), segundo dados da empresa (MARFRIG, 2016).

Em 2016, os frigoríficos de carne bovina da JBS no Brasil foram submetidos a 178 auditorias, com o intuito de manter ou mesmo obter certificações de mercados estrangeiros para exportar os produtos (JBS, 2016). Logo, as exportações de carne bovina da empresa representaram aproximadamente 35% do volume total enviado a partir do território brasileiro. O grupo Minerva ocupou a segunda colocação entre as maiores exportadoras de carne bovina, sendo responsável por 20% do total (MINERVA, 2016). No caso da Minerva, apesar de uma menor estrutura operacional, a empresa dedica-se principalmente à atividade de exportação,

tendo o mercado interno como segundo alvo. Já a Marfrig participou com 19% do volume de exportação de carne bovina pelo Brasil. Naquele ano, o mercado externo respondeu por 78% das vendas feitas pelas unidades desta empresa no país (MARFRIG, 2016).

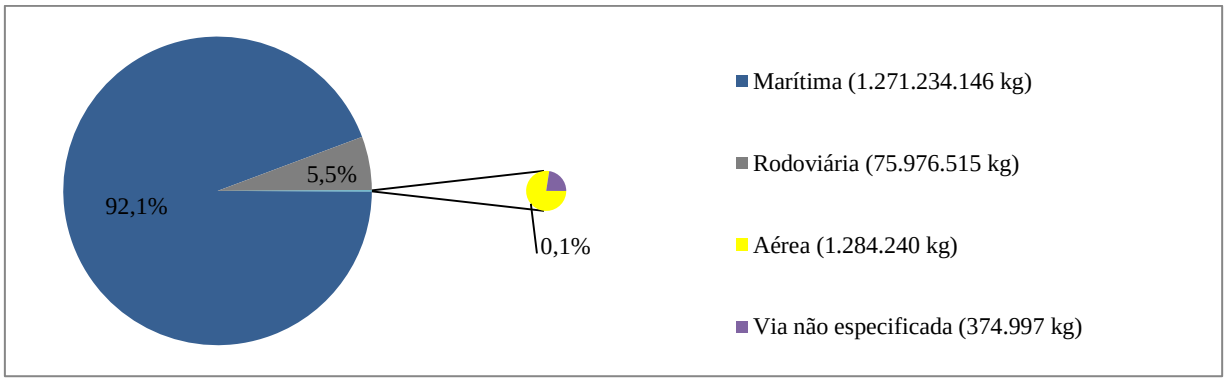
Para tanto, essas empresas contavam com uma ampla estrutura operacional no país, escritórios comerciais e agentes de venda no exterior. Estes divulgavam os produtos em mercados estrangeiros e promoviam a celebração de contratos de exportação. Assim, as empresas pesquisadas contavam com agentes de vendas fora do Brasil, sobretudo, nos principais mercados consumidores onde elas ainda não dispunham de escritórios comerciais, mas que tinha interesse de comercializar os seus produtos.

A Marfrig, por exemplo, havia deslocado um diretor comercial para a China em 2013, dois anos antes de o governo chinês efetivar a liberação das vendas de carne bovina *in natura* brasileira em seu território (MARFRIG, 2015). Assim, em 2015, a empresa obteve vantagens comerciais quando iniciou as exportações brasileiras de carne bovina *in natura* para o mercado chinês. Normalmente, de acordo com Segalis et al. (2012), os agentes de vendas no exterior são funcionários que recebem uma comissão pela exportação que intermediam.

Outra questão a ser enfrentada pelos exportadores no Brasil refere-se aos gargalos existentes na logística. Em relação às exportações de carnes, os principais modais utilizados são o transporte rodoviário e marítimo para alcançar mercados externos distantes. O modal rodoviário abrange praticamente todo o território brasileiro, sendo responsável pelo maior volume de movimento de cargas internamente, conforme Rodrigues (2011), apesar de apresentar como limitação o maior custo de frete quando comparado aos modais ferroviário e hidroviário para longas distâncias, sendo indicado apenas para os trajetos de até 500 km, a fim de não se tornar antieconômico pelo elevado custo de consumo energético.

Em 2016, como consta na Figura 16, a via rodoviária foi responsável pelo envio de 75.976 toneladas de carne bovina para mercados estrangeiros (5,5%); enquanto o modal aeroviário foi utilizado para exportar 1.284 toneladas de carne bovina ou 0,1%, sendo a via aérea mais utilizada para o transporte de carnes nobres (cortes trasseiros de novilhos). A principal via utilizada nas exprotações dessa *commodity* foi a martítima, sendo o modal responsável pelo envio de 1.271.234 toneladas de carne bovina, o que representou 92,1% do volume exportado. O modal rodoviário participa da logística da carne desde o transporte dos animais das fazendas e granjas até as unidades operacionais, e dos frigoríficos exportadores até os portos ou centros de distribuição e pontos de vendas localizados em países próximos, como é o caso do Uruguai, Argentina e Chile.

Figura 16 – Volume de exportação de carne bovina do Brasil, por via utilizada (2016)



Fonte: ALICE WEB (2016). Organizado pelo autor.

Por sua vez, os portos litorâneos desempenham papel relevante na logística de exportação, por estarem entre os principais pontos fixos da rede de logística no comércio exterior brasileiro, composta pelos frigoríficos, centros de distribuição e armazenamento, portos nacionais, navios de carga e portos estrangeiros. Por esses pontos fixos de circulação de mercadorias passam os fluxos materiais (carnes, grãos, minérios, produtos industrializados etc.), de maneira que se configuram como nós da rede logística internacional.

No Brasil, os principais portos utilizados nas exportações de carne bovina foram o porto de Santos (SP), com o envio de 758.706 toneladas de carne bovina para o comércio exterior, correspondendo a 54,2% do volume exportado. Em seguida, encontra-se o porto de São Francisco do Sul (SC), com 15,1% de participação nas exportações do território brasileiro, o porto de Paranaguá (PR), com 9,0% de participação, o porto de Itajaí (SC), com 6,5%, o porto de Barcarena (PA), com 4,4%, o porto de Dionísio Cerqueira (SC), com 3,8%, o porto de Rio Grande (RS), com 3,5%, e o porto de São Borja (RS), com 1,2% de participação nas exportações (ABIEC, 2016).

A concentração das exportações de carne bovina nos portos das regiões Sul e Sudeste evidencia os corredores de exportação dos estados brasileiros produtores de carne situados no Centro-Oeste, Sul e Sudeste. Como é o caso dos frigoríficos de Mato Grosso, por exemplo, estado da região Centro-Oeste que se encontra integrado ao litoral pelo modal rodoviário e ferroviário. As rodovias BR-364 e BR-163 estão entre as principais vias de escoamento da produção do território mato-grossense destinada à exportação, e convergem para os portos de Santos (SP) e Paranaguá (PR). Já a produção do território goiano segue, sobretudo, pela BR-153, BR-364 e a BR-050, em direção ao porto de Santos.

A partir dos portos articulados com a logística interna da carne, predomina no comércio exterior o modal marítimo de longo curso, interligando portos brasileiros aos portos

estrangeiros. Com grande capacidade de carga, este modal tende a reduzir o custo do deslocamento, utilizando contêineres refrigerados para o armazenamento e conservação das carnes. Contudo, a gestão portuária e a atividade de transporte marítimo, conforme Pizzolato, Scavarda e Paiva (2010), concentram-se nas mãos de poucas empresas, as quais detêm o armazenamento e a função de transbordo de cargas em sua zona de influência, ou seja, em toda a área de mercado do porto da qual recebe cargas e para as quais as enviam.

A limitação e precariedade dos modais rodoviário e marítimo, juntamente com a concentração das exportações de carnes em alguns portos, evidenciam a existência de barreiras operacionais no comércio exterior, a qual tende a agravar-se com a convergência nos portos do Sudeste e Sul do Brasil de diversos produtos destinados ao exterior. Essa alta concentração em apenas alguns portos ocasiona um dos gargalos enfrentados pelo setor exportador no país, o que pode ser constatado no porto de Santos, com os congestionamentos de caminhões para ter acesso aos terminais e a insuficiência de locais para descarga e armazenamento. Tal problema é agravado quando as safras de soja batem recordes e sobrecarregam os pátios reguladores que já operam perto do limite, levando à formação de extensas filas de caminhões em Santos (SP), onde se encontra o maior complexo portuário da América Latina (EXAME, 2014c).

Os gargalos existentes na infraestrutura de transporte no Brasil, como afirma Barat (2012, p. 20), "aumentam os custos de escoamento e reduz a competitividade das exportações". Esse autor ressalta que apesar da evolução tecnológica, com desdobramentos no setor de transporte e comunicação, o que ampliou os fluxos de deslocamento de matéria-prima e produtos, com o surgimento de integrações entre modais (transporte multimodal), novas formas de acondicionamento, estocagem e distribuição, ainda há muito que se fazer e obstáculos a serem superados na logística de exportação no Brasil, a fim de fortalecer a sua competitividade.

Uma alternativa ao transporte de carnes no território brasileiro seria a ampliação do uso do modal ferroviário. Apesar da inflexibilidade de percurso, de acordo com Rodrigues (2011), esse modal seria o mais viável economicamente para o transporte territorial de cargas em longas distâncias. Nas palavras do autor: "um dos fatores de ganhos em competitividade é selecionar o modal de transporte que agregue menos custo ao produto durante o seu percurso" (RODRIGUES, 2011, p. 19). Portanto, a escolha de modais apropriados ao tipo de carga é essencial para a competitividade do negócio e o lucro dos produtores.

No caso do transporte de carnes – realizado, principalmente por rodovias no território brasileiro e posteriormente por navegação marítima –, demonstra-se necessário reorientar a

matriz de transporte para a intermodalidade em nível nacional, entre o modal rodoviário e ferroviário. Nessa integração, caberia ao modal rodoviário o transporte entre os frigoríficos e os pátios de transbordo da linha férrea, por ser o modal mais flexível, com maior disponibilidade de vias de acesso e de uso adequado nas pequenas distâncias.

Por sua vez, as características operacionais do modal ferroviário, segundo Rodrigues (2011), oferecem vantagens para o transporte de grande quantidade de carga a ser deslocada por longas distâncias (superior a 500 quilômetros). Entretanto, para que essa malha ferroviária sirva ao transporte de carnes é necessário o estabelecimento de novas parcerias entre os frigoríficos exportadores e as empresas detentoras do controle das ferrovias, visando à implantação de um maior número de vagões frigoríficos.

As novas linhas férreas que interligam pátios no interior do Brasil aos portos litorâneos – com destaque para a Ferrovia Norte-Sul que corta os estados de Goiás, Tocantins e Pará –, formam novos corredores de exportação no país (Anexo A). Em relação à Ferrovia Norte-Sul (Estrada de Ferro 151), esse corredor de exportação favorecerá o transporte de cargas em duas novas rotas de escoamento: uma passando por Goiás e Tocantins (como ilustra a Figura 17) até o Pátio de Açailândia, no Maranhão, seguindo pela Estrada de Ferro Carajás até o porto do Itaqui, em São Luís (MA). A outra rota de escoamento da produçao do Centro-Oeste seria pelo porto de Vila do Conde, em Barcarena, ou pelo porto de Belém (PA).

Figura 17 - Trechos da Estrada de Ferro 151 em Damolândia (GO) e Porto Nacional (TO)

A **B**

Legenda: **(A)** Bifurcação da Ferrovia Norte-Sul em Damolândia (Goiás), com trilho para Anápolis e outro em direção à Goiânia. **(B)** Pátio da Estrada de Ferro 151 no município de Porto Nacional, no Tocantins, com armazens graneleiros no segundo plano. Trabalho de campo (30/08/2014). Fotografia: Onofre Aurélio Neto.

Os portos marítimos no Pará e Maranhão apresentam algumas vantagens em relação aos portos do Sul e Sudeste, dentre as quais podemos citar: a menor concentração de operações de transbordo, o que acaba por repercurtir no tempo de espera para descarga e

envio dos produtos; e a menor distância geográfica em relação aos principais mercados estrangeiros importadores da carne bovina brasileira (Tabela 8). Essas vantagens comparativas contribuem para uma redução nos custos totais da logística de escoamento.

Tabela 8 – Distância de portos brasileiros selecionados aos portos dos principais mercados estrangeiros para a carne bovina, em milhas náuticas (nmi), e duração média da viagem marítima

PORTO	Santos (São Paulo)			Belém (Pará)			Itaqui (Maranhão)		
	Distância (nmi)	Menor Rota*	Duração **	Distância (nmi)	Menor Rota*	Duração **	Distância (nmi)	Menor Rota*	Duração **
Hong Kong (Hong Kong)	10.274	CBE	28d e 13h	11.223	CBE	31d e 04h	10.926	CBE	30d e 08h
Tianjin (China)	11.581	CBE	32d e 04h	11.127	CP	30d e 22h	11.288	CP	31d e 09h
Alexandria (Egito)	6.175	EG	17d e 04h	5.098	EG	14d e 04h	4.977	EG	13d e 20h
São Petersburgo (Rússia)	6.672	OA	18d e 13h	5.422	AO	15d e 01h	5.350	OA	14d e 21h
Bandar Abbas (Irã)	8.062	CBE	22d e 09h	8.055	CS	22d e 09h	7.934	CS	22d e 01h
Los Angeles (Estados Unidos)	7.384	CP	20d e 12h	5.267	CP	14d e 15h	5.428	CP	15d e 02h
Gênova (Itália)	5.224	EG	14d e 12h	4.147	EG	11d e 12h	4.026	EG	11d e 04h
Roterdã (Holanda)	5.430	AO	15d e 02h	4.180	AO	11d e 15h	4.108	OA	11d e 10h

*. CBE - Cabo da Boa Esperança. CP - Canal do Panamá. CS - Canal de Suez. EG - Estreito de Gibraltar. OA – Oceano Atlântico. **. Duração em dias e horas, com base na velocidade de 15 nós = 27,78 km/h. Fonte: SEA-DISTANCES.ORG.

A Tabela 8 retrara as distâncias dos portos de Santos (SP), Belém (PA) e o porto de Iaquí (MA), até alguns dos portos localizados nos principais países importadores de carne bovina do Brasil. O porto de Tianjin (China), por exemplo, encontra-se a uma distância de 11.581 milhas náuticas do porto de Santos, contornando o Cabo da Boa Esperança; já em relaçao ao porto de Belém, passando pelo Canal do Panamá, a distância reduz para 11.127 milhas náuticas, o que implica em aproximadamente um dia a menos de viagem marítima.

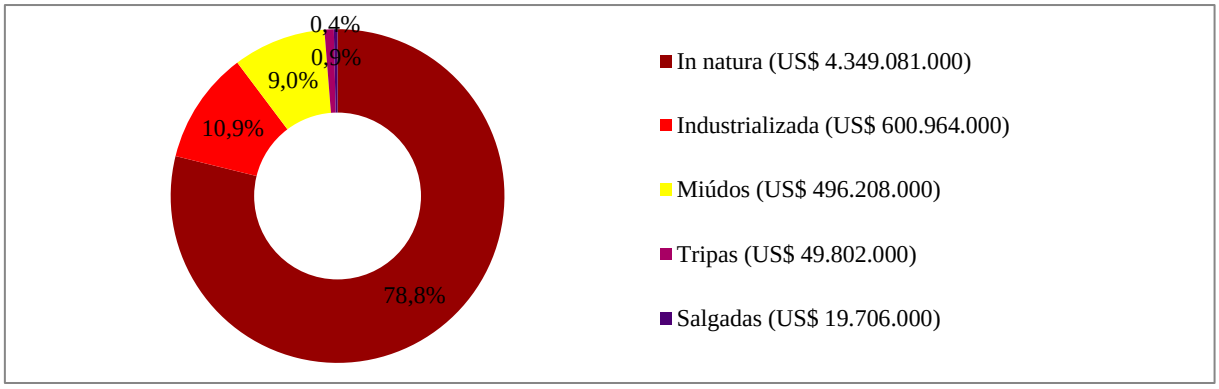
As exportações para o porto de Alexandria, no Egito, apresentam um menor itinerário saindo pelo porto do Itaqui (MA); com uma redução de 1.198 milhas náuticas, em relação ao porto de Santos, no estado de São Paulo. A redução na distância implica um menor tempo de transporte marítimo. Considerando a velocidade média dos navios de 15 nós, as exportações marítimas Itaqui-Alexandria duraria 13 dias e 20 horas; enquanto as exportações Santos-Alexandria demorariam 17 dias e 4 horas, ou seja, cerca de 80 horas a mais. Sendo que ambos os percursos teriam o Estreito de Gibraltar em suas rotas.

O porto do Itaqui, situado em São Luís (MA), também se apresenta como uma boa opção, em relação à distância geográfica, quando as exportações se destinam à Rússia (porto de São Petersburgo), Irã (porto de Bandar Abbas), Itália (porto de Gênova) e Holanda (porto de Roterdã). Já o porto de Belém (Pará) teria o menor percurso para a costa oeste dos Estados Unidos. A título de exemplo, as exportações Belém-Los Angeles reduziria a distância em 2.117 milhas náuticas, ao comparar com as exportações Santos-Los Angeles, o que reduz o tempo de viagem marítima entorno de seis dias.

Desta forma, as exportações pelos portos do Norte e Nordeste brasileiro apresentam algumas vantagens significativas em relação aos portos do Sul e Sudeste, quando as cargas exportadas têm como destino alguns portos da Europa, do Oriente Médio e da América do Norte. Além disso, o investimento em infraestrutura portuária para um maior uso dessas rotas comerciais de exportação diminuiria o congestionamento recorrente nos portos situados no Sudeste brasileiro. Mas, em relação ao mercado de Hong Kong, o porto de Santos (SP) apresenta um menor percurso, tendo como rota o Cabo da Boa Esperança.

Em relação ao tipo de produto, a carne bovina *in natura* está entre as principais *commodities* exportadas pelo país, em volume e valor arrecadado. Em 2016, os frigoríficos brasileiros exportaram 1.077.282 toneladas desta *commodity* para 90 mercados estrangeiros, a um custo médio de US$ 4.037 por tonelada, o que resultou em um montante de 4,34 bilhões de dólares ou 78,8% do total arrecadado com as exportações de carne bovina (Figura 18).

Figura 18 – Participação dos produtos no valor das exportações de carne bovina do Brasil (2016)



Fonte: ABIEC (2016). Organizado pelo autor.

As remessas de carne industrializada foram de 105.573 toneladas em 2016. Em valor de mercado, esta variedade tinha um melhor preço, 5.692 dólares por tonelada, o que permitiu a soma de US$ 600 milhões na balança comercial brasileira, correspondendo a 10,9% do valor total das exportações de carne bovina, como consta na Figura 18. Em conjunto, os

miúdos de bovino (195.552 ton.), as tripas (18.744 ton.) e as carnes salgadas (3.283 ton.) resultaram em um montante de US$ 565,7 milhões, participando em 10,3% do valor total arrecadado com os produtos derivados da carne bovina.

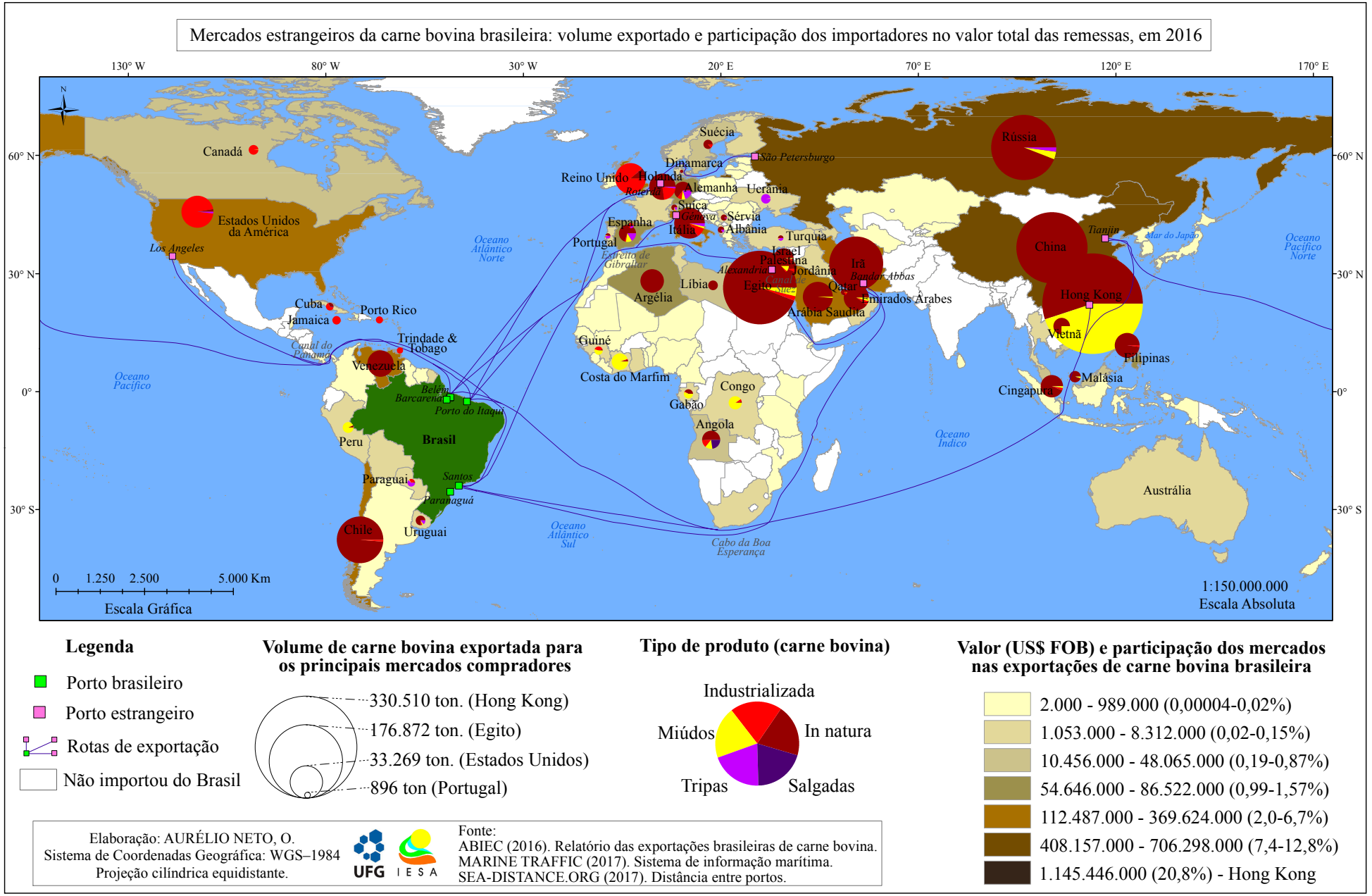
Ainda em 2016, de acordo com os dados da ABIEC (2016), os principais mercados de destino da carne bovina *in natura* brasileira foram Hong Kong, com a entrada de 181.429 toneladas, ao custo de US$ 718,8 milhões, a China (165.619 ton.), o Egito (164.930 ton.), a Rússia (130.599 ton.), o Irã (94.964 ton.) e o Chile, com o recebimento de 70.078 toneladas, conforme se observa na Figura 19. Em relação à carne industrializada, segundo dados da ABIEC (2016), este produto foi enviado para 98 mercados estrangeiros em 2016, tendo como principais destinos os Estados Unidos, ao permitirem a entrada de 31.623 toneladas de carne bovina industrializada proveniente do território brasileiro, seguidos do Reino Unido (27.223 ton.), Bélgica (6.308 ton.), Holanda (4.649 ton.) e Itália (3.173 ton.).

Apesar de ser um relevante mercado para a carne bovina industrializada do Brasil, conforme a Sociedade Nacional de Agricultura, os EUA impediam a entrada da carne bovina *in natura* brasileira em seu território. O processo de abertura teve início em 1º de agosto de 2016 (após uma negociação de 17 anos), quando o governo norte-americano permitiu o embarque desse produto para o seu território. A partir do acordo, o Brasil conseguiu o aval de um dos países mais exigentes e rigorosos do mundo, o que significa um reconhecimento de suas boas condições sanitárias e um atestado de qualidade da carne (SNA, 2016).

Ressalta-se que a primeira leva de carne bovina *in natura* do território brasileiro para os EUA foi de 25 toneladas de cortes dianteiros, as quais saíram da unidade de Bataguassu (MS), pertencente à Marfrig *Global Foods*, no dia 18 de setembro. Já no dia seguinte, a planta de abate da JBS S.A, localizada em Campo Grande (MS), enviou sua primeira remessa de carne bovina *in natura* para os Estados Unidos (SNA, 2016). Ao longo daquele ano, com a habilitação de outras plantas de abate, o Brasil enviou 846.652 quilos dessa *commodity* para o território estadunidense, no valor de 3.353.035 dólares (ALICE WEB, 2016).

Os principais mercados importadores de miúdos bovinos do Brasil foram Hong Kong (147.961 ton.), Costa do Marfim (8.275 ton.), Egito (6.731 ton.), Rússia (5.201 ton.), Congo (5.199 ton.), Peru (3.552 ton.) e Vietnã (2.291 ton.). Os mercados que mais receberam tripas bovinas dos frigoríficos brasileiros foram Rússia (2.967 ton.), Ucrânia (2.856 ton.), Alemanha (2.043 ton.), Egito (1.673 ton.) e Espanha (1.578 ton.). Já a carne bovina salgada foi exportada apenas para seis países: Angola (2.423 ton.), Israel (781 ton.), Cuba (62 ton.), Bolívia (12 ton.), Suriname (4 ton.) e Turquia, ao receber 2 toneladas (ABIEC, 2016).

Figura 19 – Mapa dos mercados de destino da carne bovina brasileira, por valor e participação no faturamento, com o volume exportado para os 50 principais compradores, segundo o tipo de produto (2016)



Como indica o mapa (Figura 19), os mercados estrangeiros que apresentaram maior volume de importação de carne bovina brasileira, independente do tipo de produto, foram Hong Kong, ao receber 330.510 toneladas de carne, o Egito (176.872 ton.), a China (165.754 ton.), a Rússia (138.785 ton.), o Irã (94.985 ton.) e o Chile (71.027 ton.). Em relação ao valor total arrecadado no envio de carne bovina para mercados estrangeiros, somente Hong Kong participou com 20,8%, a China com 12,8%, Egito (10%), Rússia (7,4%) e o Irã (6,7%).

Em conjunto, os países da União Europeia também se demonstram importantes parceiros comerciais do Brasil, em relação às exportações brasileiras de carne bovina em 2016, ao contribuírem com 13,4% do valor arrecadado. Sendo que somente as remessas de carne bovina para a Itália somaram 30.642 toneladas, correspondendo a 3,5% do valor faturado com esse produto; e a Holanda (Países Baixos) foi responsável por 3,3% do valor exportado. Já a participação do Reino Unido no valor das exportações foi de 2,5%, ao receber mais de 30 mil toneladas de carne bovina proveniente do território brasileiro. Destaca-se ainda a participação da Alemanha (1,3%), ao somar 70,8 milhões de dólares na balança comercial brasileira, pelo recebimento de 10.058 ton. de carne bovina (ABIEC, 2016).

Em 2016, o Brasil exportou carne bovina para 139 mercados estrangeiros. Apesar disso, os frigoríficos localizados no país ainda encontraram restrições por parte de alguns mercados mais exigentes para comercializarem carne bovina. Portanto, o volume exportado poderia ser maior, caso não houvesse tantas restrições e obstáculos ao comércio internacional. Essas questões estão presentes também nas exportações de carne suína e de frango.

3.2 A produção e exportação de carne de frango

Os Estados Unidos lideraram a produção mundial de carne de frango em 2016; sendo que a sua avicultura e abatedouros corresponderam por 20,6% do volume total. Enquanto o Brasil configurava como o segundo maior produtor mundial desta *commodity*, com o volume de 12,9 milhões de toneladas (Tabela 9). Em terceiro lugar, destacou-se a China, participando com 14% da produção mundial. Com um crescimento na produção de carne de frango ao longo dos últimos anos, esse país asiático tem reduzido a necessidade de importação desse produto para atender sua demanda interna.

Em conjunto, os três primeiros colocados na produção mundial de carne de frango detiveram 53,1% da oferta total em 2010, e 49% de participação em 2016, de uma produção estimada em 88,7 milhões de toneladas de equivalente carcaça (USDA, 2017). Isto evidencia uma concentração de mercado pelos Estados Unidos, Brasil e China, apesar de uma redução

de 4,1 pontos percentuais ao longo de seis anos. Dentre esses grandes produtores, no período analisado, o Brasil foi o país que mais obteve aumento em sua produção (Tabela 9).

Tabela 9 – Principais países produtores de carne de frango, por mil toneladas (2000 / 2016)

Países	2000	2005	2010	2015	2016
Estados Unidos	13.703	15.870	16.563	17.971	18.261
Brasil	5.980	9.350	12.312	13.146	12.910
China	9.269	10.200	12.550	13.400	12.300
União Europeia	7.970	8.169	9.202	10.890	11.330
Índia	1.080	1.900	2.650	3.900	4.200
Rússia	410	950	2.310	3.600	3.720
México	1.936	2.498	2.822	3.175	3.285
Argentina	870	1.030	1.680	2.080	2.055
Turquia	662	978	1.444	1.909	1.871
Tailândia	1.070	950	1.280	1.700	1.780
Outros países	11.064	12.362	15.256	17.165	17.016
TOTAL*	54.014	64.257	78.069	88.936	88.728

*. O total refere-se à soma da produção dos países que fazem parte do banco de dados do USDA.
Fonte: USDA (2017). Organizado pelo autor.

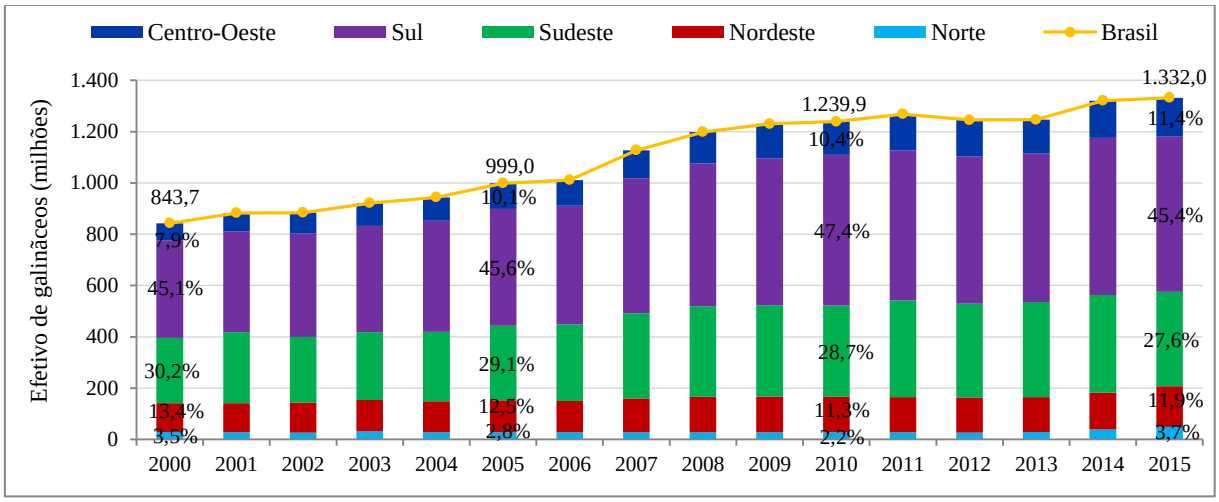
O maior crescimento da avicultura brasileira, em volume de produção de carne, ocorreu no quinquênio de 2000 a 2005, com um acréscimo de 56,4%, passando de 5,9 milhões de toneladas para 9,3 milhões; destacando-se ainda o aumento de 31,7% entre 2005 e 2010, quando registrou uma produção de 12,3 milhões de toneladas de equivalente carcaça. Contribuiu para esse aumento o fato do país ter um dos menores custos de produção do mundo, ao dispor de matéria-prima (frangos de corte), grãos e ração no próprio território.

O setor frigorífico brasileiro aumentou a produção de carne de frango visando atender a demanda interna e novos mercados externos, incluindo países que se fecharam aos produtores asiáticos e europeus, áreas onde foram identificados animais com a "gripe aviária". Assim, aproveitou de um momento de restrição aos mercados tradicionais para aumentar sua oferta. Mesmo após a superação da influenza aviária por países concorrentes, o Brasil garantiu sua colocação entre os primeiros produtores mundiais de carne de frango. Em 2016, a participação brasileira na produção mundial era de 14,6% (USDA, 2017).

No Brasil, em relação ao plantel de aves, o maior acréscimo aconteceu no quinquênio de 2005 para 2010, quando houve um crescimento de 24% no efetivo de galináceos no país, passando de 999 milhões para 1,23 bilhão (Figura 20). Os produtores nacionais de aves expandiram os seus negócios (granjas e incubadoras) atentos à possibilidade de novos acordos

internacionais para exportação da carne de frango, com a inserção de empresas brasileiras processadoras de carne em países estrangeiros (caso da JBS nos EUA e da BRF nos Emirados Árabes Unidos etc.); ao mesmo tempo, prepararam-se para suprir o crescimento da demanda interna, uma vez que o consumo doméstico de carne de frango aumentou de 6,6 bilhões de toneladas para 9,0 bilhões, entre 2005 e 2010 (USDA, 2017).

Figura 20 – Evolução do efetivo de galináceos no Brasil, por regiões (2000 - 2015)



Fonte: IBGE (2015). Organizado pelo autor.

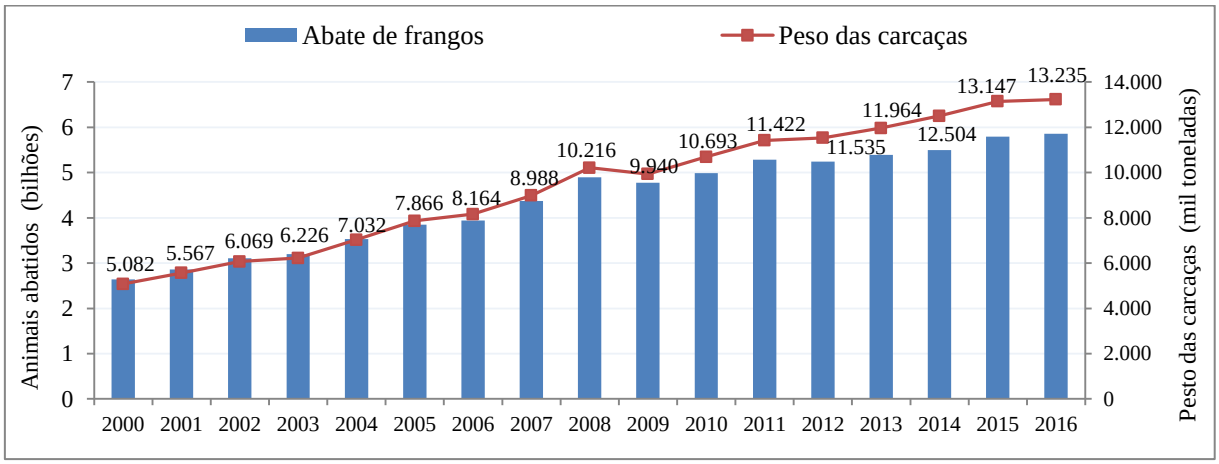
Em relação à distribuição geográfica da produção de aves, em 2015, a região Sul concentrava 45,4% do efetivo de 1,33 bilhão de galináceos que existiam no país, sendo o plantel do Paraná de 324 milhões, de 145,1 milhões em Santa Catarina, e 135,7 milhões no Rio Grande do Sul; destacando também a produção de aves em São Paulo, com 199,8 milhões de galináceos. Nas últimas décadas, o Centro-Oeste passou a ter uma grande produção de aves para abate, concentrando 11,4% do efetivo de galináceos do país em 2015, com destaque para o plantel de Goiás e Mato Grosso, ao dispor de 64.174.315 e 50.488.548 galináceos, respectivamente (IBGE, 2015). Observa-se na Figura 20 que o efetivo de galináceos no Centro-Oeste aumentou de 66 milhões para 151 milhões, entre 2000 e 2015, o que repercutiu no crescimento de 3,4 pontos percentuais na participação do plantel nacional.

Percebe-se que a produção de aves no Brasil reflete a citação de Olivo (2008, p. 89), de que a criação destes animais segue a "rota do milho e da soja". Pois os estados com o maior números de animais são justamente aqueles que investiram na produção desses grãos. No Centro-Oeste, por exemplo, a expansão da soja e do milho nas últimas décadas contribuiu para a abertura de granjas e incubadoras de aves. Em 2015, a área plantada com soja já ocupava 14,6 milhões de hectares na região, com uma produção de 43.943.604 toneladas;

enquanto o milho foi plantado em 6,7 milhões de hectares, o que permitiu a produção de 41.121.795 toneladas deste grão no Centro-Oeste (IBGE, 2015).

Em todo o território brasileiro, em 2016, um quadro de 146 estabelecimentos sob inspeção federal informaram o abate de frangos, havendo ainda 97 estabelecimentos sob inspeção estadual e 159 unidades sob inspeção municipal, conforme dados do IBGE (2016). No total, esses locais foram responsáveis pelo abate de 5,8 bilhões de frangos no país, o maior valor encontrado no período analisado (Figura 21).

Figura 21 – Evolução do abate de frangos no Brasil e peso das carcaças (2000 - 2016)



Fonte: IBGE (2016). Organizado pelo autor.

Desde o ano 2000, o abate de frangos no Brasil registrou um crescimento expressivo, saindo de 2,6 bilhões naquele ano para 3,8 bilhões em 2005, alcançando a marca de 4,9 bilhões em 2010, e um quantitativo superior a cinco bilhões por ano, após 2011 (Figura 21). O volume de carcaças de frangos acompanhou o aumento no quadro de abate. No ano 2000 foram produzidas 5 milhões de toneladas de carne de frango, com massas musculares e ossos; sendo que em 2016 esse número subiu para 13,2 milhões de toneladas (IBGE, 2016).

Impulsionando o aumento no volume de abate estiveram as principais empresas brasileiras do setor frigorífico, as atuais multinacionais da carne. No ano 2000, a empresa Sadia havia abatido 382,2 milhões de cabeças de frangos, seguida da Perdigão, ao abater 291,0 milhões de cabeças; por sua vez, a Seara registrou um volume de 178,0 milhões de cabeças de frangos abatidas (ABEF, 2000). Essas empresas mantiveram a liderança no *ranking* nacional de empresas abatedoras de frango. Em 2005, a Sadia registrou um abate de 629.209.878 cabeças, a Perdigão abateu 498.850.657 frangos e a Seara abateu 277.320.934 cabeças (ABEF, 2005).

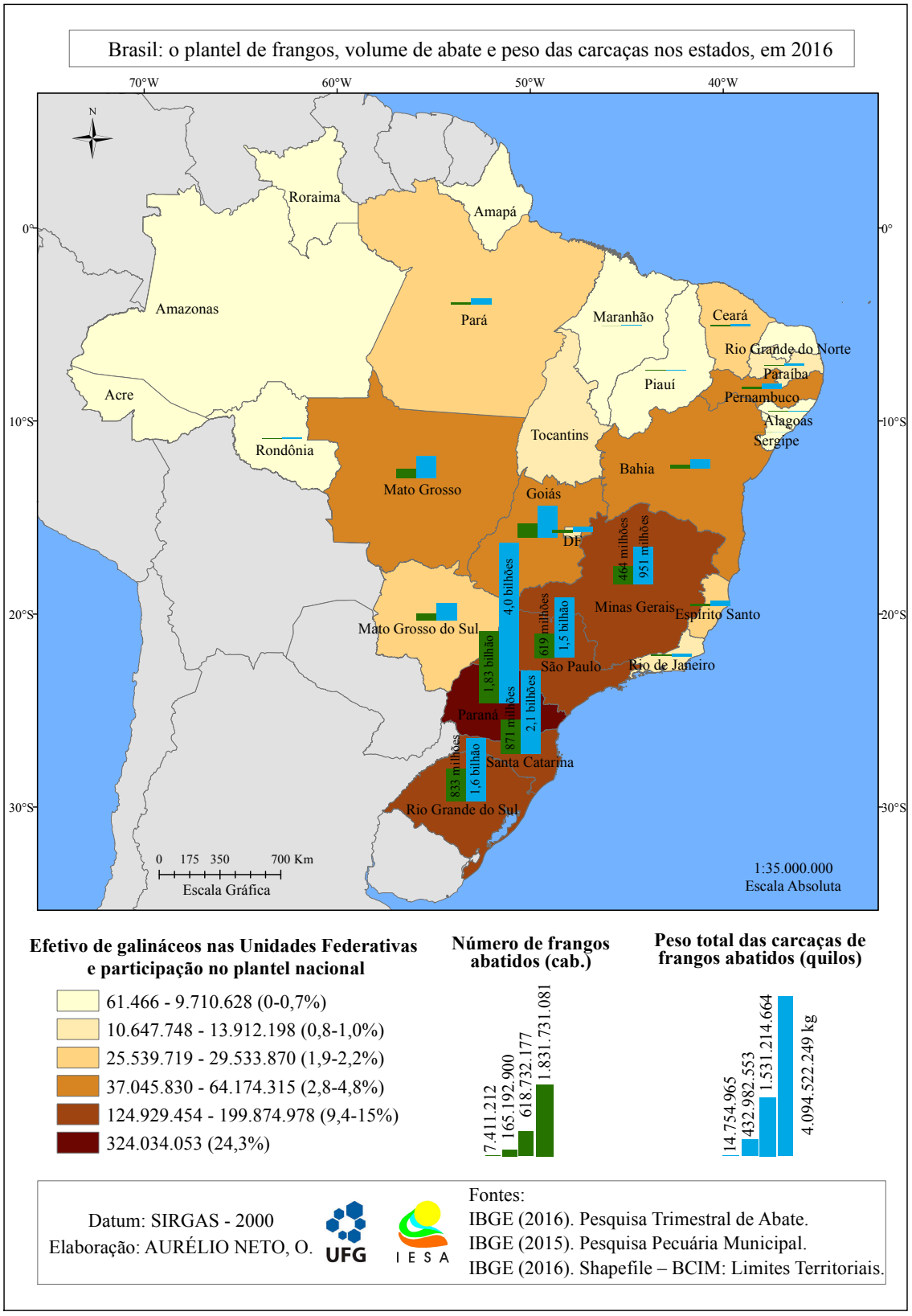
Independente do tipo de inspeção presente nas plantas operacionais, em 2016, os estados brasileiros que mais abateram frangos foram justamente os detentores dos maiores planteis, destacando a região Sul, sendo que o Paraná abateu 1,83 bilhão de cabeças, seguido de Santa Catarina (870,6 milhões) e Rio Grande do Sul (832,9 milhões), conforme se observa na Figura 22. No Sudeste, destaca-se o volume e abate em São Paulo (618,7 milhões) e Minas Gerais (464,1 milhões); já no Centro-Oeste, seguindo o *ranking* nacional, os maiores abatedores de frango foram Goiás (358,5 milhões), Mato Grosso (242,7 milhões) e Mato Grosso do Sul, ao abater 165.192.900 cabeças de frango (IBGE, 2016).

Os frigoríficos abatedouros de frango para exportação encontravam-se dispersos em estados brasileiros que apresentaram maiores ofertas de matéria-prima. Em 2016, segundo os dados do IBGE, encontravam-se no Paraná 25,3% dos 146 abatedouros de frango que estavam sob inspeção sanitária federal; já em São Paulo havia 22 destes estabelecimentos (15,1%), seguido de Santa Catarina (14,4%), Rio Grande do Sul (11,6%) e Minas Gerais, com 11,0% (IBGE, 2016). Assim, constata-se uma maior ocorrência de frigoríficos exportadores de carne de frango nos estados das regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Os dados demonstram a forte presença do setor avícola nessas unidades federativas, com várias incubadoras de pintos, granjas e frigoríficos habilitados para exportação. Logo, os maiores volumes de peso de carcaças de frango foram registrados nesses locais, onde predominava a criação (efetivo de animais) e a localização das plantas de abate. No Paraná, por exemplo, o peso total das carcaças dos frangos abatidos foi de 4,0 bilhões de quilos; tendo em seguida Santa Catarina, com 2,1 bilhões, e o Rio Grande do Sul, com 1,6 bilhão de quilos (IBGE, 2016). Esse cenário evidencia a importância da proximidade entre as granjas e as plantas de abate no sistema integrado de produção avícola.

O sistema integrado, de acordo com Canever et al. (1997), reduz os custos da cadeia produtiva da carne de frango por favorecer uma economia de recursos e aumento da escala de produção. De acordo com esses autores, a integração dispensa as agroindústrias das contratações de mão-de-obra para as granjas, substituindo-as pelos contratos de prestação de serviço, em que as indústrias integradoras fornecem as aves, parte dos insumos e da tecnologia a ser utilizada; por sua vez, os produtores rurais ficam encarregados das instalações físicas e do processo de criação até o momento do abate (CANEVER et al., 1997). Em geral, o produtor integrado tem um baixo risco no sistema, pois as aves já tem destino certo; contudo, as agroindústrias integradoras controlam todas as atividades, incluindo o transporte, definição de preço e comercialização. Na base desse sistema, de acordo com a UBABEF (2012), existem mais de 100 mil famílias de produtores rurais integrados.

Figura 22 - Mapa do efetivo de galináceos, abate e peso das carcaças, por unidade federativa (2016)



Segundo Costa (2007), as mudanças que ocorreram nas últimas décadas na avicultura, tanto no âmbito tecnológico como na organização do trabalho, foram as responsáveis pelo crescimento da produção que garantiu uma capacidade de abastecimento do mercado interno e de exportação expressiva. Para esse autor, o sistema integrado permitiu aos produtores rurais acumular conhecimento e as agroindústrias investirem em inovações no processo produtivo, ao estarem assegurados pelos contratos celebrados. Isso aumentou a oferta de matéria-prima (frangos de corte) e elevou o grau de produtividade dos abates industriais, contribuindo para uma expansão do consumo.

Entre os anos de 2000 e 2010, por exemplo, o consumo doméstico anual de carne de frango subiu de 30,1 quilos por habitante para 47,4 kg/*per capita*/ano (USDA, 2017; IBGE, 2012). Outro fator relacionado à competitividade da produção avícola brasileira refere-se à melhoria do material genético das linhagens de frangos de corte. De acordo com Stringhini et al. (2003), entre as variedades que apresentam desempenho satisfatório e maiores rendimentos de carcaça e de cortes encontram-se a *Ross*, *Cobb*, *Arbor Acres* e *Avian Farms*. Estando essas variedades genéticas de frango de corte entre as mais difundidas no território brasileiro; o que favorece um ganho no rendimento das carcaças.

Em relação ao rendimento médio das carcaças de frangos abatidos no país, em 2016, o valor encontrado foi de 2,26 quilos/cabeça, uma vez que o abate total foi de 5.860.316.609 cabeças e o peso das carcaças somou 13.234.959.230 kg (IBGE, 2016). O rendimento das carcaças é um indicativo de produtividade, sendo que o Brasil melhorou nesse quesito ao compararmos com os dados do ano de 2000, quando o rendimento médio das carcaças de frangos abatidos no país havia sido de 1,93 quilos/cabeça, ou seja, houve um ganho de 330 gramas por animal abatido (IBGE, 2016). Tal aumento de produção está relacionado aos avanços do setor frigorífico e a modernização do setor avícola no país, sendo um reflexo direto da melhoria do material genético e dos ganhos na convergência alimentar.

O setor produtivo no país evoluiu significativamente nas últimas décadas, como discute Garcia (2004), alcançando alta competitividade no cenário internacional, com crescimento da produção e redução dos custos operacionais; o que se deve ao seu processo de reestruturação industrial aliado às inovações tecnológicas, com melhores técnicas de manejo, nutrição e sanidade das aves, o que permitiu um aumento gradativo da produção e exportação.

Como salienta esse autor, a redução dos custos operacionais na produção da carne de frango está relacionada à produção avícola em grande escala, com a ampliação dos frigoríficos e a inserção de grandes produtores rurais na região Centro-Oeste; a redução do tempo de maturação das aves, em torno de 35 a 45 dias para o abate; a segurança na base

alimentar, com safras de milho e soja que garantem a fabricação da ração; e no sistema de integração produtor-agroindústria, contando o produtor rural com o capital financeiro fornecimento pelas agroindústrias para a montagem do negócio, com prazos e juros atrativos.

No Brasil, conforme Amaral et al. (2011), a avicultura moderna alcançou alta produtividade em espaço físico e tempo de maturação relativamente reduzidos. De acordo com esses autores, o ambiente de produção influencia diretamente no desempenho produtivo e fisiológico de frangos de corte, sendo necessário um ambiente com conforto térmico e iluminação adequada para que não haja redução na ingestão de alimentos, o que prejudicaria a taxa de crescimento dos animais e reduziria a produtividade. Percebe-se que a produção brasileira de frango de corte apresenta como vantagem comparativa a quantidade de espaço disponível para a implantação das granjas, as quais dispõem de ambientes ventilados e iluminados por luz solar. Essas questões, juntamente com a relativa distância geográfica entre as áreas de produção, dificultam a proliferação de doenças e a transmissão entre as granjas.

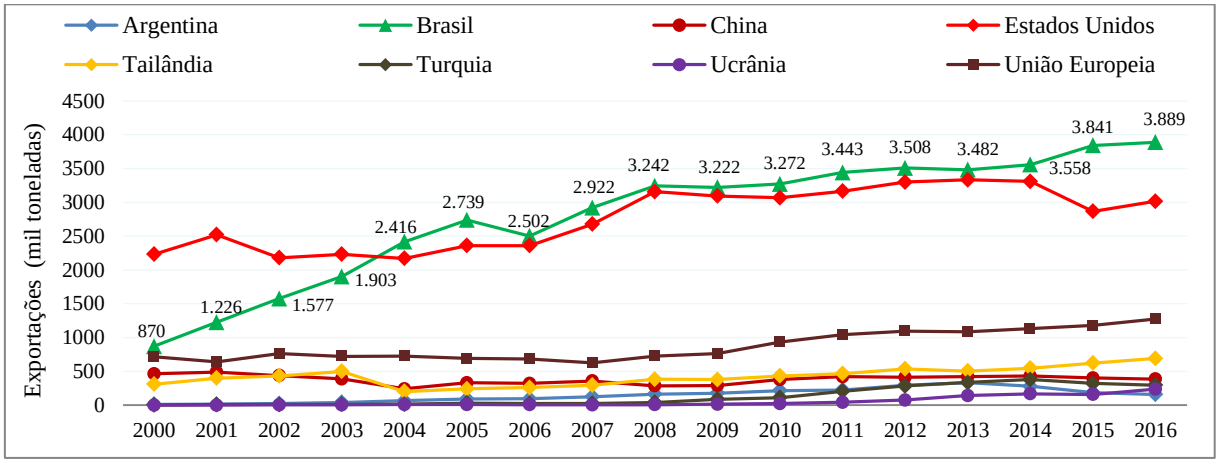
Segundo Garcia (2004), uma granja com escala ótima de produção teria, em média, 3.500m^2 de aviário e uma densidade aproximada de 13,7 aves/m^2, resultando em uma produção de 110 mil quilos de frango vivo. Nas granjas, a soja e o milho são os principais componentes das dietas para frangos de corte, podendo ser usados em forma de farelo, gérmen ou mesmo integral. Em média, são necessários 1,8 kg de ração para "produzir" um quilo de carne de frango; sendo o Brasil um país com grande produção desses itens, o setor avícola nacional consegue inserir seu produto no mercado mundial a um preço muito competitivo (UBABEF, 2012).

Em relação às exportações de carne de frango, os Estados Unidos destacam-se como um dos maiores exportadores no mundo. Entretanto, o país perdeu a primeira colocação para o Brasil em 2004, quando as remessas dessa *commodity* a partir do território brasileiro foram de 2,4 milhões de toneladas e as norte-americanas somaram 2,1 milhões de TEC (Figura 23). Entre os anos de 2000 e 2004 as exportações brasileiras de carne de frango praticamente triplicaram, tendo um crescimento de 177,7%, o que se deve ao maior número de países compradores, passando de 89 no ano 2000 para mais de 100 países em 2004. No mesmo período, as exportações estadunidenses tiveram uma retração de 2,7%; na China e Tailândia, as reduções foram de 48,1% e de 35,2% respectivamente, devido aos problemas de animais com influenza aviária (USDA, 2017).

O aumento expressivo no volume de carne de frango exportada pelas principais empresas brasileiras do setor frigorífico contribuiu para que o país ocupasse a primeira colocação no *ranking* dos *players* exportadores dessa *commodity*. No ano 2000, as principais

empresas brasileiras exportadoras de carne de frango haviam sido a Sadia (260.353 t.), a Perdigão (193.337 t.) e a Seara, ao enviar 155.643 toneladas desse produto para o mercado externo (ABEF, 2000). Em 2005, conforme a Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos, a Sadia exportou 733.784 toneladas de carne de frango; enquanto as remessas da Perdigão e da Seara foram de 495.146 e 353.269 toneladas, respectivamente (ABEF, 2005).

Figura 23 – Exportações de carne de frango em países selecionados, por mil toneladas (2000-2016)



Fonte: USDA (2017). Organizado pelo autor.

Em nível mundial, as exportações de carne de frango apresentou um decréscimo nos anos de 2004 e 2006, conforme Olivo (2008), decorrente das questões sanitárias que ocorreram na Ásia e Europa em 2003, ou seja, a gripe aviária com repercussões no mercado mundial. Essas questões nos ajudam a entender as retrações nas exportações da Tailândia e China, entre 2004 e 2006 (Figura 23). O receio nos consumidores de ingerir carne de frango contaminada afetou inclusive as exportações brasileiras em 2006, quando foram enviados 2,5 milhões de toneladas, uma queda de 8,5% em relação ao ano anterior (USDA, 2017).

A partir de 2007, o crescimento da demanda mundial por carne de frango foi reestabelecido, impulsionando o aumento nas exportações dos principais países fornecedores desta *commodity*, sendo que o Brasil manteve-se com o maior exportador (Figura 23). Em 2007, as remessas de carne de frango brasileira para o mercado externo foram de 2,9 milhões de toneladas, aumentando para 3,2 milhões em 2008 e 2009. Ao contrário das exportações de carne bovina, que tiveram uma retração nos anos de recessão em mercados externos (2008-2010), a carne de frango não teve o mesmo impacto; isto se deve ao fato do quilo deste

produto ser menor do que o da carne bovina, implicando em uma redução do consumo de carne vermelha e aumento do consumo de carne branca, em período de recessão econômica.

Com o estabelecimento de novos acordos comerciais, o Brasil passou a fornecer carne de frango para mais de 170 países em 2010, o que resultou no envio de 3,27 milhões de toneladas desse produto para mercados estrangeiros naquele ano. Em 2011, as exportações brasileiras de carne de frango representavam 35,9% dos 9,58 milhões de toneladas exportadas no mundo; enquanto as remessas estadunidenses corresponderam a 33% do total mundial (USDA, 2017).

Já em 2016, o envio de carne de frango do território brasileiro para mercados estrangeiros foi de aproximadamente quatro milhões de toneladas, havendo um aumento de 13% em cinco anos. A participação brasileira nas exportações mundiais correspondeu a 36,3%. Por sua vez, a participação dos Estados Unidos caiu 4,8 pontos percentuais, visto que apresentou uma redução no volume exportador. Sendo que, em 2016, as exportações mundiais de carne de frango movimentaram 10,7 milhões de toneladas, demonstrando um crescimento gradativo do consumo mundial, ao longo dos últimos anos (USDA, 2017).

O crescimento do volume exportado de carne de frango favorece a balança comercial brasileira. Entre o ano de 2000 e 2016, o montante arrecadado com essa *commodity* subiu de US$ 828,7 milhões para 6,36 bilhões de dólares, sendo que 93,5% deste valor referem-se às remessas de carne de frango *in natura* (MDIC, 2016). Ressalta-se que, nos últimos anos, a alta da taxa de câmbio contribuiu para um incremento na rentabilidade dos exportadores brasileiros, ao converterem o pagamento em dólares para a moeda nacional (ABPA, 2016).

De acordo com a UBABEF (2012, p. 4), a forte presença da carne de frango brasileira no mercado mundial é fruto do trabalho de aprimoramento desenvolvido em toda a cadeia produtiva, o que resultou em "um produto com qualidade, sanidade, sustentabilidade, que, aliadas a preços competitivos, levaram o frango brasileiro a estar presente em mais de 150 países (...)". O crescimento das exportações brasileiras deve-se, além do melhoramento que ocorreu no setor avícola, às reestruturações produtiva e geográfica das agroindústrias da carne, cuja função é fazer o processamento/transformação do frango de corte em produto para consumo, atendendo as demandas dos mercados estrangeiros. Soma-se a essas questões "o apoio do governo brasileiro, que oferece financiamento de custeio e investimentos, além de linhas de crédito para a agricultura empresarial" (UBABEF, 2011, p. 91).

Os estados da região Sul apresentaram uma maior participação no comércio exterior de carne de frango, ao enviarem 3,12 milhões de toneladas dessa *commodity* em 2016, correspondendo a 75,8% do volume total exportado pelo país. Naquele ano, somente os

frigoríficos do Paraná enviaram mais de 1,48 milhão de toneladas de carne de frango, o que gerou um montante de 2,17 bilhões de dólares; os frigoríficos de Santa Catarina exportaram 925,4 mil toneladas desse produto, resultando em um montante de US$ 1,54 bilhão; já os frigoríficos do Rio Grande do Sul foram responsáveis pelo envio de 721,6 mil toneladas, sendo 95,2% desse volume carne de frango *in natura* (Tabela 10).

Tabelas 10 – Principais estados brasileiros exportadores de carne de frango, por valor e peso (2016)

Estado	Carne de frango *in natura**		Outros tipos**		Total	
	US$ FOB	Peso (kg)	US$ FOB	Peso (kg)	US$ FOB	Peso (kg)
Paraná	2.082.331.605	1.449.767.433	91.582.175	31.778.570	2.173.913.780	1.481.546.003
Santa Catarina	1.303.212.880	836.649.779	237.323.589	88.763.526	1.540.536.469	925.413.305
Rio Grande do Sul	1.041.781.880	687.345.459	63.842.897	34.285.743	1.105.624.777	721.631.202
São Paulo	344.451.152	258.981.982	11.189.517	4.408.681	355.640.669	263.390.663
Minas Gerais	308.115.140	211.214.581	0	0	308.115.140	211.214.581
Goiás	298.528.980	174.608.667	2.673.238	1.881.180	301.202.218	176.489.847
Mato Grosso do Sul	256.197.925	157.192.542	2.539.655	1.862.826	258.737.580	159.055.368

*. Carnes de galos e galinhas, não cortadas em pedaços, frescas ou refrigeradas; e pedaços/miudezas comestíveis de galos/galinhas, congelados. **. Inclui as preparações alimentícias e conservas de carne de galos e galinhas. Fonte: ALICE WEB (2016). Organizado pelo autor.

Os frigoríficos localizados em Santa Catarina e Rio Grande do Sul dispõem de uma ampla rede de transporte e proximidade de portos marítimos, como o é caso do porto de Paranaguá (PR) e o porto de Santos (SP). No Sudeste, destacaram-se as exportações de São Paulo e Minas Gerais, ao enviarem 263,3 e 211,2 mil toneladas, respectivamente, beneficiando-se os frigoríficos exportadores desses estados de uma ampla malha de rodovias federais e estaduais. Já no Centro-Oeste, dos frigoríficos localizados em Goiás, foram exportados 176,4 mil toneladas de carne de frango, sendo que 99% deste volume foi carne *in natura*; enquanto dos frigoríficos do Mato Grosso do Sul foram exportados mais de 159 mil toneladas, sendo 157 mil toneladas de carne de frango *in natura* (fresca, refrigeradas ou congelada), enviadas em frango inteiro ou em pedaços/miudezas (ALICE WEB, 2016).

No Brasil, em 2016, segundo a Associação Brasileira de Proteína Animal, as empresas líderes na exportação de carne de frango foram a BRF (Sadia e Perdigão) e a JBS, com a Seara Alimentos (ABPA, 2016). Somente os frigoríficos da *Brasil Foods* foram responsáveis por cerca de 50% das exportações brasileiras de carne de frango *in natura*. A BRF contava

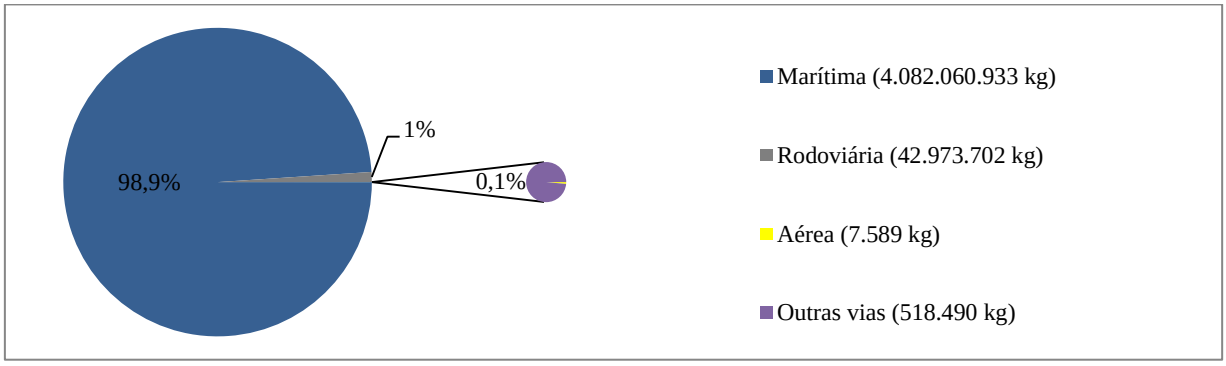
com uma ampla estrutura operacional no Brasil e unidades de vendas e de distribuição no exterior; além disso, a empresa dispunha de equipes de vendas espalhadas em diversos países. No continente Africano, por exemplo, a BRF investiu na ampliação do número de agentes de vendas, desde 2011, o que fez da região um dos principais mercados potenciais da companhia (BRF, 2013). Percebe-se que os agentes de vendas atuavam nos locais que a empresa não dispunha de filiais, mas tinha interesse de exportar para aqueles mercados.

Em decorrência do processo de globalização, como afirmam Segalis et al. (2012, p. 19), "o comércio internacional é parte vital da economia das nações", com as trocas comerciais e a interdependência entre os mercados. Apesar disso, conforme De Paulo (2007), o desenvolvimento do comércio exterior brasileiro não foi devidamente acompanhado de um crescimento na infraestrutura que compõe a logística de exportação, o que acarreta em congestionamentos e dificuldades no cumprimento de alguns prazos pelas empresas.

Nas palavras dessa autora, "o crescimento contínuo do comércio exterior brasileiro tem exigido dos terminais a plena utilização da sua capacidade operacional instalada, pela ocupação dos seus equipamentos, sistemas e áreas" (DE PAULO, 2007, p. 35). Isto evidencia um estrangulamento na logística de exportação, relacionado à concentração dos envios de produtos em algumas vias (modais) e portos. Por isso, concordamos com a autora sobre a necessidade de maiores investimento em logística, a fim de aumentar a competitividade do país no comércio exterior.

Em relação à logística de exportação de carne de frango, a via marítima foi utilizada para o envio de 4,0 milhões de toneladas, em 2016, correspondendo a 98,9% do volume total exportado a partir do território brasileiro. O modal rodoviário representou 1,0% das exportações, ao servir para o escoameno de 42,9 mil toneladas desse produto; já por via área foram enviados apenas 7.589 quilos de carne de frango; e, por outras vias, incluindo a via fluvial, foram exportadas 518,4 toneladas (Figura 24).

Figura 24 – Volume de exportação de carne de frango do Brasil, por via utilizada (2016)



Fonte: ALICE WEB (2016). Organizado pelo autor.

Como atesta Rodrigues (2011), o transporte marítimo é de alta eficiência energética, com elevada economia de escala para grandes lotes de *commodities* a longa distância, o que permite reduzir o custo do frete internacional. Por isso, o transporte marítimo é o mais utilizado nas operações de exportação e importação de cargas em nível mundial, de acordo com Segalis et al. (2012), destacando-se na navegação internacional os navios cargueiros e os porta-contentores (especializados no transporte de contêineres), sendo os contêineres térmicos utilizados para armazenar e transportar carnes frescas ou refrigeradas entre portos distantes.

Em 2016, os principais portos brasileiros utilizados nas exportações de carne de frango foram o porto de Itajaí (SC), com 34,7% de participação no volume total, ultrapassando inclusive as remessas do porto de Paranaguá (34,0%), um tradicional exportador dessa *commodity*, situado no litoral paranaense, o porto de São Francisco do Sul (SC), com 12,5% de participação, o porto de Santos (SP), correspondendo a 9,6% das remessas, o porto de Rio Grande (RS), com 6,7%, e o porto de Imbituba (SC), com 0,5% de participação nas exportações de carne de frango do território brasileiro (ALICE WEB, 2016). Assim, percebe-se que a região Sul é a que mais se destaca na produção, no volume de exportação e no envio de carne de frango, por portos marítimos, aos mercados estrangeiros.

A carne de frango a ser exportada é transportada das agroindústrias aos portos principalmente em caminhões frigoríficos, utilizando a malha rodoviária. O porto de Itajaí, por exemplo, encontra-se ligado ao oeste catarinense pelas rodovias SC-470 e BR-470, servindo para escoar a produção da região. Em alguns casos, o transporte é feito em contêineres frigorificados, utilizando a malha ferroviária existente nas regiões Sul e Sudeste.

Os investimentos na intermodalidade demonstram-se favoráveis ao setor, requerendo uma ampliação da malha ferroviária e sua interligação com as rodovias, ao implantar pátios multimodais. Como assinalou Santos (2011, p. 141), "o capital fixo 'dormente', isto é, as infraestruturas, é uma condição necessária à reprodução do capital 'vivo', representado pelas forças de produção (capital constante e capital variável da empresa)". A partir desse autor, verifica-se que as infraestruturas são essenciais para as atividades de produção e transporte no sistema capitalista, sobretudo, em um cenário de competitividade em escala global que exige mais agilidade da empresa que almeja participação no mercado mundial.

Entre os investimentos de logística demandado pela avicultura, ressalta-se o Corredor Ferroviário Catarinense ("Ferrovia do Frango"), cujo trecho a ser implantado criará uma nova rota de exportação do oeste catarinense, desde o município de Dionísio Cerqueira até o terminal de embarque do porto de Itajaí (Anexo B). Além disso, ao passar pela Ferrovia Norte-Sul, a Ferrovia do Frango garantiria as granjas da região Sul acesso aos grãos (milho e

soja) do Centro-Oeste brasileiro (GAZETA DO POVO, 2015). Isto aumentará a competitividade do setor avícola no mercado mundial.

Em 2016, os principais portos estrangeiros de destino da carne de frango brasileira encontravam-se na Ásia, sendo os maiores importadores deste produto a Arábia Saudita, ao receber 746,2 mil toneladas provenientes do território brasileiro, a China (483,7 mil ton.), o Japão (397 mil ton.), os Emirados Árabes Unidos (301,5 mil ton.), Hong Kong (248,5 mil ton.), o Kuwait (108,5 mil ton.) e Cingapura (97,3 mil ton.). Fora do continente asiático, com o recebimento de 221,8 mil toneladas, a África do Sul foi um dos maiores importadores da carne de frango brasileira, participando em 5,4% do volume total exportado pelo país naquele ano (ALICE WEB, 2016).

Em milhas náuticas, os portos de exportação de Santa Catarina e Paraná não apresentam distâncias significativas que impliquem na escolha de qual porto seria mais apropriado para o escoamento da produção. Portanto, entre esses dois estados brasileiros, a escolha do porto exportador está relacionada à proximidade dos frigoríficos e disponibilidade de infraestrutura viária e portuária. Por sua vez, o porto de Paranaguá (PR), o porto de Santos (SP) e o porto do Rio Grande (RS), apresentam uma pequena variação entre eles, em relação à distância geográfica dos portos localizados nos principais mercados estrangeiros para a carne de frango (Tabela 11). Essa diferença é pouco significativa para o tempo de viagem marítima.

O porto de Paranaguá, por exemplo, encontra-se a 7.135 milhas náuticas do porto de Jeddah, na Arábia Saudita, enquanto as exportações Santos-Jeddah teriam um percurso de 7.013 milhas, o que implica em uma diferença de oito horas de viagem. Já as exportações do porto de Rio Grande para o porto de Jeddah demorariam 20 dias e 22 horas, em um percurso de 7.534 nmi. Entre os portos selecionados, observa-se na Tabela 11 que o porto de Rio Grande apresenta o menor percurso quando as exportações de carne de frango destinam-se ao porto de Yokohama, no Japão, tendo uma distância de 10.795 milhas náuticas, passando pelo Estreito de Magalhães.

Em relação ao tipo de produto, a carne de frango *in natura* foi responsável pelo montante de 5,94 bilhões de dólares na balança comercial brasileira, ao serem exportados 3.959.393.834 quilos desse produto para 133 mercados estrangeiros, a um custo médio de US$ 1.502/tonelada (ALICIE WEB, 2016). Assim, a carne *in natura* foi responsável por 96% do volume total exportado de carne de frango. Sendo que o produto *in natura* agrupa as carnes de galos e galinhas não cortadas em pedaços (sejam frescas ou refrigeradas), e os pedaços e miudezas comestíveis de frango que foram congelados.

Tabela 11 – Distância de portos brasileiros selecionados aos portos dos principais mercados estrangeiros para a carne de frango, em milhas náuticas (nmi), e duração média da viagem marítima

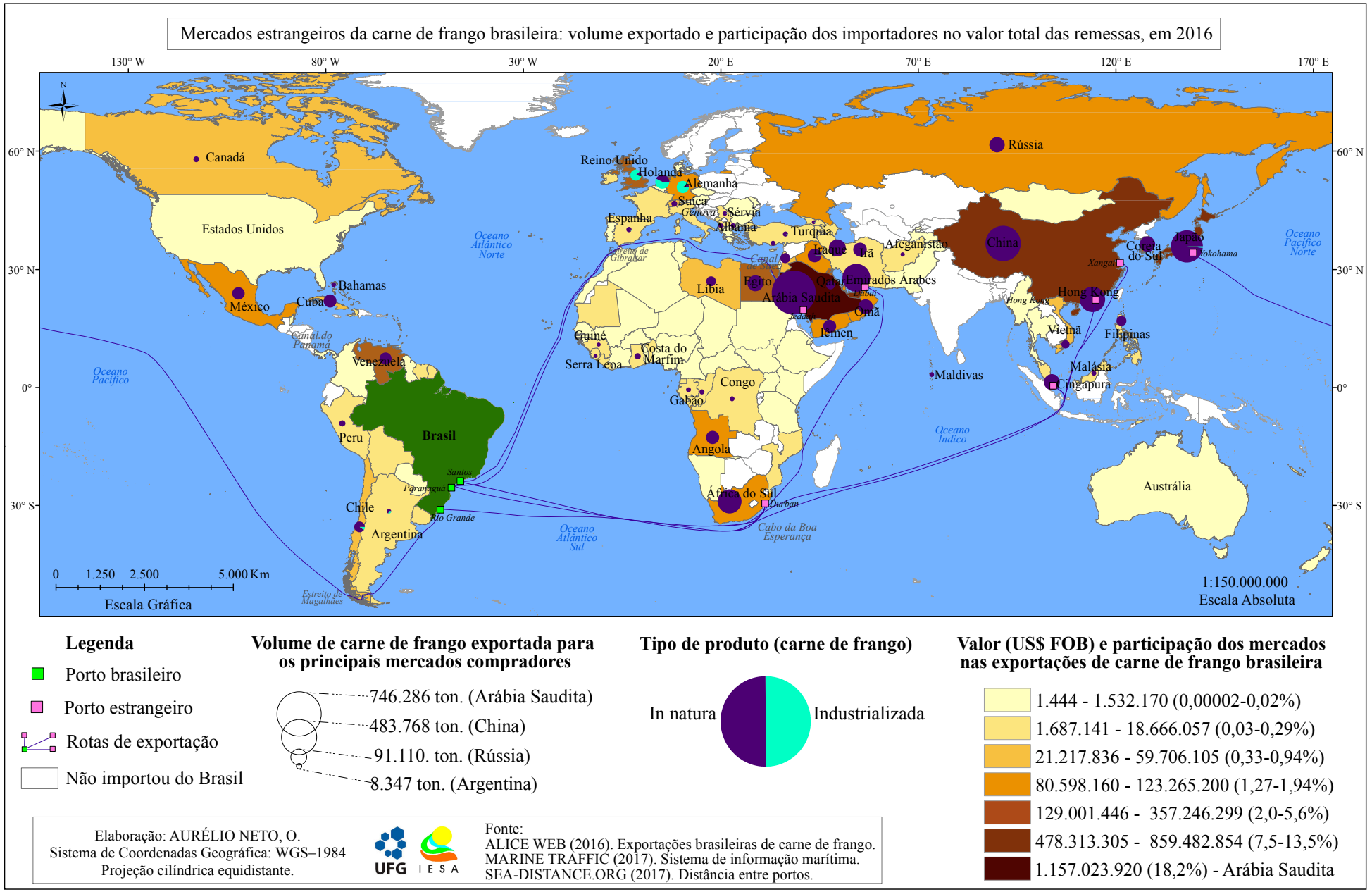
PORTO	Paranaguá (Paraná)			Santos (São Paulo)			Rio Grande (Rio Grande do Sul)		
	Distância (nmi)	Menor Rota*	Duração **	Distância (nmi)	Menor Rota*	Duração **	Distância (nmi)	Menor Rota*	Duração **
Jeddah (Arábia Saudita)	7.135	CS	19d e 20h	7.013	CS	19d e 12h	7.534	CS	20d e 22h
Xangai (China)	11.111	CBE	30d e 21h	11.056	CBE	30d e 17h	11.129	CBE	30d e 22h
Yokohama (Japão)	11.252	EM	31d e 06h	11.364	EM	31d e 14h	10.795	EM	30d e 00h
Dubai (Emirados Árabes)	8.166	CBE	22d e 16h	8.111	CBE	22d e 13h	8.184	CBE	22d e 18h
Hong Kong (Hong Kong)	10.329	CBE	28d e 17h	10.274	CBE	28d e 13h	10.347	CBE	28d e 18h
Durban (África do Sul)	4.212	CBE	11d e 17h	4.157	CBE	11d e 13h	4.230	CBE	11d e 18h
Shuwaikh (Kuwait)	8.581	CBE	23d e 20h	8.526	CBE	23d e 16h	8.599	CBE	23d e 21h
Cingapura (Cingapura)	9.023	CBE	25d e 02h	8.968	CBE	24d e 22h	9.041	CBE	25d e 03h

*. CBE - Cabo da Boa Esperança. CS - Canal de Suez. EM - Estreito de Magalhães. **. Duração em dias e horas, com base na velocidade de 15 nós = 27,78 km/h. Fonte: SEA-DISTANCES.ORG.

Como consta na Figura 25, os cinco principais mercados de destino da carne de frango *in natura* brasileira foram Arábia Saudita, com o recebimento de 744.972 toneladas, a China (483.768 ton.), o Japão (391.991 ton.), os Emirados Árabes Unidos (301.166 ton.) e Hong Kong (248.564 ton.). Em conjunto, o volume enviado para aqueles mercados asiáticos correspondeu a 54,8% das exportações de carne de frango *in natura* do Brasil, o que demostra uma concentração e dependência do setor em poucos mercados estrangeiros.

Já as exportações de carne de frango industrializada somaram mais 414 milhões de dólares na balança comercial brasileira, em 2016, ao serem enviados 166.166.880 quilos desse produto para 81 mercados. A carne de frango industrializada compreende as diversas preparações e conservas de galos e galinhas. Por ser um alimento mais elaborado, com maior valor agregado, esse produto apresenta um custo médio de 2.492 dólares/tonelada, ou seja, 66% maior que o preço de exportação do produto *in natura*. Os principais mercados de destino da carne de frango industrializada foram: Alemanha (51.901 ton.), Holanda (42.80 ton.) e Reino Unido, ao receber 40.810 toneladas (Figura 25). Portanto, apenas três mercados da União Europeia representaram 81,6% do volume total exportado desse produto, conforme dados da Secretaria de Comércio Exterior (ALICE WEB, 2016).

Figura 25 – Mapa dos mercados de destino da carne de frango brasileira, por valor e participação no faturamento, com o volume exportado para os 50 principais compradores, segundo o tipo de produto (2016)



Independente do tipo de produto, em 2016, o Brasil exportou carne de frango (*in natura* e/ou industrializada) para 140 mercados estrangeiros. Em relação ao valor arrecadado com as exportações pelo país, o mapa anterior indica que os mercados que mais participaram foram: Arábia Saudita (18,2%), com o valor de US$ 1.157.023.920, a China (13,5%), Japão (11,5%), Emirados Árabes Unidos (7,5%), Hong Kong (5,6%) e Cingapura (2,9%), ao somar 185 milhões de dólares na balança comercial brasileira. Assim, nas exportações de carne de frango, o Oriente Médio constituiu-se no mais importante parceiro comercial do Brasil em 2016, seguido de outros mercados asiáticos. Ressalta-se que para adentrar os países de religião mulçumana, a produção de carne deve seguir o "*abate halal*" (legal/permitido), que segue os preceitos e as normas estabelecidas pela comunidade islâmica.

Por sua vez, os países que formam a União Europeia corresponderam a 7,6% do valor arrecadado, ao permitirem a entrada de 219.097 toneladas de carne de frango brasileira no bloco econômico. As remessas dessa *commodity*, somente para a Holanda, contribuíram com US$ 172 milhões, o que representou 2,7% do valor faturado com a carne de frango; enquanto as exportações para o Reino Unido somaram 136 milhões de dólares (ALICE WEB, 2016). Além da carne de frango e da carne bovina, a carne suína é outro produto dos frigoríficos localizados no Brasil que apresenta destaque no mercado mundial, com participação de empresas brasileiras neste segmento.

3.3 A produção e exportação de carne suína

Em 2016, a carne suína era a mais produzida e consumida no mundo, cerca de 109,8 milhões de toneladas. Naquele ano, a China foi líder mundial na produção desta proteína animal, sendo responsável por 48,3% do volume total, ao produzir 52,9 milhões de toneladas de carne suína (Tabela 12). Este país também é o maior mercado consumidor dessa variedade de carne, uma vez que seu consumo doméstico foi de 54,9 milhões de toneladas em 2016, representando 50,2% da demanda mundial, o que indica uma necessidade de importação, apesar de ser o principal produtor dessa c*ommodity*. Com tradição na produção e consumo de carne suína, a União Europeia ocupou a segunda colocação no *ranking* mundial, ao produzir 23,4 milhões de toneladas (USDA, 2017).

Ainda em 2016, o Brasil era o único país da América do Sul a destacar-se entre os principais produtores mundiais de carne suína, com um volume de 3,7 milhões de toneladas de equivalente carcaça. Ressalta-se que a produção de carne suína no país teve um crescimento acentuado ao longo do período analisado na Tabela 12, saltado de 2,0 milhões de

toneladas no ano 2000, para 3,1 milhões em 2010, o que significa uma variação de 59%, acima do crescimento mundial para o mesmo período (21,3%).

Tabela 12 – Principais países produtores de carne suína, por mil toneladas (2000 / 2016)

Países	2000	2005	2010	2015	2016
China	39.660	45.553	50.712	54.870	52.990
União Europeia	21.684	21.781	22.627	23.249	23.400
Estados Unidos	8.596	9.392	10.186	11.121	11.319
Brasil	2.010	2.710	3.195	3.519	3.700
Rússia	1.341	1.334	1.981	2.615	2.870
Vietnã	1.029	1.670	2.217	2.572	2.675
Canadá	1.509	1.765	1.783	1.899	1.955
Filipinas	1.008	1.175	1.310	1.463	1.540
México	1.030	1.103	1.175	1.323	1.376
Japão	1.269	1.245	1.292	1.254	1.279
Outros países	5.748	6.042	6.510	6.729	6.749
TOTAL*	84.884	93.770	102.988	110.614	109.853

*. O total refere-se à soma da produção dos países que fazem parte do banco de dados do USDA.
Fonte: USDA (2017). Organizado pelo autor.

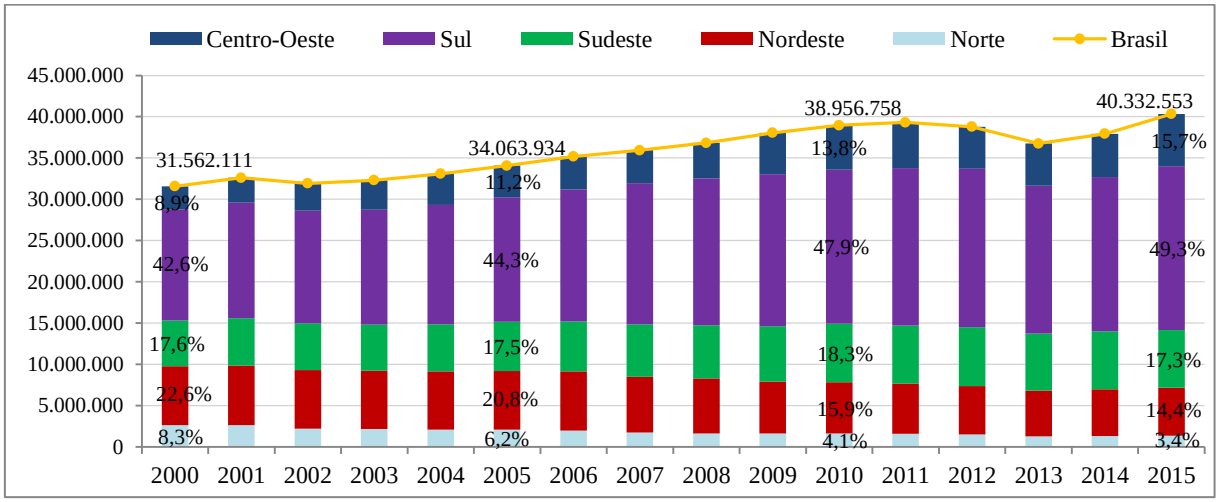
Entre os anos de 2000 e 2005, o crescimento na produção brasileira foi de 34,8% (USDA, 2017). Nesses primeiros anos da série, de acordo com a ABIPECS (2005), o aumento no volume de carne suína produzida se deu mais pela ocupação da capacidade ociosa – estimada em 3,0 milhões de toneladas em 2005 – e menos pelo aumento da capacidade instalada, pois foram pequenos os investimentos realizados na expansão da suinocultura. Já no período de 2005 até 2010, o aumento da produção de carne suína brasileira foi de 17,9%. Seguindo essa tendência de crescimento, entre 2010 e 2016, a produção nacional teve um acréscimo de 15,8%; nesse intervalo, o volume de carne suína produzida manteve-se acima dos 3,0 milhões de toneladas (Tabela 12).

No Brasil, como salientam Miele e Machado (2006), o aumento da capacidade de produção da suinocultura, com aumento expressivo no volume produzido, deve-se aos avanços tecnológicos e organizacionais que ocorreram no sistema de criação e abate de suínos. Na leitura desses autores, essas questões envolvem a ampliação das instalações operacionais, com a expansão dos alojamentos de matrizes, a criação de granjas modernas e o aumento das plantas industriais; o que resultou em uma suinocultura industrial, havendo grande integração entre produtores e agroindústrias.

Considerando um crescimento da demanda interna e externa por proteína animal nos próximos dez anos, aliado a uma desvalorização da moeda nacional brasileira frente ao dólar, o que aumentará a competitividade do Brasil nos mercados externos, a OECD-FAO (2015) prevê um crescimento na produção de carnes (bovina, suína e aves) brasileiras e um superávit exportável, com uma maior participação do país no mercado internacional já na década de 2020. Nesse sentido, observa-se um crescimento no efetivo de animais de corte no país, inclusive no plantel de suínos, o que pode ser visto como uma resposta do setor pecuarista ao aumento na demanda por carnes (no mercado interno e externo).

Entre os anos de 2000 e 2015, o consumo doméstico de carne suína aumentou de 1,8 milhões de toneladas para 2,8 milhões, ou seja, 57,1%, alcançando um consumo *per capta* de 15,1 kg/hab.; sendo que, no mesmo período, o consumo mundial desse alimento teve um aumento de 30,2% (USDA, 2016). Ao contrário do perfil mundial, o consumidor brasileiro prefere os produtos processados, tais como linguiças, cortes temperados, curados e cozidos etc.; de modo que a carne suína *in natura* representa cerca de um terço do consumo doméstico (ABIPECS, 2010). Nesse mesmo intervalo, o efetivo de suínos teve um acréscimo de 27,8% no território brasileiro, passando de 31,5 milhões de cabeças, no ano 2000, para 40,3 milhões em 2015 (Figura 26).

Figura 26 – Evolução do efetivo de suínos no Brasil, por regiões (2000-2015)



Fonte: IBGE (2015). Organizado pelo autor.

A região Sul apresentou o maior crescimento absoluto, ao ter seu plantel de suínos aumentado de 13.452.029 para 19.875.316 cabeças, no período de quinze anos (IBGE, 2015). Em pontos percentuais, conforme consta na Figura 26, a região Centro-Oeste teve um incremento de 6,8 pontos; uma vez que a sua participação no efetivo nacional de suínos era de

8,9%, no ano 2000, chegando a 15,7% em 2015. Isto evidencia uma maior importância do Centro-Oeste na produção desses animais para o abate, o que está relacionado à disponibilidade de grãos para fabricação da ração e da localização de unidades abatedoras de suínos na região, sobretudo, nas últimas décadas.

Apesar disso, em 2015, a criação de suínos continuou concentrada na região Sul (49,3%), com um efetivo de 7,1 milhões de suínos no Paraná, 6,7 milhões em Santa Catarina, e 5,9 milhões no Rio Grande do Sul. Ressalta-se que a região sulina é uma tradicional criadora de suínos e berço de importantes agroindústrias ligadas à produção desses animais para abate, a exemplo da Sadia, Perdigão e Seara, empresas que surgiram em Santa Catarina. Na sequência, destaca-se o efetivo de suínos em Minas Gerais (5.047.216 cab.), no Mato Grosso, com 2.849.158 cabeças, em Goiás (2.033.914 cab.), São Paulo (1.484.585 cab.) e no Mato Grosso do Sul, com um plantel de 1.281.775 suínos (IBGE, 2015).

Na suinocultura brasileira predomina o sistema de granjas industriais tecnificadas, "onde os animais são confinados, recebem alimentação balanceada e cuidados sanitários específicos" (ABCS, 2014, p. 32). Em tal sistema de produção intensivo, conforme a ABCS (2014), os animais são alocados em áreas separadas por fase/idade, constituindo múltiplos sítios especializados por atividades, tendo as unidades produtoras de leitões (UPL), responsáveis pela reprodução das matrizes e cria, e as unidades de crescimento e terminação dos suínos cevados (UT). Dos locais de produção de suínos terminados até os frigoríficos, o transporte é realizado principalmente por caminhões com carrocerias metálicas; de modo que se utiliza da malha rodoviária no transporte dos animais vivos.

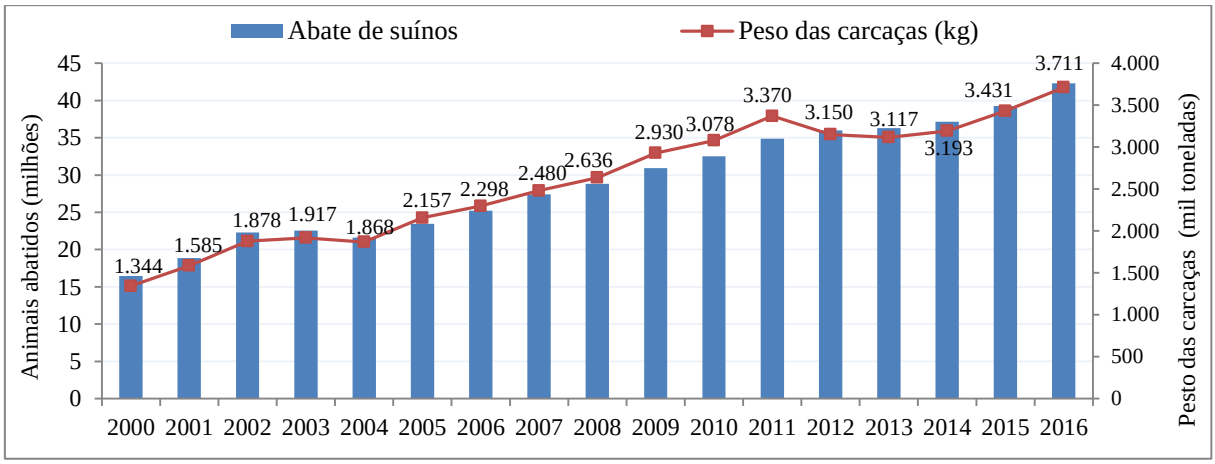
No regime intensivo, os autores Pinheiro et al. (2013, p. 151) comentam que os animais criados para fins comerciais recebem "água à vontade e dieta composta de milho e farelo de soja, suplementada com minerais e vitaminas"; sendo os animais abatidos até os seis meses de idade. Em estudo comparativo de suínos comerciais e suínos nativos sem raça definida (caipira), esses autores constataram que a suinocultura comercial apresenta maior porcentagem de carne magra na carcaça, com menor composição tecidual de gordura subcutânea e maior nível de proteína nos suínos comerciais.

Para Moura et al. (2015), foram as imposições do mercado consumidor, em relação à qualidade da carne, que levaram os empreendimentos da suinocultura a investir em novas matérias-primas, no manejo produtivo, em programas alimentares baseados na nutrição de precisão e na linhagem de suínos, a fim de obter uma maior porcentagem de carne magra, com melhor aspecto físico-químico e sensorial. Esses aspectos envolvem o marmoreio, teor de gordura, maciez, coloração, sabor e aroma da carne etc. De acordo com os autores, as

modificações que ocorrem no setor de carne suína repercutiram na rentabilidade do sistema produtivo, com a promoção de custos operacionais mais baixos, aumento da produção e da qualidade da carne que passou a ter melhor valor de mercado.

Nos últimos anos, o abate de suínos também teve um crescimento expressivo no país, como consta na Figura 27. No ano 2000, de acordo com os dados do IBGE, foram abatidos 16,4 milhões de suínos, resultando na produção de 1.344.373.029 kg de carcaças; já em 2005, o abate destes animais subiu para 23,4 milhões. Somente a Sadia havia sido responsável pelo abate de 3.822.529 cabeças, liderando o *ranking* de empresas abatedoras no país em 2005; enquanto a Perdigão abateu 3.560.954 suínos, seguidas da empresa Aurora (2.293.262 cab.) e da Seara, ao abater 1.552.400 suínos (ABIPECS, 2005).

Figura 27 – Evolução do abate de suínos no Brasil e peso das carcaças (2000 - 2016)



Fonte: IBGE (2016). Organizado pelo autor.

Observa-se no gráfico anterior que, a partir de 2009, foi superada a marca dos 30 milhões de suínos abatidos no país; chegando ao montante de 42,3 milhões de abates em 2016, quando o peso total das carcaças foi de 3,7 milhões de toneladas de equivalente carcaça (IBGE, 2016). Naquele ano, um quadro de 730 estabelecimentos agroindustriais informaram o abate de suínos, sendo 102 destes sob inspeção federal, 251 inspecionados pela vigilância sanitária estadual e os outros 377 sob inspeção municipal (IBGE, 2016).

Os abatedouros municipais são pequenas agroindústrias que se dedicam exclusivamente ao processamento de produtos de origem animal e destinam a sua produção ao comércio local (município); normalmente, pertencem aos próprios produtores rurais ou as associações de produtores, o que nos ajuda a compreender a maior proliferação deste tipo de estabelecimento. Apesar do grande número de abatedouros de suínos sob inspeção municipal, de acordo com os dados do IBGE, predomina no país o número de abate em estabelecimentos

sob inspeção sanitária federal. Neste tipo de agroindústria foram abatidas 36,4 milhões de cabeças de suínos em 2016, o que representou 86,1% do total declarado.

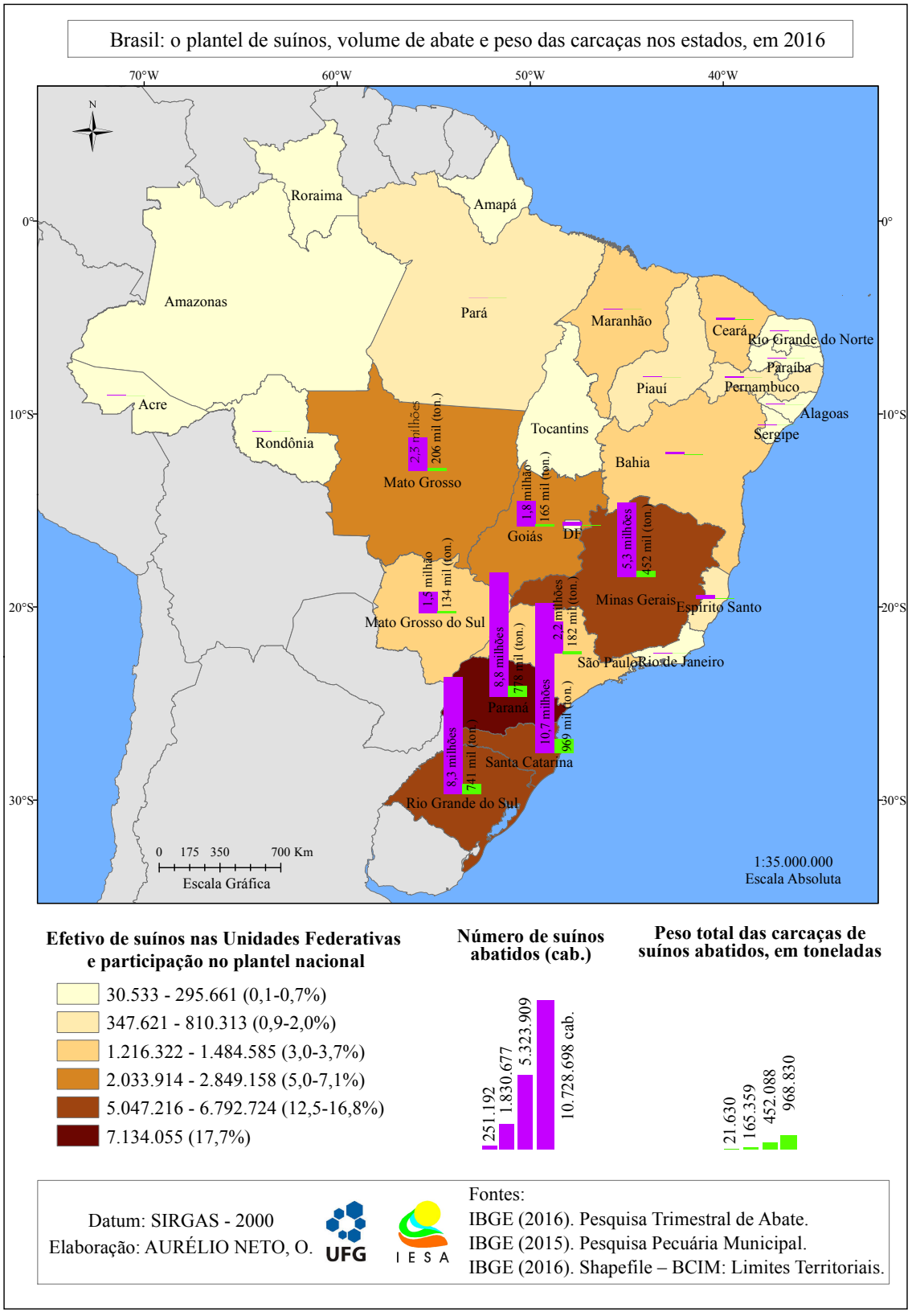
A inspeção federal é um dos requisitos necessários para o frigorífico poder enviar a carne processada ou transformada em alimentos industrializados para mercados estrangeiros. Naquele ano, das 102 unidades sob inspeção federal que informaram o abate de suínos no país, um total de 52 frigoríficos encontrava-se na região Sul, ou seja, 51%; sendo 19 unidades em Santa Catarina, 18 no Rio Grande do Sul e 15 frigoríficos no Paraná (IBGE, 2016). Nota-se que a dispersão geográfica desses estabelecimentos no território brasileiro é influenciada pela disponibilidade de matéria-prima, ou seja, o plantel de suínos.

Na região Sudeste, chamou a atenção o número de frigoríficos inspecionados pela vigilância sanitária federal que declararam o abate de suínos no estado de Minas Gerais, com 24 unidades, e 14 frigoríficos em São Paulo. Já na região Centro-Oeste, apesar de uma menor quantidade, os frigoríficos sob inspeção federal estavam presentes em Mato Grosso (4 unidades), Mato Grosso do Sul (2), Goiás (2) e Distrito Federal, com mais uma unidade (IBGE, 2016). Os estados brasileiros com maior quantidade de frigoríficos inspecionados pela vigilância federal registraram os maiores números de abate e peso das carcaças, o que se justifica pela ampla estrutura desses estabelecimentos.

Como indica a Figura 28, as unidades federativas da região Sul foram as que mais abateram suínos em 2016, independente do tipo de inspeção sanitária. Liderando o *ranking* nacional, Santa Catarina foi responsável pelo abate de 10,7 milhões de cabeças; posteriormente, no Paraná e no Rio Grande do Sul, respectivamente, foram abatidas 8,8 e 8,3 milhões de suínos. Na sequência, destacaram-se os números de abate de suínos em Minas Gerais (5.323.909 cab.), Mato Grosso (2.352.603 cab.), São Paulo (2.264.317 cab.), Goiás (1.830.677 cab.) e Mato Grosso do Sul, com o abate de 1.505.455 cabeças (IBGE, 2016).

Com isso, em 2016, os maiores volumes de peso das carcaças de suínos foram registrados em: Santa Catarina (968,8 mil toneladas), Paraná (777,7 mil toneladas), Rio Grande do Sul (741,3 mil toneladas), Minas Gerais (452 mil toneladas), Mato Grosso (206,4 mil toneladas), São Paulo (182 mil toneladas), Goiás (165,3 mil toneladas) e Mato Grosso do Sul, onde o peso total das carcaças de suínos abatidos foi de 136,8 mil toneladas, conforme consta no mapa seguinte (Figura 28). Assim, a suinocultura brasileira evoluiu significativamente nos últimos anos, alcançando um rendimento médio das carcaças de suínos de 87,7 quilos/cabeça em 2016, quando o abate total desses animais foi de 42.319.791 cabeças e o peso das carcaças somou 3.711.235.353 quilos; uma vez que, no ano 2000, o rendimento médio das carcaças de suínos havia sido de 81,6 kg/cab. (IBGE, 2016).

Figura 28 - Mapa do efetivo de suínos, abate e peso das carcaças, por unidade federativa (2016)



Os dados indicam um aumento na produtividade, pois houve um ganho médio de 6,1 quilos por animal abatido, entre os anos de 2000 e 2016. Semelhante ao setor avícola, o aumento do rendimento médio das carcaças de suínos é reflexo da melhoria do material genético e dos ganhos na convergência alimentar. Segundo a Associação Brasileira de Criadores de Suínos, o destaque da suinocultura brasileira no cenário mundial deve-se a sua evolução tecnológica, com a modernização das instalações, melhoria genética, nutrição e manejo que ocorreram no setor. Ao longo de três décadas, a reestruturação produtiva repercutiu em um aumento no peso médio das carcaças de suínos de 64 para mais de 84 kg; melhoria na conversão alimentar, ao reduzir a quantidade de ração necessária para o ganho de 1 quilo de peso de 3,6 kg de ração para 2,4 kg; e redução no tempo de espera do abate de 180 dias de idade para 140 até 150 dias (ABCS, 2014).

Essas questões repercutem de maneira positiva na competitividade da suinocultura brasileira no mercado mundial, a qual se encontra baseada na redução do custo de produção do suíno e na qualidade da carne. Os autores Sarubbi et al. (2010) consideram que a melhoria da qualidade da carne suína brasileira deve-se a elaboração de carcaças de melhor qualidade (menor espessura de toucinho, carne magra, entre outros), decorrentes de fatores genéticos e nutrição balanceada; aliados à melhores técnicas de manejo e sanidade dos suínos, criados sob condições de bem-estar animal.[20]

Por sua vez, a sanidade animal e a qualidade da carne suína produzida no país foram fatores que contribuíram para alavancar as exportações brasileiras. Observa-se na Figura 29 que o Brasil aparece como o quarto maior exportado de carne suína, ao longo do período analisado. Somente entre o ano de 2000 e 2005, o volume de exportação dessa *commodity* pelo país cresceu 4,7 vezes, passando de 162 mil toneladas para 761.000 ton. O aumento expressivo reflete o crescimento das exportações de carne suína por empresas brasileiras.

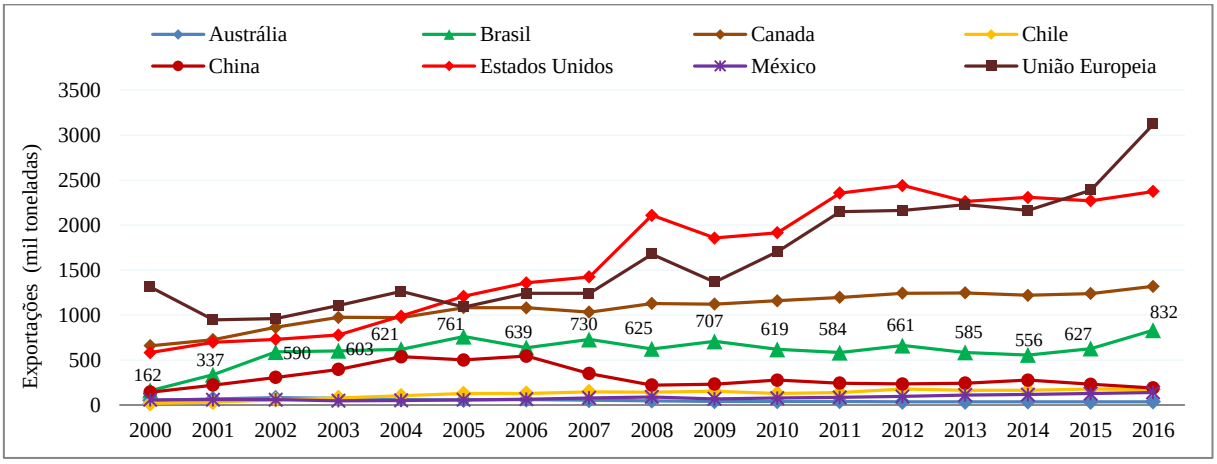
No ano 2000, as empresas Seara, Sadia e Perdigão foram as principais exportadoras de carne suína do Brasil, ao enviarem 35.151 toneladas, 22.766 ton., e 14.144 ton., respectivamente (ABIPECS, 2000). Em relação ao ano de 2005, o crescimento das exportações dessas empresas foi de 184%, 366% e 737%, respectivamente; uma vez que o volume exportado pela Seara havia sido de 100.004 ton., a Sadia enviou 106.200 ton., enquanto a Perdigão, liderando o *ranking* nacional em 2005, exportou 118.401 toneladas de carne suína (ABIPECS, 2006). Nesse intervalo temporal, as empresas brasileiras se

[20]. As condições de bem-estar animal incluem, por exemplo, o aquecimento de leitões em fase de creche e maternidade, pois o conforto térmico é necessário para o ganho de peso e redução da taxa de mortalidade; sendo o sistema de aquecimento por resistências elétricas suspensas o mais adequado às necessidades térmicas dos suínos (SARUBBI et al., 2010).

beneficiaram de novos acordos comerciais, impulsionados pela sanidade animal e qualidade da carne apresentada, ao estarem distantes geograficamente de casos de doenças que acometeram suínos em países estrangeiros.

Nos anos seguintes, o Brasil manteve-se como o quarto maior exportador de carne suína (Figura 29). Contudo, percebe-se que houve decréscimo nas exportações brasileiras em anos de crescimento do volume exportado por países concorrentes (União Europeia, Estados Unidos e Canadá); apresentado ainda reduções nos anos de 2006 e 2008. Enquanto a redução nas exportações mundiais de carne suína em 2009, principalmente no volume exportado pelos Estados Unidos e União Europeia foi decorrente dos casos de gripe suína; o que acarretou inclusive queda nas exportações de carne suína pelo Brasil em 2010 e 2011, por dificultar o aceso a alguns mercados estrangeiros, com o aumento das barreiras sanitárias impostas.

Figura 29 – Exportações de carne suína em países selecionados, por mil toneladas (2000-2016)



Fonte: USDA (2016). Organizado pelo autor.

A queda nas exportações brasileira de carne suína só não foi mais sentida devido aos novos acordos comerciais estabelecidos com importantes mercados consumidores, a exemplo da China. O mercado chinês é cobiçado pelas empresas do setor frigorífico, por ser o país mais populoso do mundo e apresentar uma demanda crescente por proteínas. Sendo que, em 2011, a Marfrig realizou a primeira exportação de produtos de carne suína para a China, por uma companhia brasileira. Para tanto, o grupo utilizou de operações de *joint ventures* – com a empresa *Chinwhiz Poultry Vertical Integration* de produção de aves, e a *COFCO Keystone Foods Supply Chain Investment Company* de logística e distribuição de alimentos (MARFRIG, 2015). Essas duas empresas parceiras desempenharam o papel de agente de vendas da Marfrig na China, possibilitando a comercialização de carne suína para o maior mercado consumidor do mundo.

Em 2016, os maiores exportadores mundiais de carne suína continuaram sendo a União Europeia, os Estados Unidos e o Canadá. Em conjunto, esses três *players* representaram 82% do total comercializado naquele ano, o que evidencia uma alta concentração de mercado. Somente a União Europeia, com o envio de 3,12 milhões de toneladas dessa variedade de carne para mercados externos, participou em 37,6% das exportações no mundo, ocupando a primeira colocação geral. Já o Brasil, com novo crescimento nas exportações, correspondeu a 10% das exportações mundiais naquele ano, cujo montante esteve em torno de oito milhões de toneladas (USDA, 2016).

Entre os anos de 2000 e 2016, o crescimento do volume exportado de carne suína e a elevação no preço médio praticado favoreceram a balança comercial brasileira. Ao longo desse período, o valor arrecadado com essa *commodity* subiu de 179,2 milhões de dólares para US$ 1.465.195.879, ou seja, um aumento de oito vezes. Deste valor arrecadado com a carne suína, em 2016, 92,1% foram provenientes do produto *in natura*; 5,9% das miudezas comestíveis de suíno exportadas, 1,7% por conta da carne suína industrializada e 0,3% foram recebidos pela exportação de tripas e carnes salgadas de suíno (ALICE WEB, 2016).

Assim como ocorreu no setor avícola, na suinocultura brasileira destacaram-se os estados sulinos na produção e exportação de carne suína. Em conjunto, a região Sul enviou 580,9 mil toneladas dessa *commodity* em 2016, arrecadando 1,2 bilhão de dólares, o que representou 82,2% do montante recebido pelo país com as exportações de carne suína (ALICE WEB, 2016). Liderando o r*anking* nacional, os frigoríficos de Santa Catarina enviaram 272,8 mil toneladas, ao valor de 553,8 milhões de dólares; enquanto os frigoríficos do Rio Grande do Sul exportaram 214,6 mil toneladas, o que somou US$ 454,3 milhões na balança comercial brasileira; por sua vez, os frigoríficos no Paraná, com habilitação para exportação de carne suína, foram responsáveis pelo envio de 93,4 mil toneladas, resultando em um montante de US$ 196,6 milhões (Tabela 13).

A região Centro-Oeste também revelou importância nas exportações de carne suína, ao ser responsável pelo envio de 109,1 mil toneladas para o mercado exterior e corresponder a 14,4% do valor arrecadado com essa *commodity* em 2016. No Centro-Oeste, destacaram-se os volumes exportados por Goiás (53,6 mil toneladas) e Mato Grosso (45,0 mil toneladas); contribuindo ainda as exportações do Mato Grosso do Sul (10,4 mil toneladas). De modo geral, nos principais estados brasileiros exportadores de carne suína predominava o envio do produto *in natura* (carnes frescas, refrigeradas ou congeladas), sejam as carcaças, meias-carcaças ou os pedaços de carne suína, como podemos verificar na Tabela 13.

Tabelas 13 – Principais estados brasileiros exportadores de carne suína, por valor e peso (2016)

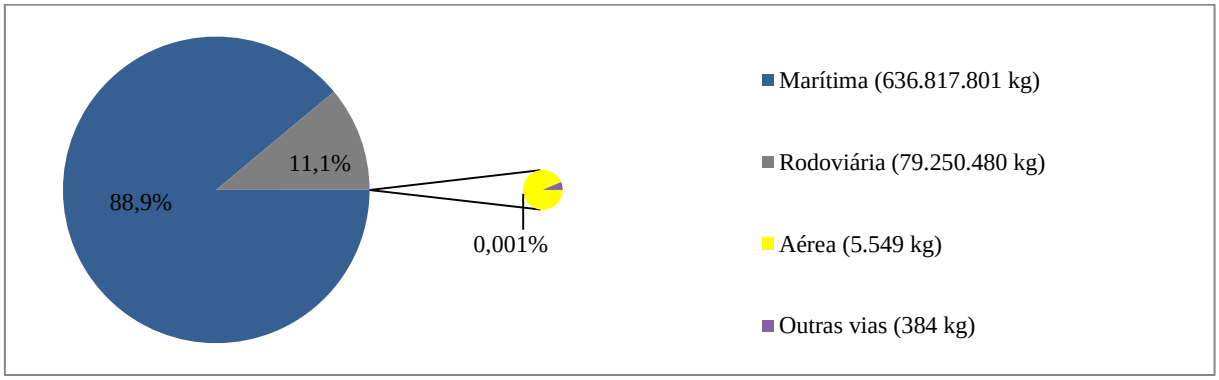
Estado	Carne suína *in natura**		Outros tipos**		Total	
	US$ FOB	Peso (kg)	US$ FOB	Peso (kg)	US$ FOB	Peso (kg)
Santa Catarina	519.838.737	244.602.044	33.999.331	28.225.289	553.838.068	272.827.333
Rio Grande do Sul	425.075.039	194.798.224	29.320.314	19.814.631	454.395.353	214.612.855
Paraná	172.318.071	78.060.878	24.343.457	15.411.260	196.661.528	93.472.138
Goiás	92.581.288	45.994.646	7.246.211	7.632.631	99.827.499	53.627.277
Mato Grosso	83.453.123	39.942.001	6.230.488	5.140.873	89.683.611	45.082.874
Minas Gerais	31.287.745	15.385.947	8.410.415	6.589.440	39.698.160	21.975.387
Mato Grosso do Sul	19.824.571	8.734.995	2.073.477	1.744.515	21.898.048	10.479.510

*. Carcaças, meias-carcaças e outras carnes de suíno frescas, refrigeradas ou congeladas. **. Incluem as preparações alimentícias e conservas de carne suína, as miudezas comestíveis, salgadas/secas e tripas de suíno. Fonte: ALICE WEB (2016). Organizado pelo autor.

Em 2016, as empresas líderes na exportação de carne suína foram a BRF (Sadia e Perdigão) e a JBS, detentora da Seara Alimentos (ABPA, 2016). Entre as líderes de mercado, conforme assinalam Miele et al. (2011, p. 93), "predomina a busca por ganhos de escala, a promoção da marca em produtos processados e a integração da produção"; outro ponto a ser mencionado é o fato de que essas empresas dispõem de centros de distribuição em países importadores para alavancar a comercialização de seus produtos fora do território nacional.

Nas exportações de carne suína, independente do tipo de produto, em 2016, a via martítima serviu para o escoamento de 636,8 mil toneladas (88,9%), resultando em um montante de US$ 1.279.510.040,00 (ALICE WEB, 2016). Por sua vez, o modal rodoviário foi utilizado no envio de 79,2 mil toneladas (11,1%); e pela via área e outras vias (meios próprios) foram exportados 5,5 toneladas (0,001%) e 384 kg (0,0001%) desse produto, respectivamente, conformem pode ser verificado na Figura 30.

Figura 30 – Volume de exportação de carne suína do Brasil, por via utilizada (2016)



Fonte: ALICE WEB (2016). Organizado pelo autor.

Em relação às exportações por via marítima, em 2016, o principal porto brasileiro utilizado no envio de carne suína aos mercados estrangeiros foi o de Itajaí, em Santa Catarina, ao ser responsável por 52,7% do volume total, o que evidencia uma alta concentração das operações de embarque e exportação de carne suína brasileira em apenas um porto. Na sequência, apareceram os portos de São Francisco do Sul (SC), com 12,9% de participação no volume exportado de carne suína, o porto de Rio Grande (RS), correspondendo a 12,4% das remessas, o porto de Paranaguá (PR), com 9,6% de participação, o porto de Chuí (RS), com 2,7%, o porto seco de Dionísio Cerqueira (SC), com 1,5%, e o porto de Santos (SP), correspondendo a 1,1% das remessas (ALICE WEB, 2016).

Portanto, em 2016, os portos da região Sul foram responsáveis por mais de 92% do volume exportação de carne suína, o que está relacionado à própria concentração da atividade de produção nos estados sulinos e pelo fato da região ser dinamizada por sistemas de transporte e portuário. Na década de 1960, o autor Barat (1969, p. 28) já havia assinalado que a facilidade de transporte das mercadorias tende a reduzir os custos variáveis da produção; uma vez que o sistema de transporte atua "no sentido de valorizar uma dada região, gerando fluxos adicionais de bens e serviços e de renda". Na prática, por reduzir os custos de logística na cadeia produtiva, a infraestrutura de transporte favorece as trocas comerciais e aumenta a competitividade da região.

Assim, ao minimizar os obstáculos decorrentes da distância geográfica, a infraestrutura de transporte existente na região Sul favoreceu a produção local e a exportação das mercadorias, interligando os produtores rurais (granjas de suínos), os frigoríficos, os centros de distribuição, os portos secos e marítimos, por meio de veículos de transporte. De fato, a logística é um fator essencial para a ocorrência dos circuitos espaciais de produção, conforme explicam Trevisan e Silva (2012), pois ela atua como elemento constitutivo da fluidez do espaço e contribui na redefinição do uso do território.

A tabela 14 retrata a distância geográfica entre os principais portos brasileiros exportadores de carne suína e alguns dos portos situados em mercados estrangeiros. O porto de Santos (SP) apresenta uma menor distância, ao compararmos com os portos sulinos. Contudo, o fato da produção de carne suína estar concentrada na região Sul justifica um maior uso dos portos de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. As exportações Santos-Novorossijsk (Rússia), por exemplo, apresenta um percurso de 6.633 milhas náuticas (18 dias e 10 horas de viagem); enquanto as exportações saindo de Rio Grande (RS) e Paranaguá (PR) requerem maior tempo de deslocamento, por estarem mais distantes geograficamente. Nota-se

a mesma questão para os portos de Hong Kong, Luanda e Cingapura, situados em alguns dos principais mercados importadores da carne suína brasileira (Tabela 14).

Tabela 14 – Distância de portos brasileiros selecionados aos portos dos principais mercados estrangeiros para a carne suína, em milhas náuticas (nmi), e duração média da viagem marítima

PORTO	Rio Grande (Rio Grande do Sul)			Paranaguá (Paraná)			Santos (São Paulo)		
	Distância (nmi)	Menor Rota*	Duração **	Distância (nmi)	Menor Rota*	Duração **	Distância (nmi)	Menor Rota*	Duração **
Novorossijsk (Rússia)	7.154	EG	19d e 21h	6.755	EG	18d e 18h	6.633	EG	18d e 10h
Hong Kong (Hong Kong)	10.347	CBE	28d e 18h	10.329	CBE	28d e 17h	10.274	CBE	28d e 13h
Luanda (Angola)	3.887	OA	10d e 19h	3.650	OA	10d e 3h	3.538	AO	9d e 20h
Cingapura (Cingapura)	9.041	CBE	25d e 03h	9.023	CBE	25d e 02h	8.968	CBE	24d e 22h

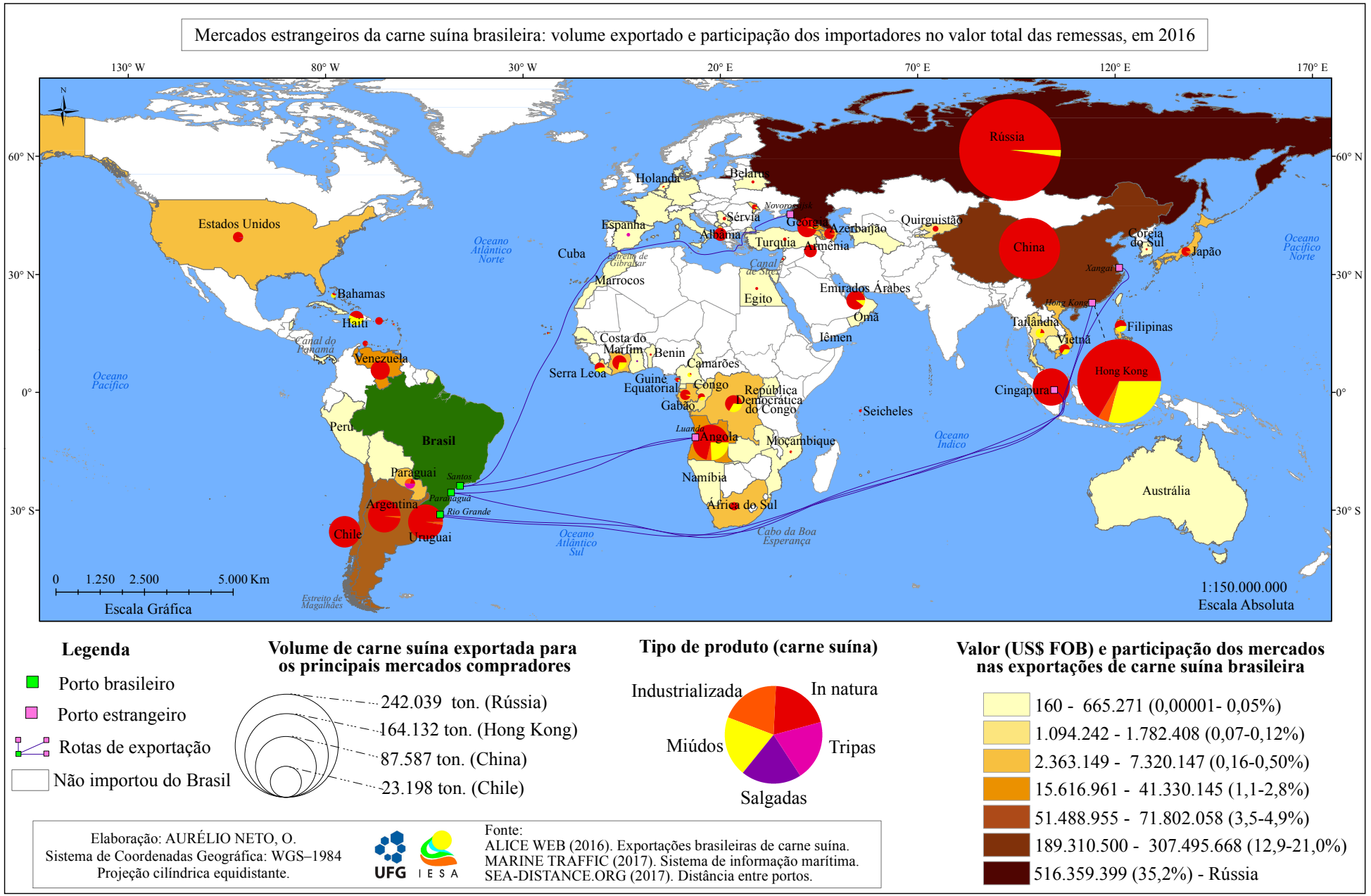
*. CBE - Cabo da Boa Esperança. EG – Estreito de Gibraltar. OA – Oceano Atlântico. **. Duração em dias e horas, com base na velocidade de 15 nós = 27,78 km/h. Fonte: SEA-DISTANCES.ORG.

Como se pode observar na Figura 31, em 2016, os países que mais receberam carne suína brasileira foram a Rússia (242.039 ton.), Hong Kong (164.132 ton.), China (87.587 ton.), Cingapura (32.680 ton.), Angola (29.745 ton.), Uruguai (28.552 ton.) e Argentina (25.044 ton.). Nos casos desses dois países vizinhos ao território brasileiro, 100% das exportações de carne suína foi enviada por caminhões frigoríficos nas rodovias (ALICE WEB, 2016). Mas, para os mercados que se encontram distantes geograficamente do Brasil, predominou o transporte marítimo em navios porta-contentores.

Adentrando no tipo de produto, a carne suína *in natura* foi exportada do Brasil para 69 mercados estrangeiros, totalizando 628.654.714 quilos, naquele ano. Os principais importadores desse produto brasileiro foram: a Rússia, ao receber 236.829 toneladas de carne suína *in natura* proveniente do território brasileiro, Hong Kong, com a importação de 108.986 toneladas, China (87.559 ton.), Cingapura (32.621 ton.), Uruguai (27.505 ton.) e Argentina, ao importar 24.402 toneladas (Figura 31).

Em relação às miudezas comestíveis de suíno, em 2016, os frigoríficos localizados no Brasil exportaram 74.057 toneladas; tendo como principais mercados compradores Hong Kong (47.505 ton.), Angola (7.154 ton.) e a Rússia (5.147 ton.). Já a carne suína industrializada (preparações alimentícias e conservas) totalizou 10.508.306 quilos, tendo como principais mercados importadores Hong Kong (6.828 ton.), Angola (1.275 ton.), Uruguai (744 ton.) e Paraguai, com a importação de 691 toneladas.

Figura 31 – Mapa dos mercados de destino da carne suína brasileira, por valor e participação no faturamento, com o volume exportado para os 50 principais compradores, segundo o tipo de produto (2016)



Ainda em 2016, as exportações brasileiras de tripas de suíno (2.374.703 kg) e carnes salgadas de suíno (479.005 kg) tiveram como principais destinos países asiáticos (ALICE WEB, 2016). Em geral, independente do tipo de produto suíno, os maiores valores nas exportações dessa *commodity* foram registrados para os principais mercados consumidores da eurásia (Rússia, Hong Kong, China e Cingapura).

Em geral, as exportações de carnes (suína, frango e bovina) contam com programas e linhas de crédito públicas e privadas para incentivar o setor frigorífico. Dentre as linhas de financiamento privadas utilizadas pelo setor, de acordo com Dias (2003), desatacam-se o Adiantamento de Contrato de Câmbio (ACC) e o Adiantamento de Contrato de Câmbio após Embarque (ACE), as quais permitem ao frigorífico exportador antecipar por meio de crédito o recebimento do valor que consta no contrato de exportação, de forma parcial ou total. Como explica esse autor, o ACC é uma linha de crédito mais voltada para a produção, pois o frigorífico recebe o valor exportado antes do embarque da carne, podendo aplica-lo como capital de giro; já no ACE, o valor é creditado somente após o embarque, sendo uma linha mais voltada à comercialização do produto.

O economista Chang (2004) defende a necessidade dos países em desenvolvimento de adotar políticas de incentivo aos setores produtivos e de exportação, as quais podem ser semelhantes às medidas adotadas anteriormente pelos países desenvolvidos, com o intuito de evitar uma grave limitação à capacidade de desenvolvimento daquelas nações. Desta maneira, um país emergente como o Brasil precisa atentar-se para as lições oferecidas pela experiência histórica dos países desenvolvidos. Entre as ações que foram adotadas por tais países em seus processos de desenvolvimento, o autor destaca o papel do Estado, ao relatar que:

> O Estado tanto subsidiava a indústria quanto recorria a diversos programas de investimento público, sobretudo em infraestrutura, mas também na manufatura. Financiava a aquisição de tecnologia estrangeira, às vezes por meios legais, como o financiamento de viagens de estudo e treinamento, outras por meios ilegais, entre os quais figuravam o apoio à espionagem industrial, o contrabando de maquinário e o não reconhecimento de patentes estrangeiras. Incentivava-se o desenvolvimento da capacidade tecnológica interna mediante o apoio financeiro à pesquisa e de desenvolvimento, à educação e treinamento (CHANG, 2004, p. 37).

O autor avalia que muitas dessas políticas passaram a ser condenadas no período atual pelos países desenvolvidos, apesar deles terem utilizado dessas práticas em décadas anteriores. Para Chang (2004), a condenação de políticas de desenvolvimento industrial que poderiam ser promovidas pelo Estado é uma das formas encontradas pelos países desenvolvidos para evitar que outras nações tornem-se desenvolvidas, ou seja, fortes concorrentes dos países mais ricos pelo cobiçado mercado mundial. Na visão desse autor, o

Estado precisar executar o seu papel de promovedor do desenvolvimento econômico e social, com a aplicação de políticas públicas favoráveis as atividades do país.

No Brasil, uma das políticas públicas que mais impulsiona as exportações de carnes é a Lei Complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996, proposta pelo Deputado Antônio Kandir, que na época ocupava a cadeira de Ministro do Planejamento (SOARES, 2007). Conhecida como "Lei Kandir", a medida desonerou as exportações de produtos primários, semielaborados ou serviços da cobrança do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), o principal tributo de competência estadual (BRASIL, 1996).

Além disso, conforme Soares (2007), a "Lei Kandir" garantiu aos exportadores o aproveitamento do crédito de imposto relativo aos insumos utilizados nas mercadorias exportadas; e autorizou o aproveitamento dos créditos relativos à aquisição de produtos destinados ao ativo permanente da empresa, por exemplo, mobiliário, prédios, máquinas e veículos, entre outros bens que estivessem relacionados ao bom desempenho da empresa e de suas exportações.[21]

Com essa isenção tributária, parte da produção brasileira passou a ser ofertada no comércio exterior sem a adição de um imposto que elevaria o seu preço. Portanto, a Lei Kandir aumentou a competitividade de produtos nacionais no mercado mundial e favoreceu as exportações de c*ommodities*. No caso das exportações de carnes (bovina, frango e suína), o volume das remessas feitas a partir do território brasileiro apresentou um crescimento acentuado nas últimas décadas, conforme pode ser observado no Anexo C.

Nas exportações de carne suína, por exemplo, o volume enviado para os mercados estrangeiros subiu de 80 mil toneladas para 832 mil toneladas, entre 1996 e 2016. Nesse intervalo temporal, a participação brasileira nas exportações mundiais de carne suína passou de 2,8% para 10%, ou seja, um crescimento de 7,2 pontos percentuais (USDA, 2017). Outros fatores também estiveram envolvidos no crescimento das exportações de carnes, entre os quais podemos citar: a sanidade animal e a qualidade da carne, os investimentos realizados pelo setor para adequar os produtos as demandas dos mercados estrangeiros, a abertura de mercados externos e a celebração de novos acordos comerciais.

Em 2015, no intuito de incentivar as exportações brasileiras, o governo federal lançou o Plano Nacional de Exportações (PNE) para o setor agropecuário, segundo a Confederação

[21]. Por ser um imposto estadual, alguns governadores se manifestaram desfavoráveis à isenção fiscal do ICMS, alegando perda de arrecadação. Para mitigar essa situação, conforme Soares (2007), o governo federal estabeleceu uma compensação financeira, com o repasse de recursos da União para os estados e municípios. Contudo, "representantes de estados e municípios sempre consideraram os valores repassados pela União insuficientes para cobrir as perdas de receitas" (SOARES, 2007, p. 8).

da Agricultura e Pecuária do Brasil, com os objetivos de aumentar a competitividade do setor, agregar valor aos produtos do agronegócio, ampliar as vendas externas e estabelecer novos acordos comerciais, o que permitirá a entrada dos produtos brasileiros em mais países. Tal plano terá vigência até 2018, prevendo também a simplificação e racionalização da legislação e dos processos administrativos e aduaneiros, a fim de reduzir o prazo de exportação de 13 para oito dias, aumentar os recursos para instrumentos de apoio à exportação, a exemplo do PROEX e o BNDES-Exim, entre outras medidas governamentais (CNA, 2015).

Os principais instrumentos públicos de crédito à exportação disponíveis as empresas brasileiras são o PROEX e o BNDES-Exim. Discutido por Segalis et al. (2012), o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX) utiliza recursos do Tesouro Nacional e desdobra-se em duas modalidades de financiamento, o "PROEX Financiamento", baseado no crédito pós-embarque direto ao exportador, e o "PROEX Equalização", o qual consiste em um sistema de financiamento para reduzir os encargos do exportador ao equiparar as taxas de juros do contrato de crédito às taxas praticadas no mercado internacional. Já o BNDES-Exim é uma linha de financiamento de bens e serviços do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, tendo linhas de crédito pré-embarque, as quais são voltadas ao financiamento da produção; e linhas de financiamentos do tipo pós-embarque direcionadas à comercialização dos produtos de exportação (SEGALIS et al., 2012).

Entre os produtos exportados utilizando recursos do BNDES-Exim encontram-se as carnes *in natura*, sendo tais créditos mais utilizados por grandes empresas. Conforme Faveret Filho; De Paula (2002), o BNDES participou ativamente dos avanços do setor alimentício no Brasil – principalmente no complexo carne, tanto de aves quanto suínos e bovinos –, não só abrindo para o setor a possibilidade de uso da linha de financiamento à exportação (BNDES-Exim), mas também com amplo apoio a grandes projetos de modernização, reestruturação e abertura de unidades agroindustriais. De acordo com esses autores, o setor de carne é um dos que mais recebe recursos do BNDES, visando atender o aumento da demanda interna e capacitar indústrias frigoríficas a melhorar o desempenho exportador.

Assim, utilizando do BNDES, o governo federal investiu recursos públicos na cadeia produtiva de carnes e fomentou as exportações brasileiras. Além disso, parte dos investimentos diretos realizados por empresas do setor frigorífico em países estrangeiros contou com recursos do BNDES, ao passo que o apoio do governo contribuiu para criar as multinacionais da carne e para algumas empresas se reposicionarem no mercado mundial, como se discutiu no próximo capítulo.

4. A ESTRATÉGIA ESPACIAL DAS MULTINACIONAIS

Desde a década de 1970, os autores Brandt e Hulbert (1977, p. 179) defendiam que as empresas nacionais do Brasil deviam "se deslocar para fora dos limites das fronteiras brasileiras e tornar-se multinacionais de pleno direito". Esta afirmação encontra respaldo no fato de que somente ao se tornarem multinacionais as empresas brasileiras teriam alta competitividade no mercado mundial, visto que os Estados nacionais impõem diferentes barreiras ao comércio internacional a fim de proteger a produção local, restringindo ou mesmo impedindo a entrada de determinados produtos estrangeiros. Sendo que as restrições ocorrem através de barreiras tarifárias ou não tarifárias.

No âmbito da Geografia, percebe-se que o processo de internacionalização é uma estratégia espacial utilizada por "empresas da carne" para superar impasses existentes no comércio exterior, ampliarem o quadro de fornecedores e o de mercado consumidor. A estratégia espacial, como discute o geógrafo André Fischer (2008), está relacionada à seleção de locais adequados para a atuação da empresa, nos quais se consideram a manutenção da produtividade e a sua competitividade.

Como se discutiu ao longo deste capítulo, a estratégia espacial de internacionalização permite à empresa driblar barreiras tarifárias e não tarifárias, e estabelecer uma integração direta com mercados estrangeiros, culminando em uma rede global de atuação multilocalizada. Portanto, para melhor compreendemos essa estratégia espacial das multinacionais brasileiras da carne, primeiramente, precisamos averiguar as barreiras comerciais existentes no mercado mundial de carnes (bovina, suína e de frango).

4.1 Barreiras comerciais no mercado mundial de carnes

O setor frigorífico brasileiro é afetado por diversas medidas protecionistas adotadas por mercados estrangeiros, o que tende a reduzir sua participação no mercado mundial de carne. Para Ordoñez et al. (2007), foi a partir da década de 1930 que o protecionismo e as restrições ao comércio internacional passaram a ser o marco institucional de toda a economia mundial. Segundo esses autores, a década de 1930 inaugurou também o período das barreiras sanitárias, com as restrições de importação dos Estados Unidos de carnes e gado de regiões que tivessem animais diagnosticados com Febre Aftosa.

Desde então, com as correntes protecionistas, a intervenção dos Estados nacionais nos mercados e no comércio foi intensificada, apesar das tentativas de criação de um "comércio livre" e do imaginário de um suposto mercado mundial sem barreiras. Em 1947, durante a

Conferência de Havana, conforme discute Caiado (2011), ocorreram negociações sobre o comércio internacional, com o intuito de reduzir taxas tarifárias entre Estados Unidos e outros países, sendo essencialmente negociadas por americanos e britânicos. No final da conferência, o autor nos relata que as partes contratantes estabeleceram reduções tarifárias recíprocas, as quais deveriam ser expandidas para os demais países participantes da conferência, sob a vigência de um protocolo de aplicação, o GATT (*General Agreeement on Tariffs and Trade*).

Nogueira (2006) relata que o acordo comercial denominado GATT foi estabelecido com a finalidade de diminuir alguns dos atritos existentes entre países no âmbito político-jurídico e incentivar o comércio internacional, o que se daria por meio da redução gradual das tarifas aplicadas aos produtos estrangeiros. Desta maneira, segundo Hirst (2009), o Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio tornou-se um regulador do comércio multilateral, tendo o Brasil como um dos 23 países fundadores do GATT.

Mesmo tendo uma proposta relevante e aguerrida, Bhagwati (1989) considera que o GATT não eliminou as restrições comerciais entre as nações de uma só vez, sendo a redução de tarifas um processo gradativo nas rodadas de negociação. Entre 1947 e 1994, ocorreram oito rodadas de negociações para a liberalização do comércio exterior: Rodada de Genebra (1947), Annecy (1949), Torquay (1950-1951), Genebra (1956), Dillon (1960-1961), Kennedy (1964-1967), Tóquio (1973-1979) e Uruguai (1986-1994).

Da década de 1940 até a Rodada Dillon, no início dos anos de 1960, Caiado (2011) considera que as negociações se concentraram em cortes tarifários, o que repercutiu no crescimento das barreiras não tarifárias, por ainda não serem debatidas. Estas últimas só entrariam nas negociações a partir da Rodada de Kennedy (1964-1967). Já em 1980, após a Rodada de Tóquio do GATT, de acordo com Ordoñez et al. (2007), a Comunidade Econômica Europeia iniciou o sistema de cotas de importação.

> Em 1977 a CEE elaborou o critério de ‘risco mínimo’ e em 1980 – como consequências das negociações comerciais ocorridas na Rodada de Tóquio do GATT – começou com a adjudicação sistemática de quotas de importação de cortes de carne fresca de animais engordados a pasto, livres de restrições e com uma tarifa de 20% [...] (ORDOÑEZ et al., 2007, p. 10, tradução nossa).

Ao analisar as barreiras no comércio exterior, Bhagwati (1989) ressaltou que alguns setores específicos apresentam maiores entraves para a liberalização comercial, como é o caso da agricultura, havendo uma distinção nas regras de negociação para produtos de base (primários) e não de base (manufaturados ou industrializados). O setor agrícola ainda é fortemente protegido em muitos países desenvolvidos, com intervenções governamentais por subsídios, imposição de tarifas e barreiras técnicas não tarifárias.

Na Rodada Uruguai (1986-1994), de acordo com Hirst (2009), a pauta comercial tornou-se mais ampla, com negociações além das medidas tarifárias tradicionais. Foi nesse período de negociação que a temática dos produtos agrários recebeu enfoque, com debates sobre os entraves no comércio exterior de produtos agropecuários, abordando medidas tarifárias e não tarifárias. Desta maneira, a rodada resultou em um capítulo específico sobe a produção de bens proveniente do espaço rural – conhecido como Acordo Agrícola –, com o intuito de facilitar o comércio e orientar a determinação de preços no setor agropecuário.

Para Jank e Veigas (1999), o Acordo Agrícola foi uma tentativa de regular o abuso de práticas protecionistas e reduzir as políticas de subsídios governamentais aos produtos agropecuários, sendo tais políticas utilizadas principalmente por países desenvolvidos. Nesse contexto de negociações foram firmados dois importantes acordo para impulsionar o comércio internacional: o Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio e o Acordo sobre a Aplicação de Medidas Sanitárias e Fitossanitárias. Esses autores consideram que ambos os acordos foram criados como tentativas de regular as medidas protecionistas não tarifárias que já eram aplicadas no comércio internacional.

Na tentativa de promover o comércio exterior e proteger os interesses dos países envolvidos, em 1995, o GATT serviu de base para a elaboração da Organização Mundial do Comércio (OMC). De acordo com Caiado (2011, p. 35), "os princípios elementares do GATT foram mantidos, dentre eles o princípio da reciprocidade e a cláusula de nação mais favorecida". Contudo, na área de subsídios, o autor relata que a segregação entre setor agrícola e industrial foi reafirmada, com a adoção de acordos diferentes contendo obrigações diversas e a proibição dos subsídios à exportação de produtos industriais, o que beneficiavam exclusivamente os países que já eram considerados industrializados.

Após a Rodada Uruguai, muitos países foram reduzindo suas barreiras tarifárias aos produtos do campo, devido às exigências estabelecidas no "Acordo Agrícola". Em termos percentuais, como consta no Quadro 9, a recém criada Organização Mundial do Comércio (OMC) exigiu maiores corte nas alíquotas tarifárias e nos subsídios aplicados à exportação dos países desenvolvidos, uma vez que estes possuíam valores mais elevadas do que os países em desenvolvimento.

Segundo Ha-Joon Chang, quase todos os países desenvolvidos já se utilizaram da proteção tarifária para resguardar a indústria nascente e de outras políticas de apoio aos seus capitalistas nacionais. No entendimento desse autor, "foram o Reino Unido e os Estados Unidos, os supostos berços da política livre-cambista, que mais agressivamente recorreram à

proteção tarifária" (CHANG, 2004, p. 107). A forte proteção tarifária desses países favoreceu o desenvolvimento dos setores econômicos em seus territórios.

Quadro 9 – As reduções nas tarifas agrícolas e nos subsídios determinados pela Rodada Uruguai

Grupo de países	Tarifas		Subsídios à exportação		Prazo
Países desenvolvidos	Corte médio geral	-36%	Valor dos subsídios	-36%	6 anos (1995-2000)
	Corte mínimo por produto	-15%	Quantidade subsidiada	-21%	
Países em desenvolvidos	Corte médio geral	-24%	Valor dos subsídios	-24%	10 anos (1995-2004)
	Corte mínimo por produto	-10%	Quantidade subsidiada	-14%	

Fonte: MAPA (2017a). Organizado pelo autor.

Em relação às tarifas aplicadas a entrada de produtos agrícolas estrangeiros, o corte médio geral determinado foi de 36% para os países desenvolvidos e redução de 24% para os países em desenvolvimento. Conforme o MAPA (2017a), além de não terem que cortar os subsídios e tarifas na proporção exigida dos países desenvolvidos, os países em desenvolvimento ganharam um prazo mais dilatado (10 anos) para implantarem os seus compromissos do que o estipulado para os demais países (6 anos).

Apesar disso, quando comparados os valores das reduções de tarifas e subsídios entre produtos industrializados e produtos agrários, conforme Nogueira (2006), as reduções foram mais significativas para a entrada de produtos industrializados, ou seja, os mais elaborados pelos países desenvolvidos. Assim, o "Acordo Agrícola" não produziu os efeitos que os países em desenvolvimento esperavam. Isso resultou em descontentamento dos países exportadores de *commodities*, pois continuaram encontrando barreiras no comércio internacional que prejudicam as exportações de seus produtos.

Nas palavras de Nogueira (2006, p. 97), "o problema surgiu quando os países em desenvolvimento notaram que justamente os seus produtos mais competitivos, os agrícolas, ainda enfrentavam barreiras absurdamente altas". Em 2001, a insatisfação dos países em desenvolvimento nas negociações da Rodada de Doha, levou à articulação e formação do G-20, dois anos depois, com a liderança do Brasil na reunião de Cancun. Esse grupo surgiu para negociar melhores condições de comércio exterior, tendo em vista a redução de alíquotas tarifárias e subsídios aplicados por países desenvolvidos no setor agropecuário.[22]

[22]. Segundo Caiado (2011, p. 22), "os subsídios são normalmente definidos como uma transferência de recursos do governo para o setor privado". Essa transferência de fundos visa fomentar setores produtivos do país e apoiar

Com a estruturação do G-20, conforme discute Visentini (2013), o Brasil estabeleceu uma ampla rede com os países considerados em desenvolvimento e afetados pelo protecionismo dos países mais desenvolvidos. De acordo com esse autor, na tentativa de alavancar as negociações internacionais, constituir um sistema internacional multipolar e reduzir barreiras comerciais existentes, as potências emergentes do século XXI, dentre elas o Brasil, têm formado coalizões que atuam em defesa de interesses comuns dos países em desenvolvimento, destacando-se o BRICS (coalização que agrupa o Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, desde dezembro de 2010).

Visentini (2013) nos lembra de que essa coalizão compreende duas organizações de grande importância na geopolítica mundial: a Organização para a Cooperação de Xangai (OCX), com a articulação sino-russa; e o IBAS, Fórum de Diálogo Índia, Brasil e África do Sul, tendo seu foco na cooperação meridional Sul-Sul. Assim, o BRICS tornou-se uma nova pressão nas negociações com o grupo dos países desenvolvidos, permitindo o diálogo com os países mais pobres e a projeção internacional dos países membros.

Apesar da articulação dos países em desenvolvimento, segundo Nogueira (2006), os mercados que mantêm as maiores barreiras para produtos agrícolas (Estados Unidos, Japão e União Europeia), fizeram poucas concessões visando alterar seu protecionismo. Em contrapartida, esses mercados exigem dos países em desenvolvimento maior abertura para serviços, propriedade intelectual e compras governamentais. Mesmo com as relações de aproximação de mercados com o processo de globalização, como discute esse autor, ainda constata-se a existência de muitas barreiras que dificultam as exportações de produtos brasileiros, inclusive políticas incompatíveis com as regras internacionais de comércio.

As barreiras comerciais, nas palavras de Da Mata; Freitas (2006, p. 371),

> representam um [...] filtro para que os produtos brasileiros atinjam mercados externos com a geração de divisas para o país. Essas barreiras comerciais podem se manifestar em formas relativamente explícitas com tarifas *ad valorem* ou em formatos menos transparentes, a exemplo de barreiras sanitárias, fitossanitárias ou mesmo regulamentações técnicas e/ou e rotulagem.

De acordo com a Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), as barreiras comerciais compreendem qualquer lei, regulamento, política, medida ou prática governamental que imponha restrições ao comércio exterior. Entre as barreiras comerciais podemos distinguir

---

empresas nacionais, normalmente, utilizando o financiamento produtivo com juros mais reduzidos. Esse autor salienta que, historicamente, os Estados Unidos e os países europeus não aceitam facilmente que seus subsídios ao setor agrícola fossem regulados por acordos ou órgãos internacionais; sendo um embate ainda atual.

duas categorias mais comuns: as barreiras tarifárias e as barreiras não tarifárias. A primeira categoria inclui as tarifas de importações, taxas diversas e sobretaxas (MDIC, 2015).

Por sua vez, as barreiras não-tarifárias englobam as restrições quantitativas, fixação de cotas que limitam as importações, licenciamento de importação, procedimentos alfandegários, valoração aduaneira arbitrária ou com valores fictícios, medidas antidumping, medidas compensatórias, subsídios, medidas de salvaguarda, normas e medidas sanitárias e fitossanitárias exigidas na importação de produtos de origem animal e vegetal. Sendo que nestas últimas estão as barreiras técnicas, que não deixam de ser mecanismos utilizados com fins protecionistas (MDIC, 2015).

Em geral, os países que estabelecem as barreiras comerciais adotam o discurso de proteção à sua produção nacional. As empresas que atuam no comércio exterior, conforme Nogueira (2006, p. 13), são as primeiras a perceber os problemas das barreiras comerciais; sendo que "as empresas brasileiras e seus representantes setoriais precisam tomar consciência de que é possível desafiar as barreiras comerciais dos outros países, e assim abrir novos mercados para seus produtos competitivos no mercado internacional".

Na prática, tal medida requer uma ampla análise do problema comercial, argumentação fundamentada e muito tempo para serem elaboradas e analisadas pelos órgãos competentes, até que seja reconhecida a ilegalidade de determinada barreira comercial e exigida a sua remoção. Isso acarreta em custos e empenho de agentes do governo e das empresas envolvidas. Por vezes, apesar de não ser a solução ideal, a medida encontrada para enfrentar uma barreira comercial pode não ser a sua eliminação, mas a sua redução, como nos explica Nogueira (2006, p. 33),

> Se um país está tentando eliminar o sistema de quotas para importações de carnes, mas vê que será praticamente impossível, a Maana [Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo] seria aumentar o volume das quotas para as exportações de seu país.

Nos casos em que a eliminação de uma barreira comercial demonstra ser impossível, esse autor argumenta que o país interessado em facilitar a entrada de seu produto em países estrangeiros poderá encontrar como alternativa o estabelecimento de acordos comerciais que aumentem suas cotas de exportação, como é o caso da Cota Hilton. Em 2009, após um longo período de negociação, o Brasil conseguiu dobrar sua cota de exportação de carne bovina de alta qualidade para a União Europeia, passando de cinco para dez mil toneladas (BEEF POINT, 2015).

No setor frigorífico, uma das medidas adotadas por empresas brasileiras para alavancarem as suas participações em mercados estrangeiros tem sido a abertura de escritórios comerciais no exterior. Conforme Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), trata-se de uma outra etapa do processo de internacionalização, logo após as operações de exportações e a implantação de agentes de venda no exterior. Para esses autores, os escritórios comerciais são sucursais fixas no exterior que funcionam como um canal entre as unidades de produção e o mercado-alvo. Ao mesmo tempo, o escritório comercial é um canal de informações direto da empresa no exterior, pois obtém informações sobre o mercado consumidor (preferencias, padrão de qualidade desejado, volume demandado etc.) e repassa as informações para a sede da empresa (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Por sua vez, a sede concentra as informações e planeja a forma de atuação no mercado-alvo.

Na prática, o escritório comercial facilita a exposição do portfólio dos produtos, a elaboração de acordos e a formalização de pedidos (demanda) nos mercados estrangeiros, ou seja, estabelece os contratos de exportação/importação conforme se observou no escritório da JBS na Argentina (Trabalho de Campo: 05/11/2015). Portanto, tal filial das multinacionais favorece a comercialização dos produtos e integra diferentes localidades, uma vez que o local da produção, armazenamento e distribuição difere do espaço/mercado consumidor.

Os escritórios comerciais são verdadeiros nós de suas redes industriais que promovem a participação nos mercados onde estão localizadas. No caso da Minerva, por exemplo, o escritório comercial instalado na Rússia atendia parte da demanda deste importante mercado do leste europeu, integrando a sede da empresa (localizada em Barretos - SP) e os frigoríficos que dispunha no Brasil, Uruguai, Paraguai e Colômbia (MINERVA, 2016). Além do escritório na Rússia, a Minerva contava unidades comerciais na Argélia, China, Chile, Líbano, Irã, Estados Unidos, Colômbia e Arábia Saudita, como consta no Quadro 10. Segundo informações dessa multinacional brasileira, os escritórios internacionais serviam para estreitar o relacionamento da empresa com mercados estrangeiros e suprir as demandas mais exigentes de diferentes tipos de consumidores (MINERVA, 2018).

Já a Marfrig dispunha de escritórios comerciais no Chile, China, Emirados Árabes, Estados Unidos, Hong Kong, Reino Unido, Peru e Uruguai (Quadro 10). Conforme Salomão (2010), o escritório comercial localizado no Reino Unido favorecia a exportação de carnes de frigoríficos instalados no Brasil para o mercado europeu, antes mesmo da empresa se tornar uma grande multinacional e dispor de plantas de abate e processamento naquele continente. Sendo que, desde 2006, com a aquisição de unidades de produção pela Marfrig no Chile,

Uruguai e Argentina, aquele escritório comercial passou a contar com a produção de quatro países para atender sua demanda no Reino Unido (MARFIG, 2007).

Quadro 10 – Mercados estrangeiros com escritórios comerciais das multinacionais da carne (2016)

Escritórios da Minerva	**Escritórios da JBS**
Argélia, China, Chile, Líbano, Rússia, Irã, Estados Unidos, Colômbia e Arábia Saudita.	Argentina, Bélgica, Chile, China, Coreia do Sul, Egito, Emirados Árabes, EUA, Hong Kong, Japão, Peru, Reino Unido, República Tcheca, Rússia, Taiwan e Uruguai.
Escritórios da Marfrig	**Escritórios da BRF**
Chile, China, Emirados Árabes, Estados Unidos, Hong Kong, Reino Unido, Peru e Uruguai.	África do Sul, Arábia Saudita, Argentina, China, Cingapura, Coreia do Sul, Espanha, Emirados Árabes, Filipinas, França, Holanda, Itália, Japão, Reino Unido, Rússia, Tailândia, Turquia e Venezuela.

Fonte: BRF (2016); JBS (2012; 2016); MARFRIG (2016); MINERVA (2016). Organizado pelo autor.

A unidade comercial de Londres acabou integrando vários espaços descontínuos em um circuito de produção e comercialização que incluía países da América do Sul e regiões da Europa. Assim, compartilhamos da concepção de Santos (2008, p. 56), ao afirmar que "o mundo encontra-se organizado em subespaços articulados dentro de uma lógica global". Nesse cenário, a articulação entre os espaços apresenta inúmeros fluxos de diferentes tipos, por exemplo: fluxos de informação, fluxo de capital, fluxo de matéria-prima e fluxo de produção, com a cooperação entre subespaços na elaboração de um determinado produto.

Observa-se no Quadro 10 que alguns dos escritórios internacionais das empresas pesquisadas estavam localizados em países considerados protecionistas, por utilizarem de barreiras comerciais, como é o caso dos Estados Unidos, Japão e países integrantes da União Europeia; enquanto outros estavam situados nos principais mercados consumidores de proteína animal (China, Hong Kong, Rússia e Emirados Árabes). Por isso, concordamos com Pertile (2008, p. 179), ao afirmar que os escritórios e pontos de vendas são pensados e instalados "de modo que esses elementos produzam os resultados esperados pelo planejamento das empresas". Por conseguinte, os escritórios comerciais fazem parte da estratégia espacial das multinacionais da carne.

A JBS, por exemplo, em 2014, optou por abrir uma um escritório comercial em Xangai (China), visando atender o maior mercado consumidor de proteína animal do mundo. A unidade passou a demandar produção de frigoríficos que estavam localizados no Brasil,

Uruguai, Argentina, Estados Unidos e Austrália, entre outros espaços produtivos da companhia (JBS, 2015). Essa empresa investiu na aquisição e instalação de unidades comerciais no exterior, de maneira que dispunha de escritórios internacionais na Argentina, Bélgica, Chile, China, Coreia do Sul, Egito, Emirados Árabes, EUA, Hong Kong, Japão, Peru, Reino Unido, República Tcheca, Rússia, Taiwan e Uruguai (JBS, 2012; 2016).

Em relação ao consumo da carne de frango, os Emirados Árabes Unidos detêm o maior consumo *per capta* do mundo. Essa informação nos ajuda a compreender o interesse da JBS, Marfrig e BRF em manterem escritórios comerciais em Dubai. Sendo que o escritório da BRF firmava acordos comerciais que contemplavam as regras islâmicas para abate, conforme Pertile (2008), desde o tempo em que a unidade comercial era controlada pela empresa Perdigão, a fim de que os frigoríficos localizados no Brasil seguissem as exigências daquele país e produzissem carnes *halal*, ou seja, alimentos considerados permitidos para o consumo dos muçulmanos. Além dos Emirados Árabes, a Brasil Foods conta com escritórios comerciais na Argentina, China, Cingapura, Coreia do Sul, Espanha, Holanda, Japão, Reino Unido, Rússia, Tailândia e Turquia, entre outros (Quadro 10).

Adentrando nos tipos de barreiras existentes no comércio internacional de carnes, conforme Neves et al. (2012), as barreiras tarifárias são cobranças que incidem sobre um produto estrangeiro ao entrar no país, em que temos as tarifas *ad valorem* (imposto de importação, taxas específicas e sobretaxas) quando o imposto é cobrado com base em uma porcentagem do preço do produto. As tarifas incidem em produtos cárneos importados com a finalidade de aumentar o preço destes ao entrar no mercado protecionista.

Rubin et al. (2012, p. 31) comentam que "a imposição de uma tarifa sobre os bens importados afeta não só a economia do país que a impõe, mas, também, provoca distorções no comércio internacional". De fato, o aumento do preço da carne com as barreiras tarifárias ocasiona uma redução no consumo do produto estrangeiro, devido às tarifas que elevam os custos aos consumidores no país importador. Assim, as importações de carnes e o consumo do produto estrangeiro ficam abaixo do potencial de mercado; paralelamente, o setor frigorífico localizado naquele país tende a ser favorecido com a substituição do produto importado pelo nacional, adquirindo maior participação no mercado doméstico.

Essa situação é percebida, por exemplo, nas exportações de carnes do Brasil para os Estados Unidos. Este mercado é bastante protegido por barreiras comerciais que incidem sobre o preço da carne importada, o que favorece a produção situada dentro do território estadunidense. Nas palavras de Abdenur (2005, p. 9), "a agricultura é a área de 'proteção preferencial' da política comercial dos EUA"; com aplicação de uma tarifa de importação

acima de 10% para os produtos agrícolas. Em decorrência das tarifas elevadas, as exportações brasileiras de diversos produtos ligados ao agronegócio enfrentam barreiras comerciais para adentrar o território estadunidense.

Como consta na Tabela 15, apesar dos Estados Unidos serem os maiores importadores mundiais de carne bovina, a participação brasileira nesse mercado mantém-se menor do que 3%. No ano 2000, por exemplo, os EUA importaram 1,3 milhão de tonelada de carne bovina, o que representou 23,7% do volume mundial (5.808.000 ton.), mas as remessas brasileiras para o país foram de apenas 38.077 toneladas. Sendo o volume enviado dos frigoríficos localizados no Brasil ainda menor em 2016 (33.269 ton.), quando a participação brasileira foi de 2,4% no mercado estadunidense. Isto nos ajuda a compreender o anseio de algumas empresas brasileiras do setor frigorífico de instalarem unidades operacionais dentro do território dos EUA e outros Estados nacionais que adotam uma forte política protecionista.

Tabela 15 – Principais mercados importadores de carne bovina no mundo e o volume procedente do território brasileiro, por mil toneladas (2000 / 2016)

Mercado importador	2000			2016		
	Importação total	Remessas brasileiras	Participação (%)	Importação total	Remessas brasileiras	Participação (%)
Estados Unidos	1.375	38	2,8	1.368	33,2	2,4
China	16	0,631	3,8	812	165,7	20,4
Japão	1.045	1,914	0,2	719	0,004	0,0
Rússia	425	0	-	518	138,7	26,8
Coreia do Sul	333	0,216	0,1	513	0,175	0,0
Hong Kong	71	30,2	42,5	453	330,5	73,0
União Europeia	429	179,9	41,9	369	116,9	31,7
Egito	228	3,8	1,7	340	176,8	52,0
Chile	124	31,7	25,6	269	71	26,4
Canadá	290	3	1,0	254	3	1,2
TOTAL*	5.808	358,6	6,2	7.711	1.400,4	18,2

*. O total de importação refere-se à soma do volume importado pelos países do banco de dados do USDA.
Fonte: ABIEC (2000; 2016); USDA (2017). Organizado pelo autor.

As barreiras comerciais também restringem a participação brasileira em outro grande importador mundial, o mercado japonês. De acordo com Silva et al. (2008), o Japão aplica elevadas tarifas de importação sobre a carne produzida em território estrangeiro, sendo que a tarifa *ad valorem* para a carne bovina *in natura* estaria em torno de 28%, com mínimo de 12,8% e máximo de 50% para cortes de carne resfriada, refrigerada ou congelada.

Entre os anos de 2000 e 2016, as participações das remessas brasileiras estiveram abaixo de 1% do volume importado pelo Japão, apresentando queda significativa ao longo do período ilustrado na Tabela 15, passando de 1.914 ton. para 4 toneladas (ABIEC, 2016). Em parte, isso se deve às restrições comerciais impostas ao produto brasileiro e a opção do Japão em obter carnes de países da Oceania e Ásia. O Canadá é outro país desenvolvido que figura entre os dez principais mercados importadores de carne bovina, mas que apresenta baixa participação dos frigoríficos brasileiros em seu mercado, em torno de 1%, ao receber cerca de três mil toneladas de carne bovina do Brasil em 2016 (Tabela 15).

Já a União Europeia aplicava na importação de carne bovina desossada fresca ou refrigerada uma tarifa *ad valorem* em torno de 15%, desde que a quantidade importada estivesse dentro do limite determinado pelo seu sistema de cotas (SILVA et al., 2008). Apesar dessa tarifa de importação, o bloco apresenta uma participação significativa do Brasil no volume importado pelos seus países membros, 41,9% no ano 2000 e de 31,2% em 2016, ao serem enviadas 179.972 e 116.983 toneladas, respectivamente. O volume exportado poderia ser maior, se não existissem as barreiras comerciais.

Em um contexto de protecionismo que restringe o acesso do setor frigorífico brasileiro aos países mais desenvolvidos, conforme explica Hirst (2009, p. 50), adquiriu importância estratégica para o Brasil "os ganhos econômicos e comerciais da cooperação com países em desenvolvimento". Essa busca por novas cooperações comerciais corrobora para compreendermos o aumento do volume de remessas de carnes e da participação brasileira nos países em desenvolvimento, como consta na tabela anterior.

Entre os anos de 2000 e 2016, as remessas de carne bovina do Brasil para a China subiram de 631 para 165.754 toneladas; o que repercutiu em um aumento da participação da produção brasileira naquele mercado de 3,9% para 20,4%, ou seja, um incremento de 16,5 pontos percentuais. Seguindo esse cenário, o mercado de Hong Kong que, no ano 2000, já apresentava participação significativa das remessas de carne do Brasil no volume importado (42,6%), registrou um incremento de 30,4 pontos percentuais em relação ao ano de 2016, quando as remessas do Brasil foram de 330,5 mil toneladas. Isto revela que 73% da carne bovina importada por Hong Kong é produzida no território brasileiro.

Nos últimos anos, após negociações internacionais, o mercado egípcio também abriu suas portas ao produto brasileiro. Em 2000, a exportação de 3.815 toneladas de carne bovina do Brasil representavam somente 1,7% do volume de 228 mil toneladas importadas pelo Egito; já em 2016, a participação brasileira foi de 52%, ao serem enviadas 176.872 toneladas,

enquanto todos os demais exportadores enviaram 163.128 toneladas. Ou seja, mais da metade da carne importado pelo Egito é proveniente dos frigoríficos localizados no Brasil.

O cenário de participação favorável do setor frigorífico brasileiro no volume importado por mercados em desenvolvimento também se observa em relação à carne de frango. Uma vez que, ao considerarmos os dez principais importadores mundiais em 2016, as remessas das agroindústrias avícolas situadas no Brasil foram responsáveis por mais de 50% do volume importado pela Arábia Saudita, China, Hong Kong e Emirados Árabes Unidos, segundo o sistema ALICE WEB (2016) e o USDA (2017).

Outra forma de protecionismos que incide sobre o setor frigorífico são as barreiras não tarifárias. Segundo Neves et al. (2012, p. 97-98), as "barreiras não tarifárias são restrições de quantidades, composição e destino de produtos no comércio internacional"; como exemplo temos as cotas, as licenças de importação e procedimentos alfandegários. Em relação às barreiras não tarifárias, o sistema de cotas de importação de carne é uma das formas mais utilizada de restringir a quantidade do produto estrangeiro a adentrar no país.

O sistema de cotas pode ser utilizado juntamente com a emissão de certificados por um mercado com o qual se deseja comercializar, contendo a quantidade de produto permitida e a tarifa aduaneira a ser aplicada. A União Europeia é um importante mercado consumidor que adota o sistema de cotas para a importação de carnes do Brasil, tendo a Cota GATT, a Cota Frango (Regulamento CE nº 616) e a Cota Hilton (Regulamento CE nº 810). Sendo que para a importação de cortes de quartos dianteiros congelados de animais da espécie bovina, a União Europeia adota a "Cota GATT".

A Cota GATT determina a entrada total de 63.703 toneladas de carne bovina congelada no mercado europeu, volume que é disputado pelos países habilitados para exportar ao bloco, o que inclui Brasil, Argentina, Uruguai, Austrália etc. (UNIÃO EUROPEIA, 2009). A tarifa aduaneira aplicada é de 20%, mais um valor fixo por cada tonelada do produto que adentra o mercado europeu, variando de € 994,5 até 2.138,4 euros (Quadro 11). A definição do volume de cota para cada país exportador é anual. Nos casos em que o volume exportado excede a cota do país, a União Europeia aplica uma sobretaxa. Conforme Andrade (2007), a tarifa incidente para a carne bovina seria de 12,8%, mais 3.040 euros por tonelada.

Por sua vez, a Cota Frango estabelece para a União Europeia uma organização comum de mercado no setor de aves, definindo as regras de importação de carnes de frango para os Estados-membros e a necessidade do certificado de origem emitido pelas autoridades dos países exportadores (UNIÃO EUROPEIA, 2007). No setor de aves, o Brasil apresenta cota favorável como país fornecedor de pedaços de galos ou de galinhas, congelados, desossados

ou peitos e pedaços de peitos de frango, com cota de 9.600 toneladas, o que corresponde a 53% do volume total destinados aos países participantes (UNIÃO EUROPEIA, 2009). Entretanto, de acordo com Rubin e Ilha (2008), o volume de pedaços de frango desossado/congelado que excede a cota recebe uma tarifa extracota de 102,4 euros por cada 100 quilos, equivalendo a 46,25% de tarifa *ad valorem*.

Quadro 11 - Cotas anuais e taxas da União Europeia aplicadas na importação de carnes

Cota	Designação / tipificação	Quantidade (ton.)	Cota do Brasil (ton.)	Taxa do direito aduaneiro
Hilton	Carnes ditas "de alta qualidade" de animais da espécie bovina, desossadas, frescas, refrigeradas ou congeladas	67.250	10.000	20%
GATT	Quartos dianteiros, separados ou não, de animais da espécie bovina, congelados	63.703	Variável	20% + valor fixo (€ 994,5 até € 2.138,4) por cada 1.000 kg
Frango	Pedaços de galos ou de galinhas, congelados; carnes desossadas, peitos e pedaços de peitos de frango	18.000	9.600	0%
	Carne de aves de capoeira salgada ou em salmoura	268.245	170.807	15,4%
	Preparações à base de carne de frango	250.953	79.477	8%

Fonte: UNIÃO EUROPEIA (2007; 2009). Organizado pelo autor.

Para as carnes de aves salgadas ou em salmoura, a União Europeia estabelece uma quantidade anual de 268.245 toneladas aos países participantes, com aplicação de uma tarifa aduaneira de 15,4% (UNIÃO EUROPEIA, 2009). A exportação brasileira desses produtos é beneficiada pela cota de 170.807 ton. Conforme o Quadro 11, a Cota Frango limita ainda em 250.953 toneladas a entrada de preparações à base de carne de frango no mercado europeu, sob o direito aduaneiro de 8%; dispondo o setor frigorífico brasileiro de 79.477 toneladas de cota para a exportação de carne de frango industrializada. As exportações que excedem o volume determinado pelas cotas também recebem uma tarifa de importação mais elevada.

Ao observar o Quadro 11, compreende-se o interesse da BRF em estabelecer unidades industriais em países europeus, uma vez que a exportação de carnes de frango dentro da cota não recebe taxação (0%); enquanto as preparações à base de carne de frango exportadas para a União Europeia recebe uma taxa de 8%, mesmo dentro do volume estabelecido pela Cota Frango. Assim, a empresa utiliza de seu parque operacional no Brasil para produzir e exportar

carne de frango *in natura* à União Europeia. Após o produto adentrar o bloco econômico, a empresa utilizar de suas unidades industriais localizadas naquele mercado para a elaboração de alimentos de maior valor agregado à base de carne de frango. Ou seja, as unidades de produção no exterior contribuem para a multinacional driblar barreiras comerciais.

Com a Cota Hilton, a Comissão das Comunidades Europeias regulamentou os requisitos considerados necessários para a importação de carnes de bovino de alta qualidade, fresca, refrigerada ou congelada; e estabeleceu um direito aduaneiro *ad valorem* fixado em 20% sobre o valor do custo (UNIÃO EUROPEIA, 2008). Conforme Andrade (2007), a Cota Hilton envolve os cortes selecionados (alcatra, contrafilé, filé mignon etc.) e com elevados preços, os quais são comercializados principalmente em hotéis e restaurantes europeus.

Com o intuito de importar uma carne mais macia, a Cota Hilton privilegia a entrada de carnes de "alta qualidade", provenientes de novilhos ou novilhas, ou seja, animais mais novos e com menor desenvolvimento de músculos (UNIÃO EUROPEIA, 2008). Como consta no Quadro 11, entre o ano de 2009 e 2016, o Brasil possuía uma cota anual de 10.000 toneladas para as carnes de bovinos de alta qualidade (desossadas, frescas, refrigeradas ou congeladas). Desde a criação da Cota Hilton em 1980, conforme Ameghino (2007), os países com maior participação no sistema de cota têm sido a Argentina e os Estados Unidos, juntamente com o Canadá, por serem considerados produtores de carne de melhor qualidade (Tabela 16).

Tabela 16 – Evolução da Cota Hilton, por países participantes (1980/2015)

Países participantes da Cota Hilton	Volume da cota (toneladas)			
	1980	2005	2008	2015
Argentina	5.000	28.000	28.000	30.000
Austrália	5.000	7.000	7.150	7.150
Brasil	-	5.000	5.000	10.000
EUA e Canadá	10.000	11.500	11.500	11.500
Nova Zelândia	-	800	1.300	1.300
Paraguai	-	1.000	1.000	1.000
Uruguai	1.000	6.300	6.300	6.300
TOTAL	21.000	59.600	60.250	67.250

Fonte: AMEGHINO (2007); BEEF POINT (2015). Organizado pelo autor.

Em 2005, a cota da Argentina era de 28.000 toneladas, valor superior à cota dos demais países participantes. No período de 2009 até 2015, a cota da Argentina era de 30.000 toneladas para o envio de carne bovina de alta qualidade ao mercado europeu, concentrando

44,6% da quantidade anual destinada aos países credenciados a participar da Cota Hilton (BEEF POINT, 2015). Essa informação nos ajuda a compreender o interesse de frigoríficos brasileiros (JBS, Marfrig e Minerva) em adquirir unidades no território argentino.

Em seguida, os EUA e o Canadá desfrutavam de uma cota conjunta de 11.500 toneladas. Já o Brasil, desde o ano de 2009, passou a deter uma cota de 10.000 toneladas, o dobro do que era determinado pelo sistema de cota até 2008 (Tabela 16). Esse incremento foi resultado de constantes negociações com o mercado europeu e comprovação da qualidade da carne bovina brasileira. Assim, a cota do Brasil superou o volume estipulado pela União Europeia para a cota da Austrália (7.150 ton), do Uruguai (6.300 ton.), da Nova Zelândia (1.300 ton.) e do Paraguai, com cota anual de apenas mil toneladas (BEEF POINT, 2015).

Os Estados Unidos, a Rússia e o Japão são outros exemplos de mercados que adotam o sistema de cotas para as importações de carnes. No caso dos Estados Unidos, segundo Abdenur (2005), estando isentos das cotas estadunidenses apenas o Canadá e o México, países que se beneficiam de acesso livre sob o NAFTA ("Tratado Norte-Americano de Livre Comércio"). Para a carne bovina *in natura*, em 2005, o autor relata que a cota tarifária anual de exportações para os EUA era de 696.621 toneladas, incidindo uma tarifa de 4,4 centavos de dólar por quilo.

Os países que mais dispunham de volume de participação na cota estadunidense eram a Austrália (378.214 ton.), a Nova Zelândia (213.402 ton), a Argentina e o Uruguai, estes com cotas de 20 mil toneladas cada. Para os demais países interessados em exportar carne *in natura* para os EUA, inclusive o Brasil, restaria em torno de 65 mil toneladas de cotas a serem disputadas (ABDENUR, 2005). Assim, conseguimos compreender o interesse de frigoríficos brasileiros do setor de carne bovina em instalar unidades operacionais em países "beneficiados" pelo sistema de cotas. A Argentina, o Uruguai e a Austrália, por exemplo, atraíram os interesses de grandes empresas brasileiras do setor frigorífico, as quais promoveram o investimento direto estrangeiro com a abertura de filiais em seus territórios.

Mazzali (2000) lembra que, desde a década de 1990, as cotas de importação aplicadas ao comércio internacional de carnes colocaram importantes desafios para o setor pecuário, destacando-se a necessidade de erradicação da febre aftosa do território brasileiro. Quanto aos níveis de risco por febre aftosa, as primeiras medidas tomadas pelo governo brasileiro para a classificação das Unidades da Federação ocorreram ainda nos anos 90, dando início ao Programa Nacional de Erradicação da Febre Aftosa.

Em 19 de maio de 1997, a "Portaria SDA 50" aprovou os critérios técnicos para a classificação das áreas com atividade pecuária bovina, resultando na identificação de uma

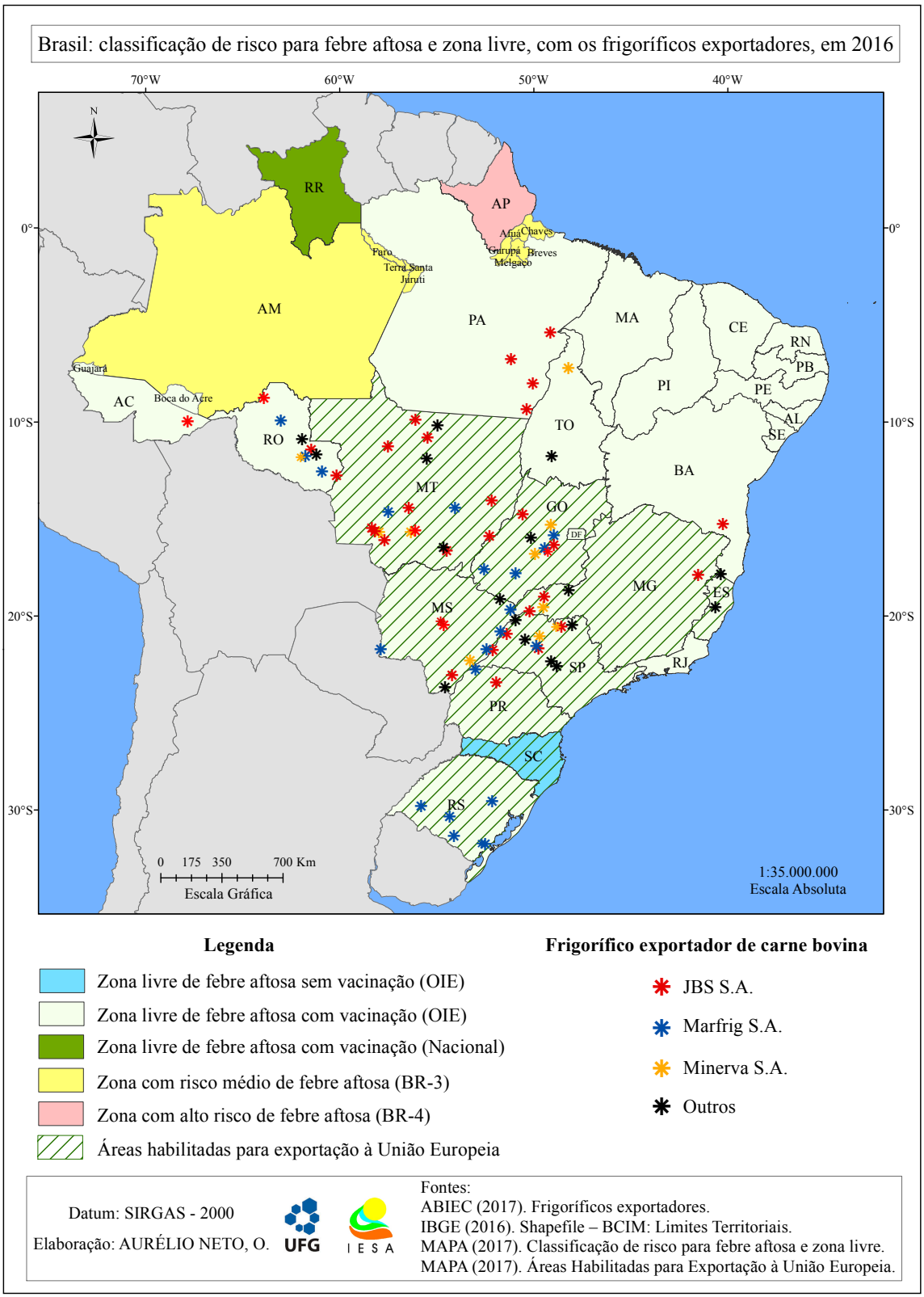
zona livre de febre aftosa com vacinação dois anos depois. Esta zona era formada pelo estado do Paraná, Distrito Federal e os municípios de São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso e Goiás (BRASIL, 2017). Entre 1999 e 2017, com o Programa Nacional de Erradicação da Febre Aftosa, as Unidades Federativas do Brasil foram classificadas de acordo com o risco identificado de ocorrerem focos dessa doença nos animais (Anexo D). Conforme se observa na Figura 32, em 2016, somente o estado de Santa Catarina foi classificado como zona livre de febre aftosa sem vacinação, com reconhecimento da Organização Mundial de Saúde Animal (OIE) pela erradicação da doença.

Os demais estados sulinos e as unidades federativas do Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste, foram classificados como zona livre de febre aftosa com vacinação, obtendo o reconhecimento da OIE pela prevenção da doença. Algumas áreas da região Norte foram classificadas como áreas de risco médio (parte significativa do Amazonas e alguns municípios do Pará), requerendo maior controle da doença. Por sua vez, o Amapá recebeu a classificação de alto risco, pois apresentava casos de febre aftosa (BRASIL, 2017).

Percebe-se no mapa de classificação das zonas livre e de risco de febre aftosa no Brasil que todos os frigoríficos exportadores estavam situados na zona livre de febre aftosa com vacinação, sendo o controle preventivo ou mesmo a erradicação da doença uma exigência do mercado internacional. Por isso, não havia frigoríficos exportadores nas áreas consideradas de risco (Amapá e Amazonas) ou mesmo em Roraima, área que desfrutava apenas de reconhecimento nacional (Figura 32). Além das exigências sanitárias mais comuns (selo do Serviço de Inspeção Federal, certificado sanitário e declaração livre de aftosa com ou sem vacinação), para que haja exportação de carnes para os países membros da União Europeia é necessário que a indústria frigorífica que tenha interesse nesse mercado esteja incluída em uma lista de empresas habilitadas para exportar.

No Brasil, de acordo com o MAPA (2017), as áreas habilitadas para exportação à União Europeia compreendiam as regiões Centro-Oeste, Sudeste e Sul. Nessas regiões estavam concentrados 79,5% do total de frigoríficos exportadores de carne bovina que existiam no país em 2016. A JBS era a empresa com o maior número de frigoríficos dentro (25 unidades) e fora das áreas habilitadas para exportação à União Europeia (9 unidades). Neste caso, a empresa contava com operações no Acre, Bahia, Pará, Rondônia e Tocantins. Em seguida, a Marfrig possuía 17 unidades operacionais nas áreas habilitadas e outras três em Rondônia. Já o grupo Minerva dispunha de 8 frigoríficos nas áreas habilitadas e dois fora, localizados em Rondônia e Tocantins (Figura 32).

Figura 32 – Mapa das zonas livre de febre aftosa no Brasil, com as áreas habilitadas para exportação à União Europeia e a localização dos frigoríficos exportadores de carne bovina (2016)



No mapa anterior, verifica-se que a localização dos frigoríficos exportadores visa atender os pré-requisitos de mercados estrangeiros, estando situados em áreas livre de febre aftosa e predominante em áreas habilitadas para exportação ao mercado europeu, um dos mais exigentes e que mais remunera os produtores de carnes. Além das barreiras comerciais já citadas, existem também as barreiras técnicas, a exemplo das medidas sanitárias e fitossanitárias de sanidade animal, as normas e regulamentos técnicos. Rubin et al. (2012) consideram que as barreiras técnicas são medidas impeditivas (proíbem a entrada do produto) ou restritivas, quando dificulta e reduz a entrada do produto.

O produtor de carne bovina *in natura* (resfriada ou congelada), de acordo com Abdenur (2005), durante muito tempo sentiu os efeitos das normas sanitárias e fitossanitárias aplicadas pelos Estados Unidos ao produto brasileiro, com o impedimento das exportações para aquele mercado e um moroso processo de regulamentação. O autor nos conta que a aprovação de um produto animal para adentrar o território americano é feito pelo APHIS (*Animal and Plant Health and Inspection Service*), órgão pertencente ao USDA; sendo que o primeiro pedido de aprovação da carne brasileira ao órgão havia sido apresentado em janeiro de 1999 (ABDENUR, 2005). Mas, somente em 2016 ocorreu a primeira exportação de carne bovina *in natura* brasileira para os Estados Unidos. Portanto, o processo de regulamentação demorou décadas para ser concluído, o que pode ser visto como uma forma de dificultar as exportações brasileiras.

Conforme o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as barreiras técnicas ao comércio podem servir para a imposição de exigências técnicas protecionistas, apesar de serem consideras uma forma legítima de proteção à saúde animal e da população ou mesmo do meio ambiente. Essa forma de proteção se daria pelas divergências quanto aos regimes regulatórios e a falta de coordenação entre os diferentes órgãos governamentais dos países que operam no comércio internacional, com a aplicação de legislação mais rigorosa para a entrada de produtos que fossem mais baratos e/ou de melhor qualidade que o nacional (MDIC, 2017).

Na tentativa de conter a utilização indevida dessas barreiras e facilitar a realização do comércio internacional, a OMC elaborou o Acordo sobre Barreiras Técnicas ao Comércio (Acordo TBT), tratando dos regulamentos técnicos, normas e os procedimentos de avaliação da conformidade das medidas adotadas pelos países. Conforme a OMC (2017), as normas e os regulamentos técnicos determinam as características que o produto deve ou não possuir para adentrar o mercado importador, podendo incluir os tipos de embalagens, símbolos e requisitos de rotulagem, entre outros.

O Acordo TBT reconhece que nenhum país deve ser impedido de tomar as medidas necessárias para garantir a qualidade dos produtos que comercializa ou para garantir a proteção dos seres humanos, da vida animal ou vegetal. Mas, como consta no Artigo 2.2, o acordo determina que os membros da OMC precisam assegurar que seus regulamentos técnicos não são preparados/aplicados a fim de criar obstáculos desnecessários ao comércio internacional. Os países podem somente estabelecer regulamentos técnicos que atendam a um objetivo legítimo de se defender da importação de produtos de origem animal nocivos à saúde da população e que apresentem risco a sanidade animal, com a adoção de medidas de suspensão ou bloqueio que impeçam a entrada de tais produtos (OMC, 2017).

Nogueira (2006, p. 80) explica que o acordo sanitário e fitossanitário, instituído no âmbito da OMC, determina que os países se esforcem para não implantar regulamentos desnecessários, de modo a obstruir o comércio entre as nações. O acordo determina também que as medidas de proteção não deverão ser mantidas quando as circunstâncias específicas que a originaram deixarem de existir. Segundo esse autor, uma maneira de avaliar a legitimidade de barreiras sanitárias é com a aplicação do "*Codex Alimentarius*". Estabelecido em 1963, o código é um importante acordo internacional que contém normas de produção e comércio de alimentos, abarcando recomendações para a proteção da saúde humana e animal.

Para facilitar a participação do Brasil no comércio internacional de produtos agropecuários, de acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, diversos acordos de cooperação, memorandos de entendimento e modelos de certificados sanitários e fitossanitários tem sidos negociados com outros países no âmbito bilateral ou regional (MAPA, 2017b). Esses acordos observam as normas e recomendações do "*Codex Alimentarius*". Como parte das exigências sanitárias dos mercados estrangeiros, o Brasil envia semestralmente à Organização Mundial de Saúde Animal (OIE), informes zoossanitários sobre a ocorrência de doenças no país. Esses informes contêm dados sobre o tipo de enfermidade acometida, espécies animais afetadas, as medidas de controle adotadas, o local e o período de ocorrência, o número de focos, de casos e de animais mortos.

De acordo com Neves et al. (2012), as empresas do setor frigorífico no Brasil estão atentas para as exigências do mercado internacional, com a implantação de medidas sanitárias que garantam uma melhor qualidade do produto. De fato, para inserir a carne bovina brasileira no mercado externo, os produtores tiveram que se adaptar às exigências de países importadores, por exemplo, com a implantação do sistema de "*rastreabilidade de bovinos*", relacionado à informação da origem e qualidade do produto, envolvendo diferentes atores da cadeia produtiva, desde o produtor rural até o estabelecimento abatedouro.

No ano 2000, a ameaça decorrente da *Encefalopatia Espongiforme bovina (EEB)* evidenciou a falta de um maior controle das autoridades no comércio exterior de produtos da pecuária bovina. Segundo Pardi et al. (2005), a epidemia de EEB ocorreu em rebanhos de países europeus e norte-americanos (Reino Unido, França, Portugal, Holanda, Suíça, Alemanha, Canadá, Estados Unidos etc.). O fato ocorrido exigiu um maior controle no comércio internacional de produtos da pecuária bovina, reforçando as barreiras sanitárias que já se aplicavam ao setor, em relação a outras epizootias (febre aftosa e brucelose).

Assim, a União Europeia passou a exigir desde 2002 a implantação do sistema de rastreabilidade por parte de seus mercados fornecedores de carne, com o intuito de monitorar a sanidade animal e garantir a segurança alimentar da carne bovina que adentrasse o seu território. Em decorrência disso, surgiu no Brasil o Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalina (SISBOV). Contudo, a adesão dos pecuaristas brasileira ao sistema de rastreabilidade permanece obrigatória somente para as carnes destinadas ao mercado externo, sendo facultativa ao mercado interno.[23]

O sistema de rastreabilidade pode ser observado nas empresas JBS (Friboi), Marfrig e Minerva, entre outros frigoríficos exportadores que exigem esse controle por parte de seus fornecedores. A empresa JBS, por exemplo, adota o sistema de acompanhamento de sanidade e rastreabilidade da matéria-prima desde 2007, visando a garantia da segurança do gado e qualidade da carne para os seus mais de 12 mil fornecedores (JBS, 2007).

Segundo informações da empresa JBS, os criadores de gado são selecionados a partir de critérios que comprovem a sanidade animal e da verificação de que a utilização de antibióticos e produtos químicos agrícolas seguiram os respectivos padrões da indústria em conformidade com o que é exigido pelos mercados estrangeiros (JBS, 2007). Por atender padrões fitossanitários internacionais, a JBS alcançou o posto de maior empresa exportadora de produtos de origem bovina do Brasil. Já em 2008, foram exportados 419 mil toneladas de carnes, o que implicou em uma receita de US$ 1,1 bilhão. Ao todo, a empresa atendia 436 clientes no mercado externo, em mais de 100 países, com destaque para Rússia, União Europeia, Iran, Hong Kong e Arábia Saudita (JBS, 2008).

De acordo com Abdenur (2005), em relação às doenças que podem prejudicar a entrada de carne suína em países estrangeiros encontram-se a peste suína clássica (*Classical*

[23]. Conforme Furquim; Cyrillo (2013), os pecuaristas brasileiros não demonstram interesse em aderir ao Sistema de Identificação Bovina para atender o mercado interno, uma vez que não observam "sobrepreço" no mercado doméstico para os animais rastreados, tendo custos de produção adicionais para aderir e manter a rastreabilidade. No SISBOV, a identificação de cada animal é feita por meio de brincos auriculares ou identificadores eletrônicos, atendendo normas estabelecidas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

Swine Fever), cólera suína (*Hog Cholera*), doença vesicular suína (*Swine Vesicular Disease*) e a febre suína (*African Swine Fever*). Por suas normas sanitárias, o autor aponta que o Brasil é reconhecido internacional como área livre dessas doenças que acometem o plantel suíno, contando com declarações do Departamento de Agricultura dos EUA para a exportação.

Além dessas epizootias, a suinocultura brasileira é reconhecida pelo controle preventivo de novos casos de "gripe suína". Machado (2009) explica que a gripe suína ou "Influenza A" (H1N1) é uma doença viral de origem suína e que acomete seres humanos, podendo levar a óbito, o que de fato aconteceu com habitantes de vários países, inclusive no território brasileiro. Esses autores atestam que o surto da doença teve origem no México e se espalhou por diversos países (Estados Unidos, Canadá, Brasil, Argentina, Colômbia, Reino Unido, Alemanha, França, Itália, China, Taiwan, Japão, Austrália etc.), exigindo novas medidas sanitárias para o setor, apesar da transmissão não ocorrer pelo consumo de carne.

As epizootias configuram como um dos maiores riscos aos setores produtores de carnes, afetando diretamente a produção rural e os frigoríficos, podendo causar danos aos consumidores. Em razão disso, os mercados estrangeiros tornaram-se mais exigentes quanto à sanidade animal, com o uso de embargos ou proibição de importação para controlar a entrada de produtos que possam ameaçar a saúde humana e animal. Trata-se de medidas válidas, desde que as medidas sanitárias e fitossanitárias não sirvam de pretextos para camuflar políticas protecionistas. O setor avícola brasileiro, por exemplo, teve dificuldades para inserir seu produto no mercado norte-americano.

Discutido por Abdenur (2005), o Canadá e os Estados Unidos exigiram acordos de equivalência sanitária para permitiram a importação da carne de frango oriunda do Brasil, o que incluiu a certificação do sistema brasileiro de inspeção sanitária pelo "*Food Safety Inspection Service*" (serviço de inspeção do Departamento Agrícola dos EUA) e a comprovação por parte das autoridades sanitárias brasileiras de que o país estivesse livre da Doença de Newcastle, também conhecida como "peste aviária". Apesar de cumprir com as normas sanitárias exigidas, com a adoção do Plano Nacional de Prevenção da Influenza Aviária e de Controle e Prevenção da Doença de Newcastle, as exportações brasileiras de carne de frango ao mercado norte-americano ainda encontram-se abaixo do seu potencial. Assim, concordamos com Abdenur (2005) que a restrição imposta aos frigoríficos localizados no Brasil faz parte do "protecionismo seletivo" da política comercial norte-americana.

Outras medidas que funcionam como barreiras não tarifárias, por afetarem o setor de carne e provocar alterações na cadeia produtiva, são as restrições ao produto que não apresentam responsabilidade ambiental e social. Como discute Nogueira (2006, p. 79), os

Estados Unidos e o Japão são exemplos de países que têm cobrado a inclusão de cláusulas que exigem certos padrões de proteção do meio ambiente e regras trabalhistas em acordos comerciais. Para contornar os impasses, nos últimos anos, as empresas pesquisadas investiram em uma produção com menor impacto ambiental ou mesmo na certificação da produção.

Em 2009, por exemplo, após a divulgação do relatório do *Greenpeace* que apontava impactos ambientais da pecuária de corte, sobretudo, na região da Floresta Amazônica, o grupo Marfrig tornou-se a primeira empresa de alimentos do mundo a assumir um compromisso público com o *Greenpeace* de assegurar a compra de gado legal e de combater o desmatamento no bioma Amazônia. Desde então, a empresa alega não adquirir, abater ou comercializar bovinos originários da área do bioma amazônico.

Ao mesmo tempo, a empresa iniciou o processo de auditoria de 100% das aquisições de gado, evitando a compra de fazendas que foram embragadas pelo IBAMA ou pelo Ministério do Trabalho e Emprego, por utilizar trabalho escravo (MARFIRG, 2009). Ainda em 2009, a Minerva assumiu o compromisso do "Pacto da Pecuária", uma iniciativa do Fórum Amazônia Sustentável e do Movimento Nossa São Paulo, denominada de "Conexões Sustentáveis São Paulo-Amazônia" e coordenado pelo Instituto Ethos (MINERVA, 2011).[24]

As empresas do setor frigorífico JBS (Friboi) e Marfrig também se tornaram signatárias do Pacto da Pecuária. Tratando-se de um compromisso público de não consumir produtos provenientes de fornecedores em áreas embargadas pelo Instituto Nacional do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), ou que estejam presentes na "lista suja" do trabalho escravo. Adotando a política de responsabilidade ambiental, o grupo Minerva criou o sistema de bloqueio prévio (*blacklist*), por meio do qual faz acompanhamento diário das listas de áreas embargadas pelo IBAMA e pelo Ministério do Trabalho e Emprego, por adotarem trabalho escravo (MINERVA, 2013).

Paralelamente, a Minerva implantou um sistema de monitoramento geoespacial, obtendo do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) mapas elaborados com base em imagens de satélite, os quais são sobreposto aos mapas das propriedades rurais, permitindo identificar as fazendas localizadas em áreas de desmatamento, invasão de terras indígenas ou unidades de conservação ambiental (MINERVA, 2014). Com isso, a empresa almejou eliminar propriedades com irregularidades de sua lista de possíveis fornecedores.

---

[24]. Até o inicio do século XXI, poucas iniciativas foram feitas para conter os impactos ambientais da pecuária, como desmatamento, queimada, compactação de solo e degradação de pastagens. No Brasil, conforme Sachs (1984), a abertura da economia e a dinâmica do comércio exterior foram promovidas sem preocupação com o custo social e ecológico das exportações, mesmo que a produção em grande escala significasse a exploração predatória dos recursos naturais.

Já a empresa Marfrig, em 2012, recebeu o selo *Rainforest Alliance Certified*™, certificando que a matéria-prima utilizada pela unidade de abate e industrialização localizada em Tangará da Serra (MT) provém de fazendas com responsabilidade ambiental e social, seguindo normas de conservação ambiental e de respeito aos trabalhadores, às comunidades locais e às regras de bem-estar animal (MARFRIG, 2012).

No ano seguinte, a Marfrig também investiu em um sistema de informação geográfica para monitoramento de práticas ambientais de seus fornecedores, alcançando um índice de 98% dos fornecedores georreferenciados via satélite. Ainda em 2013, aproveitando da certificação que havia recebido anteriormente, a empresa expandiu sua participação no mercado ao lançar a primeira carne bovina com selo *Rainforest Alliance Certified*™, visando alcançar os consumidores preocupados com a questão ambiental (MARFRIG, 2015).

Da mesma maneira, o grupo JBS precisou estreitar suas relações com os fornecedores e estabelecer critérios socioambientais na seleção destes para garantir a qualidade e responsabilidade de seus produtos oriundos do abate de animais, abrangendo tanto os pecuaristas (no caso dos bovinos) e os produtores integrados (no caso das aves e suínos). Em relação à pecuária bovina, a JBS desenvolveu um sistema tecnológico visando o monitoramento das fazendas e assegurar que os fornecedores não estivessem envolvidos com as práticas de desmatamento, uso de trabalho análogo ao escravo e a invasão de áreas protegidas, como terras indígenas ou unidades de conservação ambiental (JBS, 2015).

Nas unidades operacionais de bovinos, localizadas no território brasileiro, as empresas pesquisadas desfrutam de certificações que atestam a conformidade de suas operações com normas internacionais, tais como ISO 9001, ISO 14001, BRC (*British Retail Consortium*) e SQM. Para implantar melhorias no sistema produtivo e obter certificações internacionais, as empresas dispuseram de recursos financeiros próprios e de incentivos concedidos pelo governo, por meio de linhas de crédito e fomento de pesquisas, com o intuito de favorecer a produção nacional.

Ao analisar o nível do suporte das políticas de governo ao produtor rural no Brasil, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE) constatou uma taxa de apoio bem menor do que a aplicada em outros países, inclusive na maioria das economias emergentes, nos principais mercados de exportação do país e em alguns dos concorrentes do Brasil na produção de c*ommodities*.

> Entre 2012-14, a parcela dos recebimentos brutos dos fazendeiros provenientes das politicas de suporte agrícola foi em média 4% no Brasil. Isso comparada com as taxas de 3% no Chile e 12% no México [...]. Essa taxa é consideravelmente inferior à média de 19% na União Europeia e 19% na China, os seus dois principais

> mercados. Ela está também abaixo da média de 8% nos Estados Unidos, o principal concorrente em diversos produtos (OECD-FAO, 2015, p. 93, tradução nossa).

Observa-se que a prática de subsídio ao produtor rural é maior em países concorrentes do Brasil, como é o caso dos Estados Unidos e União Europeia. Ressalta-se que, nos últimos anos, a política de incentivo promovida pelo governo federal foi mais voltada para a industrialização e internacionalização do setor frigorífico. Além disso, como discute Chang (2004, p. 106), os países em desenvolvimento "são muito menos protecionistas" do que os países desenvolvidos foram durante seus processos de crescimento econômico e industrial.

Entre as políticas governamentais voltadas para o produtor agropecuário, no início de 2014, a pecuária brasileira foi favorecida por um programa lançado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, denominado de "Plano Mais Pecuária". O principal objetivo apresentado era aumentar a produtividade da pecuária bovina de leite e de corte, ao incentivar o melhoramento genético, a ampliação do mercado, incorporação de tecnologia para elevar a taxa de lotação e aumentar a segurança e qualidade dos produtos; prevendo um aumento de 40% na produção brasileira de carne até 2023 (MAPA, 2014).

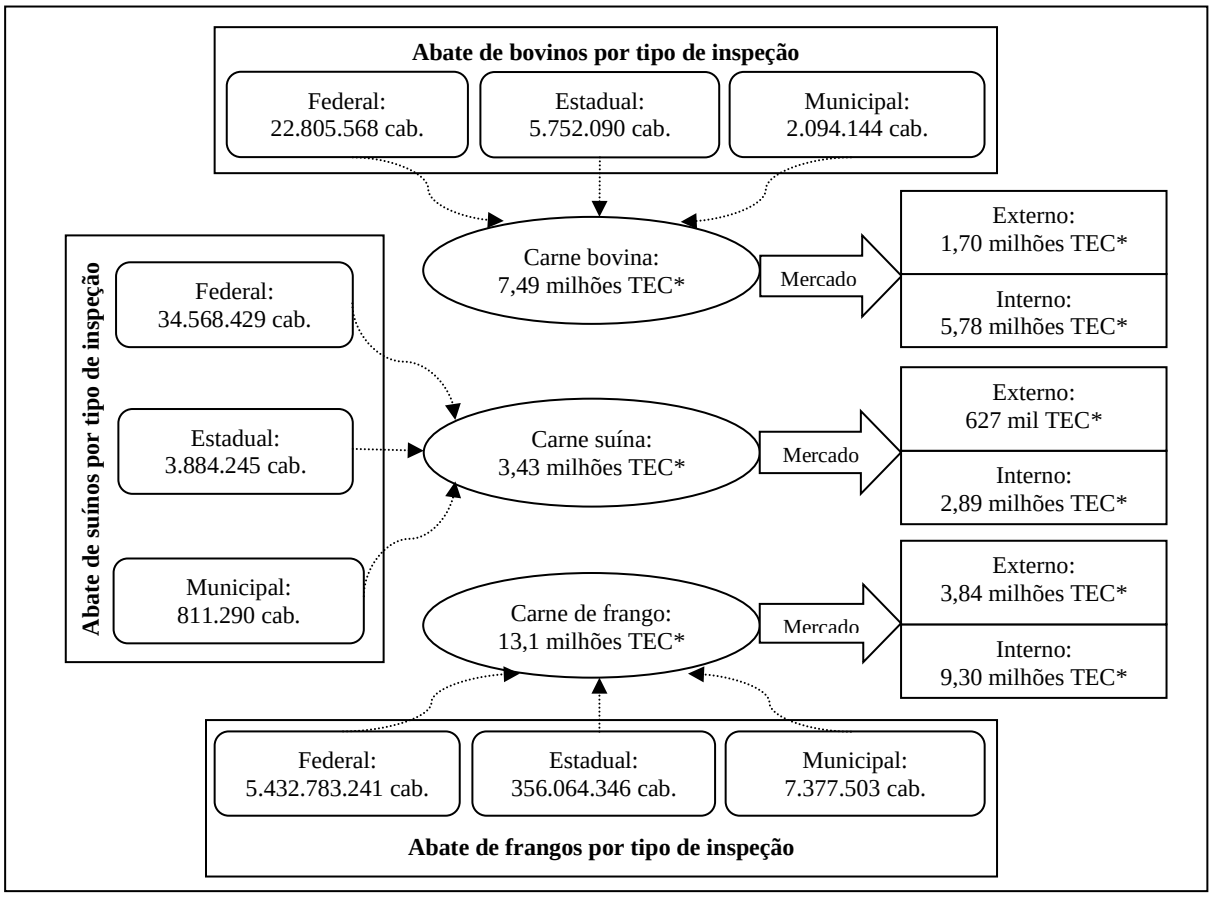
Percebe-se que o setor de carne brasileiro investe em diversas inovações produtivas e tecnológicas, com o intuito de atender as exigências dos mercados importadores de carnes e dos órgãos reguladores. Apesar disso, a Operação "Carne Fraca", deflagrada pela Polícia Federal, no dia 17 de março de 2017, revelou problemas pontuais em alguns frigoríficos brasileiros, contestando a qualidade sanitária de alimentos cárneos de bovinos, suínos e aves, a qual foi construída ao longo de vários anos de pesquisas e investimentos no setor. A Operação Carne Fraca, segundo Borges (2017), averiguou um esquema de fraude e propina na comercialização de alimentos de 21 frigoríficos, envolvendo a participação de pessoas ligadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

O mercado mundial respondeu às notícias sobre o esquema impondo suspensões temporárias aos frigoríficos investigados pela Polícia Federal, o que desencadeou a "crise da carne brasileira". Esse foi o caso da China, Hong Kong, União Europeia, Coreia do Sul e Chile, que anunciaram a suspensão temporária de carnes do território brasileiro dois dias após a operação (BORGES, 2017). Tal situação poderia acarretar perda de credibilidade e de participação no comércio internacional, abrindo espaço para países concorrentes do Brasil nesse mercado, tais como Austrália e Argentina. De acordo com os dados da balança comercial, já na primeira semana depois da Operação Carne Fraca, os embarques de carne *in natura* do Brasil foram 19% menores em relação à semana anterior (AGROIN, 2017).

No entanto, os Estados Unidos, entre outros países importadores, decidiram manter a entrada de carne brasileira, visando conservar o comércio exterior e evitar possíveis retaliações, uma vez que reconheceram os problemas como pontuais e não generalizados. Esse voto de confiança na qualidade da carne brasileira, juntamente com as medidas adotadas por parte das autoridades do país – no sentido de apurar os casos, emitir informações técnicas e esclarecimentos aos mercados importadores –, levaram as suspensões temporárias ao fim e a retomada das exportações que estavam barradas. Conforme Borges (2007), a reabertura do mercado chinês também teve um peso significativo, o que foi visto por outros países como um atestado de solidez do sistema sanitário brasileiro.

Apesar dos problemas pontuais apresentados, o Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Brasil, vinculado ao Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA), dispõe de credibilidade no comércio internacional de carnes, sendo o selo SIF uma exigência básica para as exportações de produtos alimentícios. Como consta na Figura 33, os frigoríficos sob inspeção federal foram responsáveis pela maioria dos abates no país.

Figura 33 – Organograma da produção de carnes no Brasil, com o número de abate por tipo de inspeção e o volume destinado ao mercado externo e interno (2015)



*TEC - Toneladas Equivalente Carcaça. Elaborado pelo autor.
Fonte: IBGE (2016); USDA (2017).

Em 2015, os frigoríficos sob inspeção federal foram responsáveis pelo abate de 22,8 milhões de bovinos (74,4% do total), 34,5 milhões de suínos (88% do total) e de 5,4 bilhões de frangos, o que representou 93,7% do total (IBGE, 2016). Naquele ano, os frigoríficos localizados no Brasil enviaram 1,7 milhões de toneladas de carne bovina para o mercado exterior, de maneira que se estima que 22,8% da produção foram exportados e 77,2% ficaram no mercado interno (Figura 33). Em relação à carne de frango, do volume total de 13,1 milhões de quilos produzidos, 70,8% foram destinados aos consumidores no Brasil e 3,84 milhões de toneladas (29,2%) seguiram para outros países. Por sua vez, 81,7% da carne suína produzida teve como destino o mercado doméstico, os outros 18,3% foram exportadas, um volume de 627 mil toneladas (USDA, 2017).

Esse volume de carnes exportadas poderia ser maior, caso não houvesse os obstáculos ao comércio internacional. Mesmo seguindo diretrizes estabelecidas pela Organização Mundial de Saúde Animal (OIE), cumprir normas do *Codex Alimentarius*, dispor de um Sistema de Inspeção Federal (SIF) e implantar o sistema de rastreabilidade bovina, entre outras medidas adotadas, a carne produzida no Brasil encontra obstáculos para adentrar em alguns mercados estrangeiros, os quais adotam políticas comerciais com fins protecionistas para resguarda sua produção local.

Assim, concordamos com Hilferding (1981) de que a internacionalização é impulsionada por políticas protecionistas, sendo um meio para expandir as áreas de mercado, alocando recursos fora do território nacional para obter um aumento do lucro industrial em um escala mundial. Deste modo, é necessário adentrar na espacialização dos frigoríficos brasileiros no mundo para uma melhor compreensão da estratégia espacial das multinacionais da carne.

4.2 A espacialização de frigoríficos da JBS e Minerva no mundo

Na primeira década do século XXI, conforme Corrêa (2012), alguns dos maiores e mais importantes negócios realizados por empresas brasileiras no mundo ocorreram no setor frigorífico. De fato, a indústria frigorífica brasileira registrou uma acelerada expansão geográfica em dez anos, com aquisições de unidades operacionais em mercados estrangeiros, o que mudou a dinâmica do mercado mundial de carne. Para a realização do investimento direto estrangeiro (IDE), as empresas brasileiras contaram com recursos financeiros de bancos públicos (principalmente do BNDES), de instituições internacionais e recursos próprios. Estes

foram provenientes principalmente da venda de ações em bolsas de valores, seja na antiga Bovespa ou na sua sucessora, a BM&FBovespa S.A.[25]

O investimento direto estrangeiro faz parte da estratégia espacial de frigoríficos brasileiros, sendo uma forma de ganharem competitividade no mercado mundial. Conforme Castells (2012), os investimentos diretos estrangeiros se espacializam em forma de aquisições e fusões fora do país de origem da empresa matriz. Santos (1988) explica que a espacialização é um momento da inserção territorial dos processos sociais; uma vez que representa as relações sociais *geografizadas* em um dado momento histórico. Logo, a espacialização remete à localização de objetos/fenômenos e a identificação da forma de distribuição de processos sociais no espaço geográfico.

Em 2005, a JBS tornou-se a primeira empresa brasileira do setor frigorífico a realizar o investimento direto estrangeiro (IDE). Naquele ano, em uma negociação no valor de US$ 200 milhões, a JBS (Friboi) comprou a *Swift Armour S.A.*, empresa existente desde 1907 na Argentina e que se tornou a maior produtora e exportadora de carne bovina daquele país; sendo que o BNDES concedeu ao grupo Friboi um financiamento de US$ 80 milhões para a negociação (ESTADÃO, 2006). Esta foi a única vez que o BNDES emprestou dinheiro à JBS para realizar aquisições no exterior, conforme Mendes et al. (2017), nas demais operações o banco forneceria recursos financeiros por aporte de capital da sociedade por ações BNDESPAR (BNDES Participações S.A.) que, assim, se tornava sócio da JBS.[26]

Michalet (1997) nos explica que ao selecionar um país para realizar o IDE, as empresas procuram um mercado suficientemente grande e dinâmico, capaz de absorver a produção ou servir de ponto de exportação para outros mercados dos quais não teria acesso de outra forma, como foi o caso da Argentina para o grupo JBS (Friboi). A aquisição incluía unidades operacionais, localizadas em Rosário e São José, as quais exportavam para 70 países, segundo Juliboni (2013), tendo os Estados Unidos como maior mercado importador. Mercado que se mantinha fechado as exportações brasileiras de carne *in natura*. A ampla

[25]. A partir da fusão entre a BM&F (Bolsa de Mercadorias e Futuros) e a Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), em maio de 2008, foi criada a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BM&FBovespa S.A.), sediada na cidade de São Paulo. Desde então, essa bolsa de valores tornou-se a principal responsável pelas operações de oferta pública de ações no país. Posteriormente, em março de 2017, ocorreu a fusão da BM&FBovespa com a Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos (CETIP). Assim, a bolsa de valores oficial do país passou a ser a "Brasil, Bolsa, Balcão" (B3), considerada uma companhia de infraestrutura de mercado financeiro de classe mundial (BM&FBOVESPA, 2018).

[26]. Em 2005, o grupo Friboi já era o maior frigorífico do país, com um abate de 15 mil bovinos por dia e faturamento anual de quase R$ 4 bilhões. Entretanto, conforme Mendes et al. (2017), Joesley Batista afirmou em depoimento à Procuradoria-Geral da República, no Distrito Federal (PGR-DF), que o grupo teve que pagar a Vic Sandri uma comissão de 4% (US$ 3,2 milhões) para o dinheiro ser liberado pelo BNDES).

gama de mercados externos da *Swift Argentina* permitiu ao grupo Friboi continuar suas exportações de carne bovina *in natur*a em 2005; apesar das restrições impostas por mais de 50 países aos frigoríficos localizados no Brasil, por ocorrências de febre aftosa em alguns estados brasileiros (JBS, 2009).

Conforme Garcia et al. (2015), a crise da carne bovina de 2005 afetou as exportações do produto congelado e resfriado (*in natura*), sobretudo, no Mato Grosso do Sul e no Paraná, onde ocorrem os casos da doença. Alguns países, como África do Sul, Belarus, Chile, Marrocos, Tailândia, Venezuela e Irã, não respeitaram o "princípio da regionalização", de maneira que embargaram a entrada de carnes brasileira de animais susceptíveis à febre aftosa e seus produtos, independente se o frigorífico estava localizado em estado com foco de aftosa ou não. A Albânia, Bolívia, Egito, Líbano, Noruega, União Europeia, Rússia, Suíça etc., respeitaram o "princípio da regionalização" e bloquearam apenas as importações dos estados com surto da doença (BRASIL, 2007). Verifica-se que a estratégia de multilocalização, agora em nível internacional, possibilitou a JBS diminuir seu risco de sofrer restrições com barreiras sanitárias, ao mesmo tempo em que permitiu a empresa suprir parte da demanda de seus clientes, no momento em que alguns frigoríficos foram embargados no Brasil.

No ano seguinte, a empresa continuou sua expansão geográfica no território argentino, com a aquisição de mais duas unidades localizadas em Ponte Vedra e Venado Tuerto, na província de Santa Fe (JBS, 2008). As aquisições de 2006 foram provenientes de negociações com a falida Companhia Elaboradora de Produtos Alimentícios (CEPA), por intermédio da *Swift Argentina*, no valor de US$ 43 milhões (ESTADÃO, 2006). Portanto, a JBS utilizou de sua filial adquirida na Argentina, proveniente de recursos próprios e do BNDES, para concretizar novas aquisições naquele país. Ainda de acordo com informações do Estadão (2006), os empresários argentinos preocupados pelo avanço da empresa brasileira no território deles reclamavam que os brasileiros contam com o apoio do BNDES, enquanto eles não desfrutavam de nenhum apoio do governo argentino.

Com a abertura de capital em 2007, a JBS tornou-se a primeira companhia no setor frigorífico de carne bovina a negociar suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Naquele ano, as vendas das ações a um custo de R$ 8,15 cada gerou um montante de R$ 1.853.833.020,00, o que possibilitou a empresa expandir seu parque industrial, inclusive para fora do território nacional (JBS, 2008). Paralelamente, a empresa contou com o apoio do BNDES em seu processo de dispersão geográfica em mercados estrangeiros, por meio da conversão de dividendos em ações para a BNDESPAR.

Assim, o ano de 2007 marcou o momento de capitalização e de maior globalização do grupo, com aquisições na Argentina, Estados Unidos, Austrália e Europa (Quadro 12). No território argentino, em 2007, a empresa comprou os frigoríficos Berazategui e Colonia Caroya (Quadro 12). Deste modo, a JBS passou a contar com seis plantas de abate localizadas em quatro províncias argentinas (Buenos Aires, Entre Rios, Santa Fé e Córdoba), detendo uma capacidade de abate de 6.700 cab./dia e uma produção estimada em 300 mil toneladas de carne por ano, comercializadas com as marcas *Swift, La Blanca, Cabaña Las Lilas*, *Plate* etc. (JBS, 2007). Além de abastecer o mercado interno, a plataforma operacional na Argentina permitiu a JBS embarcar carne bovina para 43 países, com destaque para os Estados Unidos, União Europeia, Uruguai, Israel e Canadá (JBS, 2008).

Já nos EUA, em julho de 2007, ocorreu a aquisição da *Swift Foods & Company*, por US$ 1,4 bilhão, uma das mais tradicionais empresas do setor frigorífico de carne bovina e suína, existente desde 1855 (JBS, 2008). A negociação contou com recursos financeiros do BNDES, via mercado de ações, no valor de R$ 1,1 bilhão (BNDES, 2014). Desta maneira, já em 2007, a BNDESPAR tornou-se uma importante acionista da JBS, detendo 12,95% do capital social da empresa (JBS, 2007).

A aquisição da *Swift Foods* incluía ativos nos EUA e Austrália. Nos Estados Unidos, a JBS passou a contar com quatro plantas de abate de bovinos, três de abate de suínos, uma unidade de pratos prontos e um curtume; tornando a JBS a maior empresa no abate de gado bovino do mundo, à frente da Tyson e Cargill, ao mesmo tempo em que inseriu a multinacional brasileira no mercado de carne suína (INVEST-SP, 2007). Na Austrália, as aquisições incluíram quatro plantas de abate de carne bovina no estado de Queensland, quatro confinamentos de bovinos localizados em Queensland e New South Wales, uma *trading* (empresa dedicada às operações de exportação) e seis centros de distribuição (JBS, 2007).

Essa aquisição aumentou o portfólio da JBS, ao incluir os direitos sobre a marca *Swift*, em nível mundial. Assim, a empresa passou a comercializar carnes com a marca *Swift* em diversos mercados estrangeiros, incluindo tradicionais consumidores na Europa, Ásia, América do Norte e América Latina. Além disso, como verificamos em Santiago (Chile), a produção de carne pelos frigoríficos da JBS, localizados nos Estados Unidos, passou a ser divulgada pela empresa como um diferencial, uma vez que muitos mercados importadores consideravam a carne bovina dos EUA um produto de boa qualidade, por atender rigorosos padrões sanitários (Figura 34).

No caso da “carne 100% USA”, todo o sistema de produção, desde a criação do gado até o abate e processamento, era realizado em território estadunidense. Mas, o controle do

frigorífico responsável pela produção e exportação dessas carnes pertencia a uma multinacional brasileira. No caso Swift, a JBS contou com o apoio do BNDES para injetar capital financeiro na empresa, de modo que seus executivos pudessem realizar grandes investimentos direto estrangeiro (IDE).

Figura 34 – Comercialização de carnes da JBS (*Swift*) em rede varejista no Chile (2014)

A **B**

Legenda: **(A)** Carne bovina com a marca *Swift*, pertencente ao grupo JBS desde julho de 2007, com a aquisição da empresa norte-americana *Swift Foods & Company*. **(B)** Carne bovina com espécie de selo de qualidade: "carne 100% USA", comercializada no mercado chileno. Imagens obtidas em supermercado localizado em Santigado, Chile (06/12/2014). Autor: Onofre Aurélio Neto.

Como discutem Fabrini e Gutierrez (2017), a compra de ações de empresas pelo banco estatal foi uma estratégia amplamente adotada nos governos Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff, com o intuito de criar os "campeões nacionais" em alguns setores da economia, como foi o caso do setor frigorífico. Percebe-se que a política de impulsionar a criação de multinacionais brasileira foi uma política de governo e não de Estado, uma vez que o apoio do BNDES foi reduzido após a saída daqueles governantes do executivo.

Com recursos financeiros para promover investimentos, ainda em 2007, a JBS adquiriu no território estadunidense a distribuidora de alimentos *SB Holdings* e a *JV Beef Jerky*, indústria produtora de carne em conserva (Quadro 12). Desta maneira, a JBS passou a atuar diretamente no mercado norte-americano, sem influências das barreiras comerciais que dificultavam as exportações dos frigoríficos localizados no Brasil. Mesmo que para isso a empresa tenha assumido dívidas de longo prazo e pegado recursos financeiros de bancos.

No mesmo ano, em um processo de *joint venture* com o *Grupo Cremonini*, a JBS adquiriu 50% das ações da Inalca, em uma negociação de 225 milhões de euros (JULIBONI, 2013). Sediada na Itália, a Inalca era uma das maiores processadoras de carne da Europa, com

a produção de carne bovina fresca, defumados e carne industrializada (hambúrguer, snacks etc.). Para tanto, contava com 10 plantas operacionais e capacidade de processar 800 mil cabeças de boi por ano. A partir dessa parceria, a JBS expandiu sua capilaridade na Europa e África, contando com centros de distribuição na Rússia, Angola, Congo e Argélia; e aumentou sua comercialização em 65 países, com destaque para França, Espanha, Grécia, Inglaterra e Alemanha (JBS, 2008).

Chesnais (1996, p. 64) já havia demonstrando em seus trabalhos sobre a mundialização do capital, que o investimento direto permite a uma indústria já oligopolista no plano nacional penetrar em outros mercados, sendo a aquisição/fusão um dos principais objetivos industriais para as empresas conseguir uma parcela do mercado global, sobretudo, "quando for acompanhada pela aquisição de marcas comerciais, de redes de distribuição e de clientes cativos". De fato, os investimentos diretos estrangeiros "reforçam a estratégia da JBS em diversificar geograficamente suas unidades de produção e distribuição, reafirmando a sua presença global nos principais países produtores de carne" (JBS, 2007, p. 8). Logo, a empresa ampliou a sua capacidade de abate para 51,4 mil cab./dia e seu quadro de funcionário passou a contar com mais de 60 mil empregados naquele ano.

Já em 2008, com a aquisição do *Grupo Tasman*, por cerca de 150 milhões de dólares, o parque industrial na Austrália passou a ser de 10 plantas, com capacidade de abate de 8.500 cabeças de gado por dia e 16.500 cabeças de ovinos e suínos (JULIBONI, 2013). Desta maneira, somente a plataforma de produção australiana conseguia comercializar carnes para 35 países, com destaque para a Coreia do Sul, China, Japão, Taiwan e Indonésia (JBS, 2008).

No mesmo ano, a JBS continuou com a sua política expansionista nos Estados Unidos, adquirindo por US$ 565 milhões os frigoríficos da *Smithfield Beef Group* e 12 fazendas de confinamento da *Five Rivers,* com capacidade para engordar dois milhões de animais por ano, equivalente a 25% da demanda para processamento do grupo nos EUA (JBS, 2012). Essas aquisições foram orçadas em US$ 1,5 bilhão (BNDES, 2014).

Desde então, a JBS passou a contar com oito plantas para abate de bovinos, situadas nos Estados americanos do Colorado, Utah, Texas, Nebrasca, Wisconsin, Michigan, Pensilvânia e Arizona; três plantas de abate suíno, localizadas em Minnesota, Iowa e Kentucky; duas plantas de *beef jerky* (carne em conserva), situadas em Minnesota e Texas; uma planta de carne porcionada (cortes embalados) no estado da Califórnia; e uma planta de carne ovina no Colorado (JBS, 2008).

As aquisições nos EUA incluíram também nove centros de distribuição de carnes *in natura* ou industrializada e onze confinamentos, distribuídos nos estados de Colorado, Texas,

Oklahoma, Kansas, Ohio e Idaho (JBS, 2009). Em conjunto, a plataforma de produção da JBS nos EUA passou a deter mais de 30% da capacidade de abate naquele país e exportava para 37 mercados em 2008, com destaque para o comércio com o México, Canadá, Taiwan, Coreia do Sul e Hong Kong (JBS, 2008). Como esclarece Fischer (1979), a estratégia espacial amplia o controle da empresa sobre o mercado, pois o posicionamento apropriado garante proximidade aos fornecedores e acesso aos clientes, de modo que a localização maximize as operações.

Devido aos investimentos diretos estrangeiros da JBS nos Estados Unidos, o goiano Wesley Batista se mudou para o estado do Colorado, segundo Mendes et al. (2017), com a missão de promover a integração das empresas subsidiárias. Logo, Wesley Batista passou a fazer parte do seleto grupo que o geógrafo Peter Dicken denominou de "classe capitalista transnacional" (*transnational capitalist class - TCC*). Esse autor explica que o termo refere-se a uma elite formada pelos proprietários e os controladores das corporações transnacionais, ou seja, os grandes executivos de empresas multinacionais, posição que confere certa influência na economia e na política (DICKEN, 2011).

Vale mencionar que os investimentos diretos estrangeiros da JBS nos Estados Unidos e na Austrália, em 2008, contaram novamente com o aporte do BNDES. Desta vez, o banco estatal investiu R$ 335 milhões, via mercado de ações, e mais R$ 662 milhões, por meio de um fundo de participações criado especialmente para a transação (BNDES, 2014). De acordo com Mendes et al. (2017), a negociação envolveu também os fundos de pensão FUNCEF da Caixa Econômica e PETROS da Petrobras, os quais desembolsaram mais R$ 790 milhões.

Os recursos de cofres públicos contribuíram para capitalizar a JBS na compra de empresas concorrentes no exterior. Conforme o relatório da JBS (2007, p. 38), "a aquisição de todas as unidades foi norteada pela estratégia de se instalar nas regiões com maior concentração de gado visando à flexibilidade operacional de produção, redução de custos de transporte do gado e do produto pronto, bem como redução de riscos fitossanitários". Portanto, a localização das unidades produtivas da JBS em mercados estrangeiros segue a estratégia desenvolvida anteriormente no Brasil, baseada na proximidade dos locais de criação de gado de corte, ou seja, os fornecedores; e na multilocalização, com a finalidade de acessar vários mercados e evitar a suspensão total das operações, caso haja a ocorrência de alguma doença no rebanho ou falha no processo que seja restrito a uma determinada região.

Em razão da diversificação geográfica fora do país, a JBS tornou-se líder em vendas de carne bovina nos mercados argentino e australiano, e uma das maiores no mercado norte-americano na produção de carne bovina e suína; além de liderar as vendas de carne bovina no mercado brasileiro (JBS, 2008). Ao mesmo tempo, a compra de plantas industriais pela JBS

no Brasil e no exterior levou ao aumento de seu parque industrial, aquisição de equipamentos, tecnologias e marcas, ampliação do quadro de funcionário e do mercado consumidor atendido. Assim, a JBS transformou-se na maior empresa produtora e exportadora de carne bovina no mundo, comercializando para mais de 100 países em 2008.

Já em 2009, a JBS investiu US$ 800 milhões na aquisição de 64% do capital social da *Pilgrim's Pride Corporation*, através de sua subsidiária JBS USA Holdings (JBS, 2009). Naquele ano, o BNDES realizou um aporte de R$ 3,5 bilhões para a JBS, utilizando da prática de emissão de debênture mandatoriamente conversível em ações, o que aumentou a participação da BNDESPAR no capital da multinacional, de 17% para 23%, entre 2008 e 2009 (BNDES, 2014).

A *Pilgrim's Pride* era uma das maiores agroindústrias voltadas à criação, abate e processamento de carne de frango dos EUA, com sede em Pittsburgh, no Texas. Assim, a multinacional brasileira ingressou no segmento de carne de frango; passando a atuar no processamento de carnes bovinas, suínas, ovinas e aves, além do processamento de couros e da produção de lácteos e seus derivados (JBS, 2010). Os EUA estão entre os maiores produtores e consumidores de carne de frango do mundo, ponto de interesse da JBS.

O parque industrial da *Pilgrim's Pride* estava concentrado nos Estados Unidos, com 29 unidades de abate; tendo ainda três unidades de produção no México e outra localizada em Porto Rico. Essas unidades de processamento de frango eram amparadas por 31 granuladores para alimentação animal e 41 chocadeiras, o que permitia a essa indústria processar entorno de 4,1 milhões de toneladas de frango por ano; sendo parte dessa produção exportada para mais de 80 países. Para tanto, a *Pilgrim's Pride* contava com cinco centros regionais de distribuição nos EUA, oito centros de distribuição no México e um centro de distribuição em Porto Rico (JBS, 2009).

Ao mesmo tempo, a JBS iniciou um processo de fusão com o Grupo Bertin, por meio da criação da *holding* FB Participações S.A., em 2009. Como relata Dantas (2013), o controle acionário pertenceu à família Batista, levando a incorporação dos ativos que se refere à produção de proteína animal e derivados do Grupo Bertin pela JBS, passando aquela a ser mais uma marca da multinacional. Ressalta-se que o Grupo Bertin havia recebido um aporte de R$ 2,5 bilhões da BNDESPAR, em 2008, pela aquisição de 27,5% do capital social da empresa (BNDES, 2014). Sendo os recursos e ativos da Bertin integralizados aos da JBS.

Ao realizar o investimento direto, como explica Dunning (1977), a companhia passa a ter a "vantagem de propriedade", pois além de diminuir o número de concorrentes, a aquisição abrange a estrutura operacional, mercado de atuação, recursos materiais, capital de

produção, aparatos tecnológicos e ativos intangíveis, como patentes e marcas comerciais etc. Portanto, ao incorporar os ativos do Grupo Bertin, a JBS teve acesso aos seus frigoríficos e curtumes, no Brasil e no exterior (Quadro 12).

Quadro 12 – Investimento direto estrangeiro da JBS, por tipo e atividade (2005-2017)

Ano	Localização	Empresa e tipo de IDE*	Atividade
2005	Argentina	Swift Armour S.A. (A)	Carne bovina
2006	Argentina	Venado Tuerto (A)	Carne bovina
2006	Argentina	Pontevedra (A)	Carne bovina
2007	Argentina	Berazategui (A)	Carne bovina
2007	Argentina	Colonia Caroya (A)	Carne bovina
2007	Estados Unidos	Swift Foods & Company (A)	Carne bovina e suína
2007	Estados Unidos	Swift Foods & Company (A)	Centros de distribuição
2007	Estados Unidos	Swift Foods & Company (A)	Curtume
2007	Austrália	Swift Foods & Company (A)	Carne bovina e confinamento
2007	Austrália	Swift Foods & Company (A)	*Trading* e centros de distribuição
2007	Estados Unidos	SB Holdings (A)	Distribuidora de alimentos
2007	Estados Unidos	JV Beef Jerky (A)	Carne em conserva
2007	Itália	Inalca S.A. (JV)	Carne bovina e industrializada
2008	Austrália	Tasman Group (A)	Carne bovina
2008	Estados Unidos	Smithfield Beef Group (A)	Carne bovina e ovina
2008	Estados Unidos	Five Rivers (A)	Confinamento
2009	Estados Unidos	Pilgrim's Pride (A)	Aves e alimentos industrializados
2009	Estados Unidos	Pilgrim's Pride (A)	Centros de distribuição
2009	Estados Unidos	Pilgrim's Pride (A)	Fábricas de ração e incubadoras
2009	México	Pilgrim's Pride (A)	Aves e alimentos industrializados
2009	México	Pilgrim's Pride (A)	Centros de distribuição
2009	Porto Rico	Pilgrim's Pride (A)	Aves e alimentos industrializados
2009	Porto Rico	Pilgrim's Pride (A)	Centro de distribuição
2010	Paraguai	Grupo Bertin (A)	Carne bovina
2010	Uruguai	Grupo Bertin (A)	Carne bovina
2010	China	Grupo Bertin (A)	Curtume
2010	Austrália	Tatiara Meat Company (A)	Carne ovina
2010	Austrália	Rockdale Beef (A)	Carne bovina e confinamento
2010	Bélgica	Grupo Toledo (A)	Produtos cozidos (carne bovina)
2010	Estados Unidos	McElhaney (A)	Confinamento
2010	Itália	Rigamonti (A)	Processamento de carnes
2012	Estados Unidos	XL Foods (A)	Carne bovina e confinamento
2012	Canadá	XL Foods (A)	Carne bovina e confinamento
2014	México	Tyson Foods (A)	Carne de frango
2014	México	Tyson Foods (A)	Centros de distribuição
2015	Austrália	Primo SmallGoods (A)	Alimentos industrializados
2015	Austrália	Primo SmallGoods (A)	Centros de distribuição
2015	Nova Zelândia	Primo SmallGoods (A)	Alimentos industrializados
2015	Irlanda do Norte	Moy Park / Dungannon Proteins Ltd. (A)	Aves e alimentos industrializados

2015	Inglaterra	Moy Park / Kitchen Range Foods Ltd (A)	Aves e alimentos industrializados
2015	França	Moy Park / Moy Park France SAS (A)	Aves e alimentos industrializados
2015	Holanda	Moy Park / Albert Van Zoonen BV (A)	Aves e alimentos industrializados
2015	Estados Unidos	Cargill Pork (A)	Carne suína e seus derivados
2015	Paraguai	Frigorífico Belén (I)	Carne bovina
2015	Estados Unidos	JBS USA (I)	Centros de distribuição
2015	Nova Zelândia	Scott Technology (A)	Robótica e tecnologia
2017	Estados Unidos	Plumrose (A)	Carne suína e seus derivados

Fonte: JBS (2007; 2008; 2009; 2010; 2012; 2014; 2015; 2016). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (I) Implantação. (JV) Joint Venture.

Nos países vizinhos, em 2010, a JBS dispunha de duas plantas de abate de bovinos no Paraguai, situadas nas cidades de Assunção e de San António, com capacidade total de 1.000 bovinos por dia; e uma unidade operacional em Canelones (Uruguai) que pertencia ao Grupo Bertin desde 2006, com capacidade de abate diária de 900 cabeças (BEFF-POINT, 2011). Essas unidades operacionais, juntamente com as plantas da empresa na Argentina (com capacidade de abate de 1.730 cab./dia), permitiram a JBS abater e exportar carnes da América do Sul para a Europa, nos momentos de restrições impostas por países estrangeiros ao produto brasileiro (JBS, 2009).

Contudo, devido à redução do rebanho, o Governo Argentino impôs medidas para controlar o número de abate (reduzindo a taxa de desfrute de 32,8% para 24,7%) em 2010; ao mesmo tempo, limitou o volume de exportação, em uma tentativa de controlar a balança comercial e aumentar a oferta no mercado doméstico para diminuir o preço da carne e a inflação (JBS, 2010). Por isso, a JBS optou por suspender a operação em quatro unidades industriais na Argentina, o que provocou a redução do quadro de funcionários.

Em 2010, a JBS adquiriu as empresas *Tatiara Meat Company (TMC)* e a *Rockdale Beef*, ambas australianas (Quadro 12). A *Tatiara Meat* era uma indústria frigorífica reconhecida por processar carne ovina de alta qualidade, com sede em Bordertown, uma pequena cidade no sul da Austrália. Essa aquisição ocorreu através da Swift Austrália (antiga *Swift Foods & Company*), subsidiária integral da JBS naquele país desde 2007, que firmou um acordo com o *Vion Food Group* para a compra da TMC no valor de US$ 27,5 milhões (JBS, 2009). A partir dessa aquisição, o grupo JBS ampliou sua atuação no mercado de carne ovina na Austrália, nos Estados Unidos, Canadá e Europa, considerados consumidores mais exigentes. Já os ativos da *Rockdale Beef* incluíam fazendas de confinamento e frigoríficos de bovinos, com uma capacidade de abate estimada em 200.000 cabeças por ano (JBS, 2010).

Na Europa, em 2010, a multinacional brasileira tornou-se proprietária do Grupo Toledo, situado em Gent, na Bélgica, por 11 milhões de euros. Trata-se de uma empresa

especializada em pesquisa, desenvolvimento e comercialização de produtos cozidos customizados de carne bovina para consumidores finais, com uma carteira de mais de 100 clientes, sobretudo no Oeste Europeu (INFOMONEY, 2010).

Nos Estados Unidos, a JBS expandiu a sua capacidade de engorda de bovinos, com a aquisição da empresa de confinamento *McElhaney*, por meio da subsidiária *JBS Five Rivers* (Quadro 12). Essa transação foi orçada em US$ 24 milhões e incluiu 100% dos ativos da *McElhaney*, sendo uma fábrica de ração e fazendas de confinamento no Estado do Arizona, com capacidade de engordar mais de 130 mil bois simultaneamente (DCI, 2010). Desta forma, a JBS passou a atuar mais diretamente na cadeia produtiva de gado nos EUA, engordando um maior número de animais para abate e negociando com pecuárias locais que optavam por finalizar o gado no sistema intensivo (confinamento).

Ainda em 2010, a JBS optou por dissolver a sociedade com o grupo Cremonini através da assinatura do *Termination Agreement*, pelo qual recebeu o valor de 218,9 milhões em troca de sua participação no capital social da Inalca (JBS, 2010). Apesar disso, a JBS não perdeu sua presença física no mercado europeu, uma vez que a empresa investiu na compra de 100% do capital social da Rigamonti, indústria italiana que atuava no processamento de carnes e embutidos. No ano da operação, de acordo com Juliboni (2013), o grupo Rigamonti faturava cerca de 130 milhões de euros por ano.

Em relação à receita líquida, a expansão do parque industrial da empresa no Brasil e em países estrangeiros fez com que seu valor subisse de R$ 4,3 bilhões em 2006 para R$ 55,1 bilhões em 2010, tornando-se a terceira maior companhia brasileira em faturamento (JBS, 2010). Sendo válida a afirmação de Santos (2011, p. 151) sobre a dispersão geográfica de empresas multinacional, de que "o objetivo final, em toda parte, é o aumento do lucro e a extração de uma taxa máxima de excedente".

Na realização de investimentos diretos estrangeiros, a JBS contou com recursos do BNDES, de modo que em 2010 a BNDESPAR era um dos principais acionistas da empresa, com um total de 437.102.282 ações (JBS, 2010). Em julho de 2011, houve uma capitalização de debêntures a R$ 7,04, por cada ação, o que elevou a participação da BNDESPAR para 33,4%; mas, no final daquele ano, o percentual foi reduzido para 24%, uma vez que o Tesouro Nacional capitalizou a Caixa econômica Federal com o equivalente a 10% do capital social da JBS (BNDES, 2014).

Em 2011, conforme o relatório da JBS, a empresa celebrou novos acordos comerciais para as suas plantas localizadas em países estrangeiros, por exemplo, as unidades dos Estados Unidos ampliaram suas exportações para mercados já consumidores (México, Canadá, Coreia

do Sul etc.) e exportaram para mercados até então inexplorados pela empresa, como Japão e países do Sudeste Asiático (JBS, 2011). Já a plataforma australiana tornou-se líder no mercado local e exportava cerca de 80% de sua produção, principalmente para países asiáticos e europeus (JBS, 2011).

Isso demonstra que a localização de frigoríficos nesses países é parte da estratégia espacial da empresa para acessar determinados mercados. Por isso, concordamos com Dunning (1977) que alguns locais oferecem "vantagem de localização", como é o caso dos Estados Unidos, Austrália, Uruguai e Argentina. Na argumentação desse autor, a vantagem de localização refere-se ao grau de atração do mercado-alvo, seus "dotes locacionais", em relação aos de outros países. Trata-se da vantagem que a empresa obtém por estar em um determinado local, variando pelos atrativos que este possui, tais como acesso a novos consumidores, recursos materiais, infraestrutura, conhecimento de mercado, disponibilidade de mão-de-obra, entre outros.

Em relação ao quadro de trabalhadores, em 2011, a intensa dispersão geográfica em países estrangeiros fez com que a empresa tivesse um maior número de funcionário no exterior, do que os existentes no Brasil (43,7%). Uma vez que o número de funcionários total era de 135.187 pessoas, sendo 59.180 nos Estados Unidos, 59.055 trabalhadores no Brasil, 7.905 na Austrália, 4.996 no México, 2.121 na Argentina e 1.930 funcionários em outros países (JBS, 2011). Desta forma, a empresa passou a ter maior dispêndio com a mão-de-obra, considerando a hora de trabalho de um estadunidense mais elevada do que a de um brasileiro.

Já em 2012, após um acordo firmado no valor de US$ 107,2 milhões, a JBS ampliou a sua participação na *Pilgrim's Pride* de 67,3% para 75,3% do capital social da empresa (JBS, 2012). Ainda na América do Norte, por meio de sua subsidiária nos Estados Unidos, a multinacional adquiriu os ativos da *XL Foods*, considerada a segunda maior empresa no setor de carne bovina da região. Esta aquisição incluíram 4 frigoríficos (dois nos Estados Unidos e dois no Canadá), uma propriedade rural e um confinamento no Canadá, o que aumentou a capacidade de produção do grupo (JBS, 2012). Somente no Canadá, a companhia passou a contar com uma capacidade de processar cinco mil bovinos por dia (JBS, 2013).

Devido às restrições no abate e nas exportações impostas pelo governo argentino, em 2013, a JBS optou em reduzir de cinco para um a quantidade de unidades de processamento operadas no país, concentração suas atividades em Rosário, planta de produção de alimentos mais elaborados e de maior valor agregado, tais como salsichas, hambúrgueres e patês (JBS, 2013). Sendo que no ano anterior, em razão de apresentar irregularidades no funcionamento por conta da falta de animais para abate, a empresa já havia vendido o frigorífico localizando

no município de San Jose para uma sociedade mista (85% de capital público e 15% privado), controlada pelo governo de Cristina Kirchner (AGENCIA ESTADO, 2013).

Apesar de deixar quatro unidades fora de operação na Argentina, o que provocou demissões de funcionários, as mesmas foram mantidas pela empresa a espera de um crescimento do rebanho e fim das cotas de exportação impostas pelo governo do país (JBS, 2013). Por sua vez, a unidade da JBS em Canelones (Uruguai) estava tentando recuperar sua capacidade de produção em 2013, uma vez que nos anos anteriores o número de abate havia sido reduzido devido ao período de seca que ocorreu em 2008 e afetou o nascimento de bezerros, o que provocou um decréscimo do rebanho uruguaio (JBS, 2013).

Enquanto a produção na Argentina e Uruguai enfrentavam problemas, as unidades do Paraguai apresentava bom desempenho, visto que o rebanho no país teve um crescimento expressivo em 2013, em torno de 30%, "os gastos com energia e mão-de-obra permaneceram baixos e o país passou a oferecer produtividade industrial alta" (JBS, 2013, p. 54). Tal afirmação revela que a dispersão geográfica da JBS no Paraguai estava alinhada com a oferta de matéria-prima (gado de corte) e a disponibilidade de mão-de-obra de baixo custo, o que eleva a rentabilidade da produção e os lucros da empresa.

Já na década de 1980, Lipietz (1988) relatava que as filiais de multinacionais implantadas no território da América Latina tinham um duplo interesse: (1) acesso a um mercado local crescente, uma vez que as barreiras alfandegárias dificultavam a entrada de seus produtos; (2) diminuir os custos de produção e exportação, o que envolve acesso a recursos mais baratos (matéria-prima e mão-de-obra) e acesso a outros mercados consumidores, utilizando dos estabelecimentos implantados como base exportadora.

Conforme relatório da empresa, as unidades nos Estados Unidos, Canadá e Austrália também apresentavam bom desempenho, fruto de investimentos em tecnologia de produção, integração da cadeia produtiva e celebração de novos acordos comerciais. Em 2013, por exemplo, os Estados Unidos aprovaram acordos de livre comércio com a Coreia do Sul e a Colômbia, o que eliminou a tarifa de importação de 40% sobre a produção de carnes bovina e suína norte-americana e favoreceu as exportações para aqueles países (JBS, 2013). Esse acordo de livre comércio ocasionou resultados positivos para os frigoríficos localizados no território estadunidense, incluindo as unidades operacionais da JBS EUA; já as unidades operacionais na Austrália passaram por um processo de modernização estimado em US$ 7 milhões, incluindo a implantação de um equipamento específico para corte de ovinos, dispensado intervenção humana e evitando desperdícios (JBS, 2013).

Em 2013, segundo o relatório anual da JBS, a participação da BNDESPAR no capital social da empresa era de 22,9%. Já em 2014, ao usar debêntures para subscrever novas ações, a participação do BNDES no capital social da empresa subiu para 24,6%, com um total de 723.780.418 ações (JBS, 2014). Desde o início dos investimentos direto estrangeiros da JBS até 2014, a JBS obteve da BNDESPAR um aporte de R$5,6 bilhões, valor que representou 19,3% do montante capitalizado pela empresa (R$29 bilhões), já que no mercado financeiro a JBS havia levantado R$23,4 bilhões (80,7%), entre 2007 e 2014 (BNDES, 2014).

Para Barrocal (2014), o apoio do banco estatal ao seleto grupo de "campeões nacionais" é a manifestação do capitalismo à brasileira; apesar de pairar dúvidas se tal apoio à expansão de conglomerados no mercado interno e no exterior trará benefícios aos contribuintes e à população em geral. Pelo menos na captação de dólares com as exportações e na entrada de lucros do exterior, a política apresenta algum efeito (BARROCAL, 2014).

Entretanto, a dispersão geográfica em mercados estrangeiros gerou muito mais emprego fora do país e a concessão de um grande volume de recursos públicos para a JBS indica uma forte concentração de crédito/capital em apenas um grupo empresarial. Na visão de Caiado (2011, p. 20), "a alocação de crédito é um importante instrumento de política pública, direcionando recursos a setores e pessoas tidos como prioritários pelo governo, seja por motivos econômicos, políticos ou sociais". Para esse autor, a escolha de apenas alguns setores e empresas receberem recursos, deve-se ao fato destes serem limitados. Todavia, há outros fatores envolvidos.

Ressalta-se que a JBS e outras companhias do grupo realizaram doações milionárias para alguns partidos políticos nas últimas campanhas. Somente em 2014, conforme o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), a JBS S.A. doou R$ 287.057.000,00 para comitês e direções partidárias, como consta no Anexo E. Considerando as demais empresas da *holding J&F* Investimento, as doações passaram de R$ 300 milhões (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).[27]

Em 2014, a empresa ampliou a sua fábrica em Rosário (Argentina), com o intuito de aumentar a produção e atender a demanda do mercado interno por produtos mais elaborados. Nos Estados Unidos, conforme o relatório, a JBS reorganizou a sua operação de bovinos para enfrentar os concorrentes locais, criando um departamento específico para cuidar dos confinamentos (*fed cattle*), a fim de atender com maior rapidez a demanda de seus frigoríficos

[27]. Em 2014, as doações da *holding* J&F Investimentos para partidos políticos e candidatos somaram mais de R$ 300 milhões, sendo R$ 73,38 milhões para a candidata Dilma Rousseff (PT), um montante de R$ 30,44 milhões para o candidato Aécio Neves (PSDB), outros R$ 82,55 milhões para candidatos a governador, R$ 22,87 milhões para candidatos ao Senado Federal e um valor de R$ 53,96 milhões para candidatos ao legislativo federal, entre outras doações (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

no território estadunidense. Enquanto na Austrália, devido ao fato do país desfrutar de uma condição sanitária privilegiada, com reconhecimento internacional de área livre de aftosa, a JBS conseguiu firmar acordos comerciais com vários países asiáticos em 2014, com destaque para o acordo de livre comércio com a China, Coréia do Sul e Japão (JBS, 2014).

Os acordos da empresa no território australiano tiveram respaldo no "Tratado de Livre Comércio" (TLC), assinado entre Austrália e China, no dia 17/11/2014. Na prática, o tratado estabeleceu uma redução gradativa das taxas de importação, de maneira que 93% das exportações australianas para a China fiquem livres dos impostos de importação, em um prazo de quatro anos (EXAME, 2014d). Com a maior população mundial, o mercado chinês é um potencial consumidor de proteína animal, o que atraiu os interesses da JBS e de outras multinacionais brasileiras da carne.

A JBS tinha acesso aos fornecedores e unidades de produção em alguns dos mercados mais cobiçados pelas empresas concorrentes, os Estados Unidos e a Austrália. No contexto de um mundo globalizado, como explica Santos (2015), os lugares são disputados pelos atores do processo econômico e social. Em suas palavras, "(...) a eficácia das ações está estreitamente relacionada a sua localização. Os atores mais poderosos se reservam os melhores pedaços do território e deixam o resto para os outros" (SANTOS, 2015, p. 79).

Continuando com sua estratégia espacial de internacionalização, em julho de 2014, a JBS comprou a empresa norte-americana processadora de aves *Tyson Foods*, com ativos no Brasil e México (Quadro 12). De acordo com Pressinott (2014), a aquisição ocorreu por meio da subsidiária *Pilgrim's Pride*, sendo orçada em US$ 575 milhões, dos quais 69,6% foram pela compra dos ativos no México, o que incluía três unidades de processamento, escritório comercial e sete centros de distribuição.

Em 2015, a JBS adquiriu os ativos do Grupo *Primo SmallGoods*, na Austrália e Nova Zelândia (Quadro 12). Como relata Oselame (2015), a negociação foi estimada em US$ 1,125 bilhão e realizada pela subsidiária JBS Austrália, incluía marcas (*Primo Smallgoods, Hans, Beehive, Hunter Valley Quality Meats* e *Primo Quality Meats*), cinco unidades de produção, sete centros de distribuição e 37 lojas de varejo. A companhia do setor de alimentício era reconhecida por seu portfólio de produtos de alto valor agregado, como presunto, salsicha e bacon, o que permitiu uma expansão da JBS na Oceania e Ásia (JBS, 2015).

No mesmo ano, por US$ 1,5 bilhão, a JBS adquiriu os ativos da *Moy Park Holdings Europe Ltd*, empresa alimentícia que estava sobre o controle da Marfrig. Tratava-se de uma das empresas líderes no processamento e vendas de carne de frango *in natura* e alimentos processados na Europa, com 13 unidades de processamento de aves espalhadas pela

Inglaterra, Irlanda do Norte, França e Holanda, que ao serem incorporadas aumentou a atuação da JBS no mercado europeu (O GLOBO, 2015).

Nos Estados Unidos, a JBS comprou a *Cargill Pork*, em 2015, uma empresa dedicada ao processamento de carne suína e elaboração de produtos derivados que pertencia a *Cargil Meat Solutions Corporation* (Quadro 12). A compra da *Cargill Pork* incluiu duas fábricas de processamento de carne suína em Iowa e Illinois, cinco fábricas de ração em Missouri, Arkansas, Iowa e Texas, e quatro granjas de suínos em Arkansas, Oklahoma e Texas, sendo essa estrutura operacional integrada aos ativos da JBS USA Carne Suína (JBS, 2015).

Ainda em 2015, a JBS desembolsou US$ 80 milhões na construção de um novo frigorífico no Paraguai, localizado em Belén (Departamento de Concepción); sendo a unidade inaugurada no segundo semestre de 2016, visando atender mercados externos, sobretudo, Chile, Rússia, Israel e Brasil (BEEF POINT, 2016). Esse frigorífico modelo, com equipamentos de alta tecnologia, ampliou a capacidade de produção da JBS no Paraguai em 1,2 mil bovinos por dia (JBS, 2015). Trata-se da primeira unidade operacional a ser totalmente construída pela empresa em território estrangeiro, uma vez que nas demais operações a JBS optou pela aquisição de estabelecimentos já consolidados.

Apesar de ocorrem em menor proporção, conforme Sposito e Santos (2012, p. 23), os investimentos na implantação (construção) também são formas de investimentos direto estrangeiros que "visam o controle acionário durável" pela multinacional. No caso da JBS, a empresa preferiu construir o frigorífico por uma questão de localização estratégica, pois o local escolhido (Belén) permitiu-lhe acessar 70% dos bovinos do Paraguai, em um raio de 200 quilômetros (BEEF POINT, 2016).

Seguindo a linha de investimento para construção, conforme relatório da empresa, a JBS investiu cerca de US$225 milhões na construção de cinco centros de distribuição nos Estados Unidos em 2015, localizados nas cidades de Cactus (Texas), Grand Island (Nebraska), Marshalltown (Iowa), Plainwell (Michigan) e Tolleson (Arizona). No mesmo ano, a JBS investiu US$70 milhões na expansão da unidade operacional de Hyrum (Utah, EUA) e mais US$50 milhões na compra de uma unidade de produtos preparados em Riverside (Califórnia), planta que também recebeu investimentos financeiros para aquisição de equipamentos (JBS, 2015). Ainda nos Estados Unidos, a JBS investiu no desenvolvimento de novas embalagens para produtos de valor agregado feitos com carne suína, visando atender consumidores interessados em porções menores e alimentos prontos (JBS, 2016).

Na Europa, os investimentos foram concentrados nas unidades adquiridas com a compra da *Moy Park*, segundo o relatório da empresa, foram destinados cerca de 20 milhões

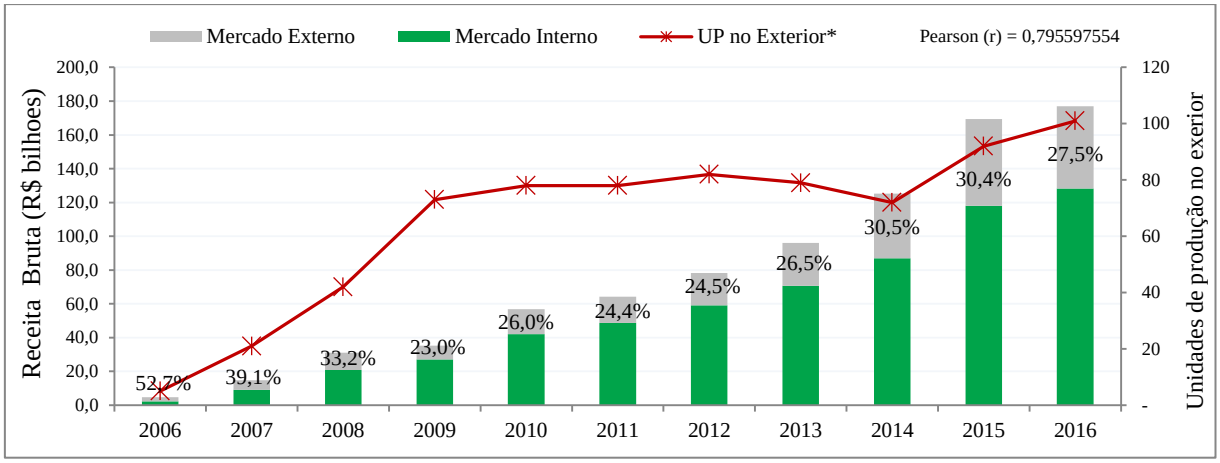
de libras esterlinas para a modernização e aumento da capacidade de produção da unidade localizada em Dungannon, na Irlanda do Norte, e mais £10 milhões na ampliação do centro de incubação e processamento localizado em Ashbourne, na Inglaterra. As unidades da JBS na Austrália também obtiveram investimentos para a modernização do sistema de produção em 2015, a partir da implantação de tecnologia robótica da companhia *Scott Technology*, situada na Nova Zelândia. Esta empresa com atuação nas áreas de robótica e tecnologia em diversos setores, incluindo o de carnes, passou a ser controlada pela JBS naquele ano, após a aquisição de 50,1% de suas ações pela multinacional brasileira (JBS, 2015).

Em 2016, a JBS investiu na consolidação e integração de suas unidades nacionais e no exterior, uma vez que já possuía plataformas de processamento localizadas nos principais países produtores de proteína animal (Argentina, Austrália, Brasil, Estados Unidos, México, Uruguai etc.), com ampla rede de produção e distribuição que lhe permitia acessar os maiores mercados do mundo, comercializando para mais de 150 países (JBS, 2016). Como explica Sposito (2008), as fusões e aquisições são estratégias para um grupo empresarial promover a apropriação rápida e eficaz de novos mercados.

Entre 2006 e 2016, a JBS apresentou um crescimento expressivo no número de unidades de produção no exterior que desempenhavam atividades no setor de proteína animal, passando de 6 para 101 dessas filiais (Figura 35). Somente em 2009, a empresa brasileira somou mais 35 unidades de produção fora do território brasileiro, com a aquisição da norte-americana *Pilgrim's Pride*. Outra aquisição de destaque da JBS foi a empresa Moy Park em 2015, investimento que contribuiu para a multinacional brasileira contar com mais de 90 unidades de produção (UP) ativas fora do território brasileiro. Já em 2016, a reabertura de algumas unidades de abate e processamento de aves da *Pilgrim's Pride* e de plantas de processamento na Austrália, levou ao número de 101 unidades de produção ativas no exterior sobre o controle da JBS, com atividades relacionadas à proteína animal, ou seja, produção de carnes e alimentos derivados.

Ao longo do período observado na Figura 35, o número de UP no exterior favoreceu o aumento da receita operacional bruta da empresa, que passou de 4,75 bilhões, em 2006, para R$ 176,89 bilhões, em 2016. Tal crescimento está relacionado a dois fatores: primeiramente, aos incrementos nas vendas no mercado interno, sendo que a empresa passou a contar com frigoríficos em diversos países, os quais abasteciam os mercados onde estavam instalados; segundo, os novos acordos de exportação que levaram ao aumento da receita com o mercado externo, uma vez que muitos países serviram de plataformas de exportação.

Figura 35 – Unidades de produção da JBS no exterior e receita bruta, por mercado (2006-2016)



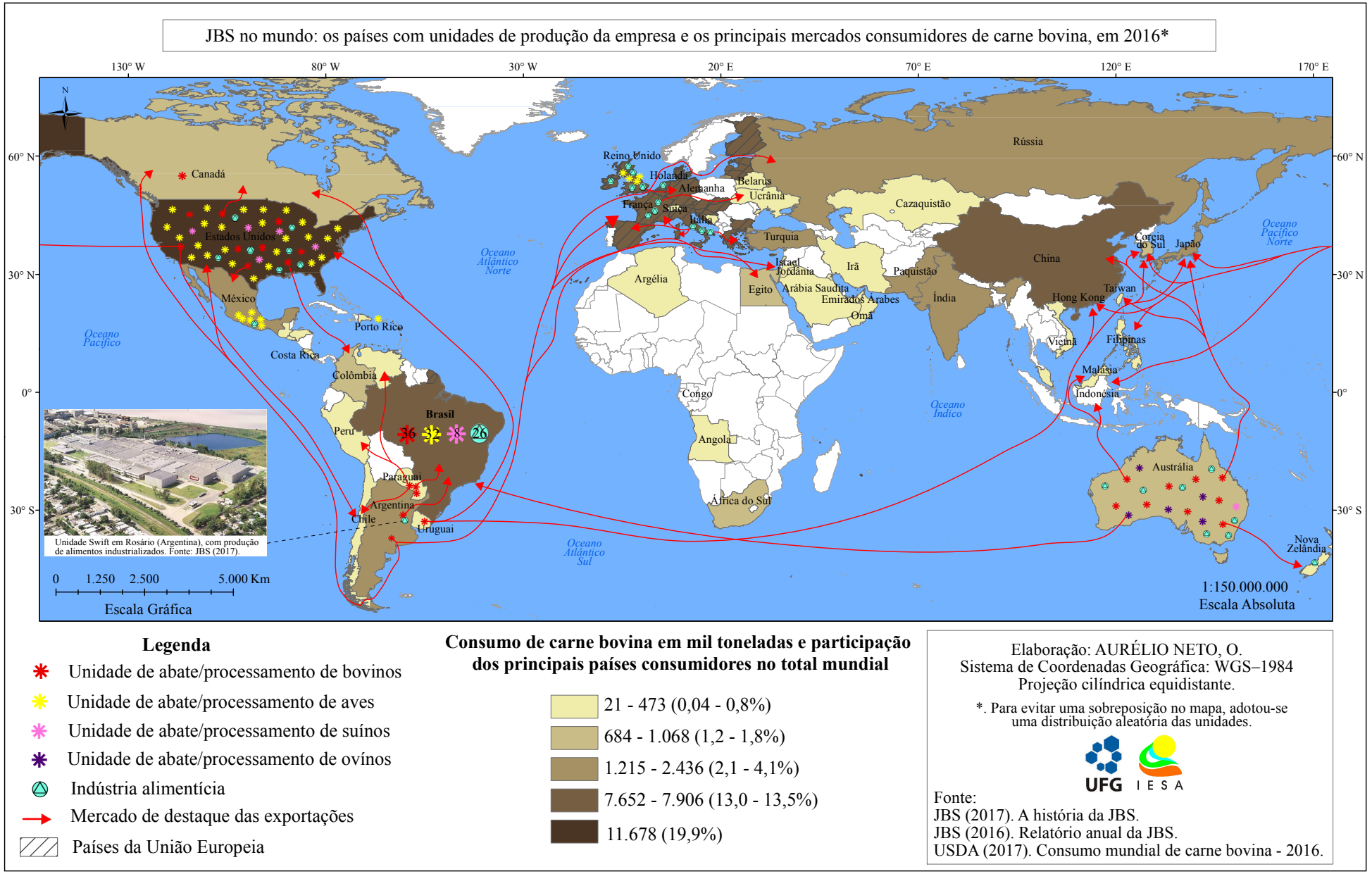
*. Unidades de Produção no exterior com atividades relacionadas à proteína animal (abate e/ou processamento).
Fonte: JBS (2007, 2010, 2013, 2015, 2016, 2018). Organizado pelo autor.

No caso da JBS, o coeficiente de correlação linear de Pearson indica que as variáveis "UP no exterior" e "receita operacional bruta" estão positivamente associadas, pois o valor encontrado foi de 0,795, o que significa uma correlação moderada/forte (Figura 35). Em relação à receita líquida, a diversificada estrutura operacional permitiu a empresa obter um montante de 170,38 bilhões de reais em 2016; sendo que somente as operações da JBS no território norte-americano foram responsáveis por 68,9% desse valor (JBS, 2016). Ressalta-se que a receita líquida de 2016 foi bem acima do valor registrado em 2005 (R$ 3,7 bilhões), ano em que a JBS iniciou a sua espacialização fora do Brasil, com aquisições na Argentina.

Para tanto, a multinacional contava com 237.061 funcionários em 2016, distribuídos nos cinco continentes em que operava; e um amplo portfólio de produtos que incluem carne bovina, suína ovina e de aves, além de alimentos preparados e processados. Adentrando no quadro de funcionários, 127.776 estavam no Brasil (53,9%), 63.532 nos EUA (26,8%), 13.750 na Europa (5,8%), 11.853 na Austrália (5,0%), 11.379 no México (4,8%) e 8.771 funcionários em outros países, o que correspondia a 3,7% do total (JBS, 2016).

Em relação à carne bovina, em 2016, a empresa detinha uma capacidade total de processar 84 mil cabeças de gado por dia, em suas unidades de produção no Brasil, Paraguai, Uruguai, Argentina, Estados Unidos, Canadá e Austrália (Figura 36). No processamento de aves, a empresa dispunha de operações no Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, México e Porto Rico, com uma capacidade total de abater 14,3 milhões de aves por dia; na produção de carne ovina, a JBS contava com frigoríficos no território australiano. Já na produção de carne suína, a empresa dispunha de unidades operacionais no Brasil, Austrália e Estados Unidos, com capacidade total de processar 111,2 mil suínos por dia.

Figura 36 – Mapa das unidades de produção da JBS no exterior, com indicação dos principais mercados consumidores de carne bovina (2016)



Considerando o conjunto de unidades operacionais da JBS fora do Brasil, a produção era voltada ao mercado local e a exportação; sendo que os mercados internos corresponderam por 73% da produção em 2016 (JBS, 2016). Além do acesso direto aos mercados dos países em que realizou o IDE, a JBS passou a atender mercados antes restritos aos frigoríficos localizados no Brasil, sobretudo, na comercialização de carne *in natura*, como é o caso do Japão, Coreia do Sul, Taiwan, Estados Unidos, Canadá e México. Ou seja, a JBS obteve acesso a mercados que as concorrentes nacionais não podiam participar. Por isso, concordamos com Hilferding (1981) que a prática de internacionalização faz com que as medidas protecionistas sejam usadas pelas grandes empresas ao seu favor, ao mesmo tempo em que contribui para a difusão do capitalismo.

Segundo informações da JBS, a dispersão geográfica fora do território brasileiro permitiu a empresa acessar 100% dos mercados consumidores (JBS, 2016). Adentrando nas exportações, observa-se na Figura 36 que a plataforma localizada em países sul-americanos (Argentina, Paraguai e Uruguai) possibilitou a JBS maior acesso ao mercado europeu, russo, estadunidense, chileno, israelense, brasileiro etc. Já a plataforma norte-americana da JBS (EUA e Canadá) possibilitou a empresa liderança no mercado local e a exportação de carnes para o México, Chile, Colômbia, Coreia do Sul, Indonésia, Japão, Taiwan, entre outros países.

A plataforma na Europa concedeu a JBS acesso direto ao mercado europeu (Inglaterra, Irlanda do Norte, França, Holanda, Espanha, Grécia, Alemanha etc.), e indireto em países do Oriente Médio e África (Angola, Congo e Argélia, por exemplo). Por sua vez, a plataforma na Oceania (Austrália e Nova Zelândia) favoreceu as exportações para mercados locais, europeus e asiáticos, principalmente, China, Hong Kong, Japão, Coreia do Sul, Taiwan e Indonésia (Figura 36). A multinacional JBS também exportava para o Brasil produtos de suas unidades de negócios no exterior, principalmente, carne ovina, bovina e produtos prontos para o consumo (JBS, 2015).

Além de atuar em países estrangeiros no setor frigorífico, em 2016, a *holding* J&F também atuava no processamento de couros, contando com 24 fábricas dispersas geograficamente no Brasil, Argentina, Uruguai Vietnã, China, México, Itália e Alemanha (JBS, 2016). Entre os setores de carne e curtume observa-se uma integração de unidades da empresa, utilizando de um subproduto extraído dos animais abatidos nos frigoríficos para a produção de couros nos estágios *wet blue*, semiacabado e acabado. Por isso, a empresa passou a ter uma maior preocupação com o transporte do gado, desde o carregamento dos animais nas fazendas até a retirada do couro nos frigoríficos e a entrega do produto (JBS, 2016).

No processo de expansão geográfica e produtiva, entre 2005 e 2016, a JBS é considerada a empresa do setor frigorífico que mais obteve recursos financeiros do BNDES. Naquele intervalo temporal, como pondera Nogueira (2017), o BNDES desembolsou R$ 31,2 bilhões para o setor de proteína animal, dos quais R$ 18,8 bilhões foram via financiamentos e R$ 12,4 bilhões foram por meio de operações nos mercados de capitais.

Conforme dados do BNDES (2017), entre 2005 e 2016, o aporte financeiro direcionado aos grupos JBS e Bertin representaram 26% e 12%, respectivamente, do valor distribuído ao setor de carnes. Com a fusão desses dois grupos em 2009, o montante que o banco estatal destinou a empresa controlada pela família Batista representou 38% dos R$ 31,2 bilhões, ou seja, 11,8 bilhões de reais. Sendo que R$ 8,1 bilhões deste valor foram por meio de participação acionária da BNDESPAR. Assim, o banco estatal acabou "dando acesso aos recursos necessários para a estratégia de aquisições da companhia" (BNDES, 2017, p. 244).

Os recursos do BNDES serviram para projetar as empresas brasileiras no exterior, contribuindo para criar as multinacionais da carne. Como consta na prestação de contas desse banco estatal, o setor de proteína animal precisava de apoio financeiro para competir no mercado mundial e vencer barreiras sanitárias impostas à exportação de frigoríficos no país. No mesmo documento, o BNDES alega que o apoio concedido a JBS e outras empresas do setor frigorífico objetivou "consolidar o Brasil como o maior exportador mundial de proteína animal; e fazer do complexo de carnes o principal setor exportador do agronegócio brasileiro" (BNDES, 2017, p. 241).

Já no final de 2016, a participação do BNDES na JBS impediu a desnacionalização da maior multinacional brasileira da carne. Uma vez que os executivos da companhia tentaram uma "reorganização societária que previa a transferência da propriedade de ativos, que representavam aproximadamente 85% da geração do caixa operacional da empresa, para uma companhia estrangeira" (BNDES, 2017). De acordo com Mendes et al. (2017), a proposta de reorganização societária previa a instalação de domicílio fiscal da JBS no Reino Unido e a migração dos negócios da empresa com as ações para a bolsa de valores nos EUA.

Conforme apontou Harvey (2008), não podemos nos iludir e sempre esperar lealdade da classe capitalista dominante em relação ao seu país de origem (Estado-nação). Sendo um importante acionista da companhia, a BNDESPAR vetou a proposta de reorganização e impediu os Batistas de transferir a sede da multinacional de São Paulo para a Irlanda, onde a JBS contava com ativos da Moy Park.

Em 2017, a JBS começou o ano com uma nova aquisição nos Estados Unidos, de acordo com Scheller (2017), ao comprar a empresa Plumrose, em um negócio de US$ 230

milhões. A operação incluiu cinco fábricas nos Estados de Iowa (2), Indiana, Mississippi e Vermont, dois centros de distribuição em Indiana e Mississippi, além das marcas Plumrose, DAK e Danola. Essa empresa alimentícia era uma subsidiária da dinamarquesa *Danish Crown*, com presença há cerca de 80 anos no território estadunidense, segundo Scheller (2017), atuava no segmento de produtos preparados e de alto valor agregado (bacon, presunto, carnes fatiadas, enlatadas e cortes suínos), os quais eram destinados ao varejo, cadeias de *fast-food* e restaurantes.

Mas, o ano de 2017 ficou marcado pelos depoimentos dos irmãos Batista na Polícia Federal e suas delações à Procuradoria Geral da República, segundo Mendes et al. (2017), com informações de pagamentos de propinas para políticos e dirigentes de instituições públicas, entre as quais estava o BNDES. Em suma, a operação deflagrada pela Polícia Federal revelou o uso irregular do dinheiro público e levou a um acordo de leniência, com aplicação de multa de R$ 10,3 bilhões aos proprietários da JBS (parcelada em 25 anos), prisão temporária de Joesley Batista e uma desvalorização da companhia.

Em 2016, a empresa registrou uma dívida líquida de R$ 46,9 bilhões (JBS, 2016). Além disso, possuía um endividamento de longo prazo, decorrente das grandes negociações para aquisições de empresas em vários mercados. Com os cofres dos bancos públicos indisponíveis, restou ao grupo a venda de unidades subsidiárias. Assim, em meados de 2017, o grupo JBS anunciou a venda de ativos no Mercosul, a *Moy Park* (Europa) e a *Five Rivers*, nos Estados Unidos (MENDES et al., 2017). Como expressa Lorini (2017), "o conglomerado da família goiana Batista estaria em ritmo de saldão", liquidando ativos para levantar caixa e pagar a multa bilionária aplicada pelo Ministério Público Federal.

A totalidade dos ativos da JBS nos países vizinhos ao Brasil (Argentina, Paraguai e Uruguai) foi adquirida pela empresa Minerva S.A., por US$ 300 milhões (cerca de R$ 1 bilhão), o que incluiu nove frigoríficos, uma unidade de processamento, um centro de distribuição e marcas de proteína animal e produtos derivados (GAZETA DO POVO, 2017). Discutido por De Chiara e Scaramuzzo (2017), a empresa Minerva já estava em negociação com a JBS para a compra dessas unidades há mais de um mês, por um valor inicial de US$ 500 milhões; mas aquela esperou pelo acordo de leniência da *holding* J&F. Assim, a Minerva obteve um "desconto de US$ 200 milhões" na negociações que envolveu três frigoríficos no Paraguai, cinco na Argentina e um no Uruguai (DE CHIARA; SCARAMUZZO, 2017).

No final de 2017, em trabalho de campo no frigorífico localizado em Canelones (Uruguai), pôde-se verificar que a unidade já funcionava normalmente, com capacidade de abate de 900 bovinos por dia, sendo todos os antigos funcionários da JBS (cera de 600

trabalhadores) mantidos pela Minerva para continuar as operações, conforme nos informou o supervisor de produção. Segundo informações obtidas nesta unidade, o frigorífico em Canelones desfrutava de habilitações de exportação para a União Europeia, Estados Unidos, Rússia, China, entre outros mercados (Figura 37).

Figura 37 – Frigorífico Canelones, no Uruguai, vendido pela JBS para a Minerva (2017)

A **B**

Legenda: **(A)** Frigorífico no município de Canelones, interior do Uruguai, ainda sob o controle da JBS, observa-se a logomarca da empresa em agosto de 2015. Fonte: GOOGLE MAPS (2015). **(B)** O mesmo frigorífico, mas sob o comando da Minerva, sem a logomarca daquela empresa concorrente. Trabalho de campo realizado em 22/12/2017. Autor: Onofre Aurélio Neto.

Percebe-se na Figura 37 que a logomarca da JBS já havia sido retirada da fachada do frigorífico, mas a empresa compradora não se importou muito em colocar a sua. O principal interesse da Minerva estava nas marcas e nos acordos comerciais adquiridos com essa aquisição, uma vez que as unidades produtivas localizadas na Argentina, Paraguai e Uruguai, exportavam para os principais mercados consumidores de carne bovina no mundo. Isto corrobora com a afirmação de Santos (2015, p. 33) de que "as empresas na busca da mais-valia desejada, valorizam diferentemente as localidades". Concordamos com esse geógrafo que os locais são escolhidos com base em suas condições físicas, infraestrutura, abertura comercial e outras vantagens que permitam a empresa maior inserção e aproveitamento do território estrangeiro.

Em relação à Minerva S.A., a primeira aquisição da empresa em território estrangeiro ocorreu no Paraguai, em 2008, ao desembolsar US$ 5 milhões na compra de 70% do capital social da Friasa S.A., frigorífico localizado em Assunção, com capacidade de abate de 700 cabeças por dia (MINERVA, 2011). O Paraguai estava entre os dez maiores exportadores de carne bovina naquele ano, com um efetivo bovino de 11 milhões de cabeças; além disso, o

país havia acabado de ser reconhecido pela OIE como área livre de aftosa (DIÁRIO, INDÚSTRIA & COMÉRCIO, 2008). Assim, a aquisição deu acesso direto ao mercado paraguaio, por meio de unidade de abate e processamento de carne bovina naquele país, além de obter novos acordos com mercados estrangeiros.

No ano anterior, conforme Barbieri e Rinaldi (2013), a família Vilela de Queiroz realizou a *Initial Public Offering* (IPO), ou seja, a primeira oferta pública de ações na bolsa de valores, quando a Minerva foi avaliada em R$ 1,4 bilhão. Com a venda de ações no mercado de capitais em 2007, a Minerva captou R$ 444 milhões, recurso financeiro que contribui para o seu processo de expansão geográfica e produtiva (BNDES, 2014). Desde então, a acionista controladora direta da Minerva passou a ser a VDQ *Holdings* S.A, nome formando pelas iniciais do sobrenome da família dirigente.

Entretanto, no período de 2007 até 2009, como discutem Barbieri e Rinaldi (2013), a Minerva passou por um processo de desvalorização, chegando ao valor de mercado de R$ 100 milhões. Para esses autores, a frenética queda de valor da companhia esteve relacionada ao seu modesto crescimento operacional no período, enquanto as empresas concorrentes JBS e Marfrig cresceram absurdamente, por contarem com dinheiro injetado pelo BNDES.

Apesar de mais comedido, a expansão da Minerva contou também com o fomento do governo, por meio de uma diversificada carteira de financiamentos envolvendo o Banco da Amazônia (Basa) em 2007, com uma linha de crédito de R$ 55,215 milhões; o BNDES em 2009, com uma linha de fomento de R$ 121,9 milhões; e a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) em 2010, ao fornecer um financiamento de R$ 57,208 milhões (MINERVA, 2012). Além dessas linhas de crédito, com o intuito de se capitalizar, a empresa realizou a emissão de títulos de dívida no exterior em 2010, com vencimento previsto para o ano de 2019 (MINERVA, 2011).

Em 2011, a Minerva realizou um novo IDE para a aquisição da Pulsa S.A. (Frigorífico Pul), localizado na cidade de Melo, no Uruguai (Quadro 13). Essa unidade tinha capacidade de abate entorno de 1.100 cabeças por dia e respondia por 6,6% do abate total daquele país (BEEF POINT, 2011). O Frigorífico Pul atuava no abate de bovinos e desossa, sendo 85% de suas vendas destinadas ao mercado externo, atendendo principalmente os mercados norte-americano e europeu; uma vez que desfrutava de habilitação para exportar carne *in natura* aos rigorosos mercados dos Estados Unidos e União Europa (MINERVA, 2011).

A carteira de clientes do frigorífico uruguaio compreendia grandes mercados varejistas, restaurantes e redes internacionais de *fast food*. Desta maneira, com aquisições no Uruguai e Paraguai, a empresa aumentou a sua capacidade diária de abate para mais de 10 mil

cabeças de gado; ao mesmo tempo, minimizou os efeitos de barreiras comerciais nos casos de problemas sanitários e adquiriu novos acordos comerciais com mercados estrangeiros (MINERVA, 2012).

Quadro 13 – Investimento direto estrangeiro da Minerva, por tipo e atividade (2008-2017)

Ano	Localização	Empresa e tipo de IDE*	Atividade
2008	Paraguai	Friasa S.A. (A)	Carne bovina
2011	Uruguai	Frigorífico Pulsa S.A. (A)	Carne bovina
2012	Paraguai	Frigomerc S.A. (A)	Carne bovina
2014	Uruguai	Frigorífico Carrasco S.A. (A)	Carne bovina e ovina
2014	Paraguai	Minerva Assunção (I)	Centro de distribuição
2015	Colômbia	Frigorífico Red Cárnica (A)	Carne bovina e subprodutos
2015	Colômbia	Minerva Bogotá (I)	Centro de distribuição
2015	Paraguai	Frigorífico Expacar (Locação)	Carne bovina
2016	Chile	Minerva Santiago (I)	Centro de distribuição
2016	Austrália	IMPT Pty Ltd. (A)	*Trading* (exportação)
2016	Uruguai	Lytmer S.A (A)	*Trading* (exportação)
2017	Uruguai	JBS S.A (A)	Carne bovina
2017	Paraguai	JBS S.A (A)	Carne bovina
2017	Argentina	JBS S.A (A)	Carne bovina
2017	Argentina	JBS S.A (A)	Alimentos industrializados
2017	Argentina	JBS S.A (A)	Centro de distribuição

Fonte: MINERVA (2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (I) Implantação. (JV) Joint Venture.

Conforme consta no relatório da Minerva, o grupo investiu em sistemas produtivos que garantissem a conformidade das mercadorias com os parâmetros de qualidade determinados pelos mercados importadores, ao mesmo tempo em que atendia os órgãos sanitários dos países em que dispunha de frigoríficos. Esse cenário fez com que a empresa aumentasse a sua participação no mercado mundial de carne, passando a exportar para aproximadamente 100 países, incluindo mercados na Europa, América do Norte, Oriente Médio, África e Ásia; sendo que, em valor de exportação, os principais compradores foram os países integrantes da Comunidade dos Estados Independentes (CEI), ao pagarem R$ 585,9 milhões por produtos da companhia, naquele ano (MINERVA, 2011).

A Minerva S.A. encerrou o ano de 2011 com um quadro de 9.962 funcionários e uma capacidade diária de abate de 10.480 cabeças de gado e de desossa equivalente a 12.911 carcaças de bovinos por dia (MINERVA, 2011). Naquele ano, comercializaram 418 mil toneladas de produtos alimentícios, desde carne bovina, suína e de aves, até alimentos industrializados, o que resultou em uma receita líquida de aproximadamente R$ 4 bilhões.

Segundo Barbieri e Rinaldi (2013), esse valor foi bem acima do registrado no início do século XXI, quando a receita anual havia sido de R$ 159 milhões.

Apesar de comercializar alimentos provenientes de suínos e aves de terceiros, a empresa Minerva nunca se enveredou na fabricação de tais produtos. Pois, como apontam Ondei e Moitinho (2017), a família Queiroz sempre esteve ligada a pecuária bovina; além disso, percebia nas cadeias de frango e suíno uma integração que dificultava a inserção da Minerva em apenas em um segmento. Tendo como principal foco a produção e exportação de carne bovina, desde 2012, a empresa não escondia seu interesse em estar dispersa geograficamente na América do Sul, pois a considerava uma região "privilegiada para expansão da indústria global de proteína vermelha" (MINERVA, 2012, p. 5).

A empresa Minerva percebia a existência de mão-de-obra, recursos naturais abundantes, clima favorável à criação de gado e a disponibilidade de terras por baixo preço de aquisição, como vantagens competitivas da produção localizada na América do Sul (MINERVA 2011; 2012). Isto se tornar mais emblemático ao considerar os altos custos de produção de outros países, como os Estados Unidos e a Austrália. Assim, a dispersão geográfica fora do Brasil continuou em 2012, na América do Sul, ao adquiri 100% do capital social da Frigomerc S.A. (Quadro 13). Trata-se de um frigorífico localizado na capital do Paraguai (Assunção), de acordo com Viri (2012), com capacidade de abate de 1.100 cabeças de gado por dia, cuja aquisição e investimentos necessários para o seu funcionamento resultaram em um montante de US$ 35 milhões.

Em 2012, essa multinacional brasileira realizou uma nova oferta pública de ações na BOVESPA, o que contribuiu para diminuir significativamente as suas despesas financeiras e investir em seu parque industrial, aumentando a capacidade de abate e processamento de bovinos no Brasil, Paraguai e Uruguai. Em decorrência dos investimentos realizados nos últimos anos, a empresa tornou-se a maior exportadora de carne bovina do Paraguai, com 20,6% de participação no total exportado pelo país em 2012; já no Uruguai, as suas vendas externas foram responsáveis por 9,5% das exportações uruguaias (MINERVA, 2012). Naquele ano, a denominação social da empresa foi alterada para *Minerva Foods*, nome que passou a adotar como multinacional (MINERVA, 2013).

Segundo dados da empresa, em 2013, a receita líquida da Minerva foi de R$ 5,5 bilhões, apresentando um crescimento de 19% em relação ao ano de 2012. Naquele ano, as exportações foram responsáveis por aproximadamente 70% do faturamento total da multinacional, devido ao aumento no volume exportado e na demanda por produtos de maior valor agregado, como é o caso das importações do Líbano e Israel (MINERVA, 2013).

Ressalta-se que alguns mercados situados na América do Norte, Ásia e Oriente Médio, que impunha restrições ao setor frigorífico brasileiro tornaram-se mais acessível pela localização dos frigoríficos no Uruguai e Paraguai.

Ainda em 2013, a *International Finance Corporation* (IFC) tornou-se acionista da Minerva, ao realizar um aporte financeiro de R$ 46,9 milhões e adquirir 2,9% do capital social da companhia (MINERVA, 2013). A IFC é uma espécie de departamento do Banco Mundial que realiza investimentos no setor privado, passando a ser um importante aliado da Minerva em seu plano de investimentos, ao auxilia-la no acesso a recursos financeiros. Como consta no relatório de 2013, a Minerva firmou com a IFC um contrato de empréstimo, no valor de R$ 137,7 milhões, a ser pago em um prazo de dez anos.

Segundo Barbieri e Rinaldi (2013), o acordo entre a Minerva e a IFC previa que a empresa só recorreria a empréstimos à instituição do Banco Mundial, contando com taxas modestas; em contrapartida, a empresa se comprometeu em investir na melhoria do processo de produção para mitigar impactos sociais e ambientais. Os recursos foram usados na expansão do parque industrial da Minerva, no Brasil e no exterior, com a abertura de novos centros de distribuição e ampliação da capacidade produtiva, o que envolveu investimentos em equipamentos mais eficientes e novas aquisições. Somente em 2013, a Minerva investiu R$ 165,6 milhões, deste montante, cerca de R$ 95 milhões foram usados na manutenção de unidades, e R$ 71 milhões foram destinados à expansão das operações (MINERVA, 2013).

Já em 2014, a Minerva Foods retoma sua expansão geográfica no exterior, com a aquisição do Frigorífico Carrasco, no Uruguai, com capacidade de abate de 900 cab./dia (Quadro 13). Desta maneira, a capacidade de abate diário naquele país subiu para 2.300 cabeças. No mesmo ano, a empresa investiu na abertura de dois centros de distribuição, um na capital do Paraguai (Minerva Assunção) e outro no Brasil (MINERVA, 2014).

Em 2015, a companhia adquiriu 100% das ações da empresa Red Industrial Colombiana S.A.S., passando a controlar o Frigorífico Red Cárnica, localizado no município de Ciénaga de Oro, no departamento de Córdoba, considerada a maior região produtora e exportadora de carne bovina da Colômbia (MINERVA, 2015). Trata-se da primeira aquisição de uma unidade de abate e processamento de carne naquele país, por uma empresa brasileira. O frigorífico tinha capacidade diária de abate de 850 cabeças e contava com habilitações de exportação para Oriente Médio, Rússia, Egito, Hong Kong, Venezuela, Peru e Angola (MINERVA, 2015). No mesmo ano, a empresa fechou um contrato de localização para abrir um centro de distribuição em Bogotá, articulando um sistema de produção e comercialização na Colômbia (Quadro 13).

Ainda em 2015, por meio de sua subsidiária no Paraguai (Frigomerc S.A.) a Minerva celebrou um contrato de locação com a DIGNA S.A. para alugar o Frigorífico Expacar, localizado na cidade de Assunção, com capacidade diária de abate de 600 cabeças de bovinos por dia. De acordo com a empresa, a proximidade do Frigorífico Expacar ao Frigomerc possibilitou uma economia de custos e melhor planejamento da produção, por concentrar funções e a capacidade de negociação com os fornecedores (MINERVA, 2015).

Nos países em que atuava, a Minerva declarou que exigia dos pecuaristas fornecedores de gado que assumissem um compromisso com práticas de bem-estar animal e o cumprimento da legislação vigente, observando a questão trabalhista, social e ambiental (MINERVA, 2013). Em contrapartida, segundo Lorini (2017), a empresa desenvolveu uma linha de crédito para financiar a criação e contratos futuros de compra do rebanho, com preço já acertado previamente em conjunto com os pecuaristas.

Como discute a autora, a Minerva conquistou a confiança dos fornecedores de sua principal matéria-prima e um maior número de pecuaristas preferiu abater com a companhia. Desta maneira, essa multinacional brasileira manteve uma boa taxa de operação nos frigoríficos, os quais estavam sempre com animais à disposição. As parcerias com os pecuaristas refletiram no rendimento da Minerva, que em 2016 obteve um lucro de 79 milhões, o triplo da JBS (LORINI, 2017).

Além da dispersão geográfica, a empresa diversificou a sua produção nos últimos anos, passando a atuar na elaboração de alimentos industrializados de maior valor agregado, como almôndega e hambúrguer, por exemplo, sem abandonar o abate de gado e o processamento de carne bovina. Paralelamente, avançou na comercialização de produtos alimentícios, inaugurando outro centro de distribuição fora do Brasil em 2016, desta vez em Santiago, capital chilena (Quadro 13). Com a expansão dos negócios da Minerva, a receita líquida somou R$ 9,65 bilhões em 2016, sendo que 60% da receita foram provenientes das exportações de carnes, gado vivo e alimentos industrializados (MINERVA, 2016).

Naquele ano, a multinacional investiu R$ 220,2 milhões em seu parque industrial, dos quais R$ 156,8 milhões foram alocados para a manutenção dos ativos e R$ 63,4 milhões foram destinados à expansão de suas operações, no Brasil e no exterior (MINERVA, 2016). Em relação aos investimentos, Ondei e Moitinho (2017) relatam que houve o ingresso da *Saudi Agricultural and Livestock Investment Company* (SALIC) no capital social da empresa, que fez um aporte de R$ 746,4 milhões por 20% de participação na companhia. Assim, a empresa passou a contar com recursos do Fundo Soberano da Arábia Saudita e estabeleceu uma parceria importante para atuar no Oriente Médio e outros países da Ásia.

Em 2016, a empresa contava com companhias de exportação (*tradings*) localizadas no Uruguai e Austrália, desenvolvendo canais mais eficientes para o envio de seus produtos aos mercados estrangeiros (Quadro 13). De acordo com Condon (2016), com a aquisição da IMPT Pty Ltd., a *trading* que tinha sede na Austrália teve seu nome alterado para *Minerva Foods Asia Pty Ltd*. Esse autor comenta que a atividade principal da *trading* australiana era a comercialização de produtos alimentícios para a região da Ásia, leste da Europa e América do Norte. Percebe-se que esse novo investimento direto estrangeiro da Minerva visava expandir a participação da empresa principalmente no mercado asiático, uma região com crescimento populacional expressivo e alto potencial na demanda por proteína animal.

Por sua vez, a *trading* Lytmer S.A, localizada no Uruguai, representa uma melhoria nas operações de exportações no país, onde a empresa já contava com dois frigoríficos (Pul e Carrasco) e uma ampla gama de pecuaristas fornecedores de matéria-prima, sobretudo, gado Hereford, Angus, Brangus e Braford. Utilizando dessa *trading*, a Minerva exportava gado vivo e carne bovina, entre outros produtos alimentícios. Em 2016, o Frigorífico Pul destinou 86% de sua produção ao comércio exterior, tendo como principais mercados países da América do Norte e da Europa; já o Frigorífico Carrasco exportou cerca de 70% de sua produção (MINERVA, 2016). Esta unidade da Minerva, por estar localizado na capital do Uruguai dista apenas 16 km do Porto Marítimo de Montevideo (Figura 38).

Figura 38 – Carne bovina embalada para exportação e o porto de Montevideo (Uruguai)

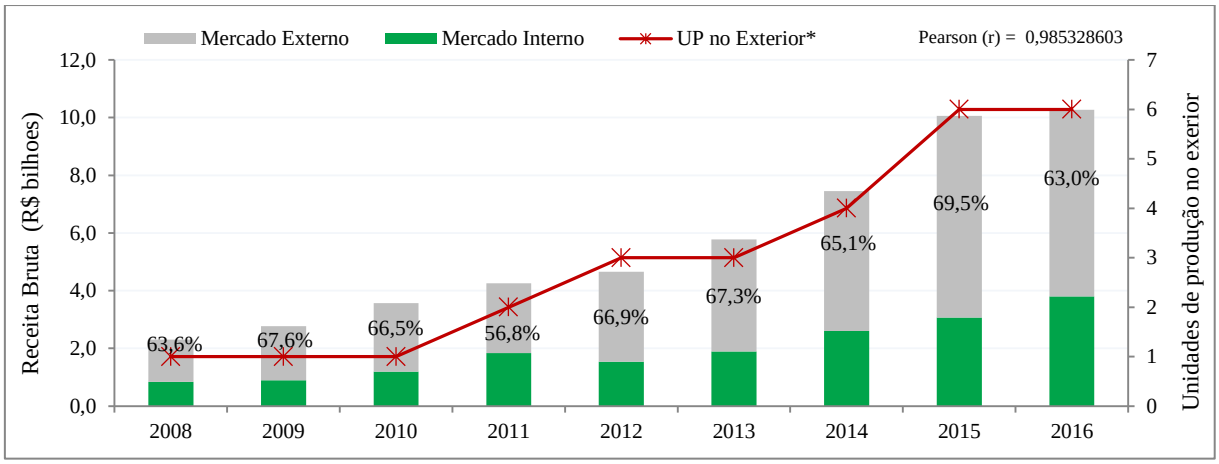
A **B**

Legenda: **(A)** Carne embalada para exportação pelo Frigorífico Pul, unidade operacional da Minerva que está localizada em Melo, no Departamento de Cerro Largo (Uruguai). Fonte: MINERVA (2015, p. 65). Observa-se entre as informações contidas na embalagem a descrição da origem da mercadoria em inglês (*Product of Uruguay*), por ser a carne bovina do Uruguai considerada de alta qualidade, a origem no país é um diferencial positivo. **(B)** O porto marítimo de Montevideo e caminhões adentrando o pátio para descarregar mercadorias a serem exportadas. Trata-se do principal porto comercial do Uruguai, por ser apto para grandes embarcações e localizar-se na baía de Montevideo, no Rio da Prata, com acesso ao Oceano Atlântico. Trabalho de campo realizado em 21/12/2017. Autor: Onofre Aurélio Neto.

No final do ano de 2016, a Minerva já contava com 17 unidades operacionais e uma capacidade de abate diária de 17.330 cabeças e de desossa de 3.153 toneladas, sendo onze frigoríficos localizados no Brasil, três no Paraguai, duas plantas no Uruguai e outra na Colômbia; além das unidades de abate e processamento, a empresa operava 11 centros de distribuição, dos quais oito estavam no Brasil e os demais localizados em Assunção (Paraguai), Bogotá (Colômbia) e Santiago, capital do Chile (MINERVA, 2016).

De fato, entre as multinacionais brasileiras da carne, a Minerva foi a que teve o crescimento mais comedido no número de unidades de produção no exterior, passando de uma unidade, em 2008, para seis plantas industriais, em 2016 (Figura 39). Esses frigoríficos fora do território brasileiro favorecem o incremento da receita operacional bruta da empresa, que subiu de 2,3 bilhões para mais de R$ 10,2 bilhões, no mesmo intervalo temporal. No caso da Minerva, o coeficiente de correlação de Pearson indica uma forte associação linear (0,985), entre as variáveis “UP no exterior” e “receita operacional bruta”.

Figura 39 – Unidades de produção da Minerva no exterior e receita bruta, por mercado (2008-2016)



*. Unidades de Produção no exterior com atividades relacionadas à proteína animal (abate e/ou processamento).
Fonte: MINERVA (2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016). Organizado pelo autor.

Ao longo do período analisado, observa-se no gráfico que mais de 50% da receita da Minerva era proveniente das exportações, o que demonstra o interesse da empresa em mercados estrangeiros. Nos anos de 2015 e 2016, as seis unidades de produção no exterior serviam como plataformas de exportação, de maneira que contribuíram para as vendas no mercado externo superarem os R$ 6 bilhões, juntamente com os frigoríficos exportadores localizados no Brasil (Figura 39). Naquele biênio, o mercado externo representou 69,5% e 63% da receita operacional, respectivamente. Essa redução de 6,5 pontos percentuais na

participação do mercado externo na receita consolidada deve-se ao aumento das vendas no mercado interno, com a política de reposicionamento de mercado da empresa.

Considerando os países isoladamente, em 2016, as exportações de carne bovina da Minerva foram responsáveis por 20% do volume total enviado pelo Brasil, 20% das exportações do Paraguai e 15% das exportações do Uruguai (MINERVA, 2016). Para tanto, a multinacional contava com um amplo quadro de funcionários, ao empregar diretamente 13.725 pessoas, das quais 10.804 trabalhavam no Brasil (9.904 funcionários contratados pela empresa e 900 terceirizados), em decorrência de concentrar a maior parte de suas atividades no território brasileiro. Os outros 2.921 empregados estavam alocados em unidades internacionais, com contratos diretos (MINERVA, 2016).

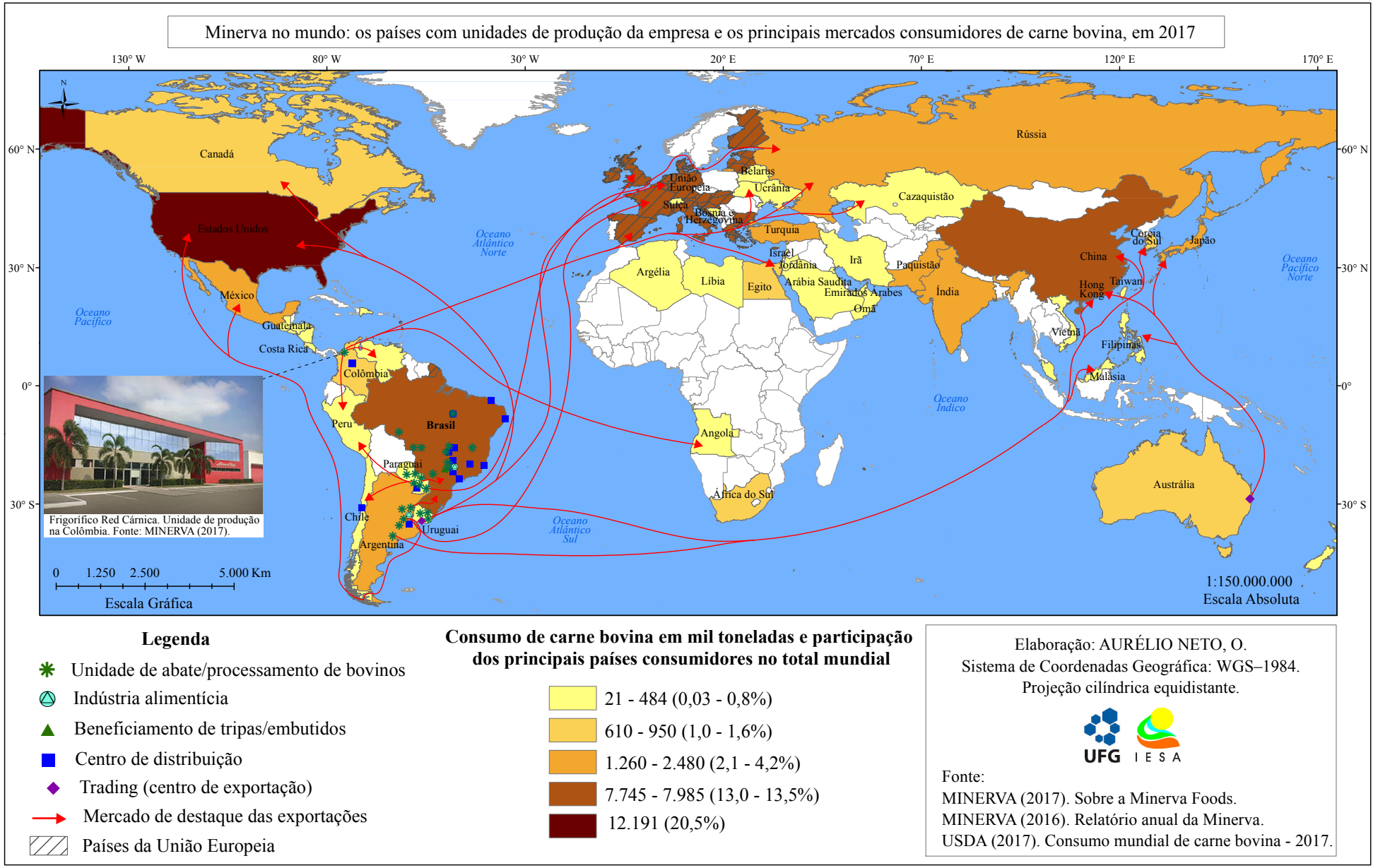
Já em 2017, com a aquisição de unidades da JBS, localizadas na Argentina, Paraguai e Uruguai, o quadro de unidades operacionais da Minerva subiu para 27 plantas, contando com 15 frigoríficos no exterior e uma unidade de processamento de alimentos industrializados na Argentina (Quadro 13). De modo que a plataforma de abate de gado da Minerva em países vizinhos ao Brasil era constituída por seis frigoríficos no Paraguai, cinco na Argentina, três no Uruguai e um frigorífico na Colômbia (Figura 40).

Na prática, ao promover a aquisição de unidades de processamento em países da América do Sul, a Minerva driblou barreiras comerciais, sobretudo, cotas de exportação e barreiras sanitárias que recaíam sobre o território brasileiro (MINERVA, 2016). Desta maneira, a empresa ampliou a sua carteira de clientes e exportava para mais de 100 países em 2016, com atuação na Ásia, Oriente Médio, África, União Europeia, países do leste europeu, América do Norte e América Latina (Figura 40).

Nota-se que a estratégia espacial de internacionalização fez a multinacional Minerva expandir a sua participação em mercados supostamente protegidos por barreiras comerciais, além de atender os mercados considerados mais acessíveis. A partir das unidades operacionais no Paraguai, país em que a Minerva desenvolveu uma linha *premium* de cortes de carnes em 2016, os principais mercados de destino foram: Chile, Rússia, Brasil, Peru, Venezuela e países do Oriente Médio (Israel, Líbano e Emirados Árabes Unidos).

Por sua vez, entre os mercados atendidos pelos frigoríficos no Uruguai, destaca-se a China, Hong Kong, Estados Unidos, Holanda, Canadá, México, Itália, Reino Unido, Alemanha, Suíça, Coreia do Sul, Cingapura, Malásia, Filipinas e Taiwan (MINERVA, 2015; 2016). Do frigorífico localizado na Colômbia, a empresa exportava para a Rússia, Peru, Curaçao, Venezuela, Hong Kong, Espanha, Egito, Angola, Líbia, Cazaquistão, Líbano e Jordânia, entre outros mercados (Figura 40).

Figura 40 – Mapa das unidades de produção da Minerva no exterior, com indicação dos principais mercados consumidores de carne bovina (2017)



Já as unidades operacionais na Argentina, onde a Minerva passou a contar com uma capacidade diária de abate de 5 mil animais por dia, permitiram a empresa aumentar a sua participação no mercado mundial de carne. Em 2016, conforme Quaizel (2017), os frigoríficos exportadores localizados no território argentino tinham acordos comerciais com o Chile, União Europeia, Rússia, Israel, Brasil, Marrocos, China e Hong Kong, entre outros.

Concordamos com Oneide e Moitinho (2017), de que as aquisições de unidades da JBS em países vizinhos ao Brasil são estratégicas para a Minerva, pois a empresa ainda não dispunha de frigoríficos na Argentina, um relevante produtor e exportador de carne bovina no mundo, com um rebanho bovino estimado em 51 milhões de cabeças em 2016. Desde a sua formação no século XVI, o plantel argentino é constituído por raças de origem europeia (*Bos Taurus Taurus*), espécies mais adaptadas às temperaturas frias do clima subtropical (Anexo F). Entre as raças europeias presentes na Argentina destacam-se o gado Hereford e o Aberdeen Angus (raça originária das regiões de Aberdeenshire e Angus, na Escócia), considerados animais de carne muito macia e saborosa (AMEGHINO, 2007).

No Brasil, com maior abrangência do clima tropical, o gado de origem indiana (*Bos Taurus Indicus*) foi o que melhor se adaptou as condições naturais do país, destacando a criação de animais zebuínos (Nelore, Gir e Guzerá). Assim, ao longo do século XX, conforme Valverde (1985), o gado zebuíno foi ocupando o espaço que antes pertencia aos animais *Bos Taurus Taurus e Bos Taurus Ibericus*, no território brasileiro; de modo que a produção de raças de origem europeia ficou mais concentrada no Rio Grande do Sul.

Em razão da qualidade da carne produzida na Argentina, como lembra Ameghino (2007), a criação da Cota Hilton favoreceu as exportações de carne do país desde a década de 1980, quando recebeu uma cota de 5.000 toneladas em 1980, passando a contar com uma cota de 12.500 toneladas já em 1983 e de 17.000 toneladas em 1989. Apesar de problemas sanitários que criaram obstáculos ao setor frigorífico, no final da década de 1990 e inicio do século XX – quando a cota do país caiu de 38.000 toneladas, no ano 2002, para 28.000 toneladas em 2003 –, a sanidade animal apresentada nos últimos anos reacendeu as exportações argentinas, que voltou a contar com habilitações de exportação para os mercados mais exigentes (AMEGHINO, 2007).

No caso dos países vizinhos ao Brasil (Argentina, Uruguai e Paraguai), soma-se ao fato deles se "beneficiarem" do sistema de cotas, a proximidade geográfica do Brasil, os acordos comerciais que dispõem com outros países, a existência de frigoríficos que apresentavam dificuldades financeiras e a formação do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul). Referindo-se a esse bloco econômico, Castells (2012, p. 155) escreveu que o

MERCOSUL propiciaria uma "integração multidirecional da América do Sul na economia global", por conta dos acordos comerciais do bloco que ampliam o comércio multilateral.

As novas unidades da Minerva aumentaram a sua capacidade produção em nove mil cabeças de gado por dia, saltando de um abate diário de 17.330 bovinos para 26.400 cab./dia (GAZETA DO POVO, 2017). Portanto, com a aquisição de unidades da JBS em 2017, o grupo Minerva impulsionou a sua dispersão geográfica fora do território brasileiro e consolidou-se como uma das empresas líderes no abate de bovinos e processamento de carnes, na América do Sul. A princípio, a desterritorialização da JBS não significa o fim da maior multinacional da carne. Conforme Andrade (2002), a desterritorialização pode levar a reorganização da empresa em outros espaços que tenham melhores condições de gestão e uso.

A Marfrig e a BRF completam o quadro de empresas brasileira do setor frigorífico que tiveram o apoio do BNDES para realizarem investimentos diretos no estrangeiro (IDE) e se tornarem multinacionais. Os recursos financeiros provindos do banco estatal e da venda de ações contribuíram para aumentar o grau de internacionalização dessas empresas, com aquisições, parcerias (*joint ventures*) ou implantações de unidades operacionais fora do Brasil, como se discutiu no próximo tópico.

4.3 A espacialização de frigoríficos da Marfrig e BRF no mundo

A Marfrig realizou investimentos diretos estrangeiros de forma intensiva, no período de 2006 até 2011, adquirindo empresas em diversos países. Contudo, o número de investimentos realizados em pouco tempo levou ao endividamento do grupo. De modo que os dirigentes tiveram que vender ativos, entre 2012 e 2015, para liquidar dívidas e evitar uma falência. No exterior, a espacialização da Marfrig teve início em 2006, com unidades operacionais em países vizinhos do Brasil. Assim, observa-se uma trajetória espacial inicial semelhante ao apresentado pelas multinacionais brasileiras JBS e Minerva.

Somente em 2006, como consta no Quadro 14, a Marfrig realizou investimentos diretos estrangeiros em três países. Inicialmente, conforme Salomão (2010), em um processo de *joint venture* com a empresa Quinto Cuarto S.A., localizada em Santiago, a Marfrig adquiriu 50% do capital social de uma das maiores *trading* do Chile. Em seguida, a empresa adquirir o Frigorífico Tacuarembó S.A. e a Inaler S.A., ambos no Uruguai. Ainda em 2006, a Marfrig investiu na aquisição da empresa *Argentine Breeders & Packers S.A.* (AB&P), localizada na Argentina.

A empresa Tacuarembó S.A. era a terceira maior exportadora de carne bovina do Uruguai, segundo Rocha (2006), com contratos de exportação de carne *in natura* para vários

mercados, inclusive os cobiçados mercados da América do Norte (Estados Unidos, Canadá e México). Como discute esse autor, os frigoríficos exportadores do Uruguai comercializavam carne *in natura* para 11 países que as unidades localizadas no Brasil não tinham acesso (ROCHA, 2006). Essa informação confirma que a internacionalização é uma estratégia espacial utilizada pelo setor frigorífico brasileiro, com o intuito de acessar mercados restritivos ao produto nacional e aumentar a sua participação no mercado mundial de carne.

Com quatro plantas de abate de bovinos, duas de abate de cordeiros e três de produtos industrializados, a Tacuarembó produzia carne bovina *in natura* e congelada, além de produtos de maior valor agregado, tais como o *bresaola,* carne desidrata e "carne orgânica" com certificação, produzida para atender principalmente à demanda dos Estados Unidos (MARFRIG, 2009). Por sua vez, a empresa *Argentine Breeders & Packers S.A.* era especializado na produção de carne de gado angus, de acordo com Salomão (2010), variedade preferida pelos norte-americanos e europeus, sendo também comercializada pelo grupo Marfrig no Brasil. Já a empresa Inaler S.A., localizada em San José, dedicava suas atividades no abate e processamento de ovinos (MARFRIG, 2008).

Localizada em Santiago, a unidade Quinto Cuarto S.A. atuava na desossa e distribuição de produtos no território chileno, além de operar como *trading* na importação e exportação de produtos à base de proteínas animais (bovinos, suínos e frangos), provindos da Argentina, Uruguai e Brasil (MARFRIG, 2009). No inicio de 2007, conforme Brito (2017), a companhia conclui a aquisição da Quinto Cuarto S.A., ao comprar os 50% remanescentes do capital da empresa, por US$850 mil.

Ainda em território chileno, segundo Camarotto (2007), em uma negociação realizada pela subsidiária da Marfrig no país e orçada em US$ 8,5 milhões, a multinacional brasileira adquiriu 97,82% das ações do Frigorífico Patagônia S.A. Instalado em Comuna Porvenir (Terra do Fogo), esse frigorífico abatia e processava cordeiros, com capacidade de produção estimada em 300 mil cabeças por ano (CAMAROTTO, 2007).

Já em junho 2007, a Marfrig passou a ter ações listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, transformando-se em uma empresa de capital aberto. As negociações de 60.030.000 ações ao preço unitário de R$ 17,00, fizeram com que a empresa captasse R$ 1,02 bilhão naquele ano, recursos que foram investidos na aquisição de ativos e expansão da capacidade de produção, com melhorias tecnológicas para diversificar a produção e agregar valor aos produtos (MARFRIG, 2007). Naquele ano, a dispersão geográfica da Marfrig em territórios estrangeiros teve continuidade no Uruguai e Argentina (Quadro 14).

No Uruguai, com a aquisição de 97,9% das ações da *Prestcott International S.A.*, a Marfrig passou a ser detentora da Cledinor S.A., localizada em Salto. Com um valor de mercado estimado em US$ 26 milhões, essa planta operacional utilizava o nome comercial de "Frigorífico La Caballada" para desenvolver as atividades de processamento de carne bovina e ovina, dispondo de uma capacidade de abate diária de 800 animais (O GLOBO, 2007). Já a aquisição do *Establecimientos Colonia S.A.* em Montevideo, requereu a compra de ações da Zanzibar Capital LLC (sediada nos EUA), no valor de US$85,5 milhões (MARFRIG, 2007).

Na Argentina, por meio da subsidiária "AB&P", a Marfrig adquiriu a *Best Beef S.A.* localizada em Buenos Aires e que operava com o nome de Frigorífico Vivoratá; e comprou a *Estâncias del Sur S.A.*, instalada na Província de Córdoba, por US$39,3 milhões (DCI, 2007). Enquanto a aquisição da empresa Quickfood S.A., localizada em Buenos Aires, por cerca de US$140,8 milhões, requereu a compra de ações da *Blue Horizon Trading*, outra empresa com sede nos EUA (MARFRIG, 2007). A Quickfood S.A. era detentora da marca *Paty* e liderava o mercado de hambúrgueres na Argentina, destacando-se como uma das maiores empresas com atividades de produção e comercialização de alimentos de origem bovina no país, com exportações para mercados na América, Europa e Ásia (MARFRIG, 2008).

Ainda em 2007, Brito (2008) relata que a Marfrig firmou contrato de aquisição de 100% das ações da Mirab S.A., companhia processadora de carne instalada na cidade de Pilar, na província de Buenos Aires, por um valor de US$36 milhões, em uma negociação intermediada pela subsidiária "AB&P". Na Argentina, a Mirab atuava na produção de alimentos industrializados, tendo entre seus produtos o *beef jerky* (carne bovina desidratada) e o *meat snacks* (carne para aperitivo), cuja fabricação liderava no país. As exportações da Mirab tinham como principais destinos os EUA, Japão e Reino Unido (BRITO, 2008).

A partir dessas aquisições, constata-se que a Marfrig adquiriu unidades que estavam nas mãos de empresários locais ou estrangeiros (norte-americanos). Sendo algumas das operações realizadas por subsidiárias locais, como foi o caso da "*Argentine Breeders & Packers S.A.*". Inicialmente, o investimento direto estrangeiro da Marfrig foi direcionado para operações no cone sul. Esse parque produtivo fora do Brasil permitiu a empresa exportar para a União Europeia e outros mercados, em momentos de restrições que afetaram a comercialização de carne *in natura* do Brasil, como ocorreu em 2008 (MARFRIG, 2008).

A estratégia espacial de multilocalização de frigoríficos em áreas com destaque na produção de gado, no Brasil e no exterior, conferiu a empresa uma posição privilegiada no mercado mundial. Em conjunto, de acordo com o relatório da empresa, a capacidade de abate da Marfrig era de 21,1 mil bovinos por dia, 4,2 mil suínos por dia e 450 mil ovinos por ano.

Assim, a empresa exportava para mais de 50 países em 2007, com participação em mercados da Europa, Ásia, África, América do Norte e América Sul. Para conseguir manter as operações, a Marfrig empregava 20.559 pessoas, das quais 11.844 estavam lotadas no Brasil e 6.927 no exterior. Naquele ano, a empresa obteve uma receita líquida de R$ 3,34 bilhões, apresentando um aumento de 56,7% ao compararmos com a receita de 2006, no valor de R$ 2,13 bilhões (MARFRIG, 2007).

Já no início de 2008, por meio dos ativos da Mirab S.A., Brito (2008) nos conta que a Marfrig começou a operar uma unidade de importação, embalagem e distribuição, localizada em Taylor, no Estado de Michigan (EUA). Trata-se da Mirab USA, unidade comercial que recebia produtos exportados pela Mirab Argentina. Desta maneira, a Marfrig obteve acesso ao desejado mercado norte-americano, comercializando alimentos de maior valor agregado em redes varejistas nos EUA e Canadá (BRITO, 2008).

De certa forma, a Mirab foi uma espécie de ponte que ligou a empresa brasileira ao território norte-americano. Outro ponto que merece destaque é o fato das etapas da internacionalização não ser uma sequência rígida ou engessada, conforme já havia alertado Johanson e Vahlne (1977), algumas empresas podem antecipar etapas do processo desde que disponha de recursos para realizar os investimentos. Assim, conseguem abrir unidades de produção em país estrangeiro antes mesmo de dispor de experiências comerciais com aquele mercado, como foi o caso da Marfrig.

Para ampliar a sua participação no mercado dos EUA, a Marfrig adquiriu a marca Pemmican de produtos *beef jerky* – um petisco de carne bovina muito apreciado pelos estadunidenses – e equipamentos ligados à produção de carne seca que pertenciam a empresa *ConAgra Foods*, pelo montante de 25 milhões de dólares (BEEF POINT, 2008). A negociação foi realizada através da subsidiária da multinacional brasileira em território norte-americano, a Mirab USA Inc.

A aquisição de marcas mostrou-se eficaz para as multinacionais brasileiras do setor frigorífico se posicionar em diferentes mercados. Como explica Dunning (1977), marcas e patentes fazem parte dos ativos intangíveis da empresa, o que confere ao negócio uma "vantagem de propriedade", podendo acessar clientes tradicionais em mercados estrangeiros. No caso da Marfrig, nos Estados Unidos, a companhia dispunha das marcas Pemmican e Mirab USA, que estampava os rótulos das carnes secas processadas e aperitivos. Na Argentina, a empresa tinha como marcas de destaque a Paty, Aberdeen Angus, La Morocha e AB&P, reconhecidas como marcas de produtos de alta qualidade (MARFRIG, 2009).

No Uruguai, os produtos da Marfrig eram comercializados com as marcas Tacuarembó, Hamby e Viva (carnes nobres); enquanto a marca Bernina estampava os alimentos processados e industrializados, os quais tinham acesso aos principais mercados europeus. No Chile, a empresa contava com as marcas Quinto Cuarto e Patagônia, uma marca de carne de cordeiro reconhecida internacionalmente como sinônimo de qualidade, distribuída em vários países, inclusive no Brasil (MARFRIG, 2010).

Em 2008, pelo valor de US$ 12,0 milhões, no rol de aquisições da Marfrig estava o grupo britânico *CDB Meats Limited*., como aponta Samora (2008). Com sede em Dartfor, no sudeste da Inglaterra, essa empresa britânica importava e distribuía alimentos no Reino Unido, além de atuar na elaboração de alimentos industrializados por meio de uma subsidiária, a *Ham Packers Limited* (MARFIRG, 2009). Esta unidade de fabricação de alimentos enlatados também estava localizada na Inglaterra (Quadro 14).

Quadro 14 – Investimento direto estrangeiro da Marfrig, por tipo e atividade (2006-2017)

Ano	Localização	Empresa e tipo de IDE*	Atividade
2006	Chile	Quinto Cuarto S.A. (A)	Desossa e comercialização
2006	Uruguai	Frigorífico Tacuarembó S.A. (A)	Carne bovina e alimentos derivados
2006	Uruguai	Inaler S.A. (A)	Abate e processamento de ovinos
2006	Argentina	Argentine Breeders & Packers S.A. (A)	Carne bovina
2007	Chile	Frigorífico Patagônia S.A.	Abate e processamento de ovinos
2007	Uruguai	Cledinor S.A. / La Caballada (A)	Carne bovina e ovina
2007	Uruguai	Establecimientos Colonia S.A.	Carne bovina e alimentos derivados
2007	Argentina	Best Beef S.A. / Vivoratá (A)	Carne bovina
2007	Argentina	Estâncias del Sur S.A. (A)	Carne bovina
2007	Argentina	Quickfood S.A.	Alimentos industrializados
2007	Argentina	Mirab S.A.	Alimentos industrializados
2008	Estados Unidos	Mirab USA	Importação e comercialização
2008	Inglaterra	Weston Importers Ltd (A)	Importação e comercialização
2008	Inglaterra	CDB Meats Limited (A)	Alimentos industrializados
2008	Irlanda do Norte	Moy Park / Dungannon Proteins Ltd. (A)	Aves e alimentos industrializados
2008	Inglaterra	Moy Park / Kitchen Range Foods Ltd (A)	Aves e alimentos industrializados
2008	França	Moy Park / Moy Park France SAS (A)	Aves e alimentos industrializados
2008	Holanda	Moy Park / Albert Van Zoonen BV (A)	Aves e alimentos industrializados
2008	Inglaterra	Moy Park / Kitchen Range Foods Ltd (A)	*Trading* de importação e exportação
2009	Uruguai	Grupo Zenda (A)	Curtume
2010	Irlanda do Norte	O'Kane Poultry Ltda (A)	Aves e alimentos industrializados
2010	Estados Unidos	Keystone Foods (A)	Aves e alimentos industrializados
2010	Estados Unidos	Keystone Foods (A)	Granjas e incubadoras
2010	Estados Unidos	Keystone Foods (A)	Centros de distribuição
2010	Reino Unido	Keystone Foods (A)	Aves e alimentos industrializados
2010	Reino Unido	Keystone Foods (A)	Centros de distribuição
2010	França	Keystone Foods (A)	Alimentos industrializados

2010	França	Keystone Foods (A)	Centros de distribuição
2010	China	Keystone Foods / Marfrig (A/I)	Aves e alimentos industrializados
2010	Tailândia	Keystone Foods (A)	Alimentos industrializados
2010	Malásia	Keystone Foods (A)	Alimentos industrializados
2010	Coreia do Sul	Keystone Foods (A)	Alimentos industrializados
2010	Malásia	Keystone Foods (A)	Centro de distribuição
2010	Austrália	Keystone Foods (A)	Alimentos industrializados
2010	Austrália	Keystone Foods (A)	Centros de distribuição
2010	Nova Zelândia	Keystone Foods (A)	Centro de distribuição
2011	China	Keystone-Chinwhiz Poultry (JV)	Carne de frango
2011	China	COFCO Keystone Foods (JV)	Centros de distribuição
2017	Tailândia	Keystone Tailândia (C)	Aves e alimentos industrializados

Fonte: MARFRIG (2007; 2008; 2009; 2010; 2011; 2016). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (I) Implantação. (JV) Joint Venture.

No mesmo ano, a empresa adquiriu ativos do grupo norte-americano OSI (*Otto & Sons Group Industries*), no Brasil e em diversos países da Europa, pelo valor de US$ 680 milhões, sendo US$ 400 milhões em moeda e US$ 280 milhões em ações ordinárias da Marfrig (SAMORA, 2008). Na Europa, a negociação incluiu a maior empresa norte-irlandesa, a Moy Park e suas subsidiárias, com atuação na produção e comercializados de proteína animal. As subsidiárias da Moy Park adquiridas pela Marfrig foram: *a Dungannon Proteins Ltd*., com sede na Irlanda do Norte, a *Kitchen Range Foods Ltd.* (Inglaterra), a *Moy Park France SAS* (França) e a *Albert Van Zoonen BV*, localizada na Holanda, as quais totalizavam 12 plantas de abate de aves e de produção de alimentos industrializados (MARFRIG, 2008).

Como explica Samora (2008), o conjunto de unidades operacionais da Moy Park abrangia granjas, incubadoras, plantas de abate e unidades de processamento, que apesar de estarem localizadas em quatro países faziam da empresa um dos maiores negócios verticalmente integrados de produtos *in natura* e industrializados da Europa. Além das unidades de produção, os ativos da Moy Park incluíam duas *tradings* no Reino Unido e escritórios comerciais localizados na Irlanda do Norte, Inglaterra, França e Holanda, que ao serem incorporadas pela multinacional brasileira concedeu-lhe acesso as principais redes varejistas e de *fast food* da região (MARFRIG, 2009). Assim, entre 2008 e 2015, as unidades da Moy Park permitiram a Marfrig uma atuação direta no mercado europeu.

No intervalo de três anos (2006 - 2008), a Marfrig investiu R$3,2 bilhões em sua expansão geográfica e produtiva, seja com as aquisições de empresas ou mesmo com a construção, modernização e ampliação de unidades que já dispunha. Somente em 2008, a Marfrig investiu R$1,46 bilhão em aquisições dentro e fora do território brasileiro (MARFRIG, 2008). Parte dos recursos foi proveniente de vendas de ações ou créditos

financeiros, sendo alguns pagos em forma de participação no capital social. Somente a BNDESPAR forneceu a Marfrig um aporte de R$102 milhões em 2007 e, no ano seguinte, investiu mais R$715 milhões que foram utilizados na aquisição dos ativos do Grupo OSI na Europa e no Brasil (BNDES, 2014). Desta maneira, no final de 2008, a participação da BNDESPAR correspondia a 14,7% do capital social da empresa (MARFRIG, 2008).

Em 2009, pelo valor estimado de US$ 49,5 milhões, a Marfrig adquiriu 51% do Grupo Zenda, com sede no Uruguai, cuja atividade principal era a industrialização e comercialização de couros acabados e cortados. Com essa associação, Zafalon (2009) menciona que a Marfrig passou a contar com operações no segmento de couros no Uruguai, Argentina, México, Estados Unidos, Alemanha, África do Sul, Chile, China e Hong Kong, detendo uma capacidade total de beneficiar 7.000 couros por dia.

Ressalta-se que todo o quadro de funcionários do Grupo Zenda (diretoria, técnicos, trabalhadores com funções operacionais e comerciais) permaneceu na empresa, de forma a propiciar a troca de práticas, de técnicas de produção e ganhos de escala com as demais divisões operacionais da Marfrig (INFOMONEY, 2009). Os curtumes adquiridos pela Marfrig foram integrados as unidades frigoríficas com abate de bovinos no Uruguai e Argentina. O fato de a Marfrig incorporar os funcionários da Zenda – até mesmo para os cargos de diretoria – sustenta a definição de multinacionais de Castells. Para esse autor, as empresas multinacionais têm "múltiplos vínculos nacionais", ou seja, agregam diferentes nacionalidades em suas unidades; enquanto as transnacionais são indiferentes à nacionalidade e aos contextos de outras nações que diferem da matriz (CASTELLS, 2012, p. 163).

No exterior, os investimentos em 2010 envolveram a compra das empresas *O'Kane Poultry Ltda*. e a *Keystone Foods LLC*. Para a realização desses investimentos diretos estrangeiro, a empresa fez uma emissão de 250 mil debêntures conversíveis obrigatoriamente em ações ordinárias, no montante de R$ 2,5 bilhões; sendo que o BNDES realizou a subscrição da operação financeira (DEBENTURES, 2010).

A *O'Kane Poultry* atuava no abate e processamento de aves (frango e peru), o que permitiu a Marfrig diversificar a sua produção para esse segmento. Localizada na Irlanda do Norte, segundo Teixeira (2010), a aquisição da O'Kane ocorreu através das subsidiárias *Marfrig Holdings BV* e Moy Park, por cerca de £ 26 milhões, o que equivalia a aproximadamente 70 milhões de reais. De acordo com esse autor, a empresa irlandesa tinha capacidade de processar diariamente 120 mil frangos e 5 mil perus, sendo uma das principais fornecedoras de alimentos de origem animal em redes varejistas no Reino Unido.

Já a norte-americana Keystone Foods, com sede na Pensilvânia (EUA), atuava na produção, comercialização e distribuição de alimentos à base de carnes, sendo especializada em *food servisse*, tendo entre seus clientes o McDonald's, Campbell's, Subway e a ConAgra (MARFRIG, 2011). Essa aquisição da Marfrig foi estimada em 1,26 bilhão de dólares, valor pago ao grupo *Lindsay Goldberg LLC*. A Keystone Foods comercializava seus produtos para mais de 35 mil restaurantes em 13 países, incluindo os Estados Unidos, França, Reino Unido, China, Tailândia, Malásia, Coréia do Sul, Austrália, Nova Zelândia, Emirados Árabes, Kuwait, Bahrein e Catar. Para atender esses mercados, a Keystone Foods contava com 13 mil colaboradores em 54 unidades operacionais, incluindo centros de distribuição na Europa, Ásia, Oriente Médio e nos Estados Unidos (MARFRIG, 2010).

No período da aquisição, conforme Olivon (2010), a Keystone Foods estava implantando uma unidade de processamento na China, a qual passou para o controle da Marfrig. A autora relata que a multinacional brasileira havia decidido investir 126 milhões de dólares nessa nova unidade na Ásia, uma vez que reconhecia que sem esse investimento a empresa demoraria no mínimo cinco anos para ter uma plataforma consolidada no território chinês.

Além disso, a Keystone Foods mantinha um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, localizado na cidade West Chester, na Pensilvânia (EUA), com foco na criação de novos produtos e soluções operacionais (MARFRIG, 2012). Essa manutenção de unidade de pesquisa em país desenvolvido vai de encontro com a visão de Borini (2010, p. 97), ao considerar que as subsidiárias voltadas para inovação, desenvolvedoras de vantagens competitivas globais, são mais propensas a realizar suas atividades quando "localizadas em ambientes competitivos dinâmicos, contextos políticos favoráveis e com rede de negócios bem estabelecida".

Com a aquisição da Keystone Foods, a Marfrig "apropriou-se do *know-how* e da *expertise* do maior fornecedor global de produtos de proteína animal (aves, suínos, bovinos e peixe) e de serviços de distribuição para as maiores redes de restaurantes do mundo" (MARFRIG, 2010, p. 6). Logo, a empresa reforçou a sua atuação no segmento de aves com a aquisição da Seara Alimentos, o que aumentou a participação da Marfrig no mercado mundial de carne, por dispor de consumidores no Brasil e exterior.

Como foi preconizado por Johanson e Vahlne (1990), no processo de internacionalização a empresa amplia seu conhecimento (*know-how*) por meio da experiência com atividades em mercados estrangeiros e das relações comerciais que desenvolve com outros atores que passam a integrar a rede de negócios (firmas, representantes, clientes,

fornecedores, distribuidores, órgãos governamentais e agentes regulamentadores). No caso da Marfrig, a empresa observava a forma de gestão e operação das empresas adquiridas, assim como as práticas de seus fornecedores de produtos e serviço, com o intuito de aprimorar o modelo de gestão das atividades industriais, comerciais e de serviços da companhia, além de promover a melhoria operacional ao longo da cadeia de suprimentos (MARFRIG, 2011).

Com as novas aquisições, no final de 2010, a Marfrig encontrava-se espacializada em 22 países (África do Sul, Alemanha, Argentina, Austrália, Bahrein, Brasil, Chile, China, Coreia do Sul, Emirados Árabes, EUA, França, Holanda, Inglaterra, Irlanda do Norte, Kwait, Malásia, México, Nova Zelândia, Catar, Tailândia e Uruguai, sendo que a sua presença física se dava por meio de filiais de produção, distribuição e comercialização (MARFRIG, 2010).

Nos 22 países em que dispunha de filiais, de acordo com o relatório de 2010, o Grupo Marfrig contou com um quadro de 90.625 funcionários, apresentado um crescimento de 93% em relação ao ano de 2009. Além de atuar diretamente nos países que dispunha de filiais de produção, a Marfrig exportava produtos para mais de 140 países. Desta maneira, a empresa obteve uma receita líquida de R$ 17,0 bilhões em 2010, sendo que 58% foi proveniente de vendas em mercados internos e 38% decorrentes de exportações (MARFRIG, 2010).

Em 2011, a capacidade produtiva da Marfrig era de 120 mil toneladas de alimentos processados por mês, contando com 85 mil funcionários. A plataforma operacional multilocalizada permitiu que a Marfrig tivesse uma ampla atuação global, com exportações para mais de 160 países situados na Europa, Ásia, Oriente Médio, América, África e Oceania (MARFRIG, 2011). Naquele ano, a Marfrig iniciou um processo de reorganização da estrutura operacional, com foco em dois principais segmentos de negócio: a *Marfrig Beef* e a *Seara Foods*. Esta divisão integrou a Seara Brasil, a Moy Park e a Keystone Foods, ficando responsável pelas operações com proteínas à base de aves e suínos.

Por sua vez, a *Marfrig Beef* integrou as operações no segmento de couro e de carnes bovina e ovina, localizadas no Brasil, Argentina, Uruguai e Chile. Apesar de contar com autonomia para realizar projetos e ações conforme as necessidades de cada operação, as duas divisões continuaram sujeitas às diretrizes da multinacional (MARFRIG, 2013). Ou seja, a rede global de atuação manteve-se sob o controle da matriz em São Paulo.

Pata obter recursos financeiros, em 2011, a Marfrig realizou uma nova emissão de 598.200 debêntures, com valor nominal unitário de R$ 1.000,00. Além disso, a empresa concluiu uma oferta no exterior de *bonds* (títulos de divida), no valor total de US$ 750 milhões, com prazo de vencimento de sete anos (MARFRIG, 2011). Em relação aos investimentos, a Marfrig desembolsou R$ 946,5 mil, os quais foram destinados

prioritariamente para a modernização e automatização das linhas de produção de processados e elaborados, manutenção e renovação do plantel de matrizes (MARFRIG, 2011).

Apesar de mais comedido, o investimento direto estrangeiro marcou presença no território chinês. Por meio de sua subsidiária *Keystone Foods*, a Marfrig estabeleceu duas *joint ventures* na China: a *COFCO Keystone Foods Supply Chain Investment Company* (sendo 45% do capital social controlado pela Marfrig) e a *Keystone-Chinwhiz Poultry Vertical Integration* (com 60% de participação da Marfrig), que logo iniciou o abate de frangos naquele país, com capacidade diária de abate de 200 mil aves (MARFRIG, 2011).

Essa unidade de abate passou a suprir cerca de 50% da demanda por matéria-prima da unidade de processamento da Keystone na China, cuja produção era destinada ao mercado asiático, sobretudo, China, Hong Kong, Japão e Coreia do Sul. Já a parceria com a COFCO, empresa de alimentos do governo chinês, visava a comercialização de produtos alimentícios na região asiática, demandando a construção de seis centros de distribuição na China, dos quais o primeiro iniciou as suas operações no ano seguinte (MARFRIG, 2012).

Em conformidade com a política de reestruturação e concentração das atividades, em 2011, a Marfrig vendeu seus ativos no segmento de logística da Keystone Foods para o grupo *Martin-Brower Company*, pelo valor total de US$ 400 milhões (MARFRIG, 2011). Segundo informações da empresa, a negociação incluiu as atividades de transporte nos Estados Unidos, na Europa, no Oriente Médio, na Oceania e na Ásia.

Já em 2012, a Marfrig concretizou um acordo de troca de ativos com a Brasil Foods. Pelo acordo, a BRF repassou para a Marfrig 12 marcas de alimentos, dez unidades de produção e oito centros de distribuição no Brasil; por sua vez, a Marfrig cedeu alguns ativos localizados na Argentina (90,05% do capital social da Quickfood), além do pagamento de R$ 350 milhões, sendo uma entrada e 72 parcelas mensais (MARFRIG, 2012). Desta maneira, a Marfrig restringiu suas operações na Argentina e concentrou as atividades nas exportações de carnes de alta qualidade, utilizando a Cota Hilton daquele país.

No final de 2012, o quadro de funcionários da Marfrig era formado por 91.236 pessoas diretas, distribuídas em 18 países; somente no Brasil estava 69% dos funcionários, sendo que a empresa empregava 19.055 pessoas no segmento de carne bovina e contava com 43.913 funcionários no segmento de aves, suínos e alimentos processados (MARFRIG, 2012). Ressalta-se que o crescimento do quadro de funcionários deve-se principalmente a incorporação dos novos ativos. A integração dos ativos que pertenciam a BRF, por exemplo, resultou no aumento de nove mil funcionários no Brasil.

As aquisições no Brasil e os investimentos diretos no exterior fizeram a receita anual da companhia multiplicar, entre os anos de 2006 e 2012. Em 2006, a receita operacional da Marfrig estava em torno de R$ 2 bilhões, subindo para mais de R$ 24 bilhões em 2012. Além das aquisições e do aumento na participação no mercado mundial de carne, o expressivo crescimento da receita da Marfrig deve-se também à diversificação da produção, com alimentos processados e de maior valor agregado. O parque industrial da empresa tinha uma capacidade mensal de produzir dois milhões de toneladas de alimentos processados, tais como hambúrgueres, pizzas, lasanhas, empanadas, embutidos e vegetais (MARFRIG, 2012).

Porém, o endividamento bruto da companhia subiu de R$ 1 bilhão para 12,38 bilhões de reais, no mesmo intervalo temporal (2006-2012), o que é atribuído ao intenso processo de investimento na expansão geográfica e produtiva da empresa. Do total das dívidas da companhia em 2012, aproximadamente 30% (R$ 3,70 bilhões) tinha vencimento no curto prazo, enquanto 70% (R$ 8,67 bilhões) eram dívidas no longo prazo. Destaca-se que a participação do BNDES no capital social da Marfrig era de 12,25%, em 2012, ao concentrar 58.452.427 ações (MARFRIG, 2012).

Já em 2013, o BNDES realizou a conversão adicional de 43.750.000 ações (debêntures mandatoriamente conversíveis), o que aumento a sua participação para 19,63%. Após a conversão, o capital social subscrito e integralizado da Marfrig passou a ser de R$ 5,3 bilhões, representado por 520.747.405 ações ordinárias (MARFRIG, 2012). Sem o auxílio financeiro do banco estatal, como discutem Barbieri e Rinaldi (2013), o grupo Marfrig poderia ter decretado falência. De fato, o banco estatal teve papel relevante para o grupo, uma vez que entre 2010 e 2013 destinou a Marfrig e sua subsidiária Seara 14% dos R$ 31,2 bilhões desembolsados para o setor frigorífico, ou seja, 4,3 bilhões de reais (BNDES, 2017).

No ano 2013, conforme Kroehn (2016), os dirigentes da empresa decidiram concentrar as atividades no abate e processamento de carne, sobretudo, de origem bovina. Deste modo, a Marfrig vendeu a Seara Brasil (segmento de aves e suínos) e a Zenda (segmento de couros) para a JBS. Naquele ano, a venda de ativos contribuiu para a redução da dívida bruta de 12,4 bilhões para R$ 8,9 bilhões. Após esses desinvestimentos, a Marfrig reorganizou as unidades de negócios em três divisões: a Marfrig Beef, com atividades na América do Sul; a Keystone, nos EUA e Ásia; e a Moy Park, na Europa (MARFRIG, 2013).

Apesar de atuarem independentemente, as divisões deveriam seguir as diretrizes de governança da multinacional e se reportarem aos dirigentes do grupo. Corrêa (2011, p. 107) esclarece que a rede de uma corporação é um tipo de rede geográfica constituída “pelas ligações materiais e imateriais que conectam a sede de uma empresa, seu centro de pesquisa e

desenvolvimento, suas fábricas, depósitos e filiais de venda". Por ser uma rede hierarquizada todas as unidades da Marfrig respondiam aos executivos situados na sede em São Paulo, mesmo que fosse de forma indireta após a organização da multinacional em divisões.

Em 2014, a empresa teve seu nome social alterado para *Marfrig Global Foods*. De acordo com os dirigentes, o novo nome representaria melhor a dimensão da Marfrig, considerada uma empresa global e geograficamente diversificada, por dispor de 78 subsidiárias, entre unidade de produção, comerciais e de distribuição, com presença física em 16 países e atuação em mais de 110 mercados. Em nível mundial, a multinacional brasileira dispunha de um quadro de 45.666 funcionários, dos quais 18.061 estavam empregados no Brasil, o que representava 39,6% do total (MARFRIG, 2014).

Segundo Kroehn (2016), em continuidade ao projeto "Focar para Ganhar", em 2015, a Marfrig vendeu a *Moy Park* para a JBS, por 1,2 bilhão de dólares. De acordo com informações da empresa, a alienação de ativos proporcionou a geração de recursos que foram utilizados no processo de redução do endividamento e geração de caixa para o grupo. A Marfrig encerrou o ano de 2015 com dívida líquida de R$ 7,12 bilhões, registrando uma redução de mais de dois bilhões de reais em relação ao ano anterior (MARFRIG, 2015).

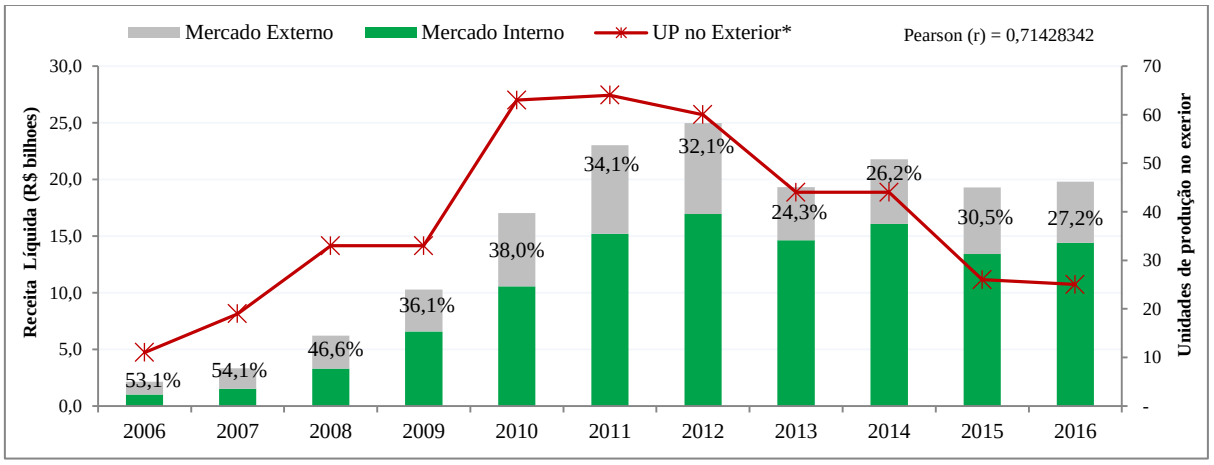
Em 2016, a Marfrig vendeu os ativos de *beef jerky* nos Estados Unidos. No mesmo ano, em uma negociação orçada em US$ 75 milhões, a multinacional brasileira optou por vender cinco unidades produtivas que dispunha na Argentina, as quais estavam localizadas em Hughes, Vivoratá, Unquillo e Monte Ralo (MARFRIG, 2016). Essas unidades já se encontravam com as atividades suspensas desde o ano anterior. Deste modo, no território argentino, a atuação da companhia limitou-se a unidade frigorífica de Villa Mercedes, na Província de San Luis, por ser considerada a mais rentável e estar localizada em uma região com grande concentração de rebanho bovino (MARFRIG, 2015). Conforme discutimos anteriormente, a venda de ativos na Argentina foi um procedimento adotado também pela JBS, em 2017, com a finalidade obter recursos financeiros para realizar pagamentos.

Após enxugar as operações para reduzir as dívidas, em 2016, a Marfrig concentrou as suas atividades em apenas duas divisões (*Beef* e *Keystone*). Naquele ano, considerando essas duas divisões, a receita líquida da Marfrig foi de R$ 19,7 bilhões, com um fluxo de caixa livre de R$ 39 milhões (MARFRIG, 2016). Tal valor foi bem abaixo do registrado em 2012, quando a empresa obteve uma receita líquida de R$ 24,9 bilhões (Figura 41).

No auge de seus investimentos diretos no estrangeiro, entre 2010 e 2012, a Marfrig contava com mais de 60 unidades de produção no exterior, com atividades no setor de proteína animal. Somente em 2010, devido a aquisição da gigante *Keystone Foods* e da

O'Kane Poultry, a Marfrig havia praticamente dobrado o número de UP no exterior, passando de 33 plantas industriais em 2009, para 63 unidades naquele ano, as quais realizavam operações de abate e/ou processamento de carnes e alimentos derivados.

Figura 41 – Unidades de produção da Marfrig no exterior e receita líquida, por mercado (2006-2016)



*. Unidades de Produção no exterior com atividades relacionadas à proteína animal (abate e/ou processamento).
Fonte: MARFRIG (2007, 2010, 2013, 2015, 2016, 2018). Organizado pelo autor.

Já no intervalo de 2013 a 2016, o número dessas filiais no exterior caiu de 44 para 25. Como verificamos na Figura 41, a venda de ativos nos últimos anos foi acompanhada pela redução da receita operacional líquida da empresa, uma vez que o desinvestimento provocou uma redução no volume produzido e comercializado. No caso da Marfrig, o coeficiente de correlação de Pearson indica que as variáveis "UP no exterior" e "receita operacional líquida" estão diretamente correlacionadas, com grau de dependência moderado (0,714).

Além de impactar na receita, a venda de ativos causou uma variação no quadro de funcionários, decrescendo de 91.236 empregados para 29.927, entre 2012 e 2016 (MARFRIG, 2012; 2016). No mesmo intervalo temporal, a dívida líquida da empresa diminuiu, uma vez que o valor apresentado foi de R$ 12,4 bilhões em 2012, chegando a uma dívida líquida de R$ 5,9 bilhões em 2016 (MARFRIG, 2016).

A redução da dívida líquida da empresa remete a captação de recursos ao longo daquele período, por meio da venda de ativos, linhas de créditos e emissão de ações, sendo os recursos utilizados para saldar dívidas de curto prazo. Em relação à conversão de créditos em ações, o BNDES aceitou uma nova conversão de dívidas da Marfrig em ações da companhia em 2016; desta maneira a BNDESPAR passou a deter 209.648.427 ações da Marfrig, o que representava 33,74% do capital social (MARFRIG, 2016).

Mas, depois da abertura de capital da subsidiária Keystone Food nos Estados Unidos, a Marfrig conseguiu se capitalizar para retomar sua política de dispersão geográfica, com a construção de uma planta industrial na Tailândia em 2017 (Quadro 14). Essa nova unidade produtiva, orçada em US$ 35 milhões, aumentou a capacidade de processamento de aves da empresa em 30 mil toneladas por ano, passando a suprir o mercado regional e mercados estrangeiros, tais como Japão e países da Europa (MINERVA, 2016).

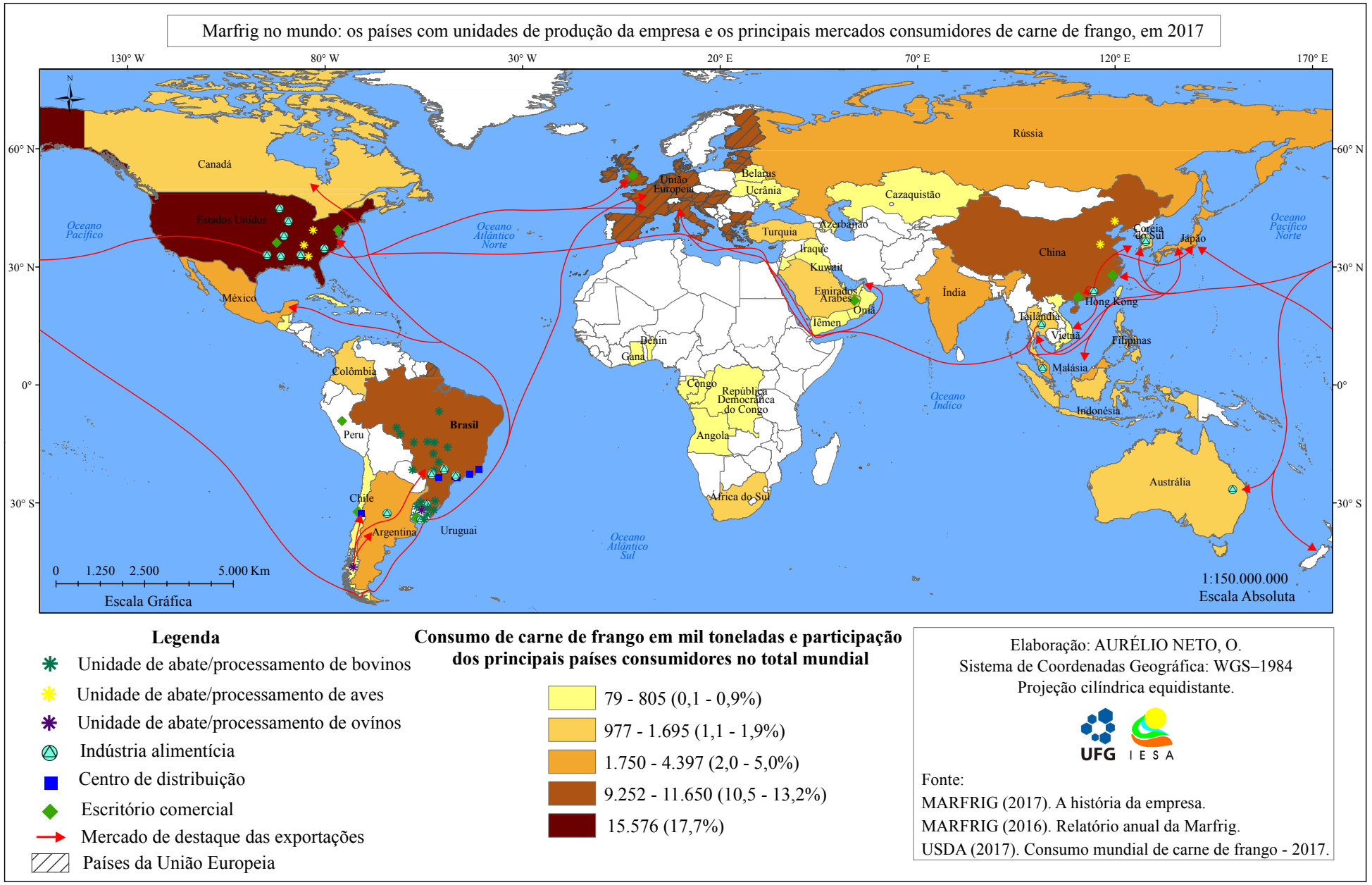
Apesar da venda de ativos, a Marfrig Global Foods contava com uma estrutura operacional formada por 45 subsidiárias em 2016, entre unidades de produção, escritórios comerciais e centros de distribuição, o que permitia a empresa comercializar os seus produtos em mais de 100 países. As atividades da multinacional abrangiam a produção, processamento e comercialização de proteína animal (bovinos, ovinos e aves); além de produtos alimentícios industrializados. A capacidade anual de processamento da Marfrig era de 4,6 milhões de cabeças de gado, mais de 250 milhões de aves e 2,3 milhões de ovinos (MARFRIG, 2016).

Naquele ano, a Divisão Beff contava com um quadro de 18.239 empregados e dispunha de 17 unidades de produção, sendo onze no Brasil, uma planta no Chile e cinco frigoríficos no Uruguai; dispondo ainda de dois escritórios comerciais e oito centros de distribuição (MARFRIG, 2016). Além de abastecer o mercado regional no cone sul, os frigoríficos da Marfrig localizados no Uruguai e Chile formavam uma das principais plataformas de exportação da companhia, pois tinham acesso a alguns dos mercados estrangeiros mais exigentes e que mais remuneram pelo produto, tais como Estados Unidos, Canadá, União Europeia e Japão (Figura 42).

Conforme dados da empresa, a "Divisão Keystone", com sede regional nos Estados Unidos, contava com 18 subsidiárias, entre unidades de abate e processamento de aves, fábricas de ração, incubadoras, centros de pesquisa e inovação, escritórios comerciais e centros de distribuição. Em 2016, a Keystone tinha uma capacidade de abate anual estimada em 255 milhões de aves e um processamento de 743 mil toneladas de alimentos por ano, contando com um quadro de 11.688 funcionários para atender mais de 30 mil clientes, entre varejo, redes de conveniência e *food servisse* (MARFRIG, 2016).

As unidades de produção estavam localizadas nos Estados Unidos, na China, na Malásia, na Tailândia, na Coreia do Sul e na Austrália (Figura 42). As unidades de produção fora do território brasileiro permitia inclusive a empresa manter parte de suas exportações nos momentos em que houvesse bloqueio de mercados estrangeiros às carnes brasileiras. Portanto, do ponto de vista locacional, considera-se que a internacionalização da Marfrig melhorou a sua competitividade no mercado mundial.

Figura 42 – Mapa das unidades de produção da Marfrig no exterior, com indicação dos principais mercados consumidores de carne de frango (2017)



No Chile, a Marfrig manteve uma unidade de produção (Frigorífico Patagônia) e um centro de distribuição, a "Marfrig Chile" que era decorrente da aquisição da Quinto Cuarto (Quadro 14). Como podemos constatar em trabalho de campo, tal unidade de distribuição concentrava a sua atividade no armazenando e comercialização de produtos alimentícios (cortes de carne bovina, suína, aves e ovina e pratos prontos), sendo a carne bovina proveniente principalmente de frigoríficos localizados no Brasil e Uruguai, e a carne ovina da planta instalada na "Terra do Fogo".

Conforme informações obtidas com o gerente de qualidade da "Marfrig Chile", as remessas de carnes das unidades de produção da empresa em países vizinhos seguiam em caminhões refrigerados até a unidade de distribuição no Chile (Figura 43). Os produtos armazenados nesse centro de distribuição eram destinados à demanda interna, sendo parte da produção encaminhada para a exportação. Localizada em um uma área industrial daquele país, em San Bernardo, a subsidiária "Marfrig Chile" dista 17 quilômetros do centro da capital Santiago. Relativamente próxima do mercado-alvo, essa unidade de armazenamento sempre dispunha de estoques de carnes refrigeradas e congeladas para pronta-entrega.

Figura 43 – Centro de distribuição Marfrig Chile, localizado em San Bernardo (2014)

Legenda: **(A)** Entrada do centro de distribuição da Marfrig em San Bernardo, cidade na Região Metropolitana de Santiago. Observa-se a bandeira dos países da América do Sul (Uruguai, Argentina Brasil e Chile) que abasteciam essa unidade de armazenamento e distribuição no território chileno. **(B)** Lateral do mesmo centro de distribuição, com caminhões frigoríficos estacionados aguardando o descarregamento. Naquele dia, os caminhões eram procedentes do Brasil, com carnes bovinas de frigoríficos da Marfrig, estado de São Paulo. Trabalho de campo realizado em 04/12/2014. Autor: Onofre Aurélio Neto.

Os caminhoneiros tinham que aguardarem até mesmo dias para acontecer o descarregamento dos produtos, quando acontecia do volume de armazenamento desse centro de distribuição estar saturado (Figura 43). A unidade Marfrig Chile tinha capacidade de armazenar até 500 toneladas de carne. Na ocasião, os motoristas eram terceirizados e

relataram que o percurso que faziam dos frigoríficos de São Paulo até a unidade em San Bernardo, no Chile, demorava entre 7 e 10 dias, devido aos pontos de parada nas fronteiras com adunas. Um dos caminhoneiros entrevistados contou que na aduna que fica na fronteira entre o Chile e a Argentina eles aguardavam até três dias para a carga ser liberada.

Mesmo com essa ampla dispersão geográfica, a multinacional manteve a sua matriz em São Paulo, de onde coordenava as operações da Divisão Keystone e da Divisão Beef. Por dispor de amplo sistema de transporte e comunicação, de acordo com Sposito (2008, p. 129), São Paulo é a "única cidade global" que está localiza no território brasileiro, com capacidade de atrair sedes de grandes corporações multinacionais brasileiras, empresas jornalísticas, de rádio e televisão. Entretanto, a realidade contradiz com essa afirmação.

Apesar de configurar entre os grandes centros urbanos que são os nós da economia mundial, São Paulo não era a única cidade onde as sedes das multinacionais brasileiras da carne estavam localizadas, como consta no Quadro 15. Enquanto a Marfrig e a JBS saíram de seus locais de origem em busca da cidade global, a Minerva sempre manteve a sua sede em Barretos, no interior do estado de São Paulo. Por sua vez, a Brasil Foods teve suas origens em Santa Catarina – considerando que ela que surgiu da fusão das empresas Perdigão (Videira) e Sadia (Concórdia) –, e elegeu a cidade de Itajaí para posicionar a sede da empresa.

Assim, da cidade de Itajaí (SC), a Brasil Foods comanda a sua rede corporativa que se encontra dispersa no mundo. De fato, a sede/matriz é o principal nó da rede geográfica de uma multinacional, por integrar locais e atores dispersos geograficamente. Discutido por Corrêa (1997), a sede das multinacionais são centros de gestão do território, encarregados das funções de planejamento, concepção e controle do ciclo de reprodução do capital, além de concentrar e acumular capital. Esses locais comandam os centros industriais, de beneficiamento da produção e os centros de comercialização.

Quadro 15 – Local de origem e cidade sede das multinacionais brasileiras da carne (2016)

Empresa	Ano da Fundação	Local de origem Cidade/ Estado	Local atual da Sede/Matriz	Ano da primeira Exportação
JBS	1953	Anápolis / Goiás	São Paulo (SP)	1997
MARFRIG	1986	Santo André / São Paulo	São Paulo (SP)	2001
MINERVA	1992	Barretos / São Paulo	Barretos (SP)	1994
BRF*	2009*	Videira e Concórdia / Santa Catarina	Itajaí (SC)	1967

Fonte: JBS (2016), MARFRIG (2016); MINERVA (2016); BRF (2016). Organizado pelo autor.
*. BRF - *Brasil Foods*. Fusão das empresas Perdigão (1934) e Sadia (1944).

Em seus processos de internacionalização, as multinacionais brasileiras do setor frigorífico iniciaram pela etapa de exportação. Ou seja, em concordância como o modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977). Entre as quatro empresas pesquisadas, pode se dizer que a BRF foi a primeira a ter experiência no comércio exterior, no ano 1967, com exportação de carnes de bovinos e suínos pela Sadia. Além disso, essa empresa foi a primeira a contar com unidades operacionais no exterior, considerando os centros de distribuição e os escritórios comerciais.

Desde a década de 1990, conforme Espíndola (2002), a empresa Sadia já dispunha de escritórios comerciais em Buenos Aires e em Santiago, respectivamente, a *Sadia Trading* (1992) e a Sadia Chile (1999). Segundo o autor, essas unidades eram responsáveis pela comercialização dos produtos fabricados no Brasil, tais como empanados, embutidos e linha de pratos prontos. Para melhorar a distribuição dos produtos na Argentina, a Sadia investiu em uma *joint venture* com a Granja Três Arroyos em 1993, passando a contar com um centro de distribuição naquele país (ESPÍNDOLA, 2002).

Observa-se que a internacionalização da Sadia, semelhante ao das demais empresas pesquisadas, ocorreu primeiramente para países vizinhos (proximidade geográfica), com mercados consumidores que apresentam alguma semelhança quanto aos hábitos de consumo. Como atesta os autores Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), as distâncias geográficas e psíquicas influenciam na decisão de investir ou não em um determinado mercado, devido aos fatores socioculturais que podem impedir ou dificultar a atuação da empresa, a exemplo das diferenças no idioma, cultura e o modo de consumo, sistemas político/legislativo e o nível de desenvolvimento industrial.

Além da distância psíquica, conforme Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), o investimento direto estrangeiro em unidades de produção são influenciados por outros fatores, destacando-se as barreiras comerciais e o potencial do mercado. Nesse casso, a empresa realiza investimentos mais audaciosos a fim de estabelecer uma unidade de produção em um mercado-alvo. Por exemplo, o IDE da empresa Sadia em Kaliningrado (Rússia).

Em 2006, a Sadia realizou uma parceria com a Miratorg, empresa russa que dispunha de unidade de produção em Kaliningrado. Com essa joint venture, a empresa brasileira passou a deter 60% do capital da Miratorg, considerada uma das maiores produtoras de carne de frango e suína naquele país. Contudo, a parceria durou pouco tempo. No início de 2009, a Sadia vendeu a sua participação no negócio por US$ 77,5 milhões, uma vez que havia sofrido perdas de mais de R$ 700 milhões com derivativos cambiais e precisava recompor o seu caixa (BEEF POINT, 2009).

Por sua vez, em 2006, a Perdigão (BRF) negociou ações na bolsa de valores, com a oferta pública de capital social para a captação de recursos financeiros, os quais serviram para a realização de investimentos em unidades de produção fora do Brasil (BRF, 2009). Assim, no início de 2007, conforme Takar (2007), a Perdigão firmou contrato de compra da companhia holandesa *Plusfood*, por um montante de 31,2 milhões de euros. Com essa aquisição, a empresa brasileira passou a contar com uma planta industrial e um centro de pesquisa e tecnologia, localizados em Oosterwolde, na Holanda; e uma unidade produtora de hambúrgueres em Wrexham, no Reino Unido (Quadro 16).

Quadro 16 – Investimento direto estrangeiro da BRF, por tipo e atividade (2007-2017)

Ano	Localização	Empresa e tipo de IDE*	Atividade
2007	Holanda	Plusfood (A)	Aves e alimentos industrializados
2007	Holanda	Plusfood (A)	Centro de pesquisa
2007	Reino Unido	Plusfood (A)	Alimentos industrializados
2007	Argentina	Eleva (A)	Laticínios
2011	Argentina	Grupo Avex / GB Dan (A)	Carne de frango
2011	Argentina	Grupo Avex / Dánica (A)	Margarinas, óleos vegetais etc.
2012	Argentina	Quickfood S.A. (A)	Alimentos industrializados
2012	Argentina	Quickfood S.A. (A)	Centros de distribuição
2012	Argentina	Quickfood S.A. (A)	Centro de pesquisa
2012	China	Dah Chong Hong Limited. (JV)	Centros de distribuição
2012	Emirados Árabes	Unidade BRF Abu Dhabi (I)	Alimentos industrializados
2012	Emirados Árabes	Unidade BRF Abu Dhabi (I)	Centro de pesquisa
2013	Emirados Árabes	Federal Foods Limited (JV)	Logística e centros de distribuição
2013	Catar	Federal Foods Limited (JV)	Logística e centros de distribuição
2014	Omã	Al Khan Foods (JV)	Logística e centros de distribuição
2014	Kuwait	Alyasra (A)	Logística e centros de distribuição
2014	Indonésia	PT Indofood Suskes Makmur Tbk (JV)	Alimentos industrializados
2015	Argentina	Molinos Río de la Plata (A)	Alimentos industrializados
2015	Argentina	Campo Austral (A)	Granjas (suinocultura) / Carne suína
2015	Reino Unido	Invicta Food Group Limited (JV)	Logística e centros de distribuição
2015	Reino Unido	Universal Meats Ltd. (A)	Logística e centros de distribuição
2015	Catar	Qatar National Import and Export (A)	Logística e centros de distribuição
2015	Tailândia	Golden Foods Siam (A)	Aves e alimentos industrializados
2015	Cingapura	Singapore Food Industries (JV)	Aves e alimentos industrializados
2015	Cingapura	Singapore Food Industries (JV)	Centros de distribuição
2015	Cingapura	Singapore Food Industries (JV)	Centro de pesquisa
2016	China	COFCO Meat (JB)	Granjas (suinocultura) / Carne suína
2016	Argentina	Calchaquí Productos S.A. (A)	Alimentos industrializados
2016	Malásia	FFM Further Processing SDN BHD (A)	Aves e alimentos industrializados
2017	Turquia	Banvit (A)	Ração e produção de aves para abate

Fonte: BRF (2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2016). Organizado pelo autor.
* Tipo de investimento: (A) Aquisição. (I) Implantação. (JV) Joint Venture.

Em conjunto, a capacidade de produção da *Plusfood* era de 20 mil toneladas de alimentos industrializados por ano, destinados principalmente para o Reino Unido, Holanda, Itália, Alemanha, Espanha e França (TAKAR, 2007). Ressalta-se que parte da matéria-prima utilizada nessas plantas industriais localizadas na Europa era exportada das unidades de abate instaladas no território brasileiro (PERDIGÃO, 2008). Tal informação nos aponta uma integração de espaços descontínuos em um circuito de produção intercontinental.

Ao mesmo tempo, percebe-se uma divisão territorial do trabalho, uma vez que a produção da matéria-prima acontecia no Brasil e a etapa de industrialização/transformação em produtos de maior valor agregado ocorria em países da Europa. Ainda em 2007, a BRF (Perdigão) realizou outro investimento direto e adquiriu a Eleva, tendo entre seus ativos uma indústria de laticínios em Carlos Casares, no interior da Argentina, além de unidades de processamento de carnes e fábricas de laticínios no Brasil. A unidade de produção localizada na Argentina atuava na fabricação de queijos e produtos derivados (BRF, 2009).

Já em 2009, com a associação das empresas Sadia e Perdigão, a "BRF" passou a dispor de um parque industrial com 60 unidades no Brasil e três plantas no exterior, localizadas na Argentina, Inglaterra e Holanda; contando com um quadro de funcionários de 129.504 pessoas. Naquele ano, a BRF realizou uma oferta pública de 115 milhões de ações ordinárias, no valor aproximado de R$ 4,6 bilhões. Em 2009, a receita líquida foi de R$ 20,9 bilhões, valor bem acima dos 11,3 bilhões de reais obtidos em 2008, o que se atribui a incorporação de ativos com a associação das empresas (BRF, 2009).

A companhia brasileira atuava nos segmentos de carnes (aves, suínos e bovinos), lácteos, margarinas, massas, pratos congelados e vegetais congelados. Em 2009, segundo o relatório da empresa, a BRF exportou para mais de 100 países, de maneira que as vendas no mercado externo representaram 41,9% do total comercializado. Para tanto, a empresa dispunha de uma ampla rede de escritórios internacionais que comercializavam principalmente as marcas Perdix, Sadia, Hilal, Halal, Batavo, Fazenda, Borella, Corcovado e Confidence (BRF, 2009).

No ano seguinte, a BRF manteve inalterada a quantidade de unidades de produção fora do Brasil, mas investiu no aumento da produção e na criação de novas linhas de produtos. Assim, investiu no centro de pesquisa e inovação que adquiriu na Holanda, com o intuito de desenvolver produtos voltados ao mercado europeu, atendendo os gostos locais e padrões de consumo (BRF, 2010). Como explica Dunning (1977), os recursos adquiridos com as aquisições são utilizados nas atividades produtivas das filiais, permitindo a empresa obter maior poder de mercado. Desta maneira, a BRF lançou no mercado europeu alimentos sem

glúten, inovou nas embalagens, nos tamanhos e na quantidade comercializada, ampliando a sua clientela (BRF, 2015).

Em relação ao aumento da produção, a BRF investiu na duplicação da capacidade de produção da unidade de processamento instalada na Holanda, visando atender o mercado local e outros países europeus, como Espanha, Alemanha, Áustria e Polônia (BRF, 2010). Com o aprimoramento tecnológico, somente aquela unidade industrial produzia 20 mil toneladas de alimentos/ano, entre empanados, cozidos, grelhados de frango, hambúrgueres e outros itens (BRF, 2011). Na Argentina, a unidade de fabricação de queijos recebeu um projeto de ampliação, com o intuito de aproveitar os acordos sanitários que viabilizavam a exportação daquela planta para a Europa (BRF, 2010).

Em 2011, continuando com a dispersão geográfica em território argentino, conforme Faria (2011), a BRF adquiriu o controle societário do Grupo Avex, o que incluía os ativos das empresas Flora Dánica e GB Dan, por um montante de aproximadamente R$ 180 milhões. A Avex atuava na avicultura, com abate e venda de frangos em pedaços e inteiros; já a Dánica dispunha de duas fábricas e atuava nos mercados de margarinas, maioneses, molhos e óleos vegetais etc. (FARIA, 2011).

Assim, o parque industrial da BRF fora do Brasil passou a ser constituído por cinco unidades na Argentina e duas na Europa. Além dessas unidades de produção no exterior, a empresa contava com escritórios comerciais e centros de distribuição em mercados estrangeiros, o que favorecia a comercialização de seus produtos em 140 países, tendo países do Oriente Médio como principais mercados de destinos (BRF, 2011).

Segundo o relatório de 2011, a BRF produziu 5,8 milhões de toneladas de alimentos e obteve uma receita líquida de R$ 25,7 bilhões, cerca de três bilhões a mais do que o valor registrado em 2010. De fato, a empresa demonstrava um crescimento expressivo em sua receita desde o início da fusão em 2009. Na composição da receita liquida de 2011, cerca de 60% foi originada por negócios no mercado interno e 40% por exportações (BRF, 2011). Para tanto, a companhia contava com um quadro de 132.696 trabalhadores, dos quais apenas 1.970 estavam empregados fora do Brasil, o que representava 1,5% do total. Já em 2012, o número de funcionários caiu para 125.656, devido ao repasse de ativos no Brasil para a Marfrig; enquanto a aquisição de novas unidades no exterior fez o quadro de funcionários em países estrangeiros subir para 4.087 pessoas, correspondendo a 3,3% do total (BRF, 2012).

No inicio de 2012, a BRF estabeleceu uma *joint venture* com a *Dah Chong Hong Limited*., situada na China. Essa parceria permitiu a empresa brasileira “fazer a distribuição de produtos no mercado chinês, o processamento de carnes em unidades locais, o

desenvolvimento da marca Sadia no país e a entrada nos canais de varejo e *food services*" (BRF, 2011, p. 2). A estrutura operacional da *Dah Chong Hong* era formada por centros de armazenagem/distribuição e pontos de vendas, com atuação nos mercados da China Continental, Hong Kong e Macau (ECONOINFO, 2017).

Assim, a BRF ampliou a sua atuação no mercado asiático devido ao IDE que resultou em uma *joint venture* com a empresa chinesa. De fato, a China, Hong Kong, Japão e Coreia do Sul formam uma região estratégica para os negócios de empresas do setor de proteína animal, principalmente para aquelas que atuam nos segmentos de carnes suínas e aves, por estarem entre os maiores consumidores desses tipos de carnes no mundo.

Após o acordo de troca de ativos firmado com a Marfrig, em 2012, a BRF assumiu o controle da Quickfood S.A., empresa com quatro fábricas na Argentina; logo, a companhia iniciou a comercialização de hambúrgueres com a marca Paty naquele mercado. A partir da estrutura operacional da Quickfood, a BRF desenvolveu um novo centro de pesquisa e inovação fora do Brasil, visando à renovação de produtos da marca Paty, inovação nas embalagens e remodelação visual dos produtos de maior valor agregado, tais como presunto, hambúrgueres, empanados e mortadela (BRF, 2015).

Com a integração desses ativos, a empresa passou a dispor de 22 centros de distribuição refrigerados somente na Argentina (BRF, 2012). A estrutura operacional de produção e de distribuição permitiu a empresa ampliar a comercialização de produtos nos países do Cone Sul, conforme verificamos na Argentina, Uruguai e Chile (Figura 44).

Figura 44 – Produtos da BRF comercializados em redes varejistas no Cone Sul (2014/2017)

A

B

Legenda: **(A)** Produto industrializado à base de carne de frango da marca Sadia (BRF), comercializado em rede varejista em Santigado, Chile (06/12/2014). **(B)** A mesma variedade de produto, o "Nuggets Sadia", comercializado em rede varejista em Montevideo, Uruguai (21/12/2017). Autor: Onofre Aurélio Neto.

Ainda em 2012, como discute Ramos (2014), a BRF investiu cerca de US$ 160 milhões na construção de uma fábrica em Abu Dhabi (Emirados Árabe), localizada na zona

industrial de KIZAD. Essa unidade foi inaugurada em 2014, com capacidade de produção estimada em 70 mil toneladas por ano, entre produtos empanados, hambúrgueres, pizzas, marinados e outros industrializados (RAMOS, 2014).

Trata-se da primeira construção de unidade operacional da BRF fora do território brasileiro, o que reforça a tendência de maior número de IDE em aquisições do que IDE em construções na formação espacial das multinacionais brasileiras da carne (Quadro 16). Desta vez, a opção pela construção da unidade industrial visava garantir a produção naquele importante mercado consumidor de aves e consolidar a liderança da BRF em produtos Halal, ou seja, considerados permitidos para o consumo de mulçumanos.

A empresa fechou o ano de 2012 com uma receita operacional líquida de R$ 28,5 bilhões, apresentado aumento de 10,9%, o que se deve ao aumento do portfólio através da inovação e a incorporação de ativos, ou seja, de unidades operacionais adquiridas em diferentes países (BRF, 2012). Já em 2013, a receita líquida chegou a R$ 30,5 bilhões, sendo que as vendas em mercados estrangeiros contribuíram com R$ 13,3 bilhões (43,8%), apresentando um aumento de R$ 1,51 bilhão nas vendas realizadas no mercado externo. Para tanto, a empresa dispunha de 121.117 funcionários, dos quais 4.186 estavam lotados fora do território brasileiro, o que correspondia a 3,5% do total (BRF, 2013).

No início de 2013, o investimento direto estrangeiro da BRF foi direcionado para a aquisição de 49% de participação na distribuidora *Federal Foods Limited*, por um montante de US$ 36 milhões que foi negociação pela subsidiária da BRF na Europa. No período da negociação, a Federal Foods operava seis filiais nos Emirados Árabes Unidos e outra distribuidora no Catar, dispondo de uma frota logística de 260 caminhões e vans com sistema de resfriamento para o transporte de alimentos (BEEF POINT, 2012). Em conjunto, essas unidades possibilitam a multinacional brasileira atender cerca de 2 mil pontos de venda no Oriente Médio, sendo que a *Federal Foods* já distribuía na região produtos da marca Sadia, Hilal e Perdix (BRF, 2012).

Ainda em 2013, a BRF passou por um processo de reestruturação organizacional, com adoção do modelo de administração matricial e a criação de três cargos de diretores executivos: um CEO global, um CEO Brasil e um CEO internacional (BRF, 2013). O CEO global passou a ser o executivo de maior autoridade na hierarquia operacional da multinacional. Naquele ano, a BRF investiu em Tecnologia de Informação para melhorar a gestão da sua rede corporativa, implantando uma plataforma global de sistemas que unificou quase todas as subsidiárias da empresa; paralelamente, a empresa padronizou o modelo de gestão e os índices operacionais (BRF, 2013).

Percebe-se assim que a empresa avança no processo de internacionalização, com a estruturação de suas unidades em uma rede global de atuação, deixando de ser uma simples empresa exportadora multilocalizada. Para Castells (2012) é a necessidade de controlar e aproveitar ao máximo as subsidiárias dispersas geograficamente no mundo que conduz a formação de redes internacionais de produção das multinacionais.

Já em 2014, a BRF investiu em pesquisas para atualizar o seu portfólio, de maneira que realizou o lançamento de cerca de 120 produtos; ao mesmo tempo, a empresa adaptou seus produtos aos perfis de consumidores atendidos em diferentes países (BRF, 2014). Para tanto, a empresa contava com quatro centros de pesquisa e inovação no mundo, localizados em Jundiaí (Brasil), Oosterwolde (Holanda), Buenos Aires (Argentina) e Abu Dhabi (Emirados Árabes), o qual havia sido recentemente inaugurado (BRF, 2015).

De fato, o ano de 2014 marcou pela forte presença da BRF no Oriente Médio. Além da inauguração da fábrica e do centro de pesquisa em Abu Dhabi, a empresa realizou diversos investimentos diretos no segmento de logística (Quadro 16). Sendo que a BRF concluiu a aquisição da *Federal Foods*, passando a ter controle total dessa distribuidora. No mesmo ano, a multinacional brasileira passou a ter participação societária de 40% na *Al Khan Foods*, outra empresa de logísticas e que distribuía produtos da BRF em Omã (BRF, 2014).

No Kuwait, Pavani (2014) relata que a empresa brasileira adquiriu 75% do controle acionário da *Alyasra,* por cerca de US$ 160 milhões. A *Alyasra* era líder na distribuição de alimentos congelados, refrigerados e secos naquele país, com atuação nos setores de varejo e *food services;* com essa aquisição, a BRF passou a ser a única fornecedora de produtos que constava em seu portfólio no Kuwait (PAVANI, 2014). Percebe-se assim, quase que uma inversão nas etapas de internacionalização da empresa na região do Oriente Médio, uma vez que o esperado seria: exportação, agentes de vendas, centro de distribuição e unidade de produção. No caso da BRF, ela preferiu a construção da unidade de produção e depois a aquisição de centros de distribuição.

No final de 2014, segundo Barbosa (2014), a BRF celebrou um acordo de cooperação com a *PT Indofood Suskes Makmur Tbk*, com o objetivo de expandir as vendas no sudeste da Ásia. Com a realização dessa *joint venture* cada companhia passou a deter 50% de participação na *Indofood*. Localizada na Indonésia, a empresa era uma das maiores do setor de alimento daquele país, com atividade no processamento e distribuição de produtos industrializados à base de proteína animal (BARBOSA, 2014).

Após o período de fusão e integração de ativos das empresas, a realização de investimentos na expansão da capacidade produtiva, seja com novas unidades ou

melhoramento tecnológico, a BRF registrou uma dívida líquida de R$ 5,0 bilhões em 2014, enquanto o endividamento bruto estava entorno de R$ 11,8 bilhões (BRF, 2014). Como parte da estratégia de reduzir o endividamento, a BRF focou no processamento de carnes de aves e suínos. Assim, em 2015, a companhia vendeu os ativos no segmento de laticínios para a Lactalis, sociedade controlada pela companhia italiana Parmalat S.A. (ECONOINFO, 2017).

A dispersão geográfica de unidades operacionais no mundo levou a uma nova estrutura organizacional da multinacional. Em relação ao controle da rede global, no inicio de 2015, a BRF implantou um modelo administrativo que dividia as unidades de negócio em cinco áreas geográficas (Brasil, América Latina, Europa/Eurásia, Ásia e Oriente Médio/África), sendo que os cinco gerentes gerais das áreas estratégicas deveriam se reportar ao CEO Global da companhia (BRF, 2014).

De fato, a expansão da empresa requereu a sua reestruturação, uma vez que sua cadeia de produção e comercialização envolvia diferentes atores no Brasil e no exterior. Dentre os quais estavam os estabelecimentos agrícolas produtores de grãos, fábricas de ração, criadores de aves e suínos (granjas integradas), plantas de abate e processamento, centros de armazenamento e distribuição, agentes de vendas e escritórios comerciais, redes atacadistas, varejistas e de *food servisse* que faziam os produtos chegarem ao consumidor, sendo todos os elos interligados pelo sistema de logística/transporte. Em 2015, somente no quadro de fornecedores, a BRF contava com 16 mil produtores agropecuários (granjeiros) e outros 21 mil fornecedores de suprimentos, tais como grãos, farelos e óleos (BRF, 2015).

Em decorrência da expansão internacional, conforme consta no faturamento líquido da BRF de 2015, pela primeira vez as vendas da companhia no mercado externo (R$ 16,159 bilhões) ultrapassaram o valor obtido no mercado nacional (R$ 16,038 bilhões); de maneira que o montante da receita líquida foi de R$ 32,19 bilhões. Naquele ano, a empresa obteve crescimento em todas as operações em mercados estrangeiros, sendo o resultado mais expressivo registrado em países do Oriente Médio, região onde as vendas tiveram um crescimento de 25% (BRF, 2015). Tais resultados deve-se aos investimentos diretos estrangeiros realizados pela empresa, o que inclui unidades de produção, granjas, centros de distribuição e empresas de logística.

Em 2015, a multinacional brasileira expandiu a sua estrutura de ativos locais na Argentina, com a aquisição de plantas produtivas, granjas de suínos e marcas. Em relação às marcas adquiridas, a empresa brasileira pagou US$ 43,5 milhões para o grupo *Molinos Río de la Plata*, em troca das marcas Vieníssima, GoodMark, Manty, Delícia, Hamond, Tres Cruces e Wilson, as quais estampavam rótulos de pacotes de salsichas, hambúrgueres e margarinas

(BRF, 2015). Ainda no território argentino, a BRF investiu US$ 85 milhões na aquisição da empresa Campo Austral, em uma negociação realizada por meio das subsidiárias *BRF GmbH* e a *BRF Holland BV* (AVE WORLD, 2016). Essa nova aquisição permitiu a BRF ingressar na produção de carne suína na Argentina, uma vez que os ativos incluíam granjas e duas unidades de abate e processamento de carne suína.

Já no Reino Unido, por meio da subsidiária *BRF GmbH*, a multinacional brasileira estabeleceu uma *joint venture* com a *Invicta Food Group Limited (IFGL)*, ao adquiri participação de 62% no capital social da empresa europeia, por 18 milhões de libras esterlinas (JORNAL DO COMÉRCIO, 2015). Com a parceria, a BRF visava ampliar a sua distribuição de alimentos processados no Reino Unido, Escandinávia e Irlanda. Também no território do Reino Unido, a BRF adquiriu a *Universal Meats Ltd.*, uma importante distribuidora de alimentos naquele mercado, que atua no segmento de *food service* (ACCS, 2015).

Ainda em 2015, a empresa decidiu transferir a matriz que gerenciava aquela divisão, saindo da Holanda para a Áustria, ação que fazia parte de sua estratégia para expandir a sua atuação em mercados do Leste Europeu (BRF, 2015). Enquanto no Oriente Médio, por US$ 140 milhões, segundo Alves (2015), a BRF adquiriu a *Qatar National Import and Export (QNIE)*, empresa especializada na distribuição de alimentos congelados na região do Golfo Pérsico. Desta maneira, a multinacional brasileira passou a controlar parte da distribuição dos produtos que comercializava no Oriente Médio.

No mesmo ano, por meio de sua subsidiária *BRF GmbH*, a BRF realizou a aquisição da *Golden Foods Siam*, em uma transação orçada em US$ 360 milhões e que incluía cinco fábricas na Tailândia (ACCS, 2015). De acordo com o relatório da empresa, com atividades na produção de aves e exportação de alimentos derivados, a BRF Tailândia tornou-se a terceira maior exportadora de produtos de alto valor agregado à base de frango daquele país, com envios para mercados na Europa, África, Oriente Médio e Ásia, incluindo a China e a Malásia. A partir dessa aquisição, a BRF obteve *know-how* na produção de alimentos cozidos e empanados, agregando mais de 300 novos produtos em seu portfólio (BRF, 2016).

Assim, a estratégia de internacionalização da BRF foi reforçada com mais essa filial na Ásia. Já em Cingapura, a multinacional brasileira investiu cerca de US$ 19 milhões em uma *joint venture* com a *Singapore Food Industries*, adquirindo 49% de participação desta empresa. A parceria resultou na criação da *SATS BRF Food Pte. Ltd*., com atividade de produção e distribuição de alimentos processados no sudeste asiático; além disso, a empresa brasileira passou a contar com um centro de pesquisa e inovação na capital de Cingapura (BRF, 2015).

Conforme relatório da empresa, os investimentos realizados pela BRF somaram R$ 2,5 bilhões em 2015, indicando um aumento de 18% em relação ao ano anterior. Do total investido, cerca de R$ 1,5 bilhão foram destinados para a expansão da companhia, sendo o restante direcionado à compra e renovação de ativos biológicos e arrendamento mercantil. No quadro financeiro, a BRF encerrou o ano de 2015 com uma dívida líquida de R$ 7,3 bilhões, cerca de dois bilhões a mais que o ano anterior; enquanto o endividamento bruto total foi registrado em R$ 11,8 bilhões (BRF, 2015).

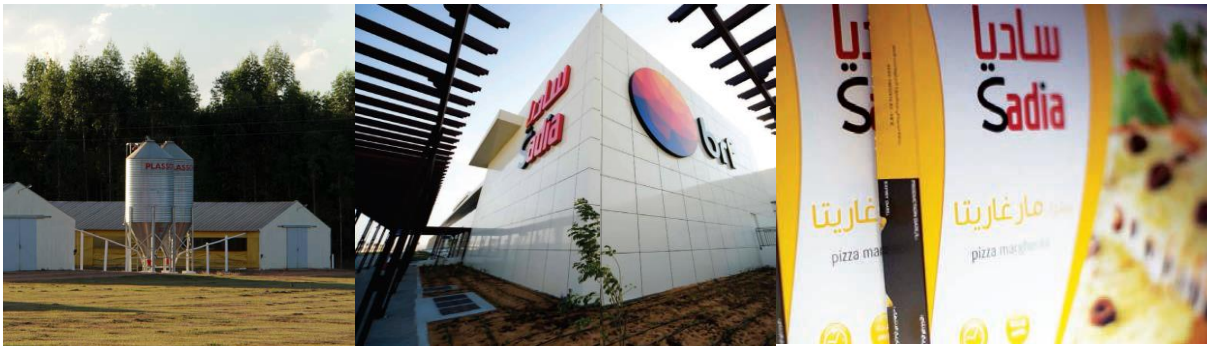
Já em 2016, a BRF realizou uma parceria com uma das maiores produtoras de carne suína da China, a COFCO Meat, investindo US$ 20 milhões na compra de ações da companhia chinesa (COMEX DO BRASIL, 2016). Apesar de ser uma participação minoritária (1,99%), a estatal chinesa mantinha duas plantas de abate, duas plantas de carnes processadas e 47 granjas de suínos, o que permitiu a BRF ampliar a sua presença no mercado asiático e adquirir "*expertise* no mercado local" (BRF, 2016, p. 41). No mesmo ano, a multinacional brasileira investiu na aquisição da empresa *Calchaquí Productos S.A.* (Quadro 16). Localizada na Argentina, a Calchaqui era uma tradicional produtora de alimentos fiambres/frios, dispondo de uma planta industrial em Florencio Varela; os ativos incluíam também as marcas *Calchaqui* e *Bocatti* (AMÉRICA ECONOMÍA, 2016).

Ainda em 2016, por meio da subsidiária *BRF Foods GmbH*, a multinacional brasileira investiu US$ 16 milhões na aquisição de 70% das ações da *FFM Further Processing SDN BHD*, localizada na Malásia (BRF, 2016). A *Further Processing* atuava no processamento de alimentos à base de proteína animal. De acordo com o relatório da empresa, essa aquisição favoreceu o acesso a diversos mercados da Ásia e Oriente Médio. Já em janeiro de 2017, a multinacional brasileira realizou um IDE na Túrquia, com a aquisição de 79,5% das ações da *Banvit*, a maior empresa produtora de aves naquele país, com cinco fábricas de ração, quatro incubadoras e cinco granjas (BRF, 2016).

Somente no Oriente Médio, entre 2009 e 2016, a BRF investiu mais de US$ 500 milhões em aquisição de empresas distribuidoras na região e na construção da planta de Abu Dhabi (BRF, 2016). Segundo o relatório da empresa, a plataforma de produção e distribuição centralizada nos Emirados Árabes Unidos recebeu a denominação de *OneFoods* e foi integrada à outras unidade que operava com "produtos halal, incluindo unidades de armazenamento de grãos, fábricas de ração, contratos de integração, incubatórios e oito unidades produtivas no Brasil" (BRF, 2016, p. 45). Isto demonstra uma integração de espaços aparentemente desconexos, mas que se articula em um circuito de produção e comercialização, como se observa na Figura 45.

Figura 45 – Granja integrada (Brasil) e unidade de produção em Abu Dhabi (Emirados Árabes)

A **B** **C**



Legenda: **(A)** Granja produtora de aves integrada a BRF, unidade fornecedora de animais para abate no Brasil. Fonte da imagem: BRF (2016). **(B)** Planta fabril de processados da BRF, localizada em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos. Fonte da imagem: BRF (2014). Como consta no relatório da empresa, mais de 400 pessoas de 29 nacionalidades trabalhavam na unidade industrial de Abu Dhabi (BRF, 2014). **(C)** Embalagens de pizzas com a marca "Sadia Halal" da BRF, alimentos produzidos e comercializados nos Emirados Árabes Unidos. Fonte da imagem: BRF (2014).

No caso da subsidiária *OneFoods*, os produtos da BRF eram destinados principalmente para países mulçumanos situados no Oriente Médio e África. O mesmo circuito de produção foi estabelecido entre unidades de abate de aves da BRF, no Brasil, e a unidade de processamento localizada em Cingapura, o que indica que tais espaços de produção são complementares, apesar da distância geográfica e cultural existente entre eles.

Conforme explica Santos (2009), os espaços detêm diferentes usos devido à distribuição geográfica dos recursos e atividades, o que se manifesta na divisão territorial do trabalho. No caso da divisão do trabalho entre unidades da BRF no Brasil e indústrias alimentícias da companhia em Cingapura e nos Emirados Árabes, os animais eram criados em granjas brasileiras e abatidos em unidades localizadas no território brasileiro, mas o processamento ocorria em países asiáticos, onde o produto recebia maior valor agregado para então ser comercializado.

No ano 2016, a produção de alimentos à base de proteína animal da BRF ficou em torno de 4,5 milhões de toneladas, das quais 2.034 mil toneladas foram comercializadas no Brasil, 927 mil toneladas vendidas em países no Oriente Médio e Norte da África, 723 mil toneladas vendidas na região da Ásia, 395 mil toneladas foram comercializadas em países da Europa e Eurásia, 251 mil toneladas foram vendidas em outros países da América Latina e 178 mil toneladas exportadas para a África. Desta forma, a empresa obteve uma receita operacional líquida de R$ 33,7 bilhões, sendo R$ 14,8 bilhões proveniente das vendas no mercado brasileiro, o que correspondeu a 43,9% (BRF, 2016).

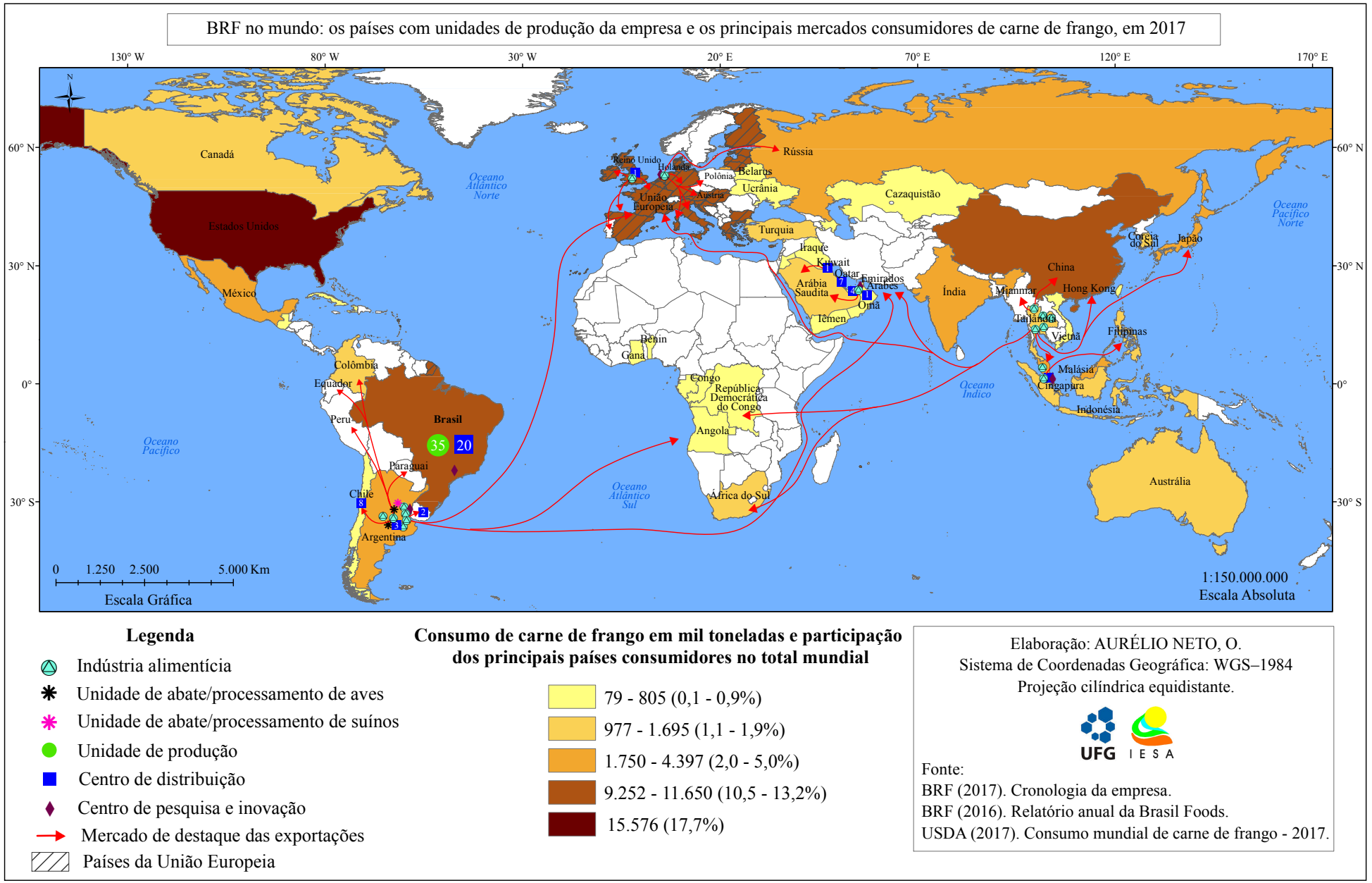
Para tanto, a BRF contava com 53 unidades de produção e vários centros de distribuição em todo o mundo. Ao todo a multinacional brasileira empregava 104.035 pessoas de aproximadamente 90 nacionalidades diferentes; sendo 87.921 funcionários no Brasil e 16.114 empregados em outros países. Fora do território brasileiro, destacava-se o número de pessoas que trabalhavam em unidade da BRF na Tailândia (9.392), Argentina (3.876) e nos Emirados Árabes Unidos (1.025), países onde a empresa contava com unidades de produção, comercialização e distribuição (BRF, 2016). As plantas operacionais encontravam-se dispersas em diversos locais do planeta, compondo uma rede de relações que abrangia cerca de 30 mil fornecedores – incluindo 13 mil produtores agropecuários integrados –, e uma carteira de clientes estimada em 240 mil pontos de entrega (BRF, 2016).

A BRF comercializava cortes de frango e suíno, empanados, frios, embutidos, pratos prontos e vegetais congelados em torno de 150 países, incluindo alguns dos principais mercados consumidores do mundo. Conforme se observa na Figura 46, entre os principais mercados estrangeiros que a multinacional brasileira não tinha acesso estavam os Estados Unidos e Canadá. Nesses locais, a JBS já havia garantido a sua territorialidade, sobretudo, com as aquisições da *Swift* e da *Pilgrim's Pride*, passando a deter certo controle nos segmentos de carne bovina, suína e aves, na América do Norte. Além disso, somente em 2016, a BRF obteve a habilitação de cinco unidades de produção (localizadas no Brasil) para exportar para o México (BRF, 2016).

Nos anos de 2016 e 2017, a partir da plataforma de produção na Argentina, a BRF comercializava seus produtos naquele importante mercado e exportava para diversos países da América Latina (Chile, Uruguai, Peru, Paraguai, Equador e Colômbia etc.), Europa, África e Oriente Médio (Figura 46). Por sua vez, o IDE realizado em países da Ásia ampliou a atuação da empresa no sudeste asiático, comercializando seus produtos principalmente nos seguintes mercados: China, Hong Kong, Japão, Vietnã, Filipinas, Cingapura, Malásia e Mianmar (BRF, 2017; 2016).

A plataforma de produção *Plusfood*, dispondo de instalações na Inglaterra e Holanda, permitia a BRF comercializava os seus produtos em vários países da Europa, incluindo a Alemanha, Bélgica, Espanha, Grécia, Holanda, Itália, Portugal, Reino Unido, Áustria, Polônia e Rússia (Figura 46). Constata-se que a estratégia espacial de internacionalização permitiu as empresas brasileiras comercializarem seus produtos em diversos países, incluindo mercados que impunham restrições aos produtos oriundos do território brasileiro.

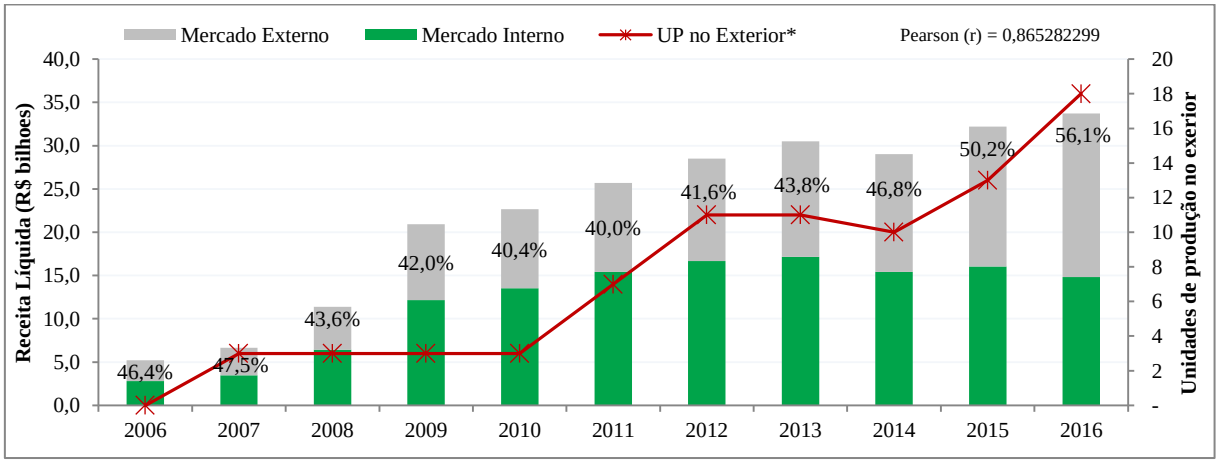
Figura 46 – Mapa das unidades de produção da BRF no exterior, com indicação dos principais mercados consumidores de carne de frango (2017)



Entre 2007 e 2016, conforme consta na Figura 47, o número de unidades de produção (UP) da *Brasil Foods* fora do território brasileiro subiu de 3 para 18 plantas, as quais desempenhavam atividades de abate de aves ou suínos e o processamento de alimentos derivados, com maior valor agregado. Nesse mesmo intervalo temporal, a receita líquida da empresa acompanhou o crescimento na estrutura operacional, passando de R$ 6,6 bilhões para 33,7 bilhões de reais.

As vendas no mercado interno tiveram maior participação entre 2006 e 2014, mas foram superadas em 2015 e 2016 pelas vendas no exterior, uma vez que as exportações passaram a representar mais de 50% da receita operacional da empresa (Figura 47). Pois, além de expandirem as vendas nos mercados onde estavam instaladas, as unidades de produção da BRF no exterior também serviam de plataformas de exportação. No caso da BRF, o coeficiente de correlação de Pearson encontrado foi de 0,865, valor que indica uma forte associação linear entre as variáveis "UP no exterior" e "receita operacional líquida".

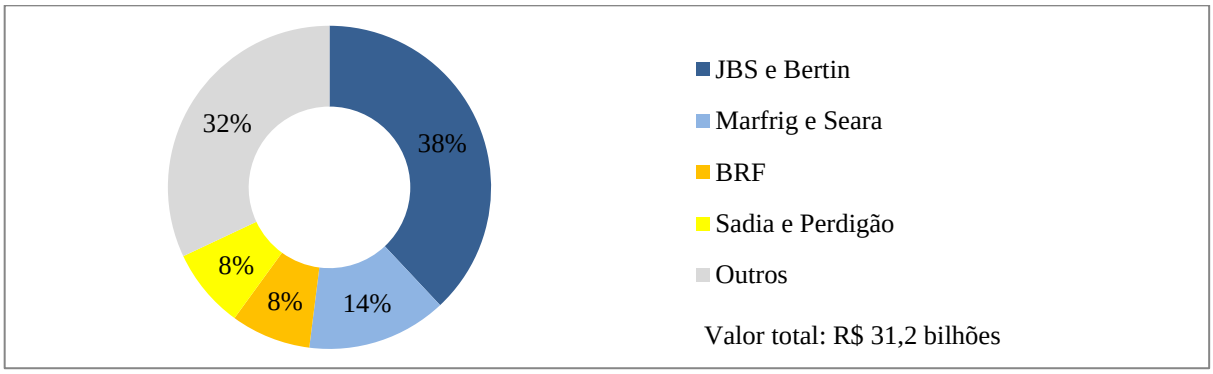
Figura 47 – Unidades de produção da BRF no exterior e receita líquida, por mercado (2006-2016)



*. Unidades de Produção no exterior com atividades relacionadas à proteína animal (abate e/ou processamento).
Fonte: BRF (2010, 2013, 2015, 2016, 2018). Organizado pelo autor.

Em seu processo de dispersão geográfica, a BRF também contou com o apoio do BNDES e da BNDESPAR para a realização de investimentos. Entre o ano de 2009 e 2016, o banco estatal forneceu a companhia 8% do montante de R$ 31,2 bilhões que foram destinados ao setor de proteína animal (Figura 48). Sendo que no período de 2005 até 2009 o apoio do BNDES as empresas Sadia e Perdigão representou mais 8%. Portanto, entre 2005 e 2016, o apoio do banco estatal ao grupo correspondeu a 16% do total distribuído ao setor frigorífico, o que significa um montante de aproximadamente R$ 5,0 bilhões (BNDES, 2017).

Figura 48 - Apoio do BNDES e da BNDESPAR ao setor de proteína animal (2005-2016)



Fonte: BNDES (2017). Organizado pelo autor.

Observa-se na Figura 48 que dos R$ 31,2 bilhões que o BNDES utilizou em apoio ao setor de proteína animal, entre 2005 e 2016, mais de dois terços do montante (68%) foram destinados às maiores empresas brasileiras da carne: JBS, Marfrig e BRF, incluindo os recursos liberados para as suas atuais subsidiárias. Essa concentração de recursos financeiros ratifica a política do governo federal de transformar as grandes exportadoras de carnes em multinacionais. Já os outros 32% foram destinadas ao apoio de mais de 17 mil unidades produtoras, dentre as quais estavam pequenas e médias agroindústrias exportadoras, cooperativas agropecuárias e a empresa Minerva (BNDES, 2017).

Pode se dizer que o BNDES baseia-se em critérios excludentes para escolher as empresas que serão mais favorecidas, uma vez que seus dirigentes e técnicos elegem determinadas variáveis de análise com o objetivo de indicar as empresas com maior potencial de desenvolvimento, as quais poderão então receber o apoio do banco estatal para se tornarem grandes atores em seus setores e ganhar competitividade no mercado mundial. Logo, esse instrumento de intervenção do Estado acaba por conceder maior volume de crédito para algumas empresas "privilegiadas".

Por isso, concordamos com Harvey (2008) ao afirmar que, na fase de globalização neoliberal, "a realidade mostra uma crescente consolidação de poder oligopolista, monopolista e transnacional nas mãos de umas poucas corporações multinacionais (...)". No caso do setor frigorífico, em nível global, nota-se a consolidação de poder oligopolista, com a atuação de algumas multinacionais brasileiras no mercado mundial de carne.

Por conceder financiamentos para empresas brasileiras se tornarem multinacionais, segundo Sposito e Santos (2012), o Estado nacional pode ser considerado o grande investidor e regulador do processo de internacionalização, com o propósito de criar "campeões nacionais". Campanário et al. (2010) avaliam como importante as políticas públicas voltadas à

promoção do IDE brasileiro. Conforme esses autores, os países que estão no centro econômico mundial, com maior tradição na constituição de multinacionais, praticaram diversas políticas que favoreceram a internacionalização de suas empresas. Por isso consideram válidas as medidas para formar empresas brasileiras em condições de competir globalmente e fortalecer o comércio internacional do país (CAMPANÁRIO et al., 2010).

Com o apoio do Estado e utilizando de recursos próprios, principalmente do mercado de ações, as multinacionais brasileiras da carne estabelecem subsidiárias em diferentes países e integram espaços que se encontram aparentemente desconexos. Villafañe (1997, p.15, tradução nossa) considera que isso seria uma "acumulação de nacionalidade para a elaboração do produto". Para esse autor, no momento contemporâneo de globalização, as grandes corporações utilizam de modelos de produção em escala planetária. Assim, as fases dos processos produtivos ocorrem em locais distantes.

Castells (2012) nos esclarece que a descontinuidade geográfica na divisão espacial do trabalho forma um novo espaço industrial, devido às constantes mudanças dos movimentos de cooperação e concorrência entre empresas e locais, sendo que este espaço industrial apresenta uma geometria variável, composto por um conjunto de fluxos e nós interconectados. Os nós de uma rede industrial correspondem às unidades que compõem a empresa-rede e são controlados por uma matriz central, regida por uma pessoa e sua família, os sócios ou acionistas, como são os casos das multinacionais da carne que possui uma estrutura organizacional complexa.

Por isso, Castells (2012, p. 230) avalia que sem os avanços na informática, constituindo a rede de computadores/internet, as grandes empresas não poderiam lidar com "a complexidade da teia de alianças estratégicas, dos acordos de subcontratação e do processo decisório descentralizado". Os principais agentes dessas redes são os executivos, os acionistas integrantes de seu capital social, os governantes – por meio dos departamentos relacionados à produção/comércio de carne e o apoio financeiro de bancos estatais –, e os agentes do mercado (fornecedores, clientes internos e externos, no caso das exportações).

Essas redes surgiram com o intuito de expandir o mercado de atuação das empresas, nesse sentido, podemos dizer que se trata de redes estrategicamente planejadas. Em relação às multinacionais brasileiras do setor frigorífico, as sedes localizadas no território brasileiro comandam as filiais dispersas no mundo. A cidade de São Paulo constitui-se no epicentro das multinacionais brasileiras JBS e Marfrig, convergindo às sedes dessas grandes empresas por dispor da infraestrutura necessária ao comando do capital. Isso fez com que a JBS S. A., por exemplo, transferisse a sua sede de Goiás para São Paulo (Quadro 17).

Quadro 17 – Dimensões de análise organizacional das redes geográficas

Análise	Especificações	Multinacionais Brasileiras do Setor Frigorífico
Agentes Sociais	Empresas	Executivos, empregados na sede, nas unidades de produção, nos escritórios comerciais e nos centros de distribuição/armazéns, tendo ainda os agentes de vendas.
	Governo	MAPA, MDIC, BNDES/BNDESPAR etc.
	Mercado	Criadores de animais e demais fornecedores de insumos, clientes atacadistas, varejistas e consumidores finais.
Origem	Planejada	Ampliar os mercados de atuação
Natureza dos fluxos	Mercadorias	*Commodities* (carnes) e produtos industrializados
	Informações	Tomada de decisões, ordens sobre produção e comercialização.
Função	Realização	Produção e comercialização de carnes e alimentos derivados
Finalidade	Acumulação	Aumentar as receitas e a participação no mercado mundial
Existência	Real	Com instalações físicas em diversos países
Construção	Material	Unidades de produção, distribuição e comercialização interligadas por modais de transporte (terrestre, marinho e/ou aéreo).
	Imaterial	Conexão via internet e telefone
Formalização	Formal	Multilocalizada
Organicidade	Hierárquica	A sede no Brasil comanda as filiais no mundo

Fonte: JBS (2012, 2015, 2016); Marfrig (2014, 2015, 2016), BRF (2015, 2016); Minerva (2015, 2016).
Organizado pelo autor. Baseado na proposta de análise de redes de Corrêa (2011).

Para Corrêa (2012), as interações espaciais de uma rede ocorrem através dos meios de transporte e comunicação, estes deslocam diferentes elementos sobre o espaço geográfico. Temos como exemplo a circulação de produtos entre a indústria frigorífica e os supermercados e açougues (casas de carne) feitos por caminhões-frigoríficos que transportam a carne para o mercado. A velocidade dos fluxos nesse tipo de rede é lenta para os materiais, pois o transporte dos animais em caminhões boiadeiros e das carnes (*in natura* ou industrializada) exige uma malha viária ampla e integrada com diferentes modais para alcançar os mercados distantes. Como se discutiu no capitulo 3, a logística de exportação envolve o transporte nas rodovias, navegação marítima e operações portuárias. Sendo que as aduanas tornam esse processo mais lento, nos pontos de taxação e verificação dos produtos.

Em contrapartida, com o advento dos meios de comunicação, o fluxo de informações é rápido ao utilizar da telefonia, internet e aplicativos. Nos casos dos acordos de vendas, a frequência varia de temporária para os contratos comerciais ocasionais até periódica, para os acordos comerciais consolidados, sobretudo, no mercado interno (Quadro 18). Em ambos os casos, os agentes de vendas e os escritórios comerciais desempenham papel essencial para os acordos de exportação com mercados estrangeiros tradicionais e abertura de novos clientes.

Quadro 18 – Dimensões de análise temporal e espacial das redes geográficas

Análise	Especificações	Multinacionais Brasileiras do Setor Frigorífico
Duração	Intermediária	Início, exportações e multinacional.
Velocidade dos Fluxos	Lenta para materiais	Transporte por rodovias, navegação marítima, operações portuárias, valoração aduaneira.
	Rápida para informações	E-mail, telefone, aplicativos etc.
Frequência	Permanente	Acordos comerciais consolidados
	Periódica	Acordos comerciais ocasionais
Escala	Global	Atuação em mais de 100 países
Forma Espacial	Rede de Múltiplos Circuitos	Multilocalizada
Conexão	Interna	Fortemente integrada
	Externa	Médio-Forte

Fonte: JBS (2012, 2015, 2016); Marfrig (2014, 2015, 2016), BRF (2015, 2016); Minerva (2015, 2016).
Organizado pelo autor. Baseado na proposta de análise de redes de Corrêa (2011).

Com a consolidação do processo de internacionalização, as empresas passaram a produzir dentro do mercado estrangeiro, ou seja, onde seus concorrentes possuíam fábricas. Nos casos em que houve a aquisição de ativos estratégicos e de marcas já estabelecidas, as empresas conseguiram atuar mais rapidamente no mercado-alvo, do que nos casos que investiram na construção de unidades operacionais. Assim, as empresas passaram a atuar em escala global, comercializando seus produtos para mais de 100 países, sendo que no caso da multinacional JBS a atuação abrangia mais de 150 países.

Conforme Spohr e Silveira (2012), ao adquirir ativos em outros países as empresas passam a deter vantagens, ao ampliar a sua capacidade de produção ou inovação; ao mesmo tempo em que passa a acessar recursos e bens à jusante da cadeia de valor, o que abrange relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes. Com isso, as multinacionais brasileiras conseguiram estabelecer acordos comerciais em uma escala de atuação global, constituindo redes organizacionais de conexão interna fortemente integrada.

Por sua vez, a conexão externa, ou seja, com agentes fora da empresa, mostrou-se médio-forte com os fornecedores e agentes públicos do governo. Ressalta-se que a conexão com fornecedores foi maior no sistema integrado de criação de aves e suínos do que a conexão com os criadores de gado bovino, os quais se manifestam desfavoráveis à concentração do setor frigorífico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação brasileira no mercado mundial de carne é relevante para a rentabilidade do setor pecuário, o qual obtém maior viabilidade com as exportações. No cenário mundial, o Brasil se destaca entre os maiores produtores e exportadores de carnes (bovina, suína e de frango), com capacidade de ofertar um produto com qualidade, dentro do padrão de sanidade animal exigido por alguns dos principais mercados internacionais. Conforme se averiguou no desenvolvimento da pesquisa, o setor frigorífico no Brasil surge de um embrião nacional que logo sofre um processo de desnacionalização, com a forte presença de multinacionais estrangeiras no país, sobretudo, na primeira metade do século XX.

De fato, as empresas que se destacaram inicialmente no setor frigorífico no Brasil eram de capital estrangeiro, entre as quais esteve a *Anglo*, de capital inglês, a *Wilson, a Swift* e a *Armour*, três grandes companhias de capital norte-americano. Sendo que, nas décadas de 1910 e 1920, o incentivo do governo federal para o desenvolvimento da indústria frigorífica no país atraiu o capital estrangeiro para se instalar no território brasileiro. Entre as décadas de 1930 e 1950, algumas firmas familiares que surgiram do processamento de produtos agrários, como é o caso da Perdigão, Sadia e Friboi, enfrentaram a dificuldade de se industrializar diante da competição com o capital estrangeiro, e gradativamente conquistaram a territorialidade nacional, o que envolve a atuação destas empresas no país, suas formas de gestão, apropriação e permanência no mercado doméstico.

A partir da década de 1950, o setor frigorífico no Brasil expandiu-se para as áreas próximas dos produtores rurais e distantes do litoral, por iniciativa de empresários brasileiros e incentivos de políticas nacionalistas. Entre os anos de 1970 e 1990, os frigoríficos estrangeiros deixaram o país, em um processo de nacionalização do setor, o que ocorreu devido à crescente concorrência nacional, as dificuldades enfrentadas no país é o interesse em deslocar os recursos de produção para os países considerados mais rentáveis. Os frigoríficos nacionais disputaram o mercado doméstico e gradativamente constituíram suas territorialidades nacionais. Por sua vez, a territorialidade nacional propiciou as exportações de carnes por agroindústrias brasileiras. Assim, as empresas pesquisadas realizaram a primeira e a segunda etapa do processo de internacionalização que foi adotado neste trabalho.

Em geral, as empresas do setor frigorífico buscam no território brasileiro regiões com boa oferta de matéria-prima, ou seja, produtoras de gado e que disponha de áreas para a plantação de grãos e cereais utilizados na fabricação de rações. Após as indústrias iniciarem as atividades de abate e processamento, acabam por estimularem a atividade agropecuária nas

regiões em que se encontram, desde que a demanda delas consiga absorver a oferta dos produtores rurais. Assim, a dispersão dos frigoríficos no território brasileiro impele a atividade pecuária, com a criação de animais de corte e o serviço de engorda nas granjas (suínos e aves) e nos confinamentos (bovinos).

No caso das empresas BRF, JBS, Marfrig e Minerva, constatou-se uma multilocalização com a ampliação do parque industrial em diferentes municípios e estados, o que permitiu aos frigoríficos estarem mais próximos de fornecedores e clientes. Na prática, a territorialidade nacional levou ao controle de espaços e a uma ampla atuação no mercado interno, pois as empresas passaram a processar carnes em unidades próximas das regiões produtoras, diminuindo a distância dos locais de criação até as plantas industriais, ao mesmo tempo em que ficaram próximas dos mercados consumidores locais e regionais.

Além disso, a multilocalização no território nacional permitiu as empresas do setor frigorífico driblarem algumas barreiras sanitárias, desde que tais barreiras fossem restritas a determinadas unidades federativas e os mercados importadores seguissem o princípio da regionalização. Isso demonstra certa "flexibilidade" nas operações e um controle hábil da rede industrial pela sede da empresa, que acionava diferentes unidades de abate e processamento caso alguma planta frigorífica em uma determinada região estivesse embargada. De tal modo, a empresa consegue manter parte de suas operações e exportações, sem ameaçar a economia, a saúde animal e da população em seu mercado importador.

O Brasil tem capacidade para aumentar a sua produção e ganhar ainda mais participação no mercado mundial de carne. Esse ganho na produtividade ocorreria a partir de um melhor aproveitamento das áreas de pastagens já existentes (atentando-se para as áreas subutilizadas e a recuperação de áreas de pastagens degradadas); incremento no abate de animais bovinos que funcionam como uma reserva em pé, desde que a taxa de desfrute não comprometa a "renovação do rebanho"; e novos investimentos tecnológicos para um aumento da taxa de lotação no espaço rural. Para tanto, é necessário uma maior integração entre pecuaristas criadores de bovinos e empresários donos de frigoríficos; semelhante ao que já acontece no segmento avícola e na suinocultura, onde encontramos o sistema de produção de granjas integradas às agroindústrias.

Dentro do território brasileiro, o transporte de carnes é realizado, principalmente, por rodovias dos frigoríficos até os portos litorâneos; a partir desses locais, o produto é enviado por via marítima. Demonstra-se necessário reorientar a matriz de transporte para uma maior intermodalidade entre o modal rodoviário e ferroviário. Caberia ao modal rodoviário o transporte entre os frigoríficos e os pátios de transbordo da ferrovia, por ser aquele o modal

mais flexível, com maior disponibilidade de vias de acesso e rapidez na entrega. Por sua vez, o modal ferroviário seria adequado para o transporte de carga por longas distâncias, desde os pátios da ferrovia até os portos.

Ainda em relação à logística de exportação dessa *commodity*, nota-se uma concentração em alguns portos das regiões Sul e Sudeste. Para diminuir essa concentração, a pesquisa sugere uma maior exportação pelos portos do Norte e Nordeste do Brasil, quando o produto tiver como destino portos da Europa, do Oriente Médio e da América do Norte. Para reduzir as barreiras operacionais existentes é importante a ampliação dos corredores de exportação, os quais vão interligar as regiões produtoras e os portos marítimos; e maiores investimentos na adequação e no aumento da capacidade operacional dos portos localizados nas regiões Norte e Nordeste.

Além dos problemas de logísticas enfrentados pelos exportadores no Brasil, que configuram como barreiras operacionais, ainda existem as barreiras comerciais. Pois, apesar da globalização "encurtar distâncias", passando a impressão de que o "espaço encolheu", esse processo não resultou no fim das barreiras comerciais, principalmente, para as *commodities* provenientes de países fora do centro econômico mundial. Na prática, os frigoríficos exportadores localizados no Brasil enfrentam diversos tributos para inserirem seus produtos em mercados estrangeiros; além das questões de medidas restritivas ou proibitivas que reduzem o volume de exportação e a atuação de empresas brasileiras nos mercados estrangeiros.

Contudo, a globalização está acompanhada da reestruturação das empresas em âmbito produtivo e geográfico, com a abertura de mercados para o capital internacional, formação de blocos econômicos e a expansão de empresas para fora do território nacional. Atualmente, ocorre uma reestruturação geográfica da cadeia agroindustrial da carne, com abertura de escritórios comerciais e plantas industriais em diversos países por empresas brasileiras. Uma vez que após terem adquirido experiência com as exportações, as empresas pesquisadas seguiram no processo de internacionalização, com o estabelecimento de agentes de vendas e escritórios comerciais em países de interesse comercial. Assim, integraram diferentes localidades, com a configuração de circuitos espaciais de produção e comercialização, em que temos os espaços de produção e os mercados internos e estrangeiros.

De fato, a globalização favorece a formação de empresas multinacionais, com o processo de internacionalização e expansão do capitalismo em todas as direções. Para enfrentar a competitividade no mercado mundial de carne e superar restrições e outras barreiras comerciais impostas às exportações de *commodities*, no início do século XXI, as

empresas brasileiras do setor frigorífico adotaram a estratégia espacial de alocar plantas de abate e processamento em vários países. Portanto, avançaram no processo de internacionalização e se tornaram empresas multinacionais.

De certa forma, a Argentina pode ser considerada "o berço" das multinacionais brasileiras da carne, pois foi naquele país que a JBS, a Marfrig e a BRF (Sadia e Perdigão) adquiriram suas primeiras unidades de produção ou distribuição fora do Brasil. Sendo que a proximidade geográfica, as relações comerciais entre os dois países e a existência de empresas com dificuldades financeiras na Argentina, potencializou a internacionalização de empresas brasileiras para o território vizinho.

Logo, a JBS, Marfrig, BRF e a Minerva desafiaram a lógica da economia global capitalista que prevaleceu até a década de 1990, em que os grandes monopólios empresariais se deslocavam em sentido unidirecional Norte-Sul, em outras palavras, dos países do centro da economia mundial para os países periféricos em desenvolvimento. Assim, as empresas brasileiras surpreenderam multinacionais tradicionais dos países desenvolvidos, ao adquirirem unidades de produção em mercados estrangeiros que estas consideravam como seus territórios.

A estratégia espacial de internacionalização fez com que as empresas pesquisadas conseguissem expandir suas plataformas de abate, com a localização de unidades operacionais dentro de alguns dos principais países produtores e exportadores de carnes, resultando em uma ampliação de suas áreas de atuação a partir do acesso a importantes mercados consumidores, sendo que alguns deles impunham restrições ao produto brasileiro. A principal forma identificada de expansão em mercados estrangeiros foi o investimento direto estrangeiro em aquisições, com a compra de frigoríficos que passavam por problemas financeiros; seguido do IDE para formação de *joint ventures* (parceiras) e do IDE para a construção de unidades operacionais (implantação).

Ao realizarem o IDE-aquisição, as empresas brasileiras eliminaram unidades que seriam concorrentes, assumiram os contratos de comercialização, acumularam certificados de exportação e absorveram o *know-how* de empresas estrangeiras, o que favoreceu a implantação de novas tecnologias e melhorias na gestão dos negócios. Ressalta-se que as empresas pesquisadas contaram com as subsidiárias no exterior para celebrar os contratos de compra de novas unidades operacionais. Ou seja, a partir de um ponto fixo no exterior, as empresas desenvolveram suas dispersões geográficas em escala global, o que ampliou a atuação direta nos mercados inseridos e as exportações.

Percebe-se que a estratégia espacial de internacionalização influência na produção do espaço geográfico, com a presença de produtos e subsidiárias de empresas brasileiras do setor frigorífico em um maior número de países. Paralelamente, com a transformação da empresa nacional multilocalizada para empresa multinacional e sua organização em rede global, a dimensão social das companhias é ampliada, uma vez que passa a abranger os mercados estrangeiros com produção direta, envolvem novos atores na rede (fornecedores e clientes), promove a integração de agentes sociais, a distribuição das atividades da empresa e o uso da mão-de-obra de outros países pelas filiais das multinacionais brasileiras. Ou seja, a utilização da força de trabalho em uma escala global.

Para tanto, as multinacionais brasileiras da carne obtiveram apoio do governo federal, por meio do BNDES, em algumas de suas operações de aquisição e *joint venture*. A pesquisa demonstrou que o banco estatal realizou grandes operações de crédito e a conversão de dívidas em participação no capital social das companhias, por meio da subsidiária BNDESPAR, que serve de instrumento para a consolidação de políticas públicas. Em nosso entendimento, o apoio do Estado foi embasado em uma política de governo nacionalista, favorável à projeção de empresas brasileiras no mercado mundial, por meio do investimento direto estrangeiro, ao considerar o emergir de multinacionais brasileiras uma forma de fortalecer a economia nacional.

Nesse sentido, o BNDES e a BNDESPAR podem ser vistos como instrumentos de intervenção do Estado na econômica que contribuíram para alavancar empresas brasileiras. Contudo, a ação do BNDES é carregada de um viés político, resultante da pressão de grupos políticos que agem para determinar as ações que devem ser colocadas em prática. Por isso, apesar de dispor de certa autonomia, o banco estatal é influenciado pela política de governo que estiver em vigência. Logo, a mudança de executivos no governo federal pode refletir nos instrumentos de intervenção do Estado, caso os políticos em exercício sigam linhas de pensamento de desenvolvimento econômico e social divergentes. Isso nos ajuda a compreender o esfacelamento do projeto de incentivo às "empresas campeãs nacionais" que contribuiu para o surgimento das multinacionais brasileiras da carne, após a derrubada da política de governo nacionalista que estava vinculada ao Partido dos Trabalhadores.

Ressalta-se que apesar de agir de forma pontual, ao adotar políticas de governo, o Estado desempenhou o seu papel de promovedor do desenvolvimento econômico e industrial, em diversos momentos do processo de crescimento do setor frigorífico no Brasil, com projetos e leis que estimularam a produção e as exportações de carnes, como foi o caso da Lei Kandir, por exemplo. Em outros momentos, o Estado atuou como agente "financiador", com a

liberação de capital monetário por meio de bancos estatais para ser transformado em capital produtivo. Assim, o Estado foi uma espécie de "patrocinador", por promulgar medidas favoráveis ao setor e entrar com apoio financeiro, em troca de um fortalecimento da economia nacional e da projeção do país no exterior. Vale lembrar que muitos dos países considerados desenvolvidos atualmente já utilizaram da intervenção do Estado em seus setores econômicos, como demonstra a história do desenvolvimento industrial dos Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra, Japão e Coreia do Sul, entre outros.

No processo de criação das multinacionais brasileiras da carne, o apoio financeiro do Estado à classe capitalista nacional revelou-se importante. Todavia, o mercado de ações foi a principal fonte de recursos financeiros para as multinacionais da carne. A transformação de empresas brasileiras em sociedades anônimas, com a venda de ações na bolsa de valores, permitiu uma rápida capitalização dessas companhias, o que proporcionou a ampliação de seus parques industriais, no Brasil e no exterior. A conciliação de recursos provenientes da oferta pública de ações e os aportes do banco estatal foram essenciais para a grande quantidade de investimentos diretos estrangeiros realizados pelas empresas pesquisadas.

Ao contar com uma grande quantidade de recursos financeiros, as empresas puderam acelerar o processo de internacionalização, diminuindo a necessidade de passar por todas as etapas em cada um dos mercados almejados. Ressalta-se que apesar de não terem seguido as etapas da internacionalização para cada um dos mercados, as empresas pesquisadas passaram por todas as cinco etapas, ao longo de suas trajetórias espaciais: territorialidade nacional, agentes de vendas/exportação, escritórios comerciais no exterior, unidades operacionais (produção e distribuição) no território estrangeiro e a organização em rede em escala global.

Ao se tornarem multinacionais, as empresas brasileiras do setor frigorífico precisaram reestruturar a sua forma de organização, passando a adotar modelos de gestão matricial para as suas redes multilocalizadas em escala global. As redes globais foram planejadas para ampliar o mercado de atuação das empresas, o que reforça a estratégia espacial de internacionalização como uma medida para driblar barreiras existentes no mercado mundial de carne. Nessas redes globais, as filiais são os nós que permitem a captação de vantagens locacionais dentro do mercado-alvo, servindo para garantir a participação no mercado onde estão inseridas e alcançar outros mercados, quando formam plataformas de exportação.

Além disso, a organização das multinacionais em redes globais levou a integração de espaços descontínuos e considerados desconexos. Por exemplo, a rede global da Minerva integrava fazendas no interior do Uruguai, o frigorífico localizado na capital daquele país e

pontos de vendas na Europa. No caso da BRF, chamou a atenção à integração entre granjas e unidades abatedoras de aves no Brasil e plantas industriais no Oriente Médio e Europa.

As multinacionais da carne organizaram-se em redes com divisão territorial das atividades, sendo os nós das redes ao mesmo tempo hierarquizados e complementares entre si. Em geral, nas multinacionais pesquisadas observa-se uma dispersão em escala global, com a sede da empresa em cidades brasileiras, a planta de abate em outras cidades, tendo centros de distribuição e escritórios comerciais em vários países, o que favorece a produção e comercialização dos produtos em diferentes mercados. Isso resultou em uma nova configuração espacial dos atores no mercado mundial de carne, com maior participação das empresas brasileiras JBS, Marfrig, Minerva e BRF, sendo que cada uma delas atuava em mais de 100 países. Portanto, do ponto de vista locacional, as empresas que se internacionalizam melhoram a sua competitividade no mercado mundial, ao realizarem negócios em âmbito global e minimizar a dependência interna em relação à produção de um único país.

Na prática, as empresas multinacionais aplicam estratégias espaciais, disputam mercados e se movimentam em diferentes territórios, o que implica em uma dispersão no mercado mundial de carne. Atualmente, a expansão internacional constitui-se na principal estratégia espacial adotada por empresas brasileiras do setor frigorífico. Percebe-se que a decisão de onde investir não se restringe ao tipo de vantagem competitiva obtida com a redução dos custos de produção. Pois, nem sempre prevalece na decisão da empresa a questão do menor custo, mas o incremento da participação no mercado mundial e as oportunidades de obter lucro em escala global, como foi o caso da JBS nos EUA e da Marfrig na Europa.

Apesar de não ser determinante, o critério de menor custo de produção continua valendo, uma vez que a disponibilidade de recursos mais baratos (matéria-prima e mão-de-obra) foi relevante para a JBS e a Minerva investirem na aquisição de unidade de produção no Paraguai, por exemplo. Em síntese, a dispersão geográfica foi entendida pelas empresas pesquisadas como uma forma de expandir a participação no mercado interno e externo, minimizar riscos sanitários e transpor possíveis barreiras comerciais que fossem impostas por problemas detectados em uma determinada região.

Por sua vez, a diversificação das atividades para segmentos correlatos foi percebida como uma forma de reduzir riscos que seriam inerentes aos negócios em um único setor. Assim, as empresas deixaram de ser simples produtoras de *commodities*, passando ao processamento e industrialização de alimentos a base de proteína animal, com maior agregação de valor; e ampliaram as atividades com carnes bovinas, suínas e de frangos.

Contudo, nos últimos anos, as empresas Marfrig e BRF preferiram a concentração em suas principais áreas de atividades, respectivamente, carne bovina e produtos industrializados derivados de carne de frango e suína. Enquanto a JBS, a empresa que mantém uma maior diversificação das atividades, passou por um processo de desterritorialização em países estrangeiros em 2017, após os problemas relacionados à gestão e os depoimentos que apontaram o envolvimento de executivos da empresa em esquemas de corrupção.

Por fim, vale mencionar que a carne produzida no território brasileiro apresenta qualidade e competitividade no mercado mundial, mas parece sofrer com a ganância de alguns indivíduos que visam o lucro e o benefício pessoal acima da segurança alimentar e da soberania nacional. Nesse caso, cabe mesmo às instituições competentes investigarem e ao governo informar aos mercados doméstico e estrangeiro dos problemas enfrentados, apontando soluções e mecanismo para evitar que eles não se repitam. Paralelamente, os problemas pontuais precisam ser tratados com seriedade e sem alardes desmensurados, os quais podem acarretar prejuízos ao setor de carne e aos consumidores.

Talvez assim possamos evitar que um problema pontual ganhe dimensões midiáticas, ou mesmo que seja utilizado por mercados estrangeiros para impor barreiras comerciais sob a alegação de proteção sanitária, o que colocaria em dúvida a qualidade das carnes produzidas no Brasil e ameaçaria a comercialização de tais produtos. A transparência e respostas rápidas, no sentido de apuração dos responsáveis e correção dos possíveis problemas encontrados, são as melhores formas de mitigar os efeitos de uma crise no setor de carne. Desta maneira, não caímos no mesmo erro que ocorreu na Argentina em 2001, quando a constatação de problemas no rebanho foi ocultada pelo governo daquele país, desencadeando um descrédito que demorou a ser superado.

REFERÊNCIAS

ABCS. **Produção de suínos:** teoria e prática. Brasília, DF: Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS), 2014. 908 p.

ABDENUR, Roberto. **Barreiras a produtos e restrições a serviços e investimentos nos EUA.** 4. ed. Embaixada do Brasil em Washington /Ministério das Relações Exteriores (Org.). São Paulo: Ed. Aduaneiras; LEX Editora, 2005. 156 p.

ABEF. **Relatório Anual (2009/2010)**. São Paulo: ABIPECS, 2010. 9 p. Disponível em: <www.abipecs.org.br>. Acesso: 18/07/2015.

_____. **Relatório da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (2000)**. São Paulo: ABEF, 2000. 59 p. Disponível em: <www.abef.com.br>. Acesso: 15/07/2015.

_____. **Relatório da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (2005)**. São Paulo: ABEF, 2005. 56 p. Disponível em: <www.abef.com.br>. Acesso: 15/07/2015.

ABIEC. **Localização dos frigoríficos exportadores de carne bovina**. Disponível em: <http://www.abiec.org.br/2_mapa.asp>. Acesso: 09/01/2017.

_____. **Perfil da pecuária no Brasil:** relatório anual 2015. São Paulo: ABIEC (Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne), 2015. 42 p.

_____. **Relatório das Exportações Brasileiras de Carne Bovina - 2016**: exportações e portos. Disponível em: <http://www.abiec.com.br>. Acesso em: 30/03/2017.

_____. **Relatório das Exportações Brasileiras de Carne Bovina - 2000**. Disponível em: <http://www.abiec.com.br>. Acesso em: 23/11/2014.

_____. **Relatório Anual (2000)**. São Paulo: ABIPECS, 2000. 40 p. Disponível em: <www.abipecs.org.br>. Acesso: 18/07/2015.

ABIPECS. **Relatório Anual (2005)**. São Paulo: ABIPECS, 2005. 18 p. Disponível em: <www.abipecs.org.br>. Acesso: 18/07/2015.

_____. **Relatório Anual (2006)**. São Paulo: ABIPECS, 2006. 17 p. Disponível em: <www.abipecs.org.br>. Acesso: 18/07/2015.

ABPA. **Relatório Anual (2016)**. São Paulo: ABPA, 2016. 136 p.

ACCS. **BRF anuncia expansão em três países**. Publicação: 03/12/15. Disponível em: <http://www.accs.org.br/arquivos_internos/?abrir=noticias&acao=conteudo&id=2159>. Acesso: 20/01/2018.

AGENCIA ESTADO. **Frigorífico da JBS comprado pela Argentina em 2012 está em crise**. Publicação: 21/06/2013. Disponível em:

<http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2013/06/frigorifico-da-jbs-comprado-pela-argentina-em-2012-esta-em-crise.html>. Acesso: 15/09/2016.

AGRI BENCHMARK. **Beef and Sheep Report 2015**: understanding agriculture worldwide. Disponível em: <http://www.agribenchmark.org>. Acesso em 17/12/2016.

AGROIN. **Média das exportações de carne cai 19% depois de ação da PF**. Publicado em: 27/03/2017. Disponível em: <http://www.agroin.com.br/noticias/8156/media-das-exportacoes-de-carne-cai-19-depois-de-acao-da-pf>. Acesso: 03/04/2017.

AIDAR, Bruna. Após Carne Fraca, JBS de Senador Canedo concede férias coletivas de 20 dias. **Jornal Opção**. Publicação: 29/03/17. Disponível em: <https://www.jornalopcao.com.br/ultimas-noticias/apos-carne-fraca-jbs-de-senador-canedo-concede-ferias-coletivas-de-20-dias-90682/>. Acesso: 14/01/2018.

ALICE WEB. Sistema de Análise das Informações de Comercio Exterior, 2016. Disponível em: <http://aliceweb.mdic.gov.br/acesso>. Acesso: 02/03/ 2017.

ALVES, Aluísio. BRF compra participação em distribuidora no Catar por US$ 140 mi. **Época negócios**. Publicação: 22/04/15. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/10/brf-compra-participacao-em-distribuidora-no-catar-por-us-140-mi.html>. Acesso: 20/01/2018.

AMARAL, A.G. et al. Efeito do ambiente de produção sobre frangos de corte sexados criados em galpão comercial. **Arq. Bras. Med. Vet. Zootec**., Belo Horizonte, v. 63, n. 3, p. 649-658, jun. 2011.

AMEGHINO, Eduardo Azcuy. **La carne vacuna argentina**: historia, actualidad y problemas de una agroindustria tradicional. Buenos Aires: Imago Mundi, 2007. 320 p.

AMÉRICA ECONOMÍA. **BRF confirma la adquisición de "Alimentos Calchaqui" en Argentina**. Publicação: 23/03/2016. Disponível em: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fusiones-aquisiciones/brf-confirma-la-adquisicion-de-alimentos-calchaqu-en-arg>. Acesso: 20/01/2018.

ANDRADE, Manuel Correia de. **Áreas de domínio da pecuária extensiva e semi-intensiva na Bahia e norte de Minas Gerais**. Recife: SUDENE–Série Estudos Regionais, 1982. 497 p.

_____. Territorialidades, desterritorialidades, novas territorialidades: os limites do poder nacional e do poder local. In: SANTOS, M.; SOUZA, M. A. A.; SILVEIRA, M. L. (Orgs.). **Território, globalização e fragmentação.** 5. ed. São Paulo: HUCITEC – ANPUR, 2002.

ANDRADE, Rafael L. P. de. **Consequências positivas das barreiras não-tarifárias no comércio internacional de produtos do agronegócio:** o caso da cadeia da carne bovina. 208 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2007.

AURÉLIO NETO, O. P. **Pecuária goiana:** espaço e técnica na modernização do agronegócio. Goiânia: Ed. UFG, 2016. 194 p.

AVE WORLD. **BRF compra a argentina Campo Austral**. Publicação: 17/04/16. Disponível em: <http://www.aveworld.com.br/noticia/brf-compra-a-argentina-campo-austral>. Acesso: 20/01/2018.

_____. **Cade aprova compra da Anhambi pela Seara, doJBS**. Publicação: 19/06/15. Disponível em: <http://www.aveworld.com.br/noticia/cade-aprova-compra-da-anhambi-pela-seara-dojbs>. Acesso: 14/07/2016.

BACEN – BANCO CENTRAL. **Investimentos e reinvestimentos estrangeiros no Brasil**. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?INVED>. Acesso em: 10/02/2016.

BANDEIRA, Luiz Alberto Moniz. As políticas neoliberais e a crise na América do Sul. **Revista Brasileira de Política Internacional**, vol.45, n.2, pp. 135-146, 2002.

BARAT, Josef. Gargalos e desenvolvimento. **Revista Rumos**: Economia e Desenvolvimento para os Novos Tempos, n. 264, v. 36, p. 20, 2012.

_____. O Investimento em Transporte como Fator de Desenvolvimento Regional - Uma Análise da Expansão Rodoviária no Brasil. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 25-52 , jul. 1969.

BARBIERI, Cristiane; RINALDI, Gabriel. Ninguém cresceu tanto. **Época Negócios**. Publicação: 07/05/2013. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2013/05/ninguem-cresceu-tanto.html>. Acesso: 07/12/2017.

BARBOSA, Daniela. BRF fecha parceria com Indofood e chega à Indonésia. **Exame**. Publicação: 19/12/2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/brf-fecha-parceria-com-indofood-e-chega-a-indonesia/>. Acesso: 20/01/2018.

BARRETO, P. H.. História: Bretton Woods. **Revista IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)**, ano 6, Edição 50, Publicação: 21/05/2009. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2247:catid=28&Itemid=23. Acesso em: 22/12/2015.

BARROCAL, André. A carne não é fraca. **Carta Capital**. Publicação: 13/06/2014. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/revista/803/a-carne-nao-e-fraca-9831.html>. Acesso: 20/12/2017.

BECKER, Bertha K.; BERNARDES, Julia A. Notas sobre a organização espacial da pecuária no Brasil. **Instituto de Geociência**, vol.2, pp. 1-17, 1978.

BEEF POINT. **JBS compra frigoríficos de suínos da BRF no RS**. Publicação: 10/05/13. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/jbs-compra-frigorificos-de-suinos-da-brf-no-rs/>. Acesso: 14/07/2016.

_____. **BRF faz oferta para compra de 49% da Federal Foods, de Abu**. Publicação: 05/10/2012. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/brf-compra-49-da-federal-foods-de-abu-dhabi/>. Acesso: 20/01/2018.

_____. **Marfrig compra marca de beef jerkey Pemmicam**. Publicação: 24/07/08. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/marfrig-compra-marca-de-beef-jerky-pemmican-46676/>. Acesso: 11/01/2018.

_____. **Sadia vende fábrica na Rússia por US$ 77,5 milhões**. Publicação: 08/06/09. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/sadia-vende-fabrica-na-russia-por-us-775-milhoes-54361/>. Acesso: 20/01/2018.

_____. **UE registra maior utilização global da cota Hilton em 2014-15**. Publicação: 24/07/15. Disponível em: < http://www.beefpoint.com.br/ue-registra-maior-utilizacao-global-da-cota-hilton-em-2014-15/>. Acesso: 03/11/2017.

_____. **Friboi compra Confinamento Malibu, em Castilho, SP**. Publicação: 06/06/07. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/friboi-compra-confinamento-malibu-em-castilho-sp-36664/>. Acesso em: 18/03/2016.

_____. **Frigorífico BF arrenda a Sola S.A.** Publicação: 29/08/01. Disponível em: < http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/frigorifico-bf-arrenda-a-sola-s-a-1264/>. Acesso em: 17/03/2016.

_____. **JBS inaugura unidade de bovinos no Paraguai**. Publicação: 30/09/16. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/jbs-inaugura-unidade-de-bovinos-no-paraguai/>. Acesso: 31/12/2017.

_____. **Brasileiros detêm 36% dos abates do Uruguai**. Publicação: 20/01/11. Disponível em: <http://www.beefpoint.com.br/brasileiros-detem-36-dos-abates-do-uruguai-69030/>. Acesso: 21/12/2016.

BENDER FILHO, Reisoli; ALVIM, Augusto Mussi. O mercado de carne bovina no Brasil: os efeitos da eliminação das barreiras tarifárias e não tarifárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol. 46, n. 4, pp. 1095-1127, 2008.

BENITES, Miguel Gimenez. **Brasil Central pecuário: interesses e conflitos**. Presidente Prudente: UNESP/FCT, 2000. 283 p.

BENKO, George. Organização econômica do território: algumas reflexões sobre a evolução no século XX. In: SANTOS, M.; SOUZA, M. A. A.; SILVEIRA, M. L. (Orgs.). **Território, globalização e fragmentação.** 5ª ed. São Paulo: HUCITEC – ANPUR, 2002.

BHAGWATI, Jagdish N. **Protecionismo *versus* comercio livre**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1989. 112 p.

BNDES. **LIVRO verde:** nossa história tal como ela é. Rio de Janeiro: BNDES, 2017. 333 p.

_____. **O crescimento de grandes empresas nacionais e a contribuição do BNDES via renda variável:** os casos da JBS, TOTVS e Tupy. Rio de Janeiro: BNDES; Centro de Gestão de Estudos Estratégicos (CGEE), 2014. 120 p.

BONATO, Gustavo. Marfrig fecha compra de unidades do Frigorífico Mercosul, por R$418 milhões. **DCI**. Publicação: 30/03/15. Disponível em:

<https://www.dci.com.br/agronegocios/marfrig-fecha-compra-de-unidades-do-frigorifico-mercosul-por-r-418-mi-1.559285>. Acesso: 10/08/2016.

BORGES, Rodolfo. Governo celebra reabertura dos mercados de China, Egito e Chile à carne brasileira. **EL PAÍS**. Jornal publicado em: 27/03/2017. Disponível em: <http://brasil.elpais.com/brasil/2017/03/25/politica/1490449972_298516.html>. Acesso: 03/04/2017.

BORINI, Felipe Mendes. As estratégias das subsidiárias brasileiras no exterior. In: FLEURY, Afonso (Org.). **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010. pp. 83-99.

BRANDT, William K.; HULBERT, James M. **A empresa multinacional no Brasil**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 183 p.

BRASIL. **Decreto n. 24.540, de 3 de julho de 1934**. Aprova o Regulamento do Serviço de Defesa Sanitária Animal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1930-1949/D24548.htm >. Acesso em: 02/03/2016.

_____. **Decreto n. 30.691, de 29 de março de 1952**. Aprova o novo Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D30691.htm>. Acesso: 02/03/2016.

_____. **Decreto nº 51.457, de 12 de Abril de 1962**. Dispõe sobre a construção e exploração de entrepostos frigoríficos no País e dá outras providências. Disponível em: < http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-51457-12-abril-1962-391056-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso: 02/11/2013.

_____. **Decreto nº 7.945, de 7 de Abril de 1910**. Diário Oficial da União - Seção 1 14/4/1910. Disponível em:<http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-7945-7-abril-1910-513825-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 09/02/2016.

_____. **Encefalopatia espongiforme bovina – EEB**: doença da vaca louca. Brasília: MAPA/SDA (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento / Secretaria de Defesa Agropecuária), 2008. 24 p.

_____. **Lei Complementar nº 87, de 13 de Setembro de 1996**. Lei Kandir. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/leicom/1996/leicomplementar-87-13-setembro-1996-370965-norma-pl.html>. Acesso: 21/04/18.

_____. **Lei Delegada nº 5, de 26 de Setembro de 1962**. Organiza a Superintendência Nacional do Abastecimento (SUNAB) e dá outras providências. Disponível em: < http://www2.camara.leg.br/legin/fed/leidel/1960-1969/leidelegada-5-26-setembro-1962364959-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 09/02/2016.

_____. **Lei nº 1.807, de 7 de Janeiro de 19153**. Dispõe sobre operações de câmbio e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L1807.htm>. Acesso em: 02/03/2016.

_____. **Normas em Saúde Animal**. Governo do Brasil: Departamento de Saúde Animal / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Junho, 2017. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/sanidade-animal-e-vegetal/saude-animal/NormasSadeAnimal29.06.17.docx/view>. Acesso em: 04/10/2017.

_____. **Portaria n. 128, de 28 de janeiro de 1951**. Diário Oficial da União (DOU), de 01 de Fevereiro de 1951. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/diarios/2320501/pg-22 secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-01-02-1951>. Acesso em: 02/03/2016.

_____. **Restrições comerciais ao Brasil em função da ocorrência de febre aftosa nos estados do Mato Grosso do Sul e Paraná em 2005**. Publicação: 10/08/2007. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/relacoes-internacionais/negociacoes-nao-tarifarias/documentos/restricoes-aftosa>. Acesso: 21/11/2016.

BM&FBOVESPA. **Institucional**: sobre a BM&FBOVESPA, 2018. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/institucional>. Acesso: 23/04/2018.

BRF. Relatório anual da Brasil Foods - 2009. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/Relatorio_Anual_2009.pdf>. Acesso: 29/06/2016.

BRF. Relatório anual da Brasil Foods - 2010. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF%20Relatorio%20Anual%202010.pdf>. Acesso: 29/06/2016.

BRF. Relatório anual da Brasil Foods - 2011. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF_RA_Completo_20120712_pt.pdf>. Acesso: 05/07/2017.

BRF. Relatório anual da Brasil Foods - 2012. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF_RA_PT_130314.pdf>. Acesso: 05/07/2017.

BRF. Relatório anual da Brasil Foods - 2013. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF%20RA%20PT%20140609.pdf>. Acesso: 05/07/2017.

BRF. Relatório anual da Brasil Foods - 2014. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/download_arquivos.asp?id_arquivo=A91A64F5-1473-4FF9-A95E-8761C6BCC4D7>. Acesso: 05/07/2017.

BRF. Relatório anual da Brasil Foods - 2015. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/download_arquivos.asp?id_arquivo=CAE2C62B-F7B7-4D84-A9B4-5716603E59CF>. Acesso: 05/07/2017.

BRF. Relatório anual da Brasil Foods - 2016. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/download_arquivos.asp?id_arquivo=C3636246-C90F-4B08-8146-0DA7E9EABD46>. Acesso: 05/07/2017.

BRF. **Cronologia da empresa**. BRF, 2017. Disponível em: < https://imprensa.brf-global.com/release-detalhe.cfm?codigo=42&idioma=PT>. Acesso: 22/10/2017.

BRF. **Arquivos CVM:** Demonstrações Financeiras (2006-2016). BRF, 2018. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52129&conta=28>. Acesso: 14/01/2018.

BRITO, Agnaldo. Marfrig compra empresa argentina. **Estadão**. Publicação: 03/01/08. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,marfrig-compra-empresa-argentina,103651>. Acesso: 16/01/2017.

CADE. Cade revisa operação envolvendo JBS e Rodopa. **Conselho Administrativo de Defesa Econômica**. Publicação: 18/10/2016. Disponível em: <http://www.cade.gov.br/noticias/cade-revisa-operacao-envolvendo-jbs-e-rodopa>. Acesso: 15/02/2017.

CAETANO, Rodrigo. O apetite da Minerva. **Isto É Dinheiro**. Publicação: 26/09/14. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140926/apetite-minerva/193555.shtml>. Acesso: 07/07/2016.

CAIADO, José G, M. **A OMC e o crédito à exportação na América Latina**. Curitiba: Juruá, 2011. 112 p.

CAMAROTTO, Murillo. Marfrig anuncia compra de frigorífico chileno e de curtume em São Paulo. **Valor Econômico,** *online.* Publicação: 20/08/07. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/marfrig-anuncia-compra-de-frigorifico-chileno-de-curtume-em-sao-paulo-4161186>. Acesso: 06/01/2017.

CAMPANÁRIO, Milton; CRUZ, H. N. da; SILVA, M. M da. Investimento estrangeiro direto brasileiro: proposta de políticas públicas. In: FLEURY, Afonso (Org.). **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010. pp. 291-372.

CAMPOS NOVOS. BRF Brasil Foods e Copercampos inauguram fábrica em Campos Novos. Prefeitura de Campos Novos. Publicação: 15/09/2011. Disponível em: <http://www.camposnovos.sc.gov.br/noticias/index/ver/codMapaItem/6494/codNoticia/102462>. Acesso: 08/12/2016.

CAMPOS, Fábio Antônio de; SABADINI, Mauricio de Souza. **Hilferding e o nexo imperialista entre capital financeiro e exportação de capital**. Texto para Discussão. IE/Unicamp, Campinas, n. 243, ago. 2014.

CAMPOS, Renato Ramos. **Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta**. 1995. 198 f. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, 1995.

CANEVER, M.D.; TALAMINI, D.J.D.; CAMPOS, A.C.; SANTOS FILHO, J.I. dos. **A cadeia produtiva do frango de corte no Brasil e na Argentina**. Concórdia: EMBRAPA-CNPSA (Documentos 45), 1997. 150 p.

CANO, Wilson. Da década de 1920 à de 1930: transição rumo à crise e à industrialização no Brasil. **Revista Economia**, Brasília (DF), v. 13, n. 3b, p. 897-916, set./dez. 2012.

CANO, Wilson. **Raízes da concentração industrial em São Paulo**. 3. ed. São Paulo: HUCITEC, 1990. 318 p.

CAPUTO, Ana Claudia. **Desenvolvimento Econômico Brasileiro e o Investimento Direto Estrangeiro**: uma análise da Instrução 113 da SUMOC – 1955/1964. 2007. 114 f. Dissertação (Mestrado em Economia), Universidade Federal Fluminense – UFF, 2007.

CARDOSO, L. **Geografia Econômica do Brasil**. 5. ed. São Paulo: Fortaleza, 1972. 231 p.

CARLOS, Ana Fani A. **Espaço e indústria**. 6. ed. São Paulo: Contexto, 1994. 70 p.

CORREIO DO POVO. Marfrig respeita decisão de não demitir, mas mantém fábrica fechada em Alegrete. **Correio do Povo**. Publicação: 03/01/17. Disponível em: <http://correiodopovo.com.br/Noticias/Geral/2017/1/606933/Marfrig-respeita-decisao-de-nao-demitir,-mas-mantem-fabrica-fechada-em-Alegrete>. Acesso: 10/07/2017.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** A era da informação: economia, sociedade e cultura. 15. ed. Vol.1. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

CHANG, Ha-Joon. **Chutando a escada:** a estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica. São Paulo: UNESP, 2004. 267 p.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital.** São Paulo: Xamã, 1996. 335 p.

CNA. CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL. **Plano Nacional de exportações vai estimular busca por mais acordos comerciais e ampliar competitividade da agropecuária**. Publicação: 24/06/2015. Disponível em: <http://www.cnabrasil.org.br/noticias/plano-nacional-de-exportacoes-vai-estimular-busca-por-mais-acordos-comerciais-e-ampliar>. Acesso: 03/04/2017.

COMEX DO BRASIL. BRF investe na compra de ações da empresa chinesa COFCO Meat e reforça presença na Ásia. **Comex do Brasil**. Publicação: 04/11/2016. Disponível em: <https://www.comexdobrasil.com/brf-investe-na-compra-de-acoes-da-empresa-chinesa-cofco-meat-e-reforca-presenca-na-asia/>. Acesso: 20/01/2018.

CONDON, Jon. *Brazil's Minerva makes Australian beef investment through trading company IMTP*. **Beef Central**. Publicação: 26/07/2016. Disponível em: <https://www.beefcentral.com/news/brazils-minerva-makes-australian-beef-investment-through-trading-company-imtp/>. Acesso: 05/01/2018.

CORRÊA, Domingos Sávio. **Fusões e aquisições nos segmentos carne bovina, óleo de soja e sucroalcooleiro.** 2012. Tese de Geografia. São Paulo: Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 2012. 232 p.

CORRÊA, Roberto Lobato. Dimensões de análise das redes geográficas. In:_____. **Trajetórias Geográficas**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011. p. 107-118.

_____. Interações espaciais. In: CASTRO, Iná de; GOMES, Paulo César da C.; CORRÊA, Roberto Lobato (Org.). **Explorações Geográficas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997. p. 279-318.

_____. Redes Geográficas: reflexões sobre um tema persistente. **Cidades**, vol. 9, n. 16, p. 199-218, 2012.

_____. Territorialidade e corporação: um exemplo. In: SANTOS, M.; SOUZA, M. A. A.; SILVEIRA, M. L. (Orgs.). **Território, globalização e fragmentação**. 5. ed. São Paulo: HUCITEC – ANPUR, 2002.

COSTA, Armando Dalla. A Sadia e sua experiência no mercado internacional. **Economia & Tecnologia**, ano n. 05, vol. 16, pp. 151-166, jan./mar., 2009.

_____. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 197-225, maio/ago. 2007.

COSTA, Mônica. Marfrig negocia aquisição de unidade em MT. **Portal DBO**. Publicação: 10/07/12. Disponível em: <http://www.portaldbo.com.br/Portal/Noticias/Marfrig-negocia-aquisicao-de-unidade-em-MT/4208>. Acesso: 10/08/2016.

CURY, Lilian. JBS é obrigada a reabrir frigorífico em São Miguel do Araguaia. **Centro de Comunicação Social do TJGO**. Publicação: 11/09/17. Disponível em: <http://www.tjgo.jus.br/index.php/home/imprensa/noticias/119-tribunal/16197-jbs-e-obrigada-a-reabrir-frigorifico-em-sao-miguel-do-araguaia>. Acesso: 10/01/2018.

DA MATA, Daniel; FREITAS, Rogério E. Exportações agropecuárias e características dos países importadores. In: DE NEGRI, João Alberto; ARAÚJO, Bruno César P. O. (Orgs.). **As empresas brasileiras e o comércio internacional**. Rio de Janeiro: IPEA, 2006. pp. 371-396.

DANTAS, Marcello. JBS consegue incorporar Grupo Bertin, mas leva multa de R$ 7,4 milhões. **Jornal Opção**. Publicação: 18/04/13. Disponível em: <http://www.jornalopcao.com.br/posts/ultimas-noticias/jbs-consegue-incorporar-grupo-bertin-mas-leva-multa-de-r-7-4-milhoes>. Acesso: 29/12/2017.

DCI. JBS volta às compras e leva a McElhaney. **Diário Comércio Indústria e Serviços**. Publicação: 02/07/10. Disponível em: <http://www.dci.com.br/agronegocios/jbs-volta-%C3%A0s-compras-e-leva-a-mcelhaney-1.252694>. Acesso: 21/12/2016.

DCI. Marfrig investe na Argentina. **Diário Comércio Indústria e Serviços**. Publicação: 01/11/07. Disponível em: <http://www.dci.com.br/servicos/marfrig-investe-na-argentina-1.125314 >. Acesso: 06/01/2017.

DE CHIARA, Márcia; SCARAMUZZO, Monica. JBS vendeu ativos para grupo Minerva com 'desconto' de US$ 200 mi. **Estadão**. Publicação: 06/06/2017. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,jbs-vende-operacoes-na-argentina-paraguai-e-uruguai-para-a-minerva,70001828037>. Acesso: 30/12/2017.

DE PAULO, Michela. Investimento em logística aumenta competitividade do país. **Inovação Uniemp**, vol. 3, n.4, pp. 32-37. 2007.

DEBENTURES. Marfrig fará emissão de debêntures conversíveis. **Debentures**. Publicação: 01/07/2010. Disponível em: <http://www.debentures.com.br/informacoesaomercado/noticias.asp?mostra=7405&pagina=-88>. Acesso: 11/01/2018.

DEMANGEOT, Jean. **O continente brasileiro**. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1974.

DIÁRIO INDÚSTRIA & COMÉRCIO. Minerva Compra frigorífico no Paraguai. Publicação: 08/08/2008. Disponível em: <http://www.diarioinduscom.com/minerva-compra-frigorifico-no-paraguai/>. Acesso: 06/12/2017.

DIAS, Alexandre Ribeiro. **Barreiras não-tarifárias às exportações de carne bovina do Rio Grande do Sul sob a ótica do sistema integrado agronegoical (SIAN)**. 217f. Dissertação de Mestrado em Agronegócios, Centro de Estudos em Agronegócio da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), Porto Alegre, 2003.

DIAS, Aliny Mary. Em resposta a bloqueio de bens, JBS suspende abates em 7 frigoríficos de MS. **Mídia Max**. Publicação: 17/10/17. Disponível em: <http://www.midiamax.com.br/economia/resposta-bloqueio-bens-jbs-suspende-abates-7-frigorificos-ms-356478>. Acesso: 10/01/2018.

DICKEN, Peter. **Global shift:** mapping the changing contours of the world economy. 6 ed. New York (EUA): Guilford Press, 2011. 606 p.

DUNNING, John H. **International production and the multinational enterprise**. New York (USA): Routledge Library Editions, 2013. 425 p.

_____. Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In: OHLIN, Bertil; HESSELBORN, Per-Ove; WIJKMAN, Per Magnus (Eds.). **The International Allocation of Economic Activity**. London: Macmillan - The Nobel Foundation, 1977. pp. 395-418.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. Tradução: Gilson Cesar Cardoso de Souza. 20. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005. 174 p.

ECONOINFO. Brasil Foods: operações de reestruturação societária (2017). Disponível em: <http://www.econoinfo.com.br/governanca-corporativa/grupo-economico?codigoCVM=16292>. Acesso: 12/10/2017.

ÉPOCA NEGÓCIOS. JBS doou mais de R$ 300 milhões a campanhas em 2014, aponta FGV. **Época Negócios** (*online*). Publicação: 22/05/2017. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2017/05/jbs-doou-mais-de-r-300-milhoes-campanhas-em-2014-aponta-fgv.html>. Acesso: 31/12/2017.

ESPÍNDOLA, Carlos J. A gênese das agroindústrias de carne em Santa Catarina. In: SILVA, João Márcio Palheta da; SILVEIRA, Márcio Rogério (Orgs.). **Geografia econômica do Brasil:** temas regionais. Presidente Prudente, SP: FTC/UNESP, 2002a. pp. 139-155.
_____. **As agroindústrias de carne do Sul do Brasil.** 2002. 274f. Tese (Doutorado em Geografia Humana), Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – FFLCH, da Universidade de São Paulo – USP. 2002b.

_____. Competitividade das agroindústrias do oeste catarinense no âmbito do MERCOSUL: considerações preliminares. **Geosul**, Florianópolis, v. 14, n. 28, p. 125-138, jan. 1999.

ESTADÃO. **Friboi compra frigorífico na Argentina**. Publicação: 30/11/2006. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/mercados,friboi-compra-frigorifico-na-argentina,20061130p17963>. Acesso: 20/11/2016.

_____. **JBS começou com um açougue em Goiás**. Publicação: 17/09/09. Disponível em: < http://www.estadao.com.br/noticias/geral,jbs-comecou-com-um-acougue-em-goias,436380>. Acesso em: 08/03/2016.

_____. **Perdigão fecha compra da Eleva por cerca de R$ 1,7 bilhão**. 31/10/2007. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,perdigao-fecha-compra-da-eleva-por-cerca-de-r-1-7-bilhao,73291>. Acesso: 07/03/2016.

EXAME. JBS conclui compra da Massa Leve por R$258,6 milhões. Publicação: 24/06/2014(a). **Revista Exame**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/jbs-conclui-compra-da-massa-leve-por-r-258-6-mi/>. Acesso: 14/07/2016.

EXAME. **Paraná retomará embarques de carne bovina ao Irã**. Publicação: 10/01/2014(b). Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/parana-retomara-embarques-de-carne-bovina-ao-ira>. Acesso em: 07/07/2015.

EXAME. **Medidas contra filas em Santos esbarram em safra recorde**. Publicação: 19/02/2014(c). Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/medidas-contra-filas-em-santos-esbarram-em-safra-recorde-gargalos-e-desrespeito-2/>. Acesso: 08/10/2015.

EXAME. **China e Austrália fazem acordo de Livre Comércio após 9 anos**. Publicação: 17/11/2014(d). Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/china-e-australia-fazem-acordo-de-livre-comercio-apos-9-anos/>. Acesso: 28/11/2017.

EXAME. JBS conclui compra dos ativos do Independência. Publicação: 31/01/2013. **Revista Exame**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/jbs-conclui-compra-dos-ativos-do-frigorifico-independencia-2/>. Acesso: 14/07/2016.

EXAME. **Friboi diz que não será afetado por embargo russo à carne de Goiás**. Publicação: 25/06/2008. Disponível em: < http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/friboi-diz-que-nao-sera-afetado-por-embargo-russo-a-carne-de-goias-m0162823>. Acesso em: 07/07/2015.

EXAME. **Os bilionários da carne**. Publicação: 20/05/2004. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/818/noticias/os-bilionarios-da-carne-m0051790>. Acesso em: 09/03/2016.

FABRINI, Fábio; GUTIERREZ, Marcelle. Relatório do TCU indica favorecimento do BNDES à JBS. **Revista Estadão**. Publicação: 26/04/2017. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,relatorio-do-tcu-indica-favorecimento-do-bndes-a-jbs,70001752102>. Acesso: 29/12/2017.

FARIA, Nara. Brasil Foods assume o controle da argentina Avex por US$ 150 milhões. **Infomoney**. Publicação: 03/10/2011. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/brfsa/noticia/2224209/brasil-foods-assume-controle-argentina-avex-por-150-milhoes>. Acesso: 20/01/2018.

FAVERET FILHO, Paulo; DE PAULA, Sergio. A Agroindústria. In: Paulo, Elizabeth M. de S.; Kalache Filho, J. (Orgs.). **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social 50 anos:** histórias setoriais. Brasília (DF): DBA/BNDES, 2002, p. 77-100.

FELÍCIO, Pedro Eduardo. O surgimento dos matadouros-frigoríficos no Brasil do início do século XX. **Revista Beefpoint**, Publicação: 14/11/2013. Disponível em: <http://sites.beefpoint.com.br/pedrodefelicio/osurgimento-dos-matadouros-frigorificos-no-brasil-do-inicio-doseculo -xx/>. Acesso em: 10/02/2016.

FISCHER, André. A dimensão espacial no aménagement do território - o exemplo francês. **RA'EGA - O Espaço Geográfico em Análise**, v. 7, pp. 9-17, nov. 2003.

_____. Politique régionale et stratégie spatiale de la grande firme. L'exemple de Philips aux Pays-Bas. **Norois Année**, vol. 101, n.1, pp. 49-66, Janvier-Mars, 1979.

_____. Zonas industriais e estratégias econômicas e espaciais. In: FIRKOWSKI, Olga Lúcia Castreghini de Freitas; SPOSITO, Eliseu Savério (Orgs.). **Indústria, ordenamento do território e transportes**: a contribuição de André Fischer. São Paulo: Expressão Popular, 2008. p. 53-60.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Multinacionais brasileiras: competência para a internacionalização**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012. 420 p.

FONT, Joan Nogué; RUFÍ, Joan Vicente. **Geopolítica, identidade e globalização**. São Paulo: Annablume, 2006. 284 p.

FONTES, Virgínia. O Imperialismo, de Lênin aos dias atuais. **Revista Outubro**. Rio de Janeiro, n. 17, p. 69-107, 1º semestre, 2008.

FIB. Grupo JBS: o maior em carne bovina. **Food Ingredients Brasil**, n. 6, p. 36-40, 2009. Disponível em: <http://www.revista-fi.com/materias/84.pdf>. Acesso em: 12/08/2014.

FRABASILE, Daniela. BRF interrompe abate de aves e diminui produção de margarina. Publicação: 08/06/2016. **Exame**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/brf-interrompe-operacoes-em-unidades-de-abate-de-aves-em-go-e-rs/>. Acesso: 15/11/2017.

FRIBOI. **Conheça a Friboi**: 1953-2016. Friboi, 2016. Disponível em: <https://www.friboi.com.br/a-empresa>. Acesso: 22/12/16.

FURQUIM, Nelson Roberto.; CYRILLO, Denise Cavallini. Vantagens e desvantagens da pecuária no Brasil segundo atores da cadeia produtiva de carne bovina. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, 37 (3), pp. 321-328, 2013.

FURTADO, Celso**. Formação econômica do Brasil**. 32. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2003. 248 p.

_____. **O Brasil pós-milagre**. 8. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. 152 p.

GARCIA, Diana Cortes Carvalho et al . Impactos do surto de Febre Aftosa de 2005 sobre as exportações de carne bovina brasileira. **Ciênc. anim. bras**., Goiânia , v. 16, n. 4, p. 525-537, dec. 2015.

GARCIA, Eugênio Vargas. Estados Unidos e Grã-Bretanha no Brasil: transição de poder no entreguerras. **Contexto Internacional**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 41-71, Jun. 2002.

GARCIA, Luís A. F. **Economias de escala na produção de frangos de corte no Brasil**. 114 f. Tese de Doutorado em Ciências (Economia Aplicada). Piracicaba. Escola Superior de Agricultura Luís de Queiroz, Universidade de São Paulo - USP, 2004.

GAZETA DIGITAL. Empresa assina acordo de compra de unidade em MT. Publicação: 21/06/2005. Disponível em: <http://www.gazetadigital.com.br/conteudo/imprimir/secao/2/materia/77232>. Acesso em: 07/03/2016.

GAZETA DO POVO. **Minerva compra nove frigoríficos da JBS por quase R$ 1 bilhão**. Publicação: 06/06/2017. Disponível em: < http://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/pecuaria/minerva-compra-nove-frigorificos-da-jbs-por-quase-r1-bilhao-14695m3soduco3jwvtfhsobv7>. Acesso: 30/12/2017.

GAZETA DO POVO. **Cade aprova BRF com restrições para Perdigão**. Publicação: 13/07/11. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/cade-aprova-brf-com-restricoes-para-perdigao-bs7rrpmph4sqydeho03r5mxce>. Acesso: 08/12/2016.

_____. **Relatório Expedição Avicultura (2015)**. Núcleo de Agronegócio da Gazeta do Povo. Disponível em: <www.expedicaoavicultura.com.br>. Acesso: 15/11/2016.

_____. **JBS fecha compra do Grupo Big Frango**. Publicação: 21/11/14. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/jbs-fecha-compra-do-grupo-big-frango-eggesuo4v5y2mc4pzczpe9r2m>. Acesso: 14/07/2016.

GEORGE, Pierre. **Panorama do mundo atual**. 2. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1968. 256 p.

GOMES, Sandra Regina. **Francisco Jacintho da Silveira: história da agropecuária no Brasil Central**. Presidente prudente, SP: FJ Silveira, 2004. 341 p.

GOOGLE MAPS. Frigorífico Canelones. **Google, Inc.**, Street View, ago. 2015. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/>. Acesso: 20/11/2017.

GOY, Leonardo. CADE aprova arrendamento de ativos da Frangosul pelo JBS. Publicação: 29/08/2012. **Revista Exame**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/cade-aprova-arrendamento-de-ativos-da-frangosul-pelo-jbs-2/>. Acesso: 14/07/2016.

HAESBAERT, Rogério. Globalização e fragmentação no mundo contemporâneo. In: _____(Org.). **Globalização e fragmentação no mundo contemporâneo.** Niterói: Ed. UFF, 2001. p. 11-53.

HÄKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, vol. 22, pp. 256-270, 2006.

HARVEY, David. **Os limites do capital**. São Paulo: Boitempo, 2013. 591 p.

_____. **Condição pós-moderna:** uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 20 ed. São Paulo: Loyola, 2010. 349 p.

_____. **O neoliberalismo:** história e implicações. São Paulo: Loyola, 2008. 249 p.

HILFERDING, Rudolf. **Finance Capital**. A Study of the Latest Phase of Capitalist Development. Ed. Tom Bottomore (Routledge & Kegan Paul), London: Routledge, 1981. Disponível em: <https://www.marxists.org/archive/hilferding/1910/finkap/>. Acesso em: 03/01/2016.

HIRST, Maria Regina S. L. e M. Brasil como país mediador e poder regional. In: HURRELL, Andrew et al. (Orgs.). **Os Brics e a ordem global**. Rio de Janeiro: FGV, 2009. p. 43-73.

IANNI, O. **A sociedade global**. 12. ed. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2005. 191 p.

_____. **Globalização: novo paradigma das ciências sociais**. Estudos Avançados, vol.8, n.21, pp. 147-163, 1994.

_____. **Teorias da Globalização**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização, 2002.

IBGE. **Censo Industrial de 1960**. Vol. 3. Rio de Janeiro: IBGE, 1967. 127 p.

IBGE. **Pesquisa Pecuária Municipal - 2015 (2000-2015).** Disponível em: <http://www2.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=t&o=24&i=P&c=3939>. Acesso: 12/12/2016.

IBGE. **Pesquisa Trimestral de Abate dos Frigoríficos - 2016 (2000-2016).** Disponível em: <http://www2.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=1092&z=t&o=1&i=P>. Acesso: 12/12/2016.

IBGE. **População total do Brasil: Censos de 2000 e 2010.** Disponível em: <http://www2.sidra.ibge.gov.br/bda/popul/default.asp?t=3&z=t&o=25&u1=1&u2=1&u3=1&u4=1&u5=1&u6=1>. Acesso: 12/09/2012.

IBGE. **Produção Agrícola Municipal (2015)**. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/Tabela/1612>. Acesso em: 10/11/2016.

IBGE. **Recenseamento Geral do Brasil, 1920 – Agricultura**. Vol. 3, 1ª parte. Rio de Janeiro: IBGE, 1923. 512 p.

IBGE. **Recenseamento Geral do Brasil, 1920 – Indústria**. Vol. 5, 1ª parte. Rio de Janeiro: IBGE, 1927. 696 p.

IBGE. **Recenseamento Geral do Brasil, 1920 – Relação dos Estabelecimentos Industriais Recenseados**. Vol. 1. Rio de Janeiro: IBGE, 1924. 413 p.

IBGE. **Recenseamento Geral do Brasil, 1920 – Relação dos Estabelecimentos Industriais Recenseados**. Vol. 2. Rio de Janeiro: IBGE, 1925. 434 p.

IBGE. **Recenseamento Geral do Brasil, 1940 – Censos Econômicos: Agrícola, Industrial, Comercial e dos Serviços**. Vol. 3. Rio de Janeiro: IBGE, 1950. 506 p.

IGLÉSIAS, Francisco. **A industrialização brasileira**. São Paulo: Brasiliense, 1985. 93 p.

INFOMONEY. **14 acordos em 6 anos:** a marcha da JBS para se tornar o maior frigorífico do mundo. Publicação: 27/05/2014. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/jbsfriboi/noticia/3370541/acordos-anos-marcha-jbs-para-tornar-maior-frigorifico-mundo>. Acesso: 14/07/2016.

_____. **JBS anuncia ter finalizado aquisição do Grupo Toledo, na Bélgica**. Publicação: 13/07/2010. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/ultimas-noticias/noticia/1900635/jbs-anuncia-ter-finalizado-aquisicao-grupo-toledo-belgica>. Acesso: 21/12/2016.

_____. Marfrig adquire Zenda, fecha parceria logística com Grupo Martins e arrenda 11 plantas. Publicação: 22/09/09. Disponível em: < http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/1677648/marfrig-adquire-zenda-fecha-parceria-log-iacute-stica-com-grupo>. Acesso: 06/01/2017.

INVEST-SP. **Friboi compra Swift por US$ 1,4 bilhão**. Publicação: 30/05/07. Disponível em: <http://www.investe.sp.gov.br/noticia/friboi-compra-swift-por-us-1-4-bilhao/>. Acesso: 21/11/2016.

JANK, Marcos Sawaya; VIEGAS, I. F. P. A OMC e o agronegócio: o desafio da rodada do milênio. **Preços Agrícolas**, Piracicaba, v. 14, n. 156, p. 3-10, 1999.

JBS. **A história da JBS**. JBS, 2017. Disponível em: <http://jbs.com.br/sobre/historia/>. Acesso: 20/07/17.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2007. Disponível em: < http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/2201/JBS_RA_2008_port.pdf>. Acesso: 15/02/2016.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2008. Disponível em: < http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/2202/JBS_RA2007_Consolidado.pdf>. Acesso em: 15/02/2016.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2009. Disponível em: < http://relatorioanual2009.jbs.com.br/relatoriojbs.riweb.com.br/home.html>. Acesso em: 08/11/2017.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2010. Disponível em: < http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/2199/JBS_Relatorio_Anual_2010.pdf>. Acesso em: 15/02/2016.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2011. Disponível em: < http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/2200/JBS_Relatorio_Anual_2011.pdf>. Acesso em: 15/02/2016.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2012. Disponível em: < http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/2496/JBS_RA12_completo1.pdf>. Acesso em: 15/02/2016.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2013. Disponível em: < http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3717/RAeS%20JBS%202013%20final.pdf>. Acesso em: 15/02/2016.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2014. Disponível em: <http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4361/20150601_RelatorioJBS_portugues_menor.pdf>. Acesso em: 15/02/2016.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2015. Disponível em: <http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3727/16.06.2016%20RA%20JBS%202015.pdf>. Acesso em: 12/11/2017.

JBS. Relatório Anual da JBS - 2016. Disponível em: <http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4069/JBS%20RAS%202016%20PT%20170502%20Final.pdf>. Acesso em: 12/11/2017.

JBS. **Relatórios CVM:** Informações Financeiras (2007-2017). JBS, 2018. Disponível em: <http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/s-4-ptb.html>. Acesso: 14/01/2018.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erick. The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, pp. 23–32, mar., 1977. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490676a.pdf> Acesso em: 27/01/2014.

_____. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, n. 40, pp. 1411–1431, 2009. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/full/jibs200924a.html>. Acesso em: 10/01/2014.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish case. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, pp. 305–323, October, 1975. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.14676486.1975.tb00514.x/pdf>. Acesso em: 25/01/2014.

JORNAL DO COMÉRCIO. BRF cria joint venture com IFGL para distribuição de alimentos processados. **Jornal do Comércio**. Publicação: 22/04/15. Disponível em: <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=194386>. Acesso: 20/01/2018.

JULIBONI, Márcio. As principais aquisições do JBS nos últimos anos. **Revista Exame**. Publicação: 10/06/2013. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/as-principais-aquisicoes-do-jbs-nos-ultimos-anos/>. Acesso: 21/09/2016.

KARAM, Leonel Correa. **Multinacionais e dependência:** um desafio à liberdade. Um estudo de caso brasileiro. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. 107 p.

KROEHN, Márcio. Marfrig: uma mudança sob o olhar do dono. **Isto É Dinheiro**. Publicação: 16/12/16. Disponível em: < https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20161216/marfrig-uma-mudanca-sob-olhar-dono/442913>. Acesso: 21/11/17.

LAUTERT, Vladimir. **A opção pelo crescimento acelerado:** uma interpretação da internacionalização da indústria brasileira nos anos 1950. 312 f. Tese (Doutorado em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto alegre, 2012.

LÊNIN, Vladimir Ilichi U. **O imperialismo: etapa superior do capitalismo**. Campinas, SP: FE/UNICAMP (Navegando Publicações), 2011. 270 p.

LEVITT, Theodore. The globalization of markets. **The McKinsey Quarterly**, Summer, 1984. Disponível em: <http://www.lapres.net/levit.pdf>. Acesso em: 22/12/2015. Acesso: 20/12/2015.

LIMA, Ivaldo. A inserção do Japão na nova ordem mundial. In: HAESBAERT, Rogério (Org.). **Globalização e fragmentação no mundo contemporâneo.** Niterói: EdUFF, 2001. pp. 105-138.

LIMA, Leandro Oliveira de; AURÉLIO NETO, Onofre P. Plano Estratégico de Desenvolvimento do Centro-Oeste/Brasil. **Mercator**, Fortaleza, v. 16, june 2017.

LIPIETZ, Alain. **Miragens e milagres: problemas da industrialização no Terceiro Mundo**. São Paulo: Nobel, 1988. 231 p.

LORINI, Arlete. No agronegócio, chegou a vez do Minerva Foods. **Revista Exame**. Publicação: 10/08/2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/chegou-a-vez-dele/>. Acesso: 07/12/2017.

LUCENA, Andréa Freire de; SOUZA, Rafael Oliveira de. Comércio exterior em Goiás: uma análise empírica sobre a competitividade internacional das exportações dos complexos de soja e carne (1996-2008). In: LUCENA, Andréa Freire de (Org.). **Comércio exterior em Goiás:** oportunidades e desafios. Goiânia: PUC de Goiás, 2011. pp. 193-216.

MACHADO, Alcyone Artioli. Infecção pelo vírus Influenza A (H1N1) de origem suína: como reconhecer, diagnosticar e prevenir. **Jornal Brasileiro de Pneumologia**, São Paulo, v. 35, n. 5, p. 464-469, maio, 2009.

MAMIGONIAN, Armen. Estudo geográfico das indústrias de Blumenau. **Revista Brasileira de Geografia**, v. 27, n. 3, p. 389-481, 1965.

_____. Notas sobre os frigoríficos do Brasil central Pecuário. In: **Boletim Paulista de Geografia**, São Paulo: AGB, n. 51, pp. 7-14, junho, 1976.

MAPA. **Negociações Agrícolas**. Publicação: 13/01/2017. 2017a. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/relacoes-internacionais/negociacoes-comerciais/omc-organizacao-mundial-do-comercio/rodada-do-uruguai>. Acesso em: 03/10/2017.

_____. **Bilaterais e Regionais**. Publicação: 13/01/2017. 2017b. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/relacoes-internacionais/negociacoes-nao-tarifarias/bilaterais-e-regionais>. Acesso em: 03/10/2017.

_____. **Plano Mais Pecuária**. Brasília (DF): MAPA, 2014. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/leite-e-derivados/anos-anteriores/plano-mais-pecuaria.pdf>. Acesso: 03/04/2017.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG - 2007. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/RAO_MARFRIG_2007.pdf>. Acesso: 20/02/2015.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG - 2008. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/RAO_MARFRIG_2008.pdf>. Acesso: 20/02/2015.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG - 2009. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/RAO_MARFRIG_2009.pdf>. Acesso: 17/02/2016.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG - 2010. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/Marfrig_RA10.pdf>. Acesso: 17/02/2016.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG - 2011. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/Marfrig_RA11.pdf>. Acesso: 17/02/2016.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG -2012. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/Marfrig_RA12.pdf>. Acesso: 17/02/2016.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG - 2013. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/RA2013_Port.pdf>. Acesso: 17/02/2016.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG - 2014. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/Marfrig_RA14.pdf>. Acesso: 17/02/2016.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG - 2015. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/Marfrig_RA15.pdf>. Acesso: 14/11/2017.

MARFRIG. Relatório anual da MARFRIG - 2016. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/Uploads/Arquivos/Marfrig_RA16.pdf>. Acesso: 14/11/2017.

MARFRIG. **A história da empresa**. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/pt/marfrig-global-foods/historia>. Acesso: 20/07/17.

MARFRIG. **Central de Resultados:** Demonstrações Financeiras (2006-2016). MARFRIG, 2018. Disponível em: <http://ri.marfrig.com.br/pt/informacoes-financeiras/central-de-resultados>. Acesso: 14/01/2018.

MARX, Karl. **Contribuição à crítica da economia política**. 2 ed. São Paulo: Expressão Popular, 2008. 288 p.

MARX, Karl. O processo global da produção capitalista (Livro Terceiro, Vol. 5, Parte IV). In: _____. **O Capital: crítica da economia política**. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980. 309-701 pp.

MARX, Karl. O processo global da produção capitalista (Livro Terceiro, Vol. 3, Tomo 2, Parte II). In: _____. **O Capital: crítica da economia política**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultura , 1986. 337p.

MARX, Karl; ENGELS, F. **Manifesto do partido comunista**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MATHEWS, John A. Dragon multinationals: new players in 21st century globalization. **Asia-Pacif Jornaul of Management**, 23 (1) p. 5-27, 2006.

MAZZALI, Leonel. **O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização "em rede"**. São Paulo: UNESP, 2000.

MDIC. Balança comercial do Brasil (2000-2016). Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/balanca-comercial>. Acesso em: 20/03/2017.

MDIC. **Barreiras comerciais no comércio exterior**. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior/negociacoes-internacionais/803-barreiras-comerciais>. Acesso em: 07/10/2017.

MELLO, Alex Fiuza de. **Capitalismo e mundialização em Marx**. São Paulo: Perspectiva, Belém: SECTAM (Debates), 2000. 162 p.

MENDES, Luiz Henrique; ADACHI, Vanessa; TORRES, Fernando; GÓES, Francisco. A saga da JBS. **Revista Valor Econômico**. Publicação: 07/07/2017. Disponível em: < http://www.valor.com.br/especial/jbs>. Acesso: 28/11/2017.

MICHALET, Charles-Albert. États, nations, firmes multinationales et capitalisme mondial. **Sociologie et sociétés**, vol. 11, n° 2, 1979, p. 39-58. Disponível em: < http://www.erudit.org/revue/socsoc/1979/v11/n2/001500ar.pdf>. Acesso em: 05/01/2016.

MICHALET, Charles-Albert. **O que é a mundialização?** São Paulo: Loyola, 2003. 238p.

_____. **Strategies of Multinationals and Competition for Foreign Direct Investment**. Washington - D.C. (EUA): IFC and World Bank. Foreign Investments Advisory Service, Occasional Paper 10, 1997. 47 p.

MIELE, Marcelo; MACHADO, Jurandi S. L**evantamento Sistemático da Produção e Abate de Suínos – LSPS:** metodologia ABIPECS-EMBRAPA de previsão e acompanhamento da suinocultura brasileira. Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2006. 27 p.

_____; SANTOS FILHO, J. I. dos; MARTINS, F. M.; SANDI, A. J. O desenvolvimento da suinocultura brasileira nos últimos 35 anos. In: SOUZA, J. C. P. V. B.; TALAMINI, D. J. D.; SCHEUERMANN, G. N.; SCHMIDT, G. S. (Ed.). **Sonho, desafio e tecnologia:** 35 anos de contribuições da Embrapa Suínos e Aves. Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 2011. p. 85-102.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade da Minerva - 2011. Disponível em: < http://portal.minervafoods.com/files/beef3_rs_2011_port.pdf >. Acesso em: 15/03/2016.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade da Minerva - 2012. Disponível em: < http://www.mzweb.com.br/minerva2012/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=F81344ED-9594-4F63-8B12-504305A37E21 >. Acesso em: 15/03/2016.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade da Minerva - 2013. Disponível em: < http://sustentabilidade.minervafoods.com/ >. Acesso em: 15/03/2016.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade da Minerva - 2014. Disponível em: < http://portal.minervafoods.com/files/02896-002_relatorio_minerva_apresentacao_0.pdf >. Acesso em: 15/03/2016.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade da Minerva - 2015. Disponível em: <http://portal.minervafoods.com/files/02896-006_relatorio_2015_internet.pdf>. Acesso em: 18/12/2017.

MINERVA. Relatório de Sustentabilidade da Minerva - 2016. Disponível em: <http://online.flipbuilder.com/bkyt/nged/mobile/index.html>. Acesso em: 18/12/2017.

MINERVA. **Sobre a Minerva Foods**: história (1957-2017). Disponível em: < http://portal.minervafoods.com/sobre-minerva-foods#historia>. Acesso: 17/12/2017.

MINERVA. **Escritórios Internacionais**: 2018. Disponível em: <http://portal.minervafoods.com/escritorios-internacionais> Acesso: 20/01/2018.

MONTEIRO, Lucia. JBS deteve nove frigoríficos em Goiás, mas opera três. **O Popular**. Publicação: 16/09/17. Disponível em: < https://www.opopular.com.br/editorias/economia/jbs-deteve-nove-frigor%C3%ADficos-em-goi%C3%A1s-mas-opera-tr%C3%AAs-1.1349383>. Acesso: 10/01/2018.

MOREIRA, Uallace. Teorias do comércio internacional: um debate sobre a relação entre crescimento econômico e inserção externa. **Revista de Economia Política**, vol.32, n.2, pp. 213-228, 2012.

MOURA, José Wellington Fontinele; et al. Fatores Influenciadores na Qualidade da Carne Suína. **Rev. Científica de Produção Animal**, v.17, n.1, p.18-29, 2015.

NEVES, Marcos Fava et al. **Estratégias para a carne bovina no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012. 272 p.

NOGUEIRA, Danielle. JBS respondeu por 38% do apoio do BNDES ao setor de carnes entre 2005 e 2016. **O Globo**. Publicação: 14/07/17. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/jbs-respondeu-por-38-do-apoio-do-bndes-ao-setor-de-carnes-entre-2005-2016-21591278>. Acesso: 18/11/2017.

NOGUEIRA, Saulo P. L. **Como derrubar as barreiras internacionais de comércio.** São Paulo: Lex Editora, 2006. 122 p.

O GLOBO. **JBS compra Moy Park, unidade da Marfrig na Europa, por US$ 1,5 bilhão**. Publicação: 21/06/2015. Disponível em: < https://oglobo.globo.com/economia/jbs-compra-moy-park-unidade-da-marfrig-na-europa-por-us-15-bilhao-16511613>. Acesso: 31/12/2017.

_____. **Marfrig compra La Caballada e cresce no Uruguai**. O Globo, Valor Online. Publicação: 01/06/07. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/marfrig-compra-la-caballada-cresce-no-uruguai-4185008>. Acesso: 15/04/2017.

OECD-FAO. Agricultural Outlook 2015-2024. Paris: OECD Publishing/Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2015. 148 p. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2015-en>. Acesso: 12/12/2016.

OHMAE, Kenichi. **O fim do Estado-Nação**: a ascensão das economias regionais. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 240 p.

OLIVEIRA, Márcio Piñon de. América Latina: legado socioespacial e globalização. In: HAESBAERT, Rogério (Org.). **Globalização e fragmentação no mundo contemporâneo.** Niterói: Ed. UFF, 2001. pp. 105-138.

OLIVO, Nilson. **Mercado mundial de carnes**. 46 ed. Criciúma: Varela Editora, 2008. 152 p.

OLIVON, Beatriz. "Acho que foi a última compra", diz presidente do Marfrig sobre a Keystone. **Exame**. Publicação: 10/10/10. Disponível em: < https://exame.abril.com.br/negocios/acho-foi-ultima-compra-diz-presidente-marfrig-keystone-570289/>. Acesso: 21/11/17.

OMC. **Bilaterais e Regionais**. Publicação: 13/01/2017. 2017b. Disponível em: < https://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/17-tbt_e.htm#articleII>. Acesso em: 07/10/2017.

ONDEI, Vera; MOITINHO, Fábio. O apetite do Minerva. **Dinheiro Rural**. Publicação: 03/08/17. Disponível em: <https://www.dinheirorural.com.br/o+apetite+do+minerva>. Acesso: 05/01/2018.

ORDOÑEZ, Hector; et al. Caso PRINEX. Inovação e competitividade em gados e carnes. In: VILELLA, F.; NEVES, M. F.; SENESI, S.; PALAU, H. (Eds.). **Agronegócios em Argentina e Brasil:** uma estratégia conjunta e uma visão ao futuro. Buenos Aires: Ed. Faculdade de Agronomia, UBA, 2007. pp. 1-82.

ORTIZ, Renato. Globalização: notas sobre um debate. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 24, n. 1, p. 231-254, jan./abr., 2009.

_____. **Mundialização e cultura.** 4ª reimpressão. São Paulo: Brasiliense, 2000. 235 p.

OSELAME, Renato. JBS na Austrália conclui aquisição da Primo Smallgoods. **Revista Exame**. Publicação: 30/03/2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/jbs-na-australia-conclui-aquisicao-da-primo-smallgoods/>. Acesso: 28/11/2017.

PALAU, Hernán; et al. Caso Consorcio Pampas del Salado: aseguramiento de origen y calidad en carnes argentinas. In: VILELLA, F.; NEVES, M. F.; SENESI, S.; PALAU, H. (Eds.). **Agronegócios em Argentina e Brasil:** uma estratégia conjunta e uma visão ao futuro. Buenos Aires: Ed. Faculdade de Agronomia, UBA, 2007. pp. 107-138.

PARDI, Miguel Cione. et al. **A epopeia do zebu:** um estudo zootécnico-econômico (1944/1994). Goiânia: Editora da UFG, 1996. 126 p.

_____. et al. **Ciência, higiene e tecnologia da carne**. Volume I. 2. ed. Goiânia: UFG, 2005.

PAVANI, Luana. BRF faz parceria com Alyasra, no Kuwait, para distribuição. **Exame**. Publicação: 04/08/2014. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/brf-faz-parceria-com-alyasra-no-kuwait-para-distribuicao/>. Acesso: 20/01/2018.

PERDIGÃO. Relatório anual – 2008. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/Relatorio_Anual_2008.pdf>. Acesso: 15/07/2017.

PERTILE, Noeli. **Formação do espaço agroindustrial em Santa Catarina: o processo de produção de carnes no oeste catarinense**. 2008. 322 f. Tese de Doutorado em Geografia. Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2008.

PESSOA, Eneuton; MARTINS, Marcilene. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **Revista de Economia Contemporânea**, vol.11, n.2, pp. 307-329, 2007.

PINHEIRO, Raizza Eveline Escórcio et al. Qualidade da carne de suínos mestiços comerciais e sem raça definida criados em regime intensivo. **Revista Brasileira de Saúde e Produção Animal**. Salvador, v. 14, n. 1, p. 149-160, mar. 2013.

PIZZOLATO, Nélio Domingues; SCAVARDA, Luiz Felipe; PAIVA, Rodrigo. Zonas de influência portuárias - *hinterlands*: conceituação e metodologias para sua delimitação. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 17, n. 3, p. 553-566, 2010.

PORTAL DBO. **Marfrig suspende abates na unidade de Alegrete, RS**. Publicação: 19/08/14. Disponível em: <http://www.portaldbo.com.br/Revista-DBO/Noticias/Marfrig-suspende-abates-na-unidade-de-Alegrete-RS/10331>. Acesso: 10/08/2016.

PORTO DO ITAQUI. **Histórico**: fotografia panorâmica (2014). Disponível em: <http://www.portodoitaqui.ma.gov.br/porto-do-itaqui/historico>. Acesso: 29/04/2018.

PORTO ITAJAI. **Banco de imagens**: atracação de navios (2018). Disponível em: <http://www.portoitajai.com.br/novo/foto/7/Atraca%C3%A7%C3%A3o%20de%20Navios>. Acesso: 29/04/2018.

POZZOBON, D. M. Explorando soluções internacionais: o caso dos frigoríficos brasileiros. In: **Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas De Pós-Graduação em Administração**, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PRADO JÚNIOR, Caio. **História e desenvolvimento:** a contribuição da historiografia para a teoria e prática do desenvolvimento brasileiro. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1972. 92 p.

PREBISCH, Raul. O desenvolvimento econômico da América Latina e alguns de seus problemas principais. In: BIELCHOSWSKY, Ricardo (Org.). **Cinquenta Anos de Pensamento na CEPAL**. Rio de Janeiro: Record, 2000. pp. 69-136.

PRESSINOTT, Fernanda. JBS compra operação de aves da Tyson Foods no Brasil e no México. **Valor Econômico**. Publicação: 28/07/2014. Disponível em: <http://www.valor.com.br/agro/3628524/jbs-compra-operacao-de-aves-da-tyson-foods-no-brasil-e-no-mexico>. Acesso: 28/11/2017.

QUAIZEL, Gabriel. Qué cortes de carne vende Argentina a qué países. **Noticias AgroPecuarias (NAP)**. Publicação: 10/08/2017. Disponível em: < http://www.noticiasagropecuarias.com/2017/08/10/que-cortes-de-carne-vende-argentina-que-paises/>. Acesso: 08/01/2018.

RAMOS, Camila Souza. BRF inaugura fábrica de processados em Abu Dhabi. **Valor Econômico**. Publicação: 26/11/2014. Disponível em: < http://www.valor.com.br/agro/3794352/brf-inaugura-fabrica-de-processados-em-abu-dhabi>. Acesso: 20/01/2018.

REZENDE, Sérgio F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. In: OLIVEIRA JURNIOR, M. M. (Org.). **Multinacionais brasileiras:** internacionalização, inovação e estratégia global. Porto Alegre: Bookman, 2010. pp. 75-90.

RICARDO, David. **Princípios de Economia Política e Tributação**. Trad. Paulo Henrique R. Sandroni. São Paulo: Nova Cultura, 1996. 318 p.

ROBERTSON, Roland. Mapping the Global Condition: Globalization as the Central Concept. **Theory Culture & Society**, vol. 7 (2), pp. 15-30, Jun., 1990. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/249725627_Mapping_the_Global_Condition_Globalization_as_the_Central_Concept>. Acesso em: 10/12/2015.

ROCHA, Alda do Amaral. Marfrig negocia frigorífico no Uruguai. **Valor Econômico; Jornal G1**. Publicação: 04/10/2006. Disponível em: < http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1298243-9356,00-MARFRIG+NEGOCIA+FRIGORIFICO+NO+URUGUAI.html>. Acesso: 20/11/2017.

RODRIGUES, Edmilson. Barcarena: entre o lucro, a miséria e as catástrofes. **Carta Capital**. Publicação: 06/11/15. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/sociedade/barcarena-entre-o-lucro-a-miseria-e-as-catastrofes-2140.html>. Acesso: 12/12/2017.

RODRIGUES, Paulo Roberto A. **Introdução aos sistemas de transporte no Brasil e à logística internacional**. 4 ed. São Paulo: Aduaneiras, 2011. 246 p.

ROGERSON, Peter A. **Métodos estatísticos para geografia:** um guia para o estudante. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 348 p.

RUBIN, Luciane da Silva; ILHA, Adayr da Silva. O Comércio Brasileiro de Carne de Frango no Contexto da Integração Regional. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 39, nº 2, p. 199-215, 2008.

RUBIN, Luciane da Silva; ILHA, Adayr da Silva; LOPES, Taize de Andrade Machado. Exportações de carne suína: performance e possibilidades frente à eliminação de barreiras. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 1, p. 28-45, 2012.

SACHS, Inacy. Internacionalização da economia ou desenvolvimento endógeno? Os lances da crise no Brasil. **Revista de Economia Política**, vol. 4, n. 3, o. 45-61, julho-setembro, 1984.

SADIA. **A Sadia**: nossa história (1944-2016). Disponível em: <https://www.sadia.com.br/sadia>. Acesso: 17/12/2016.

SALOMÃO, Alexa. Marfrig investe US$ 70 milhões na compra de frigoríficos. **Revista Exame**. Publicação: 10/10/10. Disponível em: < https://exame.abril.com.br/negocios/marfrig-investe-us-70-milhoes-na-compra-de-frigorificos-m0115476/ >. Acesso: 10/01/2017.

SAMORA, Roberto. Marfrig amplia atuação em frango no Brasil e exterior. Estadão. Publicação: 23/06/08. Disponível em:< http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,marfrig-amplia-atuacao-em-frango-no-brasil-e-exterior,194352>. Acesso: 16/01/2017.

SANTOS, Leandro Bruno. A geografia dos investimentos diretos estrangeiros e do comércio internacional do BRIC. **Boletim Goiano de Geografia**, Goiânia, v. 29, n. 2, p. 143-156, jul/dez., 2009.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal.** 24. ed. Rio de Janeiro: Record, 2015. 174 p.

_____. **Economia Espacial:** críticas e alternativas. 2. ed., 2ª reimpressão. São Paulo: EDUSP, 2011. 208 p.

_____. **A natureza do Espaço:** Técnica e Tempo, Razão e Emoção. 4. ed. 5ª reimpressão. São Paulo: EDUSP, 2009. 388 p.

_____. **Metamorfoses do espaço habitado:** fundamentos teóricos e metodológicos da Geografia, 6. ed. São Paulo: EDUSP, 2008. 132 p.

_____. **Técnica, Espaço, Tempo:** Globalização e Meio Técnico-Científico Informacional. São Paulo: HUCITEC, 1994. 190 p.

_____. **Por uma Geografia Nova**: da crítica da Geografia a uma Geografia Crítica. 3. ed. São Paulo: HUCITEC, 1986.

_____. **Espaço e Sociedade**: ensaios. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1982. 156 p.

SARUBBI, Juliana et al. Utilização de energia elétrica em diferentes sistemas de aquecimento para leitões desmamados. **Eng. Agrícola,** Jaboticabal, v. 30, n. 6, p. 1003-1011, dez. 2010.

SASSEN, Saskia. **As cidades na economia mundial**. São Paulo: Studio Nobel, 1998. 190 p.

_____. **Losing Control? Sovereignty in na Age of Globalization**. New York: Columbia University Press, 1996.

SATO, Geni S. **Estratégia e estrutura organizacional na indústria de alimentos: o caso Sadia**. 1998. 196 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). Escola De Administração de Empresas São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – FGV. 1998.

SCHELLER, Fernando. JBS compra a Plumrose, nos EUA, por US$ 230 milhões. **Estadão**. Publicação: 13/032017. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,jbs-compra-a-plumrose-nos-eua-por-us-230-milhoes,70001698030>. Acesso: 31/12/2017.

SCHIFFER, Sueli Ramos. A globalização da economia e o território nacional. Indagações prospectivas. In: SANTOS, M.; SOUZA, M. A. A.; SILVEIRA, M. L. (Orgs.). **Território, globalização e fragmentação.** 5ª ed. São Paulo: HUCITEC – ANPUR, 2002.

SCOT CONSULTORIA. **Cotações:** Boi no mundo - 2016. Disponível em: <https://www.scotconsultoria.com.br/cotacoes/boi-no-mundo/>. Acesso: 04/01/2017.

SEGALIS, G.; FRANÇA, R. de.; ATSUMI, S. Y. K. **Fundamentos de exportação e importação no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2012. 164 p.

SENE, Eustáquio de. **Globalização e espaço geográfico**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2004.

SILVA, Sheila Zardo da; TRICHES, Divanildo; Malafaia, Guilherme. Reflexões sobre as barreiras não tarifárias às exportações na cadeia de carne bovina brasileira. **IPES - Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais**, Caxias do Sul, Texto n. 32, maio, 2008.

SIMONSEN, Roberto C. **Evolução industrial do Brasil e outros estudos**. São Paulo: Comp. Ed. Nacional: Ed. USP, 1973. 479 p.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas**. Vol. 1. São Paulo: Nova Cultural, Série: Os economistas, 1996. 479 p.

SNA. Sociedade Nacional de Agricultura. **Brasil inicia embarques de carne bovina *in natura* para os Estados Unidos**. Publicado em: 21/09/2016. Disponível em: <http://sna.agr.br/brasil-inicia-embarques-de-carne-bovina-in-natura-para-os-estados-unidos/>. Acesso: 21/02/ 2017.

SOARES, Murilo Rodrigues da Cunha. **Lei Kandir:** breve histórico. Brasília (DF): Câmara dos Deputados, 2007. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br>. Acesso: 21/04/2018.

SOUZA, Felipe Pohl. O mercado da carne bovina no Brasil. **Rev. Acad., Ciênc. Agrár. Ambient**., Curitiba, v. 6, n. 3, p. 427-434, jul./set. 2008.

SOUZA, Herbert de. Las transnacionales y la explotación de la classe obrera em el Brasil. In: ARRUDA, Marcos; SOUZA, Herbert de; AFONSO, Carlos (Orgs.). **Las empresas transnacionales y el Brasil:** el impacto de las empresas transnacionales en la economia brasilena contemporânea. Ciudad del México (DF): Universidad Nacional Autónoma de Mexico, 1978. p. 13-39.

SPOHR, Nicole; SILVEIRA, Franciane Freitas. Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 52, n. 3, p. 300-312, maio/jun., 2012.

SPOSITO, Eliseu Savério. **Redes e cidades**. São Paulo: Editor UNESP, 2008. 164 p.

_____. A propósito de orientações teórico-metodológicas na Geografia contemporânea. **Terra Livre**, São Paulo, n. 16, p. 99-112, 1º semestre, 2001.

_____.; SANTOS, Leandro Bruno. **O capitalismo industrial e as multinacionais brasileiras**. São Paulo: Outras expressões, 2012. 296 p.

STRINGHINI, José Henrique et al. Avaliação do desempenho e rendimento de carcaça de quatro linhagens de frangos de corte criadas em Goiás. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, v. 32, n. 1, p. 183-190, fev. 2003.

SUZIGAN, Wilson; SZMRECSÁNYI, Tamás. Os investimentos estrangeiros no início da industrialização do Brasil. In: SILVA, Sergio S.; SZMRECSÁNYI, Tamás. (Orgs.). **História Econômica da Primeira República**. 2. ed. São Paulo: Hucitec-ABPHE, USP, 2002.

TAKAR, Téo. Perdigão anuncia a compra da Plusfood. **Gazeta Digital**. Publicação: 09/12/2007. Disponível em: <http://www.gazetadigital.com.br/conteudo/show/secao/2/og/1/materia/162652/t/perdigao-anuncia-a-compra-da-plusfood>. Acesso: 20/01/2018.

TASSARA, H., SCAPIN, A. **Perdigão uma trajetória para o futuro**. Videira: Empresa das Artes, 1996.

TEIXEIRA, Marcelo. Marfrig compra empresa de aves na Irlanda do Norte por R$70 milhões. **Jornal G1**, Globo. Publicação: 25/05/2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/mundo/noticia/2010/05/marfrig-compra-empresa-de-aves-na-irlanda-do-norte-por-r70-mi-2.html?menu=5eb31164aba62b7>. Acesso: 11/01/2018.

THIAGO, L. R. L. S. **Confinamento de bovinos**. Brasília, DF: EMBRAPA, 1996. 85 p.

TREVISAN, L.; SILVA, A. M. B. da. A moderna logística no território brasileiro: contribuição à pesquisa. **Ciência Geográfica**, Bauru, vol. XVI (2), janeiro/dezembro, 2012.
TSE. **Sistema de Prestação de Contas Eleitorais (SPCE)**: eleições 2014. Disponível em: <http://inter01.tse.jus.br/spceweb.consulta.receitasdespesas2014 >. Acesso: 31/12/2017.

UBABEF. **A saga da avicultura brasileira:** como o Brasil se tornou o maior exportador mundial de carne de frango. Rio de Janeiro: Insight; São Paulo: UBABEF, 2011. 120 p.

_____. Produção sustentável garante ao Brasil liderança nas exportações. **Revista Avicultura Brasil**, União Brasileira de Avicultura, n. 1, p. 4-6, 2012.

UNIÃO EUROPEIA. **Regulamento (CE) nº 616, de 4 de Junho de 2007**. Cota Frango - União Europeia. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0616&from=EN>. Acesso em: 07/10/2017.

_____. **Regulamento (CE) nº 810, de 11 de Agosto de 2008**. Cota Hilton - União Europeia. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32008R0810&from=EN>. Acesso em: 07/10/2017.

_____. **REGULAMENTO (CE) nº 880, de 7 de Setembro de 2009**. Regulamentos da pauta aduaneira - União Europeia. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009R0880&from=EN>. Acesso em: 07/10/2017.

USDA. United States Department of Agriculture. **Foreign Agricultural Service**: Database (1975-2017). Disponível em: <https://www.fas.usda.gov/>. Acesso em: 21/01/2018.

VALVERDE, Orlando. **Estudos de Geografia Agrária Brasileira**. Petrópolis: Vozes, 1985.

VEIGA, Jonas Bastos da. et. al. **Expansão e trajetória da pecuária na Amazônia**: Pará, Brasil. Brasília: Ed. da UNB, 2004. 162 p.

VEJA**. BRF confirma compra de unidade do grupo Vencedor, em MS**. Publicação: 18/11/11. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/brf-confirma-compra-de-unidade-do-grupo-vencedor-em-ms/>. Acesso: 08/12/2016.

VERNON, R. International investment and trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966. Disponível em: < http://bev.berkeley.edu/ipe/readings/International%20Investment%20and%20International%20Trade%20in%20the%20Product%20Cycle.pdf>. Acesso em: 12/01/2016.

VILLAFAÑE, Víctor López. **Globalización y regionalización desigual**. Coyoacán, México-DF: Siglo XXI Editores, 1997. 152 p.

VIRI, Natalia. Minerva compra frigorífico paraguaio Frigomerc por US$ 35 milhões. **Valor Econômico**. Publicação: 03/09/2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2815998/minerva-compra-frigorifico-paraguaio-frigomerc-por-us-35-milhoes>. Acesso: 06/12/2017.

VISENTINI, Paulo Fagundes. **A projeção internacional do Brasil (1930-2012):** diplomacia, segurança e inserção na economia mundial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ZAFALON, Mauro. Marfrig aumenta abates e entra no mercado de couros. Folha de S. Paulo. Publicação: 23/09/09. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2309200917.htm>. Acesso: 06/01/2017.

Sites consultados:

ABIEC. Disponível em: <http://www.abiec.com.br>. Acesso em: 22/03/17.

FLORA. Disponível em: <http://flora.com.br/empresa/#unidade/>. Acesso em: 09/03/2016.

FRIBOI. Disponível em: <http://www.friboi.com.br>. Acesso em: 06/03/2017.

MAPA. Disponível em:< http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em: 23/06/16.

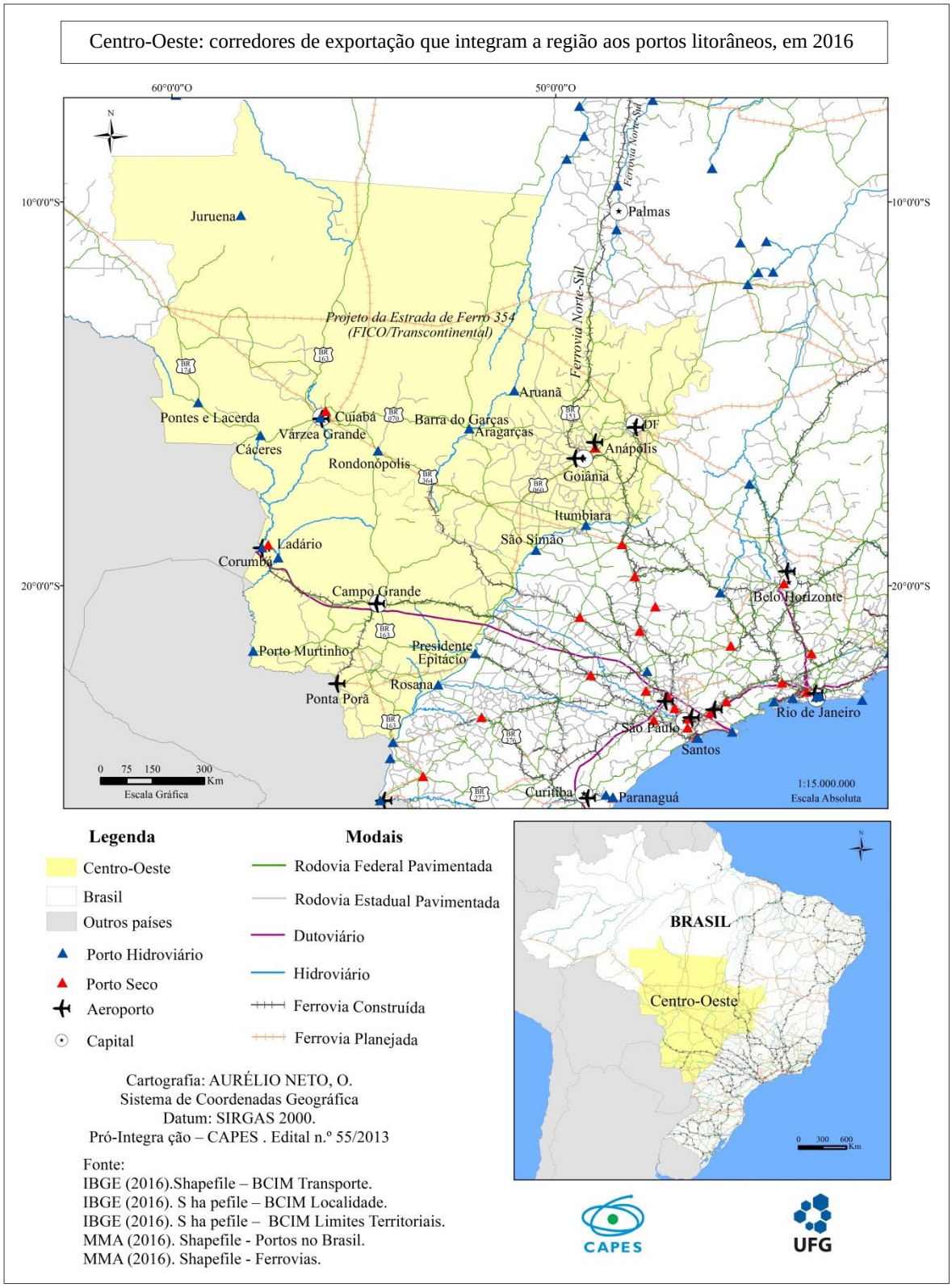
MARINE TRAFFIC. <http://www.sea-distances.org/>. Acesso em: 18/04/2017.

OIE. Disponível em:< http://www.oie.int/en>. Acesso em: 18/08/15.

SEA-DISTANCES.ORG. <http://www.sea-distances.org/>. Acesso em: 21/02/2017.

ANEXOS

ANEXO A – Mapa dos corredores de exportação do Centro-Oeste (2016)



Fonte: Adaptado de Lima e Aurélio Neto (2017, p. 10).

ANEXO B – Portos brasileiros selecionados: porto de Itajaí (SC) e porto do Itaqui (MA)

A

B

C

Legenda: **(A).** Porto de Itajaí, em Santa Catarina, com navio transportando carga no segundo plano da fotografia. **(B).** Processo de transbordo no porto de Itjaí (SC), observa-se o container sendo retirado do caminhão para ser colocado no navio porta-contentores. Fonte das imagens **A** e **B**: PORTO ITAJAI (2018). **(C).** Foto panorâmica do porto do Itaqui (MA), vista aérea do litoral maranhense em 2014, observa-se na imagem navios atracados para descarga e/ou embarque de mercadorias. Fonte da imagem **C**: PORTO DO ITAQUI (2018).

ANEXO C – Volume das exportações de carnes (bovina, frango e suína), a partir do território brasileiro e o total das exportações mundiais, em mil toneladas (1990 - 2016).

Ano	Carne bovina			Carne de frango			Carne suína		
	Brasil	Mundo	%*	Brasil	Mundo	%*	Brasil	Mundo	%*
1990	249	7.156	3,5	300	2.277	13,2	19	4.556	0,4
1991	335	7.336	4,6	322	2.493	12,9	17	4.643	0,4
1992	442	7.319	6,0	378	2.782	13,6	36	4.578	0,8
1993	376	5.349	7,0	417	3.179	13,1	33	2.066	1,6
1994	312	5.567	5,6	481	3.907	12,3	34	2.251	1,5
1995	228	5.540	4,1	428	4.257	10,1	46	2.365	1,9
1996**	224	5.255	4,3	560	4.771	11,7	80	2.822	2,8
1997	231	5.825	4,0	619	4.083	15,2	82	2.901	2,8
1998	304	5.497	5,5	584	4.245	13,8	105	2.955	3,6
1999	461	5.889	7,8	735	4.377	16,8	109	3.246	3,4
2000	488	5.941	8,2	870	4.774	18,2	162	3.084	5,3
2001	741	5.888	12,6	1.226	5.498	22,3	337	3.224	10,5
2002	872	6.476	13,5	1.577	5.648	27,9	590	3.726	15,8
2003	1.162	6.512	17,8	1.903	6.016	31,6	603	4.163	14,5
2004	1.610	6.714	24,0	2.416	6.079	39,7	621	4.697	13,2
2005	1.845	7.363	25,1	2.739	6.863	39,9	761	4.989	15,3
2006	2.084	7.586	27,5	2.502	6.515	38,4	639	5.228	12,2
2007	2.189	7.632	28,7	2.922	7.329	39,9	730	5.149	14,2
2008	1.801	7.593	23,7	3.242	8.373	38,7	625	6.170	10,1
2009	1.596	7.435	21,5	3.222	8.487	38,0	707	5.631	12,6
2010	1.558	7.792	20,0	3.272	8.912	36,7	619	6.031	10,3
2011	1.340	8.062	16,6	3.443	9.588	35,9	584	6.956	8,4
2012	1.524	8.168	18,7	3.508	10.098	34,7	661	7.264	9,1
2013	1.849	9.238	20,0	3.482	10.284	33,9	585	7.011	8,3
2014	1.909	9.995	19,1	3.558	10.489	33,9	556	6.988	8,0
2015	1.705	9.583	17,8	3.841	10.285	37,3	627	7.235	8,7
2016	1.698	9.420	18,0	3.889	10.706	36,3	832	8.350	10,0

*. Participação das exportações brasileiras nas exportações mundiais. **. Implantação da Lei Kandir no Brasil.
Fonte: USDA (2017). Organizado pelo autor.

ANEXO D – O Programa Nacional de Erradicação da Febre Aftosa (1997-2017)

Instrução Normativa (IN) ou Portaria	Data	Medida relacionada
Portaria SDA 50	19.05.1997	Aprova os critérios técnicos para a classificação dos níveis de risco por febre aftosa das Unidades da Federação.
Portaria Mapa 618	28.12.1999	Declara a zona formada pelo PR, DF e demais municípios de SP, MG, GO e MT como zona livre de febre aftosa com vacinação.
Portaria Mapa 153	27.04.2000	Declara a zona formada pelo estado de Santa Catarina como zona livre de febre aftosa, sem vacinação.
Portaria Mapa 582-A	28.12.2000	Considera o Estado de Rondônia e os municípios do sul do Estado do Pará, como Zona Tampão da Zona Livre e Declara a zona formada pelos estados do Rio de Janeiro, do Espírito Santo, da Bahia, do Sergipe, de Tocantins e do Mato Grosso do Sul e os municípios pertencentes aos Estados de São Paulo, de Minas Gerais, de Goiás, do Mato Grosso e as ilhas do Rio Paraná, como Zona Livre de Febre Aftosa com vacinação.
Portaria Mapa 543	22.10.2002	Declara nacionalmente RO como livre de febre aftosa com vacinação.
IN - Mapa 7	11.06.2003	Inclui Rondônia na zona livre de febre aftosa com vacinação.
IN - Mapa 14	06.07.2005	Inclui o Acre e os municípios de Boca do Acre e Guajará (Amazonas) na zona livre de febre aftosa com vacinação.
Portaria Mapa 43	10.02.2006	Declara nacionalmente a região centro-sul do Pará como livre de febre aftosa com vacinação.
IN - SDA 25	28.06.2007	Inclui na zona livre de febre aftosa com vacinação, com reconhecimento internacional, a região centro-sul do Pará.
IN - Mapa 53	23.11.2007	Reconhece e consolida a situação sanitária das vinte e sete Unidades da Federação com relação à febre aftosa.
IN - Mapa 45	27.12.2010	Declara como zona livre de febre aftosa com vacinação a área formada: a) pelos municípios de: Buritirama, Casa Nova, Campo Alegre de Lourdes, Formosa do Rio Preto, Mansidão, Pilão Arcado, Remanso e Santa Rita de Cássia, na Bahia; Barra do Ouro, Campos Lindos, Goiatins, Lizarda, Mateiros, Recursolândia e São Félix do Tocantins, em Tocantins; b) pela região norte do Município de Porto Velho, em Rondônia; c) pelas partes dos municípios de Canutama e Lábrea, no Amazonas.
IN - Mapa 13	21.03.2011	Reconhece a Zonas de Alta Vigilância (ZAV) para febre aftosa, implantada na fronteira do MS, como livre de febre aftosa com vacinação, e redefine as diretrizes para execução do sistema de vigilância veterinária para febre aftosa nessa zona.
IN - Mapa 16	16.06.2014	Reconhece a região norte do Pará e os Estados de AL, CE, MA, PB, PE, PI e RN como parte da zona livre de febre aftosa com vacinação.
IN - Mapa 16	24.04.2017	Reconhece nacionalmente o Estado de Roraima como zona livre de Febre Aftosa com vacinação.
IN - SDA 17	24.05.2017	Classifica o Estado do Amapá como RISCO MÉDIO (BR-3) para febre aftosa.

Fonte: BRASIL (2017). Organizado pelo autor.

ANEXO E – Doações da JBS S.A. para comitê financeiro ou direção partidária em 2014, por partido político e unidade eleitoral.*

Data	Valor R$	Tipo (Comitê/Direção partidária)	Partido	Unidade Eleitoral
02/10/14	2.000.000,00	Direção Nacional	DEM	Brasil
05/09/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PC do B	Brasil
16/09/14	5.000.000,00	Direção Nacional	PC do B	Brasil
01/10/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PC do B	Brasil
02/10/14	2.000.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PDT	Brasil
02/10/14	2.000.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PDT	Brasil
29/07/14	900.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PDT	Brasil
16/09/14	500.000,00	Direção Nacional	PEN	Brasil
14/07/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Alagoas
02/10/14	500.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Amapá
27/06/14	500.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Bahia
10/07/14	500.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Bahia
11/08/14	500.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Bahia
09/09/14	500.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Bahia
22/10/14	500.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
21/10/14	500.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
17/10/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
17/10/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
07/10/14	682.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
07/10/14	150.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
02/10/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
01/10/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
17/09/14	1.800.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
15/09/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
05/09/14	7.000.000,00	Direção Nacional	PMDB	Brasil
17/07/14	5.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Mato Grosso Do Sul
17/10/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Pará
22/10/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Pará
29/07/14	1.660.000,00	Comitê Financeiro Único	PMDB	Rio De Janeiro
05/09/14	1.000.000,00	Comitê Financeiro Único	PMDB	Rio De Janeiro
24/07/14	5.000.000,00	Comitê Financeiro Único	PMDB	Rio De Janeiro
01/10/14	1.440.000,00	Comitê Financeiro Único	PMDB	Rio De Janeiro
14/10/14	2.500.000,00	Comitê Financeiro Único	PMDB	Rio De Janeiro
21/10/14	5.000.000,00	Comitê Financeiro Único	PMDB	Rio De Janeiro
23/10/14	2.500.000,00	Comitê Financeiro Único	PMDB	Rio De Janeiro
17/10/14	2.500.000,00	Comitê Financeiro Único	PMDB	Rio De Janeiro

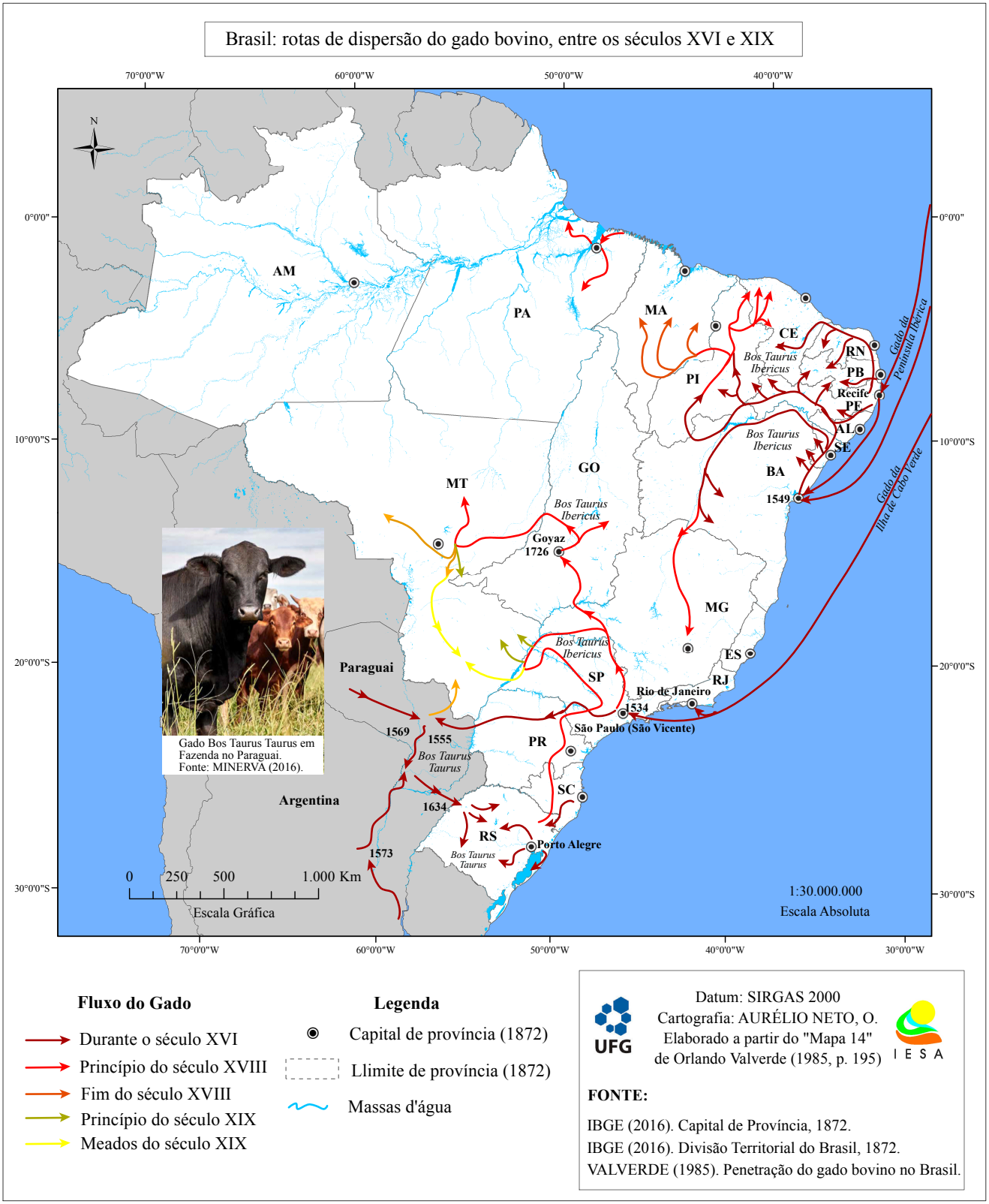
25/09/14	35.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Rio Grande Do Sul
24/10/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PMDB	Roraima
15/09/14	1.300.000,00	Direção Nacional	PMN	Brasil
02/10/14	13.000.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
01/10/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
01/10/14	5.000.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
01/10/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
17/09/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
05/09/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
11/07/14	2.500.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
17/07/14	2.500.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
24/07/14	2.500.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
07/07/14	2.500.000,00	Direção Nacional	PP	Brasil
01/10/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PR	Brasil
02/10/14	1.500.000,00	Direção Nacional	PR	Brasil
01/10/14	2.500.000,00	Direção Nacional	PR	Brasil
15/09/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PR	Brasil
05/09/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PR	Brasil
20/08/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PR	Brasil
05/08/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PR	Brasil
03/07/14	5.000.000,00	Direção Nacional	PR	Brasil
03/11/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PRB	Brasil
17/10/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PRB	Brasil
03/10/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PRB	Brasil
03/10/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PROS	Brasil
18/08/14	3.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PROS	Ceará
30/09/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PROS	Ceará
27/06/14	300.000,00	Direção Nacional	PRP	Brasil
07/10/14	100.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PRTB	Brasil
09/07/14	150.000,00	Direção Estadual/Distrital	PSB	Bahia
11/07/14	200.000,00	Direção Estadual/Distrital	PSB	Bahia
31/07/14	20.000,00	Direção Estadual/Distrital	PSB	Bahia
08/08/14	5.000.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PSB	Brasil
02/10/14	500.000,00	Direção Nacional	PSB	Brasil
02/10/14	500.000,00	Direção Estadual/Distrital	PSB	Rio Grande Do Sul
15/09/14	100.000,00	Direção Estadual/Distrital	PSC	Minas Gerais
17/10/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil
02/10/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil
02/10/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil

03/10/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil
15/09/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil
29/07/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil
29/07/14	1.100.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil
28/07/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil
16/07/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil
14/07/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PSD	Brasil
22/07/14	3.000.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PSDB	Brasil
25/07/14	2.000.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PSDB	Brasil
03/10/14	5.000.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PSDB	Brasil
09/10/14	10.000.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PSDB	Brasil
17/10/14	4.730.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PSDB	Brasil
24/10/14	3.500.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PSDB	Brasil
19/11/14	12.000.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PSDB	Brasil
02/10/14	2.500.000,00	Direção Nacional	PSDB	Brasil
14/10/14	2.500.000,00	Direção Nacional	PSDB	Brasil
17/10/14	2.500.000,00	Direção Nacional	PSDB	Brasil
21/10/14	2.500.000,00	Direção Nacional	PSDB	Brasil
01/10/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PSDB	São Paulo
09/09/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PSDB	São Paulo
26/08/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PSDB	São Paulo
15/09/14	150.000,00	Direção Estadual/Distrital	PSL	Minas Gerais
02/10/14	300.000,00	Comitê Financeiro Único	PT do B	Minas Gerais
15/09/14	1.000.000,00	Comitê Financeiro Único	PT do B	Minas Gerais
02/10/14	500.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Acre
17/10/14	80.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Acre
17/10/14	120.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Alagoas
17/10/14	120.000,00	Comitê Financeiro Único	PT	Amazonas
22/07/14	500.000,00	Comitê Financeiro Nacional para Presidente da República	PT	Brasil
26/08/14	5.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
05/09/14	8.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
09/09/14	2.340.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
15/09/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
15/09/14	500.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
15/09/14	500.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
22/09/14	5.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
02/10/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
02/10/14	4.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
03/10/14	1.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil

03/10/14	10.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
17/10/14	2.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
27/10/14	3.000.000,00	Direção Nacional	PT	Brasil
17/10/14	220.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Ceará
17/10/14	200.000,00	Comitê Financeiro Único	PT	Distrito Federal
17/10/14	200.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Espírito Santo
17/10/14	120.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Goiás
17/10/14	180.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Maranhão
17/10/14	150.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Mato Grosso
17/10/14	100.000,00	Comitê Financeiro Único	PT	Mato Grosso Do Sul
27/10/14	3.000.000,00	Comitê Financeiro Único	PT	Minas Gerais
17/10/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Minas Gerais
17/10/14	200.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Pará
17/10/14	120.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Paraíba
17/10/14	100.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Paraná
17/10/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Pernambuco
17/10/14	100.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Piauí
17/10/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Rio De Janeiro
17/10/14	250.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Rio Grande Do Sul
17/10/14	100.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Rondônia
17/10/14	150.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Santa Catarina
17/10/14	500.000,00	Comitê Financeiro Único	PT	São Paulo
11/11/14	2.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	São Paulo
17/10/14	500.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	São Paulo
17/10/14	150.000,00	Comitê Financeiro Único	PT	Sergipe
17/10/14	120.000,00	Direção Estadual/Distrital	PT	Tocantins
02/10/14	500.000,00	Direção Nacional	PTB	Brasil
15/09/14	400.000,00	Direção Nacional	PTC	Brasil
15/09/14	250.000,00	Comitê Financeiro Único	PTC	Minas Gerais
15/09/14	400.000,00	Direção Nacional	PTN	Brasil
02/10/14	1.000.000,00	Direção Estadual/Distrital	PV	São Paulo
14/08/14	2.500.000,00	Direção Nacional	SD	Brasil
08/09/14	1.000.000,00	Direção Nacional	SD	Brasil
15/09/14	1.500.000,00	Direção Nacional	SD	Brasil
03/10/14	1.000.000,00	Direção Nacional	SD	Brasil
20/10/14	270.000,00	Direção Estadual/Distrital	SD	Minas Gerais
Total das doações oficiais: R$ 287.057.000,00				

*. Dados somente da JBS S.A. (CNPJ: 02.916.265/0001-60).
Fonte: TSE (2014). Organizado pelo autor.

ANEXO F – Mapa de dispersão das primeiras espécies de bovinos no Brasil e Argentina



Fonte: Adaptado de Valverde (1985, p. 195).