

A INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS E UMA DISCUSSÃO SOBRE O DIAMANTE DE PORTER

Carlos Honorato Teixeira

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de São Paulo (USP), Brasil
honoratox@gmail.com

Daniel Estima de Carvalho

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade de São Paulo (USP), Brasil
danielc@fia.com.br

Paulo Roberto Feldmann

Professor do Departamento de Administração
Universidade de São Paulo (USP), Brasil
feldmann@usp.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo discutir à luz das teorias de internacionalização e competitividade, o posicionamento de uma empresa genuinamente brasileira exportadora de carnes e alimentos que se tornou um grande player global nessa indústria a JBS – Friboi que possui hoje 140 unidades de produção no mundo e mais de 120 mil colaboradores. Esta empresa que se internacionalizou de forma muito veloz nos últimos anos, se tornou líder global na produção de carne bovina, segundo maior produtor de carne de frango e terceiro maior produtor de carne suína nos EUA (JBS, 2010). O caso da JBS é emblemático quando analisado sob o conceito do diamante de Porter aplicado ao Brasil. As vantagens advindas dos recursos naturais no Brasil ajudaram a criar o *expertise* da JBS, e das demais empresas do setor, culminando na sua liderança neste mercado e criando escala para concorrer no exterior. A empresa ganhou escala e competitividade com a vantagem da produção pecuária em recursos naturais (condição de fatores), mas se supõe que para a manutenção da sua posição de liderança é necessária uma estratégia pautada em inovação que transcenda apenas o aumento da escala e excelência operacional.

Palavras-chave: Competitividade. Agronegócio. Estratégia.

THE INTERNATIONALIZATION OF JBS AND A DISCUSSION OF PORTER'S DIAMOND

ABSTRACT

This paper aims to discuss the theories of internationalization and competitiveness, the positioning of a Brazilian company from agribusiness industry, exporting meat and food that has become a major global player in this industry JBS - Friboi. This company has been internationalized very fast in recent years and become a global leader in beef production, the second to the production of chicken meat and third largest producer of pork in the U.S. (JBS, 2010). The case is emblematic of JBS when analyzed under the concept of Porter's diamond applied to Brazil. This company gained scale and competitiveness with the access to natural resources of production (condition factor), but now it is necessary for maintenance its leading position, it requires a strategy grounded in innovation beyond just scale and operational excellence).

Key-words: competitiveness. Agribusiness. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo tem como objetivo essencial discutir à luz das teorias de internacionalização e competitividade, o posicionamento de uma empresa genuinamente brasileira exportadora de carnes e alimentos que se tornou um grande *player* global nessa indústria a JBS - Friboi.

Desde que Michael Porter editou o livro *Vantagem Competitiva das Nações* (1990), onde ele tratava de como os países poderiam se organizar em termos de vantagens competitivas, muito se tem discutido acerca do papel de organizações e setores em países desenvolvidos e emergentes. Especialmente no caso do Brasil, a discussão é mais acentuada, já que naturalmente sempre nos posicionamos como uma economia com uma vantagem comparativa com condições naturais de clima e solo muito propícios a produção agrícola e pecuária, o que em termos competitivos não nos impulsionava para a busca de mercados e setores mais complexos e industrializados, nos condenando a um fornecedor eterno de matérias-primas.

Nos últimos anos, com a sucessão de crises internacionais no panorama externo, um aumento da importância das economias emergentes e uma consistente política econômica no Brasil, há um aumento relativo do peso de economias como China, Índia, Brasil e Rússia no cenário mundial. Indicadores globais e listas de empresas e de competitividade atribuem cada vez mais importância a empresas e negócios dessas nações. (Goldman Sachs, 2001).

Nesse contexto, a idéia de se estudar empresas brasileiras que tem se destacado no mercado global e ocupado papel de relevância nesse cenário, são elementos essenciais para cooperar com o entendimento de como o Brasil e suas companhias podem ocupar um espaço mais relevante no universo corporativo hoje.

Como exemplo desse movimento tem-se a JBS Friboi, empresa brasileira que se internacionalizou de forma muito veloz nos últimos anos se tornando líder global na produção de carne bovina, segundo de produção de carne de frango e terceiro maior produtor de carne suína nos EUA (JBS, 2010)

Este trabalho, portanto, pretende discutir o caso de uma empresa como a JBS e sua relação com os modelos de competitividade internacional e internacionalização, e o posicionamento do país e das empresas brasileiras em relação à exportação de commodities e agregação de valor nas exportações.

2 A EMPRESA JBS

2.1 HISTÓRICO

A história da Friboi inicia-se como diversas outras empresas que surgiram no país derivadas de iniciativas empreendedoras e aproveitamento de oportunidades. O fundador, José Batista Sobrinho era um vendedor de bois do interior de Goiás, que intermediava negócios nos frigoríficos na região da cidade de Anápolis, iniciando um açougue em 1953. Com o negócio progredindo e a compra de alguns abatedouros a empresa se desenvolveu pelas décadas seguintes trabalhando na área de frigoríficos, criação e abate de animais, já com o nome Friboi. Após um crescimento expressivo nas décadas seguintes e o início de sua internacionalização, passou a se chamar JBS a partir de 2006. Hoje ela atua desde as áreas de alimentos, couro, produtos para animais domésticos, até biodiesel, colágeno e latas e embalagens (JBS, 2010).

A expansão internacional da JBS se iniciou com a compra da unidade da Swift na Argentina em 2005 e, posteriormente, com a incorporação da matriz americana e a unidade australiana da marca. A companhia está presente em todos os continentes, com plataformas de produção e escritórios no Brasil, Argentina, Itália, Austrália, EUA, Uruguai, Paraguai, México, Rússia, entre outros países. Possui 140 unidades de produção no mundo e mais de 120 mil colaboradores (JBS, 2010).

Em 2009, a JBS consolidou a sua plataforma de produção de proteína no mundo e diversificou a sua atuação. Com a compra da Pilgrim's Pride, a JBS ingressou no segmento de frangos e, com a incorporação do Bertin Ltda., empresa brasileira, entrou no segmento de lácteos, alimentos para animais domésticos e biodiesel. Segundo Veja (2009), se tornou a maior companhia de produtos de origem animal do mundo com um faturamento anual de 29 bilhões de dólares em 2009, menor, no Brasil, apenas que Petrobras e Vale.

A tabela 1, a seguir, apresenta de forma resumida a posição, referente a 2009, sobre a produção em cada país que a JBS possuía unidades. Além da grande produção de carne bovina no Brasil, centralizando 45% da produção do grupo, destaca-se a maior parte da produção de frangos e suínos obtida das unidades dos Estados Unidos, enquanto que a planta australiana centraliza a maior parte dos abates de ovinos.

Tabela 1: Companhia e as localidades de suas unidades em 2009

Diária	Abate – Carnes						Produção – Outros				
	Bovina		Frangos		Suínos		Ovinos/Smalls		Lácteos	Hig/Limp	Couro
Pais	(cabeças/dia)	Unidades	(mil cabeças/ dia)	Unidades	(cabeças/dia)	Unidades	(cabeças/ dia)	Unidades	(ton/dia)	(ton/dia)	(couros/dia)
Argentina	6.700	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Austrália	8.690	10	-	-	-	-	23.000	5	-	-	-
Brasil	41.200	35	-	-	-	-	-	-	1.364	810,2	55.600
Estados Unidos	28.600	8	6.900	29	48.500	3	4.500	1	-	-	-
Itália	3.000	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
México / Porto Rico	-	-	667	4	-	-	-	-	-	-	-
Paraguai	1.000	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uruguai	1.100	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	90.290	65	7.567	33	48.500	3	27.500	6	1.364	810,2	55.600

Fonte: JBS (2010).

Reforçando sua posição de empresa global, em fevereiro de 2010, o grupo inaugurou um novo complexo nos arredores de Moscou, reforçando sua presença no principal mercado importador de carne brasileira (Infomoney, 2010). No Brasil o setor de processamento de carne bovina, assim como outros setores, está passando por uma consolidação para conseguir competir globalmente. Com suas margens apertadas e necessidades de ganhos de escala cada vez maiores, há um impulso muito forte na incorporação de empresas e aumento do volume de produção. Além disso, conforme descrito anteriormente ações de diversificação e verticalização das atividades tem sido buscadas para garantir os resultados da companhia.

De acordo com Exame (2008), a aquisição de fábricas no exterior, dentre outras vantagens, possibilita arranjos da cadeia de valor, beneficiando a exportação direta de carne brasileira para países onde possam existir restrições sanitárias e comerciais à comercialização de produtos brasileiros. A possibilidade de exportação se abriu com a desvalorização do real em 1999, aumentando a competitividade relativa em função do câmbio, permitindo naquele momento a capitalização dos negócios e a viabilização de estratégias de crescimento e aquisições, inclusive internacionais (Isto é Dinheiro, 2009). Outro elemento relevante foi o forte apoio financeiro por meio de linhas de financiamento e crédito oriundos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e

Social) que capitalizaram a companhia, permitindo sua abertura de capital na bolsa de Nova York e a aquisição da Swift Americana, que faturava 2,8 bilhões de dólares, e da Pilgrim's Pride (Exame, 2008).

No Brasil, a maior concorrente da JBS é a Marfrig que adquiriu a Seara Alimentos da Cargill por US\$ 900 milhões, passando a ser a maior concorrente também da BR Foods, resultante da fusão de Sadia e Perdigão em 2009 (JBS, 2010). Com a incorporação da Bertin, no Brasil, a compra da Pilgrim's, a aquisição de 50% do frigorífico italiano Inalca e a compra de mais três concorrentes, as americanas National Beef e Smithfield Beef e a australiana Tasman, com investimentos da ordem de US\$ 3,5 bilhões, a JBS tornou-se a maior processadora de carne bovina no planeta, somando um faturamento de US\$ 25 bilhões, um crescimento de 1100% em relação ao faturamento de US\$ 2 bilhões em 2006. (Exame, 2008).

Apesar do volume conseguido pela empresa o setor tradicionalmente não apresenta grandes margens. Em 2007 quando abriu o capital e só possuía atividades no Brasil, a margem líquida da companhia era de 1%. Após todas essas aquisições, as margens caíram para 5% negativos em 2008, que levaram as ações a uma perda de 30%. A companhia que chegou a valer US\$ 14 bilhões vale cerca de metade disso (Exame, 2008). Outros fatos agravam a rentabilidade da empresa derivado especialmente de seu grande tamanho (e de seus custos em manter-se rentável) e de incorporação de passivos das empresas adquiridas, especialmente as americanas que tinham dívidas substanciais em seus balanços. Além dos problemas financeiros, em 2008, a JBS enfrentou desafios típicos de empresas que dão seus passos para fora do seu país de origem e precisam se adaptar ao estilo e cultura de negócios de outras localidades, enfrentando, por exemplo, a reação de pecuaristas americanos, tentando influenciar órgãos anti-truste, contra a empresa brasileira ou ainda dificuldade no relacionamento dentro de suas fábricas que possuíam funcionários mulçumanos, no período do Ramadã.

Outro elemento que trouxe uma piora para a complexa equação do setor foi, o desaquecimento da economia. De acordo com Veja (2009) houve uma ociosidade de 43% (capacidade de abate de 70 milhões de cabeças de gado por ano versus 40 milhões de abates reais). Com isto o resultado foi a alta do preço do gado no mercado, onde a JBS chamou a atenção pela agressividade aceitando os preços mais altos e derrubando sua margem. O argumento é que a empresa sairá mais fortalecida (e com um market share maior) quando o mercado voltar

à estabilidade entre oferta e demanda. Com o fim do ciclo de baixo ganho, a empresa tenha aproveitado a oportunidade para ganhar mais mercado e a melhorar sua rentabilidade com o mercado melhor.

A opção da JBS por crescer rapidamente fora do país foi entendida como estratégica. Antes das aquisições das fábricas no exterior, a JBS-Friboi era impedida de vender carne a regiões que impunham restrições a exportações brasileiras, como União Européia e Japão, por exemplo. Em 2008, 22% das vendas do grupo vieram do Brasil, enquanto mais da metade saiu das fábricas americanas (Veja, 2009). Por outro lado, o preço a pagar, porém, será menor pois o mercado americano é dominado por cinco empresas, e a margem de lucro operacional dos líderes não passa de 5% (Veja, 2009).

O demonstrativo, representado na tabela 2, a seguir, apresenta o crescimento em receita líquida por qual a empresa passou nos últimos anos. No entanto, a série de aquisições iniciada em 2007, não trouxe os melhores resultados em termos de margem EBITDA¹, um reflexo que indica de que, ao menos, algumas das empresas adquiridas ainda precisam trabalhar de forma otimizada alinhada ao grupo JBS para este volte aos patamares de rentabilidade anteriores a 2007. Deve-se destacar que de acordo com JBS (2010), 78,0% da receita líquida foi proveniente dos EUA, enquanto que apenas 15,7% veio do Brasil, sendo o restante (6,3%) proveniente dos outros países que a JBS atua.

Tabela 2. Exercício Social encerrado em 31 de dez 2001-2009

	2001 ⁽³⁾	2002 ⁽³⁾	2003 ⁽³⁾	2004 ⁽³⁾	2005 ⁽³⁾	2006	2007	2008	2009	2001-06	2006-2009	2001 - 2009
	R\$ milhões (exceto dados operacionais e porcentagens)									CAGR	CAGR	CAGR
Receita Líquida	1.212	1.289	1.912	3.501	3.709	4.302	14.142	30.340	34.312	28,8%	99,8%	51,9%
EBITDA(1)	66	147	165	327	399	548	602	1.156	1.285	52,7%	32,9%	44,9%
Margem EBITDA (%) (2)	5,4%	11,4%	8,6%	9,3%	10,8%	12,7%	4,3%	3,8%	3,7%	-	-	-
Capacidade de abate (mil cabeças/dia)												
Bovinos	5,8	6,8	9,0	13,1	17,4	19,9	51,8	65,7	73,5	28,0%	54,6%	37,4%
Suínos	-	-	-	-	-	-	48,5	48,5	48,5	-	-	-
Ovínos	-	-	-	-	-	-	19,5	19,5	19,5	-	-	-
Frangos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: JBS (2010).

¹ EBITDA – *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* – são os ganhos líquidos do negócio, descontando impostos, juros, depreciação e amortização.

Nessa perspectiva a empresa se vê hoje no desafio de manter a posição de maior processador de carne bovina do mundo, 2º. e 3º. respectivamente de carne de frango e de suínos, administrando uma estrutura gigantesca em quase todos os continentes, e buscando melhorias de margens em um setor de commodities, onde o volume e a escala são fundamentais para apropriação de resultados.

Por outro lado, com a demanda cada vez mais forte por alimentos no mundo, a substancial vantagem comparativa que o Brasil tem e a entrada em mercados globais, não seria interessante à empresa direcionar esforços para a consolidação de uma diferenciação e inovação no campo da produção de alimentos, não privilegiando apenas o volume, mas também a inovação tecnológica?

Nos próximos parágrafos tentaremos justificar uma abordagem estratégica para criar as condições de inovação, diferenciação e aproveitamento maior das sinergias e ganhos de escala no setor de alimentos da JBS.

3 COMPETIÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

3.1 VANTAGEM COMPETITIVA E COMPARATIVA

Competitividade, competição e globalização são temas muito presentes nas análises atuais de empresas e países. Em *Vantagem Competitiva das Nações* (1990), Michael Porter desenvolve uma teoria de vantagens competitivas, onde nações desenvolvem capacidades e competências diferenciadoras que lhe permitem uma vantagem na competição em certos setores quando comparadas com outros países. Essa teoria de Porter tem uma analogia clara com os conceitos econômicos de Ricardo (1817) publicados no livro *Princípios de Economia Política e Tributação* em 1817, onde fez um estudo comparando a produção de vinho em Portugal e tecidos na Inglaterra afirmando que o custo relativo de se produzir vinho em Portugal era mais baixo do que na Inglaterra e vice-versa para os têxteis, o que implicaria em uma vantagem comparativa para cada um dos produtos entre os países. Certas nações tem mais condições de produzir determinados produtos em detrimento de outros, em função de condições naturais (solo, clima, etc.) e sociais.

Porter (1990), por outro lado analisa os aspectos de desenvolvimento interno das indústrias e desenvolve um modelo de decisão empresarial baseado em dois elementos: por um lado, a posição de uma empresa em sua indústria pode diferir das demais. A moderna teoria de organização industrial sempre tomou em consideração a possibilidade de existirem empresas com estruturas de custos diferentes ou poder de mercado diferentes. Porém, quando o tema volta-se para princípios de comércio, Porter (1986) e (1992) passa a desenvolver modelos de estratégia empresarial baseados na posição assimétrica de empresas em sua indústria. A partir da análise de posicionamento, é possível prescrever estratégias empresariais ótimas para esta empresa. Esse enfoque sobre nações contribui para a análise de cadeias produtivas e à análise de *clusters*². Desta forma, a análise estratégica interpretando o processo de internacionalização de empresas possui como unidade fundamental de análise, a cadeia de valor envolvida nesse processo de internacionalização (Porter, 1992).

O resultado da metodologia concebida para empresas aplicadas a países (Porter, 1990) está onde se desenvolve um modelo de localização para a matriz produtiva baseado na lógica de *clusters*. Neste aspecto o processo produtivo é quebrado em etapas, formando as denominadas cadeias produtivas. Cada um dos elos produtivos é avaliado separadamente, de forma que as alternativas de integração tornam-se as variáveis críticas. No processo de integração vertical a empresa cumpre individualmente processos mais abrangentes na produção dos bens / serviços. Já na integração horizontal a empresa oferece produtos ou serviços semelhantes para diferentes cadeias produtivas.

No caso da JBS, analisando diretamente a questão de todas as atividades ligadas ao agronegócio, clima, custo de mão-de-obra, disponibilidade e fertilidade de terra, é possível afirmar que o Brasil possua vantagens comparativas em relação a outros países.

3.2 AS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

Michael Porter (1986) define que o posicionamento estratégico no mercado é fundamental para o sucesso de uma empresa, independente do

² Segundo Porter (1990) *clusters* são agrupamentos de indústrias correlatas em um mesmo setor

mercado em que ela atue. Ele sugere que dificilmente a empresa tem sucesso sem definir e comunicar claramente a sua estratégia. A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (Porter, 1992). Uma empresa pode optar por três estratégias genéricas com vistas a adquirir uma vantagem competitiva: liderança por custo, diferenciação e enfoque. Na primeira, a empresa busca a liderança de mercado com base no menor custo de produção e fornecimento dos seus produtos. A segunda baseia-se na diferenciação e criação de um produto distinto dos concorrentes, criando uma nova demanda. A terceira estratégia genérica baseia-se no enfoque de um mercado ou segmento de consumidores. Neste último caso, a arena competitiva não é o mercado amplo ou total, mas um nicho, segmento ou parte dele.

3.3 O DIAMANTE DA COMPETITIVIDADE

Transcendendo a análise feita para estratégia empresarial e a aquisição de vantagens competitivas para nações, Porter (1990) introduziu o conceito do diamante da competitividade, também conhecido como Diamante de Porter. Para ele a competitividade deve estar relacionada ao padrão de vida de uma nação (ou região). Assim, para entender e poder medir a competitividade, deve-se entender o que determina o padrão de vida de uma nação (ou região). E isto é determinado pela produtividade de sua economia.

Os países são competitivos por meio das suas indústrias e serviços elaborados e ofertados. O modelo anterior de Ricardo (1983) apregoava que a prosperidade advinha da vantagem comparativa em recursos naturais, porém não considera que existem países com riquezas semelhantes ou mesmo iguais em termos produtivos, diminuindo efetivamente a vantagem. Os recursos naturais não são mais importantes que o nível de produtividade que um país ou uma empresa podem alcançar ao utilizá-lo, isto é, como o país se aproveita dos recursos que tem, como as oportunidades são geradas e o governo interfere são os elementos fundamentais na posição competitiva dos países. A forma como a sociedade é organizada, a economia conduzida, como os recursos humanos são treinados e a infraestrutura física e social é composta definem mais fortemente a capacidade da empresa de concorrer com vantagens em mercados globais.

A riqueza nesse caso é criada por empresas capazes de oferecer produtos e serviços de valor e negociá-los em mercados mundiais. Os arranjos locais e organizacionais, os clusters (Porter, 1990) passam a ter relevância chave, já que é nesses agrupamentos de empresas e negócios, onde se desenvolvem as competências, sinergias e principalmente, a inovação, que tornará esses produtos e serviços úteis e competitivos em um mercado concorrencial global. A lógica das forças que interagem refletem não só as condições dos fatores que seriam a lógica dos recursos naturais, mas os setores correlatos e de apoio, as estratégias e estrutura de rivalidade nas empresas e as condições de demanda, interna e externa, que demandam a qualidade, inovação e nível de serviço (Porter, 1990), impulsionador das inovações e vantagens competitivas que essa estrutura nacional pode criar. Abaixo o modelo original de Porter (1990):

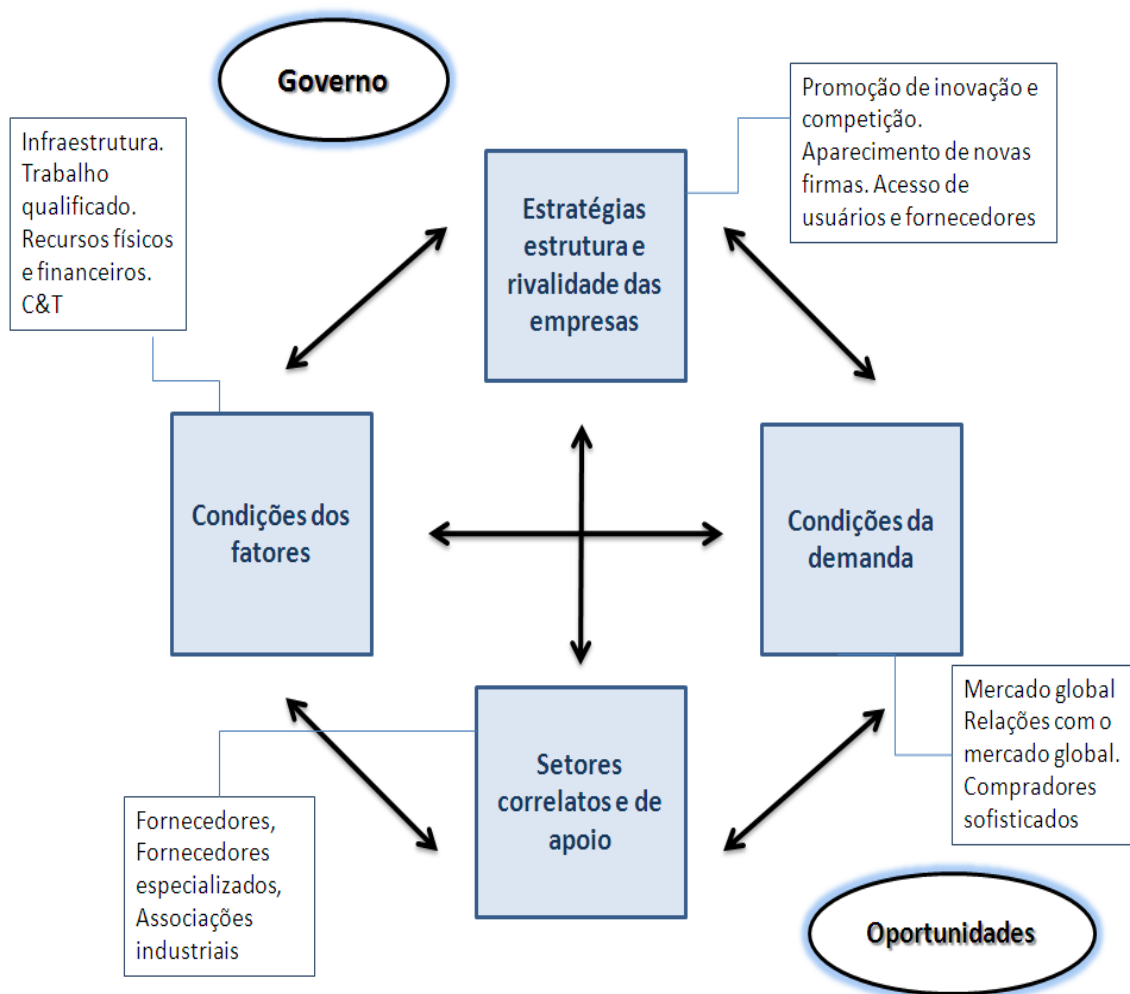


Figura 1: Diamante de Porter

Fonte: Porter (1990).

Basicamente as regiões ou países se encontram em 3 fases distintas que vão da mera utilização dos recursos existentes, em geral derivados da vantagem comparativa, utilizando exclusivamente os recursos naturais, humanos e capital existente, que permitem aquela dinâmica de mercados. Na fase 2, as indústrias de apoio e correlatas e de insumos e serviços são bastante presentes e a característica principal é de inovação no *cluster*, ou como Porter (1990), propiciando o desenvolvimento de tecnologia e competição. Em uma terceira fase, intermediária, as empresas atendem clientes internos, nacionais e passa, por meio de internacionalização, em geral exportação, a atender outras nações e clientes com opiniões, gostos e concorrentes diferentes, exigindo um esforço inovativo, de qualidade e competição imenso das empresas nacionais. Por fim, na última ponta e terceira fase propriamente dita, a competição é acirrada em mercados globais e nesse contexto a geração de valor para o país, ou simplesmente para o setor se faz efetivamente. Porter (1990) ressalta a importância de se comparar o custo absoluto de cada fator, com o mesmo custo dos rivais estrangeiros.

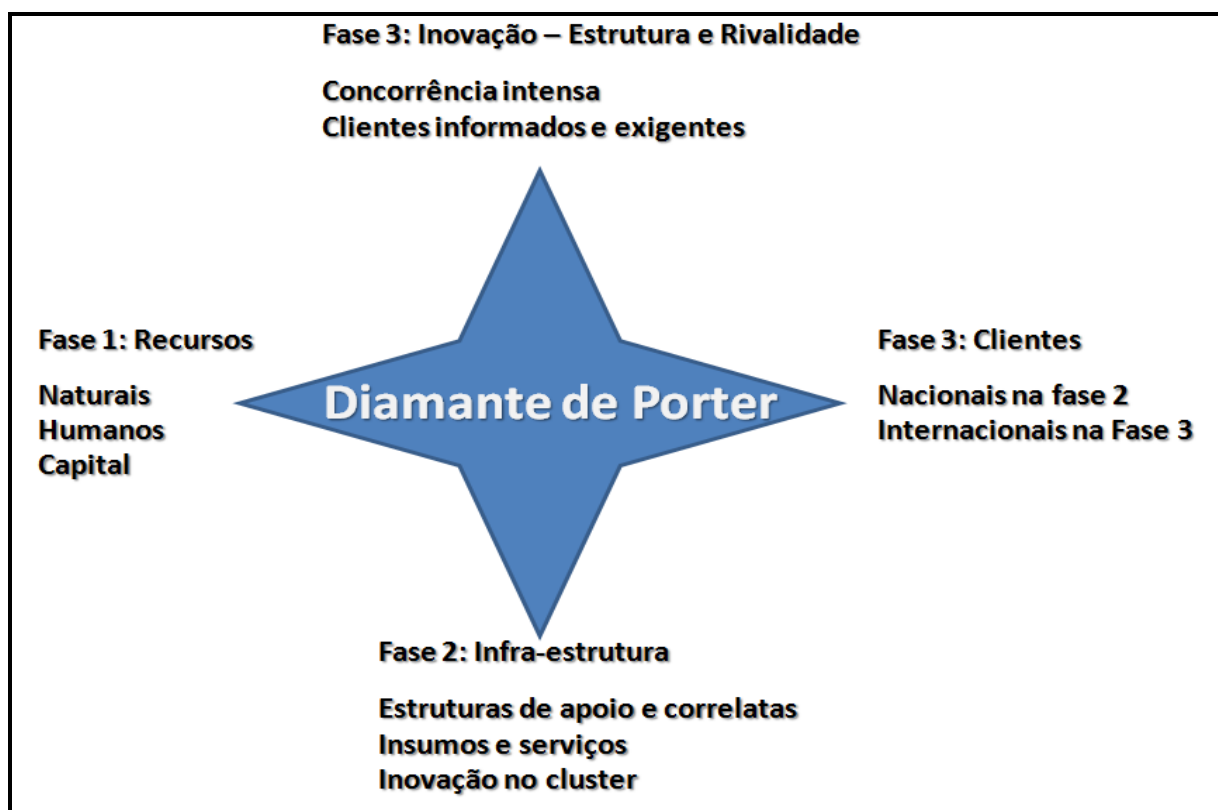


Figura 2: Adaptação do modelo do Diamante de Porter e suas fases

Fonte: Porter (1990).

Todas as pontas do diamante interagem, influenciando umas as outras. As condições dos fatores dizem respeito à dotação de insumos necessários para que a nação possa competir com as demais. Entram aqui os recursos humanos, recursos físicos, infraestrutura, etc. As condições de demanda referem-se à qualidade do mercado comprador doméstico. Se este mercado, por exemplo, for exigente e sofisticado, será mais fácil para as empresas de um país obter vantagem competitiva em relação aos demais, pois isso estimula a melhoria dos produtos e processos, como também a inovação. Indústrias correlatas e de apoio é a situação das indústrias fornecedoras e relacionadas. A presença no país de fornecedores competitivos permite um acesso eficiente e rápido aos insumos necessários e também uma melhor coordenação e aperfeiçoamento do sistema produtivo. A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas referem-se ao ambiente no qual as firmas nascem, à forma como são organizadas e dirigidas e, também, ao modo pelo qual se dá a rivalidade interna. Um ambiente de concorrência e rivalidade entre firmas colabora para um aumento da competitividade, pois, geram incentivos para o desenvolvimento de estratégias que melhoram a eficiência das empresas e reduzem o custo de vida para a sociedade como um todo.

3.4 A REDE DE VALOR E INTERNACIONALIZAÇÃO

Brandenburger & Nalebuff (1996), citados por Ghemawat (2000), trouxeram novos tipos de participantes à análise, não reconhecidos por Porter. Esses autores destacam o papel crítico que os complementadores podem desempenhar, contribuindo para o sucesso ou o fracasso das empresas. Os complementadores são agentes dos quais os clientes compram serviços ou produtos complementares, ou para os quais os fornecedores vendem recursos complementares. Eles são definidos como a imagem dos concorrentes; do lado da demanda, aumentam a disposição dos compradores para pagar pelos insumos; do lado da oferta, reduzem o preço exigido pelos fornecedores por seus insumos. Esses autores colocam que pensar a respeito de complementos é um modo muito diferente de pensar a respeito de negócios. Trata-se de achar maneiras para tornar o bolo maior em vez de lutar com os concorrentes por um bolo fixo.

Ghemawat (2000) pondera que os complementadores são particularmente importantes em situações nas quais as empresas estão desenvolvendo maneiras inteiramente novas de fazer as coisas, ou quando padrões têm papéis importantes na combinação de espécies muito diferentes de conhecimento em sistemas que funcionem bem. Assim, indústrias da chamada Nova Economia estão cheias de exemplos nos quais os complementadores exercem papel fundamental.

Quando se amplia esse conceito redes em uma esfera global, o número de complementadores participantes de uma rede pode ser infinito e os arranjos na mesma proporção. Um dos grupos pioneiros em termos de estudos de internacionalização foram os estudiosos da chamada escola nórdica, ou posteriormente Escola de Uppsala³ (Teixeira, 2010), oriundos de países em que o processo de internacionalização eram naturais em função das limitações territoriais e de mercado. Um dos conceitos mais relevantes nestes estudos, é a conceituação da rede de relacionamentos Network, que focaliza os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais (Hemais; Halal, 2003). Esta abordagem não focaliza somente aos fatores econômicos, mas também aos laços cognitivos e sociais que os atores da rede mantêm entre si. Os relacionamentos, tanto de negócios quanto os pessoais poderiam ser usados como ligações para a entrada em outras redes. No ponto de vista do *network*, o contexto de negócios baseia-se, em grande parte, em relacionamentos específicos com outros atores.

Nesse sentido, os fatores e as forças competitivas, em indústrias altamente internacionalizadas, criariam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivaria a firma a escolher mercados e estratégias de entradas pela entrada em redes de relacionamento nos novos mercados, diferentes do modelo tradicional de exportação, representantes e instalação de unidade no exterior da Escola de Uppsala. Aharoni (1966) parte da teoria de Cyert e March (1963), membro da dita escola de Uppsala e afirma que os investimentos no exterior raramente obedecem a processos decisórios estruturados e sofisticados. A idéia de *network* é parte de uma evolução de que o processo de internacionalização pode ser mais complexo.

³ A Escola de Uppsala é uma determinação genérica para o grupo de estudiosos, que na década de 1960 estuda os conceitos de internacionalização e como ela se promove nas empresas. Dependendo do seu momento ou grupo é conhecida também como escola nórdica.

Essa teoria sugere que o grau de internacionalização de uma organização não se reflete apenas nos recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da rede na qual a empresa se encontra. Cria-se o conceito de heterarquia (Hemais; Halal, 2003) onde para ser globalmente eficiente, cada unidade de uma multinacional deve compartilhar informações sobre a corporação como um todo, bem como ter acesso a informações minuciosas sobre outras unidades, no que se refere aos recursos disponíveis e carências. Nessa organização, as funções tradicionais da matriz estão dispersas em várias unidades, podendo inclusive, subsidiárias estrangeiras terem papéis estratégicos. A integração global se dá pela cultura e ética, sendo que a cultura corporativa e as networks pessoais são instrumentos de controle mais importantes que a própria hierarquia e os processos formais.

A empresa é uma comunidade social que serve como eficiente mecanismo para a criação e transformação de conhecimento em produtos e serviços economicamente lucrativos. Assim a firma internacional não emerge devido a imperfeições do mercado, mas sim em função da eficiência para transferir o conhecimento além-fronteiras. Em várias linhas teóricas dessa escola foram estudadas as inúmeras maneiras de entrada em mercados externos como: Por escolha: exportação, licenciamento e subsidiárias da produção; gestão de contrato: joint-ventures e outras; modos de operação a partir da entrada inicial: exportação, licenciamento, joint-venture, subsidiária de vendas e instalações para fabricação.

É concedida também uma importância ao empreendedor, que substitui o termo de decisor-chave. O empreendedor (Schumpeter, 1982), não é mais aquele que ocupa um lugar de destaque na hierarquia formal da empresa, e sim aquele que introduz novos produtos, novos modos de produção, busca novos mercados e novas fontes de produção e matéria prima. O empreendedor é aquele que deseja, age e inicia a internacionalização dentro da organização.

4 UMA PROPOSTA ESTRATÉGICA PARA A CONSOLIDAÇÃO NO SETOR DE COMMODITIES

Dentro das abordagens colocadas anteriormente, é interessante avaliar a posição da JBS e seu movimento de internacionalização em busca da escala. A idéia de obtenção de escala é natural até pela natureza de commodities do negócio agropecuário e pela definição de economia de escala:

se caracteriza pelos ganhos obtidos através da expansão da produção de um determinado bem ou produto - se a empresa investir no aumento da produção conseguirá produzir o mesmo produto, numa quantidade maior com um custo médio menor, isto é quanto maior for a produção os custos tendem a ser declinantes (McGuigan, et al. 2004, p. 168,169).

Segundo Paul Krugman (1994), o tamanho do mercado era essencial para determinar a vantagem de um país em relação a outro nas relações comerciais, mas também o padrão de localização geográfica das empresas dentro de um país leva em conta a oposição entre economia de escala e os custos com o transporte das mercadorias. Mais uma vez, a premissa para o agronegócio se encaixa fundamentalmente.

O problema relacionado á busca incessante por escala, volume e produção é que nessa linha haverá um limitante de recursos disponíveis, quer seja terra, tecnologia ou recursos humanos, quer seja empresas dispostas a serem adquiridas, ou reunidas por meio de *joint ventures*, no sentido de ampliar única e exclusivamente a operação. Por outro lado, existem também as deseconomias de escala, derivadas do crescimento extremo das operações, além de um nível de rentabilidade e retornos constantes. Essas deseconomias podem ser atribuídas desde a dificuldades operacionais e legais de fusão, existência de passivos e contenciosos legais, até mesmo desafios culturais e naturais do processo natural de aquisição nacional, ou aprendizado no processo de internacionalização (Johanson e Vahlne (2001). Essas dificuldades em geral se traduzem em custos de transação (Coase, 1937) custos estes que não são derivados única e exclusivamente da atividade produtiva, mas relacionados às transações do processo.

Transcrevendo o caso JBS para a análise competitiva de Porter, o setor do agronegócio ainda atende prioritariamente clientes internos e externos que demanda alimentos. A diferenciação nesse caso está muito mais relacionada ao consumo em si, do que na forma de se produzir os alimentos no campo. Há diferenciais, e alguns autores tentam colocar em cheque a questão das commodities: produtos certificados, produzidos sob certas condições pré-estabelecidas e fiscalizadas não seriam commodities, seriam diferenciados. Saindo um pouco dessa discussão, a geração de inovação em produtos não é trivial (biotecnologia e melhoramento genético talvez) sendo mais efetiva e barata, a geração de inovação no processo, seja produtivo, seja de transporte e processamento.

Porém, manter-se na busca de escala, posicionaria o setor de pecuária de corte, no Brasil e no mundo como exclusivamente posicionado na fase 1, recursos naturais abundantes, algumas indústrias correlatas e atendimento aos mercados externos e internos. Faltaria aí uma posição efetiva na terceira fase – na rivalidade, competição e inovação.

Neste campo, a própria JBS não apresenta em suas linhas estratégicas a apresentação da inovação como elemento fundamental. O foco é basicamente todo direcionado ao crescimento e a escala. Transcreve-se abaixo do relatório disponível de 2008:

A sólida performance da JBS e seus índices de produtividade crescentes permitem que a Companhia cresça constantemente, e melhore continuamente suas margens operacionais. A estratégia da JBS tem como objetivo:

- ✓ manter-se líder global no setor de carne bovina;
- ✓ aumentar a sua rentabilidade e a solidez financeira;
- ✓ perenidade de seus negócios.

Para garantir essa meta, a JBS adota uma estratégia baseada nos seguintes princípios:

- ✓ busca de oportunidades de investimentos e aquisições;
- ✓ sólida estrutura financeira;
- ✓ experiente e eficiente equipe de administração;
- ✓ busca contínua de redução de custos;
- ✓ aumento de produtividade e expansão da sua participação em produtos mais rentáveis e de maior valor agregado, que maximizam a rentabilidade da Companhia;
- ✓ busca por melhores margens;
- ✓ diversificação das suas plataformas de produção (JBS, 2008, p.36)

No próprio relatório, o capítulo inovação tem quatro páginas, das 104 do relatório, e o tema inovação na JBS é tratado como um assunto relacionado à qualidade e formação de marcas fortes.

Uma estratégia de consolidação para a JBS nesse contexto, seria de utilizar todo esse conhecimento acumulado na produção nacional, na sua incursão no exterior, para desenvolver uma base inovativa no Brasil, canalizando

recursos limitados da busca "infinita" por volume e escala, para a diferenciação de processos e até mesmo produtos no setor pecuário brasileiro aplicando esse desenvolvimento no fortalecimento dos *clusters* nacionais, aumento das indústrias correlatas e apoio à tecnologia e seu desenvolvimento, integrando pesquisas de ponta de organismos como EMBRAPA, INPA, entre outros no posicionamento do agronegócio brasileiro não como um mercado de *commodities* simplesmente (1ª Fase do Diamante) mas em um setor inovador e extremamente competitivo.

5 CONCLUSÕES

Na perspectiva de análise do que Michael Porter (1990) considera fundamental no desenvolvimento de vantagens competitivas para uma nação, o setor de agronegócios e pecuária no Brasil tem uma vantagem comparativa perceptível e dela deve desenvolver mecanismos de competição a partir de seus *clusters*. As vantagens advindas dos recursos naturais no Brasil ajudaram a criar o *expertise* da JBS, e das demais empresas do setor, culminando na sua liderança neste mercado e criando escala para concorrer no exterior. Os volumes obtidos e as empresas adquiridas geraram o destaque e a liderança no mercado, mas, os desafios ligados à internacionalização e gestão de unidades em outros países trazem novos obstáculos para o grupo que busca eficiência em seus processos de forma a preservar sua rentabilidade.

Atualmente, além da busca por maior escala, novas aquisições, e redução de custo a JBS começa a buscar produtos e mercados de maior valor agregado (JBS, 2010). Este movimento ainda não pode ser entendido como o início de uma fase com ênfase em diferenciação. É necessário antes, otimizar suas operações para levar o grupo a patamares mais interessantes de rentabilidade. Adicionalmente requer cautela o ofertar produtos de valor agregado em um ambiente de agressiva reduções de custos, o que pode levar a empresa a posição designada por Porter (1990) como *stuck-in-the-middle*, onde seu posicionamento estratégico fica em uma posição indefinida entre baixo custo e diferenciação.

No entanto, a diferenciação deve ser buscada em um horizonte de médio prazo enfatizando o conceito de inovação que deve ser agregado à realidade da empresa como um apoio à manutenção de sua liderança mundial no setor. Tal

estratégia deve ser usada para trabalhar com novas opções e criativas formas de aprimorar seus produtos e suas unidades levando a empresa a outro patamar a qual não fique restrita apenas a briga de preço e escala.

Sabendo-se que as margens estão declinantes e muito baixas, associando-se as possíveis deseconomias de escala de uma empresa tão grande e descentralizada, com operações efetivas em vários países, várias culturas e com um custo relacionado ao aprendizado e ao desenvolvimento de redes de relacionamento internacional, a busca por inovação quer em produto, quer em processos, deve ser central na estratégia. E aproveitando muito do que a vantagem comparativa brasileira em agrobusiness pode trazer em termos de volume e recursos, aproveitar esse volume de recursos pode ser determinante para uma posição competitiva mais favorável relacionada ao investimento em tecnologia e inovação.

REFERÊNCIAS

- Aharoni, Y. (1966). *The Foreign Investment Decision Process*, Boston. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (2000). Co-opetition. New York:Broadway Business, 1996. In P. Ghemawat. *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- Coase, R. H. (1937). The nature of firm. *Economica N. S.*, 4, 386-408.
- Cyert, R. & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. New York, Prentice Hall.
- Exame. (2008, Abril, 2). *A matemática do Friboi*. São Paulo: Recuperado em julho de 2010, de <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0928/negocios/m0168455.html>.
- Ghemawat, P. (2000). *A estratégia e o cenário dos negócios*. Porto Alegre: Bookman.
- Hemais, C.A & Hilal, A. (2003, Janeiro/março). O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. *Revista Contemporânea de Administração*, 7 (1), 109-124.
- Infomoney. (2010, fevereiro, 11). *JBS tem boas perspectivas dentro de setor aquecido*. Recuperado em julho de 2010, de http://web.infomoney.com.br/templates/news/view.asp?codigo=1780077&path=/suasfinancas/orcamento/cartao_de_credito.

- Isto é dinheiro.(2009, setembro, 23). *A carne é forte*. Recuperado em julho de 2010, de http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/578_A+CARNE+E+FORTE.
- JBS. (2010a). Relatório Anual 2008. Recuperado em julho de 2010, de www.jbs.com.br.
- JBS. (2010b). Prospecto Definitivo de Distribuição pública de ações ordinárias. Recuperado em julho de 2010, de www.jbs.com.br/ri.
- Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4), 11-24. In A. Hilal; C.A. Hemais. (2001). *Escola de Negócios Internacionais: evidências empíricas de empresas brasileiras*. In: *As empresas brasileiras na era da internacionalização: anais do II Workshop em Internacionalização de Empresas*, COPPEAD/UFRJ.
- Krugman, P. (1994). *Peddling Prosperity*. New York: Norton & Company.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1990). *A Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1992). *A Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ricardo, D. (1983). *Princípios de Política Econômica e Taxação* (1817). (Os Economistas). São Paulo, Abril.
- Schumpeter, J.A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico* (1934). (Os Economistas). São Paulo, Abril.
- Teixeira, C. H. (2007). *A identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção global de empresas*. Dissertação de mestrado, FEA-USP. Recuperada em maio de 2010, de <http://www.teses.usp.br>.
- Veja. (2009, setembro, 23). *A proteína do agronegócio*. São Paulo: Abril. Recuperado em junho de 2010, de <http://veja.abril.com.br/230909/proteina-agronegocio-p-088.shtml>.