

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

LAURENT WILIAM BROERING

**O PAPEL DOS RECURSOS POLÍTICOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**
Estudo de caso da Brasil Foods

SÃO PAULO - SP
2012

LAURENT WILIAM BROERING

**O PAPEL DOS RECURSOS POLÍTICOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Estudo de caso da Brasil Foods

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Orientador: Rodrigo Bandeira de Mello

SÃO PAULO - SP
2012

LAURENT WILIAM BROERING

**O PAPEL DOS RECURSOS POLÍTICOS NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

Estudo de caso da Brasil Foods

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas como requisito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Data da aprovação: ____/____/____

Banca Examinadora:

Professor orientador – FGV-EAESP

Avaliador externo ou interno - Instituição

Coordenador Inic. Científica FGV-EAESP

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Apresentação do tema e sua relevância.....	6
1.2 Formulação do problema	6
1.3 Objetivos do trabalho	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Teorias da empresa multinacional	9
2.2 O papel dos fatores políticos.....	10
3 METODOLOGIA.....	13
3.1 Coleta de dados	13
3.2 Estudo de caso.....	14
4 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO	16
4.1 Consolidação e internacionalização de empresas brasileiras.....	16
5 ANÁLISE DOS DADOS	20
5.1 Sadia.....	20
5.2 Perdigão	23
5.3 Surgimento da BRF – Brasil Foods	27
6 OS FATORES POLÍTICOS.....	33
7 CONCLUSÃO.....	41
8 REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	48
ANEXO 1 – PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS DA BRASIL FOODS.....	51
ANEXO 2 – COMPARATIVO HISTÓRICO DA PERDIGÃO S.A. E DA SADIA S.A. 53	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura corporativa simplificada da Brasil Foods.....	32
--------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Média ponderada do preço do boi gordo no Estado de São Paulo.....	19
Gráfico 2 - Receita da Perdigão em milhões (1994 – 2008)	27
Gráfico 3 – Vendas em mil toneladas (inclui carnes, lácteos e outros processados)	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização da Trajetória Histórica da Sadia S.A e da Perdigão S.A.	28
Tabela 2 – Estrutura Acionária da Brasil Foods.....	30
Tabela 3 – Principais subsidiárias da Brasil Foods	31
Tabela 4 - Exportações por região (% receita líquida)	34

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema e sua relevância

Apesar da multiplicidade de abordagens e lentes teóricas para explicar os processos de internacionalização e vantagem competitiva de empresas, um dos fatores negligenciados pela literatura é o papel dos fatores políticos. Os modelos de gestão em negócios internacionais têm se baseado principalmente na perspectiva que privilegia a análise das interdependências entre as empresas e seus ambientes econômicos, enquanto pouca atenção é dada às teorias que explicam as interdependências entre as empresas e seus ambientes políticos (RING, LENWAY e GOVEKAR, 1990).

Os estudos existentes focalizam-se apenas na escolha do modo de entrada de empresas multinacionais e centram sua análise particularmente em como as empresas podem mitigar o risco político de expropriação quando governos do país de acolhimento recorrem a mecanismos de reformas fiscais, reformas de regulação do setor ou impondo outras medidas de restrição de atividades de financiamento (HENISZ, 2000; FRYNAS, MELLAHI e PIGMAN, 2006; HOLBURN e ZELNER, 2010). O entendimento do processo de relacionamento entre empresa multinacional e governo local, não somente decorrente da escolha do modo de entrada da empresa, mas durante seu processo de crescimento e consolidação no mercado local, ainda carece de estudos. Esse fenômeno é importante tanto para empresas multinacionais de países emergentes como de países desenvolvidos (HOLBURN e ZELNER, 2010) e aparece como um fator relevante para o desempenho e vantagens competitivas da empresa no mercado (FRYNAS, MELLAHI e PIGMAN, 2006).

1.2 Formulação do problema

O projeto de pesquisa ao qual este estudo de caso faz parte visa responder à seguinte pergunta: qual o papel e a influência dos recursos políticos (*nonmarket*) no processo

de internacionalização das empresas vis-à-vis os recursos de mercado (*market*)? O recorte empírico abrange a atuação das empresas brasileiras no exterior e a atuação das empresas estrangeiras no Brasil, mas no caso apresentado neste relatório irá explorar especificamente a experiência da Brasil Foods quando esta procurou desenvolver suas atividades fora do país. Além disso, a pergunta de pesquisa também implica em outra questão que diz respeito à dinâmica do papel dos recursos políticos e de mercado em diferentes fases do processo de internacionalização. O objetivo deste estudo de caso, desta forma, é investigar essa dinâmica de forma que seja possível analisar os diferentes recursos políticos que são utilizados por meio das estratégias políticas, tais como o *lobbying*, o financiamento político, a composição do *board* da empresa e associações.

1.3 Objetivos do trabalho

Os fatores políticos são especialmente importantes no contexto de negócios internacionais (HENISZ e WILLIAMSON, 1999; HOLBURN e ZELNER, 2010) uma vez que as empresas internacionais operam sob uma variedade de regimes políticos que impactam o modo no qual elas entram, operam e saem dos mercados estrangeiros (BODDEWIN e BREWER, 1994; RING, LENWAY e GOVEKAR, 1990). Nesse contexto, tem-se que as empresas frequentemente devem negociar e manter um domínio no seu ambiente não mercadológico (*nonmarket*), especialmente no que tange à dimensão política deste ambiente.

No Brasil, o governo encontra semelhanças com os governos descritos como não-facilitadores, ou seja, erráticos na formulação de leis, fracos no seu cumprimento e hostis em relação às empresas privadas (PEARCE, 2001). Firmas que operam nesse contexto tendem retirar do mercado suas transações e organizar-se em torno de círculos pessoais de poder e relacionamentos em busca de proteção e informações privilegiadas. É um fenômeno contrário ao descrito pela “marketização” (FARIA, 2007), no qual instituições fortes garantem um

mercado onde ocorrem transações impessoais entre os agentes. Apesar do avanço democrático e do fortalecimento das instituições de mercado, como os intermediários financeiros, os mercados de capitais e os marcos regulatórios, o ambiente político das firmas no Brasil continua exercendo um papel importante nas decisões estratégicas (SAMUELS, 2002).

Assim, a intenção com este trabalho é avaliar como essas evidências da literatura se revelam na prática dentro da estratégia da empresa estudada e de que modo o relacionamento e uso do ambiente político tem influenciado a trajetória de internacionalização da Brasil Foods.

Além disso, por fazer parte do projeto coordenado pelo orientador deste relatório, prof. Rodrigo Bandeira de Mello, e ser patrocinado pelo CNPq através do PIBIC, Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica, este estudo de caso servirá adicionalmente como suporte teórico para futuras pesquisas a serem realizadas pelo International Business Research Forum, centro de pesquisa aplicada da FGV-EAESP.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teorias da empresa multinacional

O processo de internacionalização de empresas tem sido alvo de estudos que procuram descrever e explicar a dinâmica desse processo. Os primeiros estudos, desenvolvidos na década de 1960, tiveram a contribuição de Vernon (1966) com a Teoria do Ciclo de Vida do Mercado. Na década de 1970, as teorias comportamentais, cuja principal contribuição veio da escola nórdica de Uppsala com o Modelo de Uppsala ganharam força (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Nas teorias com enfoque econômico têm principal relevo Hymer (1960), Buckley e Casson (1976) e Dunning (1988). Buckley e Casson (1976), apoiados no conceito de custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975), a partir do qual atribuem importância ao conceito de internalização para justificar a existência dos processos de internacionalização.

Ainda dentro deste enfoque econômico, o paradigma eclético de Dunning (1988) tem por base três fatores para explicar a internacionalização de empresas:

- 1) *Ownership* – efeito de propriedade de ativos específicos da empresa,
- 2) *Location* – efeito que o meio ambiente provoca nas competências da empresa,
- 3) *Internalization* – efeito que decorre da empresa garantir as atividades num outro país através dos seus próprios meios e não recorrendo a terceiros.

Note-se que o terceiro fator do paradigma de Dunning, a *internalization*, está apoiado nas idéias propostas por Buckley e Casson (1976) para explicar os processos de internacionalização. Assim, Dunning oferece importante contribuição ao expandir a explicação anteriormente apresentada por Buckley e Casson, que restringia em grande parte seus argumentos para a existência das EMNs às vantagens de internalização.

Recentemente, a “visão baseada em recursos” ou RBV (*resource based view*) aparece como alternativa teórica para estudar internacionalização. Embora no meio acadêmico se discuta o incremento de sua contribuição, ela veio consolidar a relevância dos recursos e competências da empresa na persecução da sua estratégia internacional. A RBV foi especialmente difundida por meio do trabalho de Barney (1991), que defende que a vantagem da empresa decorre da exploração de seus recursos valiosos, raros e de imitação dispendiosa. Note-se que tal argumento guarda relação com o conceito “ativos especiais”, proposto por Caves (1971) e o conceito de “*ownership*”, proposto por Dunning (1988).

2.2 O papel dos fatores políticos

Apesar da multiplicidade de abordagens e lentes teóricas para explicar os processos de internacionalização e vantagem competitiva de empresas, um dos fatores negligenciados pela literatura é o papel dos fatores políticos. Se por um lado os fatores de mercado são contemplados de forma abrangente e diversas lentes são utilizadas pelas teorias do processo de internacionalização, elas não garantem espaço relevante para as relações de não-mercado (*nonmarket*) existentes entre a esfera empresarial e a política.

Os fatores políticos são especialmente importantes no contexto de negócios internacionais (HENISZ e WILLIAMSON, 1999; HOLBURN e ZELNER, 2010). Isso porque as empresas internacionais operam sob uma variedade de regimes políticos que impactam o modo no qual as firmas entram, operam e saem dos mercados estrangeiros (BODDEWIN e BREWER, 1994; RING, LENWAY e GOVEKAR, 1990). Um dos primeiros esforços para integrar a dimensão política às teorias de *International Business* (IB) foi apresentado por Boddewyn (1988), que propõe a expansão do paradigma eclético de Dunning (1988), de forma a incluir a dimensão política nas considerações sobre as vantagens de propriedade (*ownership*), internalização e localização. Boddewyn (1988) propõe, portanto, que se eleve a

análise das empresas multinacionais de uma perspectiva puramente econômica para uma análise mais político-econômica e até, sociocultural, de forma que os fatores não-mercadológicos não sejam associados simplesmente ao risco (como as frequentes referências aos riscos políticos), mas também às oportunidades (por exemplo, oportunidades políticas).

Segundo Henisz (2003), a habilidade de gerenciar as relações com os governos (e instituições em geral) dos países hospedeiros é especialmente crítica em alguns setores. Isso porque certas indústrias apresentam um maior grau de envolvimento com o governo porque a sociedade espera que seus proprietários e gestores considerem, além dos objetivos de privados (ou seja, a maximização do lucro), os objetivos públicos (como o crescimento econômico do país e o impacto na sociedade).

Independentemente do setor de atuação das EMNs, as particularidades institucionais de cada país influenciam significativamente a forma como as empresas interagem com os governos locais nos processos de procurar influenciar políticas públicas (HILLMAN e KEIM, 1995). Frequentemente, inclusive, as atividades políticas das subsidiárias de empresas multinacionais diferem daquelas adotadas pelas suas matrizes. Isto porque as interações das subsidiárias com os países hospedeiros são caracterizadas por diferentes níveis de particularização (associados às características de cada subsidiária) e coordenação central (apoiada nos objetivos gerais da EMN) (BLUMENTRITT e NIGH, 2002). Além disso, as estratégias políticas das subsidiárias são afetadas não só por pressões institucionais das suas matrizes, mas também dos países hospedeiros (HILLMAN e WAN, 2005).

A utilização de estratégias políticas por empresas multinacionais vem sendo especialmente estudada em países emergentes, em que as instituições de forma geral têm um comportamento menos estável e, principalmente, mais corruptível se comparadas às dos países desenvolvidos. Nesse contexto, Rodriguez, Uhlenbruck & Eden (2005) e Luo (2006)

analisam especificamente os desafios para a execução de estratégias políticas por parte das empresas em seus processos de entrada em países que possuem governos corruptos (ou percebidos como corruptos). Uma das estratégias que têm facilitado o processo de entrada de EMNs em países corruptos é o estabelecimento de alianças com parceiros locais, o que tende a aumentar a legitimidade do novo entrante e facilitar o estabelecimento de estratégias políticas (HILLMAN e KEIM, 1995).

3 METODOLOGIA

Este estudo de caso buscou pesquisar elementos que permitissem a análise dos mecanismos pelos quais a relação empresa-governo afetou a internacionalização da Brasil Foods. Na medida em que a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, ou seja, o motivo pelo qual estas decisões foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados (SCHRAMM, 1971), a sua escolha como estratégia de pesquisa acabou vindo naturalmente.

3.1 Coleta de dados

As fontes utilizadas geraram dois tipos de dados: (1) dados primários, obtidos no campo pelo pesquisador por meio de entrevista semiestruturada em profundidade, que teve como objetivo suplementar chegar além do discurso institucional; e (2) dados secundários, como resultados financeiros de cada empreendimento da empresa, indicadores da conjuntura econômica do país, reportagens sobre eventos importantes no setor correspondente ao longo do período focalizado e estudos de casos publicados sobre outras empresas dos mesmos setores. Devido à sensibilidade das questões políticas para a firma, os dados secundários desempenharam a função de complementar os dados primários e também para fazer triangulações. A coleta de dados secundários incluiu reportagens de revistas e jornais nacionais e internacionais, estudos de casos na literatura, fatos relevantes, dados disponíveis em sites governamentais e organismos internacionais e relatórios anuais das empresas.

A entrevista semiestruturada

“parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. A lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta da forma mais aberta possível.” (TRIVIÑOS, 1990 apud DUARTE, 2005).

A entrevista foi realizada no mês de setembro de 2011 e abordou, além de acontecimentos da própria empresa, transformações na indústria e nos padrões de concorrência, mudanças no comportamento do consumidor advindas das flutuações macroeconômicas, e a forma como tudo era percebido pelos dirigentes entrevistados, os quais foram intencionalmente escolhidos. O critério de escolha era buscar pessoas que desempenharam ou desempenham o papel de tomadores de decisão nas áreas ligadas à internacionalização e/ou relações governamentais na organização estudada.

3.2 Estudo de caso

Inicialmente, entrou-se em contato com organizações que fazem parte do recorte empírico do estudo com o objetivo de identificar atores que pudessem servir de informantes para o nosso projeto. As empresas que obtiveram êxito no processo de saída do Brasil escolhidas para esta pesquisa foram selecionadas com base no nível de internacionalização, no tamanho e no respectivo ramo de operação, assim como pelo nível de relacionamento desenvolvido e importância estratégica apresentada perante o governo. Assim privilegiou-se o setor de alimentos pelo interesse do governo nele evidenciado através de investimentos e incentivos que contribuíram para o bom desempenho de algumas das suas empresas líderes fora do país. Foram contatadas a JBS e a BR Foods pela relevância destas empresas nacional e internacionalmente e bom desempenho de ambas nos critérios citados.

A Brasil Foods foi selecionada por pertencer ao mesmo setor da JBS, a primeira empresa a ser escolhida para a pesquisa, e apresentar o 3º maior grau de internacionalização do ramo – segundo o mesmo Ranking do Valor –, ter um bom grau de maturidade e desempenho operacional, além de possuir relevante participação acionária de fundos ligados a organizações governamentais como a Previ - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (12,8%) e o Petros - Fundação Petrobras de Seguridade Social (10,1%). O

entrevistado foi o Gerente Executivo de Relações Institucionais da empresa, profissional cuja experiência antes da fusão que gerou o BRF se deu primeiro na Elevo e depois na Perdigão, quando aquela foi adquirida por esta, e o contato foi facilitado por um analista da área de Relações com Investidores da empresa. Os pesquisadores presentes foram Rodrigo Bandeira-de-Mello, coordenador do projeto, Laurent W. Broering, responsável pelo estudo de caso, além de Suelen Zacharias e Karina Bazuchi, mestrandas participantes do projeto. A entrevista se deu na sede da BRF Foods, em São Paulo, no dia 12/9/2011, foi gravada, teve duração de uma hora e foi acompanhada de tomada de notas e transcrição parcial dos trechos mais relevantes.

4 APRESENTAÇÃO DO CONTEXTO

A presente seção busca compartilhar elementos para uma melhor compreensão do contexto da empresa analisada. As fontes de dados utilizadas consistem em entrevistas (conforme descrito no item 3.1), materiais apresentados pela empresa investigada, e informações coletadas na imprensa e em artigos encontrados em anais acadêmicos diversos. Este trabalho não contém nenhuma informação confidencial da BR Foods.

4.1 Consolidação e internacionalização de empresas brasileiras

As fusões e aquisições no meio empresarial permitem às empresas ganhos de escalas, ganhos de mercado e de lucros. As fusões, aquisições e *joint ventures* são modalidades extremamente poderosas para grupos econômicos que procuram fortalecimento à competição global, diversificação, penetração mercadológica em novos segmentos e expansão de seu portfólio de produtos.

No caso brasileiro recente, e em particular no agronegócio, tem ocorrido intensificação dessa prática especialmente a partir do momento que o BNDES declarou que em termos estratégicos o Brasil deveria contar com empresas com musculatura suficiente para enfrentar os grandes *players* internacionais. Portanto, se por um lado ocorrem aquisições de empresas brasileiras por estrangeiras no agronegócio, por outro lado têm se formado por meio de aquisições grupos brasileiros cada vez mais fortes com atuação em outros países, em especial no segmento de carnes.

Em 2009 três grandes negócios de fusões e aquisições ocorreram no agronegócio. A JBS adquiriu a Bertim (por 27 bilhões de reais); a Perdigão e a Sadia se tornaram uma só, a BR Foods (num negócio de 21 bilhões de reais); e a VCP se fundiu a Aracruz formando a

Fibria (numa transação envolvendo mais de 5 bilhões de reais) (LEITE, 2009). Se em anos anteriores a 2009 as aquisições no Brasil eram predominantemente realizadas por empresas estrangeiras, naquele ano, como reflexo da crise mundial, os negócios passaram a ser predominantemente de empresas brasileiras adquirindo empresas brasileiras. Essa situação se inverteu já em 2010, com estrangeiros dominando novamente este tipo de negócio no país, segundo dados da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (Anbima), mas foi suficientemente forte para dar gênese a grandes conglomerados empresariais predominantemente brasileiros.

O processo de consolidação do setor agroindustrial brasileiro ganhou força com a maior estabilidade econômica proporcionada pelo Plano Real e a ação do governo conduzida principalmente a partir da segunda metade dos anos 2000. Contextualizando, antes do Real havia no Brasil mais de três mil frigoríficos, ao passo que em meados de 2009 esta cifra tinha diminuído para aproximadamente 700. Além disto, a velocidade na realização de negócios e o tamanho das transações anunciadas em reação às recentes crises estruturais e conjunturais que afetaram o segmento, principalmente no período logo após a crise de 2008, contribuíram para a concentração deste setor (LOPES e ROCHA, 2009), composto em geral por empresas alavancadas, com altos investimentos, margens apertadas e capital de giro rarefeito. Afinal, a situação financeira dos frigoríficos já vinha sofrendo com a imposição de restrições da União Europeia à venda de carne brasileira em 2007, fruto de uma dura pressão política interna do bloco; com a crise internacional, que além de desacelerar a demanda de mercados como o americano e chinês ainda contribuiu para secar linhas de crédito antes fartas e baratas utilizadas pelas empresas do setor; e por fim, com certas questões operacionais no Irã e barreiras não-tarifárias na Rússia que dificultaram uma retomada das exportações. Este cenário acabou frustrando os planos de crescimento, diminuindo as condições de quitar as pesadas dívidas contraídas e elevou a capacidade ociosa da indústria na época a quase 30%

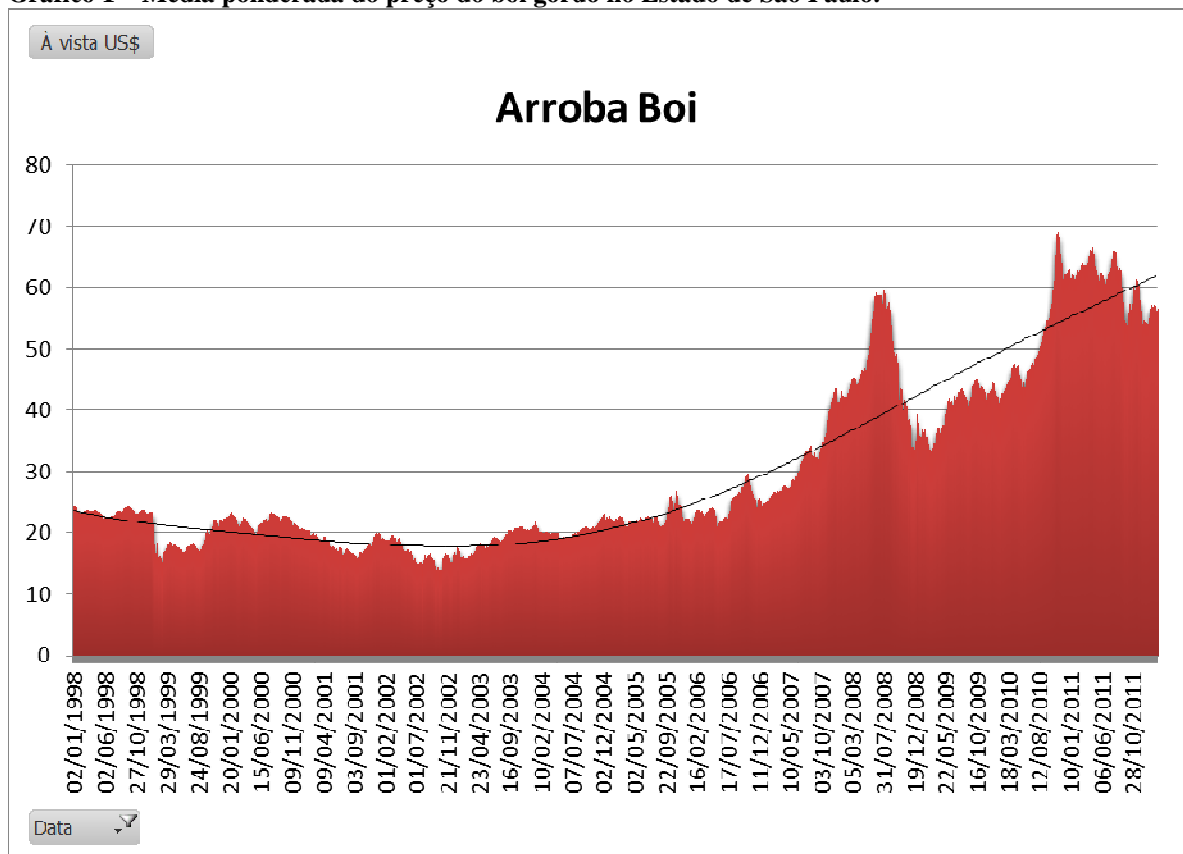
(ZANATTA, 2010), mas contribuído para a intensificação do processo de internacionalização dos grupos deste setor e a ampliação de sua capacidade competitiva através principalmente de fusões e aquisições.

Em boa medida responsável por esse movimento, a participação do BNDES no fortalecimento das empresas brasileiras e na competitividade da nossa economia em relação a outros mercados tem sido de notável expressão. Neste sentido, embora a consolidação analisada tenha sido resultado de uma iniciativa empresarial privada, vale registrar que boa parte dos investimentos brasileiros com foco em exportações foi viabilizada através do apoio do BNDES por meio de crédito e/ou por participação acionária do seu braço BNDESPAR. As empresas JBS, Marfrig e BR Foods, por exemplo, apresentavam em 2010 35%, 13,8% e 2,5% respectivamente de participação do BNDES e suas coligadas (ZANATTA, 2010), número que em 2012 tinha passado para respectivamente 29,72%, 13,94% e 0,4%. Para justificar sua forte participação na consolidação destas empresas, o BNDES afirma ser um agente de desenvolvimento cuja atuação não a impede de ser uma instituição financeira de mercado, de modo que grandes empréstimos a empresas privadas como a BR Foods caberiam na agenda da instituição por serem importantes para “orientar a criação de uma linha capaz de estimular a inserção e o fortalecimento de empresas brasileiras no mercado internacional, pelo apoio à implantação de investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, promovendo o incremento das exportações brasileiras” (ALEM e CAVALCANTI, 2005), uma vez que “[m]esmo as companhias mais avançadas em seu processo de expansão no exterior mostraram ter necessidades financeiras, operacionais ou técnicas para continuar a expandir suas operações internacionais” (Ibid.).

Uma das vantagens surgidas com a maior concentração entre essas empresas, patrocinadas diretamente pelo governo ou não, foi o aumento no preço pago ao produtor de bois, que passou de um patamar histórico de US\$ 20 por arroba para mais de US\$ 50 em

meados de junho de 2008 (ver Gráfico 1). Além disso, a maior musculatura das empresas permitiu maior poder de barganha junto aos grandes varejistas estrangeiros melhorando as negociações e obtenção de preços do produto brasileiro, o que é especialmente importante considerando que a concentração entre os varejistas é uma realidade em diversos países colocando em xeque as negociações com as agroindústrias fornecedoras que perdem poder de negociação (NETO e GONZAGA, 2011).

Gráfico 1 – Média ponderada do preço do boi gordo no Estado de São Paulo.



Fonte: Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP

5 ANÁLISE DOS DADOS

5.1 Sadia

Constituída formalmente em 1944, a então S.A. Indústria e Comércio Concórdia logo concentrou suas primeiras atividades no abate de suínos e no moinho de trigo. Como foi fundada em meio ao atribulado período da segunda guerra mundial, seu primeiro desafio foi conseguir adquirir o maquinário adequado e necessário para suas atividades, o que em parte foi resolvido através da compra de outras empresas, dentre elas um frigorífico desativado que contribuiu para um grande aumento de produtividade. Os principais produtos da empresa eram os derivados de suínos mais comuns, como pernil, presunto, toucinho, linguiça e lombo. De todos os produtos, no entanto, o mais importante era a banha, tanto enlatada como empacotada.

Naquela época, contudo, a logística era um problema particularmente difícil de solucionar apesar de cada vez mais decisivo para o sucesso da empresa. Afinal, o grande centro consumidor do tipo de produto fabricado pela Sadia morava em São Paulo, centenas de quilômetros distante da sede da empresa em Santa Catarina. Junto a este desafio se apresentava à empresa a necessidade de enfrentar a concorrência de marcas famosas de frigoríficos estrangeiros.

Para enfrentar estes desafios a empresa procurou habilitar a empresa tecnicamente para expandir com qualidade e diferenciação sua produção a partir da montagem de suas primeiras câmaras frias, a aquisição de caminhões isotérmicos e geradores que aumentavam a capacidade elétrica da empresa.

Não tardou para a empresa sentir a necessidade de implantar uma filial comercial em São Paulo e, seis anos depois, em 1953, a primeira unidade industrial fora de Concórdia.

Apesar disso, boa parte do que era vendido nos centros de consumo de São Paulo e Rio de Janeiro eram produzidos em Santa Catarina e na época as estradas e o isolamento dos caminhões ainda eram de qualidade muito insatisfatória. A solução encontrada foi usar aviões para realizar este transporte, uma estratégia que deu tão certo que em alguns anos veio a dar origem à Transbrasil, quando já em 1972 o transporte rodoviário tinha se tornado menos vantajoso. Em 1964 a empresa criou a Frigobrás, cujos objetivos iam da industrialização e comércio de produtos alimentícios até exportação de carnes em geral, e no ano de 1967 abriu também a Sadia Comercial Ltda, cujos objetivos por sua vez eram agilizar e administrar a comercialização de produtos do grupo. Em 1971 a empresa se tornou uma Companhia de Capital Aberto e a empresa continuou a diversificar seu portfólio. Abriu logo em seguida uma empresa voltada a criação e processamento de perus, um centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária, e outra para cuidar de matrizes de animais.

Assim, “combinando expansão territorial com diversificação de atividades e pensando no mercado internacional, em agosto de 1976 passou a funcionar a Sadia Oeste S.A., [...] empresa criada para desenvolver atividades com carne bovina” (DALLA COSTA, 2009). Se arriscou ainda no ramo de soja, com o objetivo de atender as exigências do mercado externo e melhorar a qualidade da ração e farelo utilizados, mas não tardou a voltar a concentrar o foco em suas competências centrais.

Foi em 1967 que a Sadia deu seus primeiros passos no caminho das exportações, ao exportar algumas toneladas de carne suína e bovina, congelada e in natura, para a Europa. Este movimento foi continuado na década seguinte e a empresa logo conquistou habilidades importantes no manejo dos seus produtos com o fim de atender a diferentes mercados e hábitos alimentares. O investimento nas exportações também não demorou a trazer grandes resultados para a empresa, que deixou uma receita de 2 milhões de dólares em 1973 para 6,5 milhões em 1975 (TEIXEIRA, 1994 apud DALLA COSTA, 2009).

Dois processos nesse momento da década de 70 foram importantes para estimular as exportações do país. Segundo Dalla Costa (2009), de um lado o excedente de produção de frangos no país, devido à entrada em funcionamento da integração vertical e da economia de escala conseguida com abatedouros modernos, produzindo mais que a capacidade de consumo doméstico. Do outro, o interesse do governo federal em aumentar a geração de divisas a partir das exportações para pagamento da dívida externa acabou contribuindo sobremaneira para o sucesso das exportações da empresa. Tanto foi que a partir da década de 80, a partir de um pool de empresas formado pela Perdigão, Sadia e Ceval, dentro do qual a Sadia se destacava como principal exportadora, a empresa passou a operar suas atividades de exportações de maneira profissional e permanente, principalmente depois que a Sadia Trading S.A. foi fundada.

Na década de 90 os negócios de exportação da empresa foram drasticamente reduzidos, forçando-a a buscar novos meios para dar prosseguimento a sua participação no mercado externo. O rumo escolhido foi o de passar a instalar filiais comerciais e escritórios da Sadia Trading no exterior. De acordo com informações do Relatório Anual da Sadia de 1992, a primeira filial foi aberta em Tóquio, em maio de 1991, para atender o exigente mercado japonês, sendo esta seguida por uma Milão alguns meses depois. A empresa se preocupou também em logo instalar uma sede em Dubai, para atender o Oriente Médio, e outra na Argentina, para se posicionar na América Latina.

Em 1994, em meio a uma reestruturação geral da Sadia, a empresa remodelou a área de negócios internacionais da empresa a fim de poder responder às exigências de competitividade no cenário da globalização da economia acompanhando de perto seus negócios. Depois de formar uma joint venture na Argentina, em 1993, a empresa passou a formar cada vez mais alianças com empresas internacionais com as quais a empresa via potencial de sinergia, em países como Rússia, Turquia, Chile e Alemanha.

Em 1994, mostrando que nem todas as parcerias aconteciam com os mesmos objetivos, a empresa abriu um escritório nos Estados Unidos no qual seus interesses iam além das exportações de carne. O objetivo maior naquela investida era poder servir-se do crédito para exportação de aves e de grão que o governo americano oferecia.

Ainda que a empresa tenha conseguido se firmar no mercado internacional a partir de suas parcerias e escritórios comerciais, foi só no final de 2007 que a empresa inaugurou sua primeira fábrica fora do país. Localizada em Kaliningrado, na Rússia, a estratégia da Sadia com esse investimento ia além da simples aquisição de ativos em território estrangeiro. A empresa queria com isso estabelecer e consolidar sua marca no mercado local russo, assim como também o fez depois nos Emirados Árabes Unidos (DALLA COSTA, 2009).

5.2 Perdigão

A origem da empresa se deu em 1934, quando as famílias Ponzoni e Brandalise inauguraram o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia na Vila das Perdizes (SC). Em 1939 iniciaram as atividades industriais com a criação da Perdigão Agroindustrial S.A. e seu primeiro abatedouro de suínos. Em 1944, o município de Videira (SC) é fundado a partir da união das vilas de Perdizes e da Vitória e se torna a sede da empresa. Em 1947, a Perdigão chegou a diversificar suas operações adquirindo até serrarias para entrar no ramo madeireiro, mas foi concentrando suas atividades nas áreas de suínos e aves que a empresa se tornou uma das líderes do setor agroindustrial no país atuando no processamento de carnes e derivados, principalmente de frangos, suínos, bovinos, perus e outras aves. A empresa destaca-se na economia brasileira por se tratar de uma empresa com grande geração de empregos e divisas com suas exportações, além de promover o desenvolvimento de um grande e moderno parque industrial nas áreas de fronteira do país, permitindo a realização de pesquisas que levam ao desenvolvimento de novos produtos para os mercados consumidores e

produtores. Essa mesma dinâmica permitiu sua inserção no mercado externo e uma trajetória diferenciada de internacionalização.

Em 1993, prestes a completar 60 anos, a Perdigão encontrava-se em dificuldades financeiras. Este fato levou à presidência da empresa o acionista minoritário Eggon João da Silva, fundador da Weg e primeira pessoa de fora da família fundadora da companhia a comandar a Perdigão, ao mesmo tempo em que um grupo de fundos de pensão conquistava o controle da empresa. Esta combinação improvável até poucos anos antes foi responsável pela introdução de um novo modelo de gestão que trouxe importantes mudanças na administração da empresa, responsáveis não só por trazerem importantes resultados para a continuidade do seu crescimento como também pela atuação da empresa no mercado de capitais (LUDKEVITCH, 2005). “Ao deixar de ser uma empresa familiar e profissionalizar sua gestão, a empresa retomou o caminho do crescimento, da inovação e da disputa pelo mercado nacional e pelas exportações” (SEREIA, CÂMARA e VIEIRA, 2010).

A produção avícola no país tinha deixado ser uma atividade artesanal para se tornar um dos setores de ponta em tecnologia de produção no Brasil, levando a uma formação cada vez maior de grandes conglomerados industriais exportadores (DALLA COSTA, 2007). Neste sentido, de acordo com Dalla Costa e Souza Santos (2009), três tentativas de associação entre as grandes empresas do setor ocorreram a partir do final da década de 90 antes da fusão entre Perdigão e Sadia. Em 1999, as conversas iniciaram-se mas não avançaram; em 2002, houve a criação da Brazilian Foods (BRF), cujo objetivo maior era aproveitar sinergias entre as operações das empresas envolvidas para melhor competitividade nas exportações para a Europa e Ásia, mas em apenas um ano e meio a união foi desfeita; já a terceira tentativa foi bastante delicada por ter envolvido a tentativa de compra hostil da empresa pela Sadia, cuja capacidade de alavancagem financeira na época era bastante elevada.

Apesar de Perdigão ter iniciado suas exportações em 1976, ao começar a exportar carne de frango para a Arábia Saudita, foi apenas em 2000 que a Perdigão abriu seu primeiro escritório no exterior, na Inglaterra, marco do início de sua internacionalização comercial. Em 2002 este escritório foi promovido a unidade de negócios, a fim de coordenar as unidades abertas em 2001 na Itália e Holanda, e em pouco tempo já possuía escritórios comerciais também nos Emirados Árabes, Rússia, Áustria, Cingapura e Japão e, em 2007, adquiriu depois de 15 meses de negociações a Plusfood.

Contribuíram para esta boa inserção no mercado internacional fatores como os surtos de da Vaca Louca e da febre aftosa na Europa, que alavancaram bastante a demanda pela carne de frango estrangeira, e a desvalorização cambial, que na época ajudou a tornar os produtos brasileiros mais competitivos internacionalmente. Além disso, como as margens de crescimento se tornavam cada vez mais estreitas no Brasil, a empresa precisava procurar alternativas para cumprir o compromisso estabelecido em 1995 com seus investidores de trazer um crescimento mínimo de 10% ao ano durante uma década, o que a levou a desenvolver a estrutura que lhe possibilitou atender a tal demanda. Combinando investimentos em modernização de fábricas, esforços em tecnologia e um trabalho consistente em relação a sua imagem, portanto, a Perdigão conseguiu os certificados sanitários (primeira empresa brasileira a ser aprovada pelo European Food Safety Inspection) e credibilidade necessários para operar no exigente mercado europeu quando a oportunidade surgiu (OLIVEIRA, 2002).

Sua estratégia combinava três pontos - distribuidores terceirizados, bases regionais próprias e uma joint-venture com a Sadia, a BRF International - e deu tão certo que de 2000 para 2001 a empresa aumentou em 102% o seu volume de exportações, que chegou a R\$ 1 bilhão em vendas para mais de 384 clientes em 70 países. Na Holanda, Alemanha, Japão, Arábia Saudita e Inglaterra a empresa atuava através de parceiros e, em paralelo, como em

determinados países considerados estratégicos pela empresa o modelo de terceirização não interessava a seus parceiros, a Perdigão acabou decidindo abrir escritórios regionais próprios em regiões tais como Itália e Dubai onde percebeu que poderia reforçar a venda de produtos com maior valor agregado - mesmo que para tanto precisasse entrar sozinha. O objetivo era reproduzir o sucesso experimentado no Brasil no exterior oferecendo produtos com maior valor agregado, tais como carnes congeladas (nuggets e hambúrgueres), industrializados (salame, linguiça) e pratos prontos (feijões, massas).

Já a trading fruto da joint venture entre Sadia e Perdigão foi criada para abrir novos mercados, como Rússia e demais países da região do Cáucaso, Eurásia, África, Cuba e República Dominicana (OLIVEIRA, 2002), reduzir a concorrência nessas regiões e obter preços mais vantajosos. Um segundo fator que justificava a união entre as duas empresas, que serviu também de ensaio para uma possível fusão, apesar de ter sido expressamente negado na época, era criar uma forma efetiva de fazer frente à Cargill no mercado externo. Um ano e meio depois, contudo, o projeto tinha sido abandonado, alegadamente por diferenças culturais e insucesso na busca por sinergias consideráveis, já que enquanto a Sadia preferia trabalhar com clientes finais a Perdigão costumava vender grandes volumes para grandes traders.

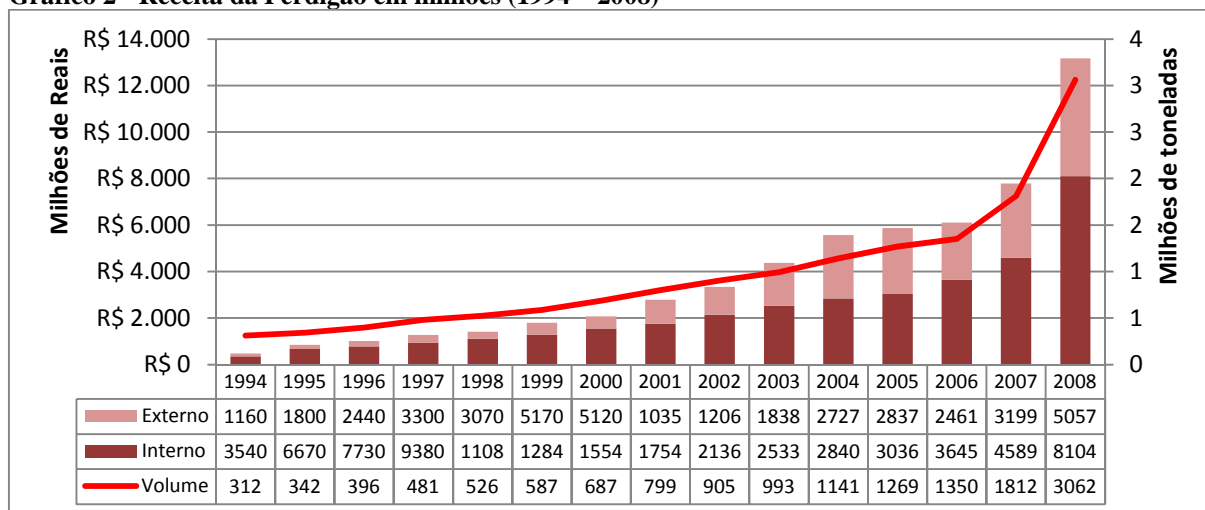
A aquisição da Plusfood trouxe à Perdigão a possibilidade de passar a produzir e processar parte de sua produção fora do país, ainda que a empresa acreditasse na época que em termos de custos as unidades fabris no Brasil eram mais vantajosas. Assim, embora a decisão de adquiri-la não tenha sido cost driven, dentre as vantagens de se passar a ter unidades produtivas fora do país é possível apontar o ganho de capital político nos países hospedeiros, já que segundo o entrevistado, de outra forma dificilmente se consegue abrir um canal de diálogo com o governo. É necessário gerar empregos e renda no país para conseguir tal acesso. E isso a Plusfood tinha potencial de garantir: Além dos 400 funcionários que a empresa tinha à época, as unidades industriais na Holanda, Reino Unido e Romênia, a partir

de um mix de mais de 400 produtos comercializados por toda a Europa, rendiam em torno de 75 milhões de euros por ano. Havia também a necessidade de se entender melhor o mercado dos países em que a empresa procurava atuar, e isso era facilitado pelo centro de P&D da Plusfood. Segundo apontado em um estudo de 2010 (VARANDA, TREMONTE e KULAIF),

“[a] primeira fase da internacionalização [da Perdigão] iniciou com a abertura de escritórios no exterior. Depois reforçamos estes escritórios para entender melhor a demanda dos mercados internacionais. Não se tratam mais de locais de venda, mas de desenvolvimento de novos produtos, logística e pós-venda”.

Este novo *momentum* da empresa trouxe considerável aumento no resultado da empresa de 2007 para 2008, com aumento da receita bruta em 69%, conforme evidenciado no gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Receita da Perdigão em milhões (1994 – 2008)



Fonte: Relatórios anuais da Perdigão (1998, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2008)

5.3 Surgimento da BRF – Brasil Foods

Até 1994, Sadia e Perdigão se assemelhavam em muitos aspectos, como pode ser verificado na Tabela 1, até que as duas empresas chegaram a um período de dificuldades financeiras e mercadológicas que forçaram ambas a procurarem saídas para seus problemas, tanto em termos de estruturação interna quanto modelo de gestão, que as levaram a tomarem caminhos diferentes (LUDKEVTICH, 2005). Entretanto, principalmente em função do

desaceleramento da economia brasileira no começo dos anos 2000 e diminuição do poder aquisitivo da população (Relatório Anual da Perdigão de 2001), em um aspecto suas estratégias tornaram a convergir: as duas viram no mercado externo a principal oportunidade para expandirem e recuperarem seus negócios.

Tabela 1 - Caracterização da Trajetória Histórica da Sadia S.A e da Perdigão S.A.

PERÍODO	CARACTERIZAÇÃO DA TRAJETÓRIA HISTÓRICA
Décadas de 40 e 50	Período de formação das empresas
Décadas de 60 e 70	Período de consolidação, diversificação e início da internacionalização das empresas
Décadas de 80	Diversificação territorial e de produtos da Perdigão e expansão das atividades da Sadia
Décadas de 90	Crise financeira e fim do controle familiar da Perdigão; Sedimentação no mercado internacional e reestruturação estratégica da Sadia
De 2000 a 2008	Diversificação e internacionalização da Perdigão; modernização e capacitação da gestão da Sadia
2009	Fusão da Sadia S.A e Perdigão S.A através da criação da Brasil Foods S.A.

Fonte: Adaptado de Taffarel, Garcia e Gerigk (2009).

Com este objetivo, portanto, em 2001 Sadia e Perdigão procuraram unir suas forças e competências pela primeira vez para ganhar mercado em países emergentes da Europa Oriental, ex-União Soviética, Oriente Médio, África e América Central, e lançaram a BRF International Food (ou BRF Trading Company S.A.), uma empresa idealizada com o fim de tornar as duas concorrentes suficientemente competitivas para disputar mercados com as maiores companhias mundiais do setor. Acreditavam, enfim, que com esta joint-venture poderiam aumentar seu poder de negociação e unificar os sistemas de distribuição e transporte de mercadorias, economizando custos com navios e aluguel de contêineres, muito embora continuassem concorrentes no mercado brasileiro. Procuraram até desenvolver marcas em conjunto que funcionassem bem de acordo com a demanda e peculiaridades de cada país, muito embora no ano seguinte a parceria já estivesse desfeita deixando a Perdigão com o controle da então chamada BFF (Brazilian Fine Foods).

Após recusar uma oferta de investimento financeiro, certa vez Attilio Fontana, fundador da Sadia, reuniu seus conselheiros e comunicou que a empresa existia para vender frango, vender peru e fazer salsicha, dizendo ainda que se fosse para fazer diferente, que seria melhor se abrissem um banco. Mas que era um frigorífico que ele queria ter (DIEGUEZ, 2010). Quando a empresa apresentou problemas financeiros, muitos anos depois, em 2008, após perdas de R\$ 2,5 bilhões com derivativos cambiais (que faziam parte de uma estratégia de hedge da empresa, já que grande parte da operação da empresa era dependente de moeda estrangeira), a empresa precisou ser socorrida para cumprir com as grandes dívidas que acumulara. Havia sido o primeiro ano desde sua fundação que a Sadia fechara com prejuízo.

O governo neste momento interviu, através do BNDES, e manifestou interesse em ajudar a unir Perdigão e Sadia em uma única empresa. No dia 10 de dezembro de 2008, num outro encontro com Nildemar Secches, Furlan compreendeu que não tinha saída e, no dia 26 de dezembro, se acertou os detalhes do negócio, dessa vez no BNDES. Participaram Furlan, Secches, Walter Fontana e Luciano Coutinho. Secches saiu de férias e voltou em fevereiro. Nesse meio tempo, a Sadia foi procurada pela Tarpon, uma administradora de recursos, que queria entrar como sócia da empresa. A Tarpon se disporia a fazer a capitalização necessária para salvar a Sadia. Furlan reuniu-se com os acionistas e expôs a nova opção. A maioria decidiu pela fusão com a Perdigão. Assim, “no dia 19 de maio, a fusão foi sacramentada. Surgiu a Brasil Foods, um gigante com 25 bilhões de reais em vendas, 10 bilhões em exportações, 4,2 bilhões em investimentos e 120 mil funcionários espalhados em 64 fábricas” (Ibid).

Assim que aprovada pelos acionistas, em agosto de 2009, a empresa nasceu como a quarta maior exportadora brasileira, a maior exportadora mundial de aves e também uma das principais companhias brasileiras na captação de leite. A BRF está focada na África, Oriente

Médio, Rússia e América Latina, regiões em que o mercado apresenta-se em crescimento, e nos quais, portanto, possui considerável interesse em aquisições.

Pelo lado da produção, o grupo BRF anunciou a estratégia de fidelização no segmento lácteo, por meio da extensão do programa Clube o Produtor, visando à ampliação da captação de leite em 12% (Rocha, 2010). Recebeu do CADE liberação para gerir de forma conjunta a área financeira das até então Sadia e Perdigão, e recebeu autorização para coordenar as atividades das duas empresas (Sadia e Perdigão) no mercado externo, dentro dos parâmetros estabelecidos no APRO, Acordo de Preservação de Reversibilidade da Operação¹. Por fim, em 2010 a Secretaria Especial de Acompanhamento Econômico recomendou o licenciamento das marcas Sadia e Perdigão por cinco anos e a alienação de alguns ativos (dentre os quais as marcas Batavo e Doriana) para que a criação da Brasil Foods fosse aprovada.

Tabela 2 – Estrutura Acionária da Brasil Foods

Acionistas	Ações Ordinárias	%
Caixa de Previd. dos Func. do Banco do Brasil ²	111,519,618	12.78
Fundação Petrobrás de Seguridade Social – Petros ¹	89,500,982	10.26
Fundação Sistel de Seguridade Social ¹	11,726,232	1.34
Fundação Vale do Rio Doce de Seg. Social - Valia ¹	16,671,890	1.91
Tarpon	69,972,354	8.02
FPRV1 Sabiá FIM Previdenciário ³	3,474,904	0.40
Maiores Acionistas	302,865,980	34.71
Conselho de Administração	11,786,186	1.35
Diretoria	116,910	0.01
Ações em Tesouraria	3,012,142	0.35
<i>Free Float</i>	554,692,028	63.58
TOTAL	872,473,246	100.00

Fonte: Relatório de Informações Trimestrais da Brasil Foods, dados relativos a 31 de Março de 2012.

¹ Acordo em que as empresas envolvidas se comprometem a se desfazer de parte de seus negócios.

² Os fundos de pensão são controlados por empregados participantes das respectivas empresas.

³ Fundo de investimento detido exclusivamente pela Fundação de Assistência e Previdência Social do BNDES-FAPES. As ações ordinárias atualmente detidas por este fundo estão vinculadas ao acordo de votos assinado pelos Fundos de Pensão.

A partir do encerramento do exercício de 2011, as atividades da Companhia estão organizadas em 4 segmentos de atuação, sendo: mercado interno, mercado externo, *food service* e lácteos. Nas tabela 3 e figura 1 estão exibidas a atual estrutura corporativa simplificada da Brasil Foods, enquanto no Anexo 1 encontra-se uma apresentação mais detalhada de todas as empresas controladas pela companhia.

Segundo o Relatório Anual da Brasil Foods de 2011,

no mercado interno, a Companhia opera 36 unidades de processamento de carnes, 13 de lácteos, 3 de margarinas, 3 de massas, 1 de sobremesas e 3 de esmagamento de soja, próximas aos seus fornecedores de matérias-primas ou dos principais centros de consumo.

No mercado externo, a Companhia opera 4 unidades de processamentos de carnes, 1 de margarinas e óleos, 1 de molhos e maioneses, 1 de massas e folhados e 1 de queijos, além de subsidiárias ou escritórios de vendas no Reino Unido, Itália, Áustria, Hungria, Japão, Holanda, Rússia, Cingapura, Emirados Árabes Unidos, Portugal, França, Alemanha, Turquia, China, Ilhas Cayman, África do Sul, Venezuela, Uruguai e Chile.

A Companhia possui um avançado sistema de logística, que conta com 30 centros de distribuição, os quais atendem a supermercados, lojas de varejo, atacadistas, *food service* e outros clientes institucionais no mercado interno e a exportação para mais de 145 países.

O nome da BRF se desdobra e agrega valor e confiabilidade a diversas marcas, dentre as principais destacam-se: Batavo, Claybon, Chester®, Confiança, Elegê, Fazenda, Nabrasa, Perdigão, Perdix, Hot Pocket, Miss Daisy, Nuggets, Qualy, Sadia e Speciale Sadia, além de marcas licenciadas como Turma da Mônica. As marcas Wilson, Texas, Tekitos, Patitas, Escolha Saudável, Light & Elegant, Fiesta, Freski, Confiança, Doriana e Delicata foram alienadas em 11.06.12, em consonância com as exigências impostas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

Tabela 3 – Principais subsidiárias da Brasil Foods

Subsidiária	País de Incorporação	Negócio	Participação
Crossban Holdings GMBH	Áustria	Empresa holding de subsidiárias internacionais	100%
Perdigão International Ltd.	Ilhas Cayman	Principal subsidiária de exportação	100%
Sadia S.A.	Brasil	Subsidiária operacional	100%

Fonte: Site de Relações com o Investidor da Brasil Foods, acesso em Agosto de 2012.

Sobre a participação do BNDES na BRF, o presidente da instituição na época, Luciano Coutinho, declarou que a decisão do BNDES de fazer parte do capital da Brasil

Foods se devia à relevância que a empresa teria no mercado interno e externo: "É participar de uma empresa que pode agregar muitas sinergias na exportação e na presença brasileira como uma grande empresa internacional, ocupando posições importantes de mercado" (GAIER e TEIXEIRA, 2009).

Figura 1 - Estrutura corporativa simplificada da Brasil Foods



Fonte: Site de Relações com o Investidor da Brasil Foods, acesso em Agosto de 2012. Para uma lista completa das empresas detidas pela BRF de maneira direta ou indireta, consulte o Anexo 1.

6 OS FATORES POLÍTICOS

A equipe era da Perdigão voltada às Relações Institucionais não era muito grande quando o funcionário da Brasil Foods com quem conversamos entrou na empresa. Contando com basicamente três pessoas, uma no porto de Itajaí, cuidando do desembarço aduaneiro; uma em Brasília, bem ligada à política; e um gerente na sede da empresa, mesmo bem antes da fusão com a Sadia; era perceptível que havia espaço para atuarem em muitas frentes ainda não cobertas, principalmente em função da pequena estrutura que possuíam, a fim de trabalhar os fatores não-mercadológicos que cercavam o contexto da empresa.

Foi decidido então regionalizar a atuação dessa área dentro do país em basicamente três unidades, uma cobrindo o Sul até São Paulo; outra em Goiás cobrindo a região do Centro-Oeste e Minas Gerais; e outra cobrindo do Nordeste até o Rio de Janeiro. O objetivo com isso era dar mais foco e abrangência a questões que antes não era possível serem trabalhadas adequadamente. Para tanto se procurou aproveitar os recursos políticos que a empresa possuía. Na área que cuidava do Nordeste ao Rio de Janeiro, por exemplo, o responsável pela área era Gabriel Alves Maciel, ex-Secretário de Defesa Agropecuária do Ministério da Agricultura cujas conexões políticas contribuía para o fortalecimento da empresa na região.

O objetivo, naturalmente, era cobrir o relacionamento com o Ministério da Agricultura, atividade que traz muitas demandas em relação a tarefas como registro de novos produtos e habilitações de plantas que são sobremaneira importantes por poderem parar uma fábrica caso não sejam bem administradas. Além disso, outra vertente sob a responsabilidade desta área de crucial importância para a empresa é o cuidado com questões sanitárias, por exemplo, que são muito importantes por conta dos diferentes requisitos exigidos por diferentes órgãos estrangeiros na ocasião de abertura de novos mercados, cujos órgão reguladores pressionam para saber se a empresa atende ou não aos devidos requisitos através

de visitas às fábricas feitas por delegações estrangeiras ou mesmo pelo governo brasileiro quando é delegado a ele esta função e/ou existem acordos que tornam as certificações e orientações brasileiras suficientes para tais fins.

Um exemplo que ilustra bem esse tipo de situação foi a negociação do acordo sanitário para exportação de suínos para o Japão, realizada em meados de 2011. A importância deste acordo residia no fato do Japão ser hoje um dos dois maiores importadores de suínos do mundo, se comparando em grandeza à Rússia, por exemplo, uma vez que ambas possuem uma produção local muito pequena em relação ao tamanho do seu consumo. O Japão ainda tinha um atrativo a mais para a empresa procurar estabelecer tal mercado que era o status de bom comprador que o país tinha, ou seja, o costume de pagarem em dia e nos termos acordados.

Tabela 4 - Exportações por região (% receita líquida)

	2010	2011
Oriente Médio	31.9%	30.0%
Extremo Oriente	20.9%	22.4%
Europa	19.0%	18.3%
Outros países	16.9%	21.9%
Eurásia	11.3%	7.4%

Fonte: Relatório anual da BRF (2011)

Para conseguir viabilizar a entrada em um país, de acordo com o entrevistado, em primeiro lugar é feita uma manifestação de interesse comercial por empresas do ramo ao governo para que este busque negociar diplomaticamente a entrada dos produtos brasileiros no país em questão. As empresas para tanto buscam fazer um pedido em paralelo ao Ministério da Agricultura, Itamaraty e Ministério das Relações Exteriores, com o objetivo de reunir os interesses presentes – privados e coletivos – em torno de uma estratégia comum. A lógica é buscar mercados que sejam potencialmente interessantes para a empresa daqui e pedir

para o governo interceder para permitir a entrada da empresa nele. Normalmente se começa fazendo um estudo prévio da legislação daquele país, para verificar questões de adequação, ou seja, para ver se as práticas sanitárias praticadas pela empresa hoje se adequam aos requisitos pedidos pelo país para o qual se quer exportar. Caso não esteja dentro do padrão exigido, mas seja possível se adequar, como inclusive foi o caso do Japão, é realizado então um esforço para garantir que se satisfaçam todos os critérios antes de se dar prosseguimento ao trâmite com o governo. De qualquer forma, em função das normas sanitárias do Brasil possuírem um padrão de exigências muito alto, as empresas brasileiras acabam estando muito à frente nessa questão e em raras vezes enfrentam alguma restrição séria à sua entrada em outros mercados. É considerado um país de ponta nesse sentido.

Segundo seu Relatório Anual de 2011, a BRF realiza o acompanhamento permanente das práticas adotadas pelos produtores integrados e um rígido sistema de operação industrial integram o conjunto de medidas para eliminar ou minimizar riscos dessa natureza. A existência de unidades de abate em diferentes regiões do País e no exterior reduz impactos decorrentes de questões sanitárias ou eventuais embargos internacionais a uma região específica.

Ainda sobre o caso da entrada no mercado japonês, depois de apresentada a manifestação de interesse a empresa entregou um relatório mostrando que seria capaz de cumprir com as exigências sanitárias específicas daquele mercado, passando então a organizar uma primeira missão liderada pelo Ministério da Agricultura, representantes do corpo diplomático e integrantes do Ministério da Indústria e Comércio para tratar cada qual com seus pares japoneses a respeito da possibilidade de se estabelecer esse canal de comércio.

Trocadas as informações devidas sobre semelhanças e diferenças relevantes quanto à legislação de cada país, a partir de um trabalho realizado por pessoas de ambos os países, representantes de cada país verificam *in loco* a veracidade do que foi apresentado.

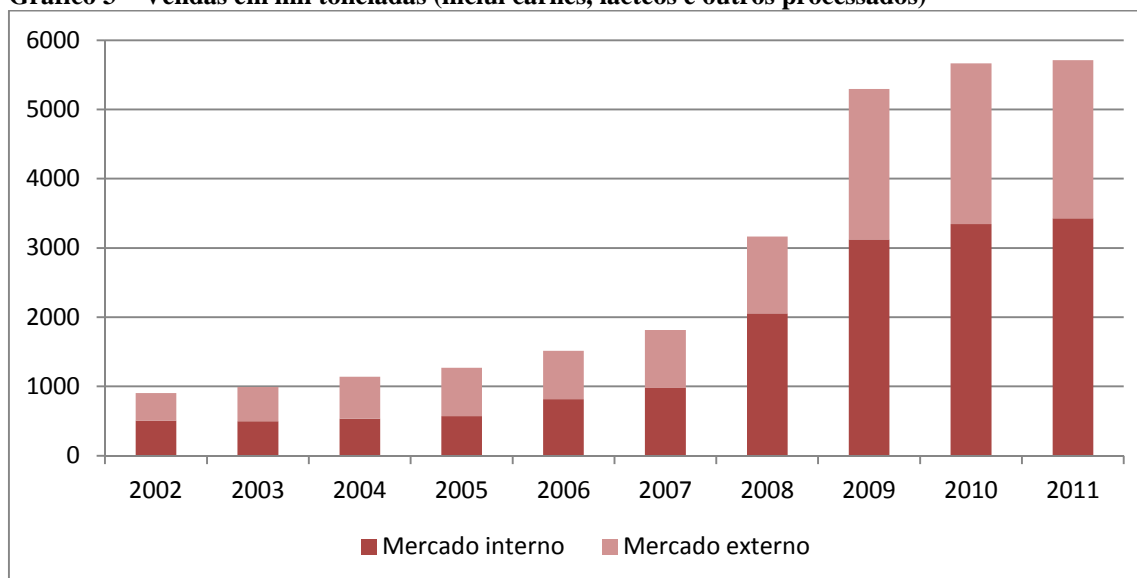
Procura-se verificar se os requisitos são mesmo atendidos, como funciona a defesa sanitária do país e se tudo o mais está de acordo. O Japão, em particular, só compra carne de lugares que sejam reconhecidamente livres de febre aftosa sem vacinação, por exemplo, e no Brasil só Santa Catarina possuía tal status à época do acordo. Santa Catarina, inclusive, esperava há mais de 30 anos a abertura do mercado japonês para a exportação de carne suína quando finalmente o conseguiu, uma vitória que representava o potencial de dobrar a produção do setor no estado.

Para evitar que seu trabalho possa ser prejudicado pela ação de *free riders*, ou seja, por outras empresas que aguardariam o mercado ser aberto sem participarem dos investimentos realizados na organização dos trâmites necessários, a Brasil Foods se antecipa às decisões procurando firmar acordos comerciais e garantir sua fatia de mercado por vezes até mesmo antes de anunciar ao governo a intenção de entrar no respectivo mercado. Com isso ela não só verifica a real viabilidade e adequação de suas iniciativas como também se protege dos eventuais *free riders* que poderiam se aproveitar do trabalho realizado pela empresa que encabeçou o processo.

A BR Foods atribui o acesso que possui no governo em suas diferentes esferas aos benefícios sociais que proporciona através da criação de empregos e geração de divisas. A empresa, afinal, emprega diretamente cerca de 120 mil pessoas, o que a situa entre as maiores empregadoras do país, sem contar os outros milhares de empregos indiretos que só são possíveis por causa da Brasil Foods. Além disso, como exporta por volta de 40% de sua produção – já tendo chegado a mais de 50% – é possível afirmar que praticamente metade desses milhares de empregos dependem de uma boa performance da empresa nos mercados internacionais, de modo que quanto melhor o for, mais empregos consegue criar no país. Portanto, como as exportações para o governo geram 1) empregos, 2) impostos e 3) aquece a

economia, acaba sendo de grande interesse pro governo apoiar o sucesso da empresa dentro e fora do país. Observe o desempenho das vendas da empresa nos de 2002 a 2011 no gráfico 3.

Gráfico 3 – Vendas em mil toneladas (inclui carnes, lácteos e outros processados)



Fonte: Relatório anual da Brasil Foods (2011)

Conquistar a entrada no Japão culminou ainda na abertura de uma planta em Campos Novos (SC) para suínos com capacidade de abater aproximadamente 4 mil suínos por dia, podendo chegar a 8 mil. Aberta em Santa Catarina em função da certificação do estado em relação à febre aftosa, espera-se obter dela um custo de produção também muito baixo em decorrência da grande eficiência trazida pelas novas tecnologias nela instaladas. A partir dessa planta serão gerados aproximadamente 3 mil empregos diretos na região, o que não só estimula bastante a economia local como também muda profundamente as cidades ao seu redor. Assim, em troca desses empregos e investimentos que

“a BRF e suas controladas são capazes de trazer, não raro estas empresas gozam de incentivos fiscais e financeiros concedidos nas esferas federal, estaduais e municipais. Em 2011, na área federal, incluíram benefícios conferidos pelo Fundo Constitucional de Financiamento do Centro-Oeste (FCO), criado para atrair investimentos e fomentar o desenvolvimento da região. Por seu perfil exportador, a empresa também foi contemplada com o benefício de crédito presumido de Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). A

Companhia investe, ainda, em projetos de pesquisa e desenvolvimento focados em inovação tecnológica, incentivados pela Lei do Bem.

Nos Estados onde mantém atuação fabril, as empresas BRF gozam de incentivos vinculados ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), geralmente por meio da concessão de créditos presumidos ou da participação em programas criados pelas administrações locais para atrair investimentos, como Fundopem (RS), Prodeic (MT) e Fomentar (GO), entre outros” (Relatório Anual da BRF, 2011).

O processo de entrada na China aconteceu de forma bastante semelhante, até porque o que muda nos acordos de um país para outro acaba sendo o interesse dos países envolvidos. Se existem bons acordos comerciais prévios, o processo pode ser mais acelerado; se o potencial país hospedeiro quer fomentar a produção interna, por outro lado, como a Rússia fez em relação ao mercado de carne suína ao decretar embargo à carne produzida no Brasil, esse processo pode ser bastante comprometido. No caso russo o governo do país investiu pesado para verticalizar a produção da carne de frango e suínos com o objetivo de tornar o país autossuficiente nessas áreas nos próximos anos através do empréstimo de vários milhões de dólares a juros subsidiados (cerca de 2,5% a.a.) e criando um sem-número de barreiras comerciais para que seus produtores locais pudessem construir plantas, integrassem suas cadeias, etc., sem precisarem se “manter competitivos” em um primeiro momento.

Em relação à taxação, enquanto barreira de entrada, o entrevistado afirmou que a BR Foods teria um grande mercado na Índia para exportar cortes de aves não fosse o alto nível de taxação, da ordem de pelo menos 75%, que frustra qualquer possibilidade de oferecer seus produtos de modo competitivo no país. Assim, ainda que fosse um ótimo mercado pelo tamanho da população, demanda reprimida nele existente (o consumo per capita é de menos de 3 kg por ano, enquanto no Brasil é de 47 kg per capita / ano) e potencial de crescimento do poder aquisitivo da população, é inviável acessá-lo nas condições tarifárias impostas pelo governo indiano desde 2008. Para tentar contornar o problema, a BR Foods organizou um jantar para o Ministro da Agricultura da Índia e sua comitiva no ano de 2010 para discutir esse entrave mercadológico. Descobriram que na Índia existem muitos pontos que se transpõem a

esta questão, desde problemas de ordem sanitária na indústria de frangos até a inexistência de uma cadeia de frios bem desenvolvida no país, o que por si só já dificultaria consideravelmente a exportação de congelados para lá, mas que poderia ser resolvido através de um acordo de intercâmbio técnico entre os dois países. O Brasil não é o único a sofrer com a grande barreira imposta a essa qualidade de produto. Os produtores de frango dos Estados Unidos em 2012 também procuraram mostrar a insatisfação que possuem em relação ao embargo sanitário do frango vindo de seu país, barreira que alegam ser arbitrária em função da inexistência de indícios que provem a falta de qualidade do seu produto. Contudo, como o próprio Ministro da Agricultura da Índia é produtor de frango, não foi possível conseguir espaço para concessões. Francisco Turra, presidente da União Brasileira de Avicultura, em evento promovido pela Câmara de Comércio Brasil-Índia dois anos depois, na companhia de empresários e líderes (dentre os quais Fernando Furlan), chegaram até a tratar com o ministro da Indústria, Comércio e Têxtil da Índia, Shri Anand Sharma, a respeito da situação, mas sem sucesso.

Em relação a conexões políticas, a BR Foods tem em seu *board* pessoas com um passado importante na política brasileira, tais como Luiz Fernando Furlan, Ministro de Estado no Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior de 2003 a 2007, e Luis Carlos Fernandes Afonso, ex-Secretário de Finanças das Prefeituras de São Paulo, Campinas e Santo André. Ainda que a empresa declare evitar vincular sua estratégia a movimentos políticos, é claro como o uso desse tipo de competência pode ser benéfica à empresa. Afinal, a política é um meio de acessar o governo e trabalhar ações que favorecem o setor em que a empresa atua. A decisão do Cade foi recebida com otimismo pelo mercado, por exemplo, já que o acordo foi mais brando que o previsto. No mês anterior à decisão, o relator do processo, Carlos Ragazzo, chegou a votar pela reprovação da fusão. Deste modo o resultado foi muito

positivo para a BRF, que recebeu no final do julgamento restrições menos onerosas do que poderiam ter sido (LANDIM e COSTA, 2011).

A empresa procura defender os interesses do seu setor através de doações para campanha e através da participação de ex-políticos no board da empresa. No caso da Brasil Foods, o principal responsável pelas Relações Institucionais da empresa se chama Wilson N. de Mello Neto, atual Vice-Presidente de Assuntos Corporativos. Advogado, Wilson trabalhou em escritórios de advocacia, no Walmart, sempre em cargos ligados ao universo jurídico e institucional, e não possui um perfil político que o conecte diretamente ao governo e à política, o que se reflete no perfil da empresa de evitar garantir concessões e facilidades através de influência política. Contudo, a empresa possui uma força e um papel social muito grande, já que emprega cerca de 120 mil pessoas, o que leva a empresa a participar da discussão de políticas públicas no país. Ela também realiza doações para campanhas políticas, aparentemente algo trazido da cultura da Sadia, tal como também fazem as demais grandes empresas do ramo. A lógica da empresa segundo o entrevistado é buscar apoiar através de doações os políticos que se identifiquem com as demandas do setor em que a empresa atua, mas não necessariamente desenvolver um relacionamento com estes.

7 CONCLUSÃO

Embora a literatura sobre a atuação de empresas fora de seu país doméstico busque em geral compreender o fenômeno da internacionalização a partir das condições mercadológicas que permeiam as organizações, a partir do estudo de caso do processo de internacionalização da Brasil Foods é possível perceber que não são apenas estes aspectos que influenciam e determinam o processo de expansão das empresas. Apesar de indispensáveis para o grande sucesso que a Sadia e Perdigão conquistaram fora do país, e que em uma escala ainda maior continuam gozando sob a bandeira da BRF, as competências e recursos técnicos presentes nas empresas analisadas encontraram na ação do governo o complemento necessário para que pudessem ter dado início às suas exportações, na década de 70, e expandido seus mercados através do apoio oferecido pelas missões organizadas pela diplomacia brasileira desde então e financiamento de órgãos como o BNDES.

O papel do governo em 2009, em especial, ao influenciar através do BNDES a criação da Brasil Foods, que em termos estratégicos significava para o Brasil a criação de uma empresa com musculatura suficiente para enfrentar os grandes *players* internacionais do setor, evidencia a importância do relacionamento político das empresas com o governo. Afinal, a posse de competências e know-how técnico se mostrou indispensável, porém não suficiente para explicar o sucesso do processo de internacionalização da empresa analisada. Além disso, a importância de se firmar parcerias com empresas nos países hospedeiros da Brasil Foods no exterior para garantir acesso a recursos políticos foi um elemento importante da estratégia de internacionalização da empresa, mostrando que o relacionamento político deve ser estimulado não só entre a empresa e o governo do seu país de origem como também entre ela e o do país hospedeiro.

8 REFERÊNCIAS

Alem, A. C.; Cavalcanti, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

BARNEY, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 7: 99-120.

BLUMENTRITT, T. P. NIGH, D. (2002) The integration of subsidiary political activities in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*. 33 (4) 57-77.

BODDEWYN, J. J. (1988) Political aspects of MNE theory. *Journal of International Business Studies*. 19 (3) 341-363.

BODDEWYN, J. J. BREWER, T. L. (1994) International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions. *Academy of Management Review*. 19(1): 119-143.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. (1976) *The future of the multinational enterprise*. London: Macmillan.

CAVES, R. (1971) International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica, New Series*. Vol. 38, No. 149 (Feb., 1971), pp. 1-27.

INDICADORES de preços: Boi. Disponível em < <http://www.cepea.esalq.usp.br/boi/?page=369>>, acesso em Fevereiro de 2012. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada - ESALQ/USP.

COASE, R. H. (1937) The Nature of the Firm. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16. (Nov., 1937), pp. 386-40.

DUNNING, J. (1988) The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*.

FRYNAS, J. G.; MELLAHI, K. e PIGMAN, G. A. (2006) First Mover Advantages in International Business and Firm Specific Political Resources. *Strategic Management Journal*, 27(3): 321–345

GAIER, R. V. e TEIXEIRA, M. Perdigão descarta eventual influência do BNDES na BRF. *O Globo*. Disponível em <http://glo.bo/tqHVe3>, acesso em 10 de novembro de 2011.

HENISZ, W. J. (2003) The power or the Buckley and Casson thesis: the ability to manage institutional idiosyncrasies. *Journal of International Business Studies*. 34 (2) 173-184.

HILLMAN, A. J. e WAN, W. P. (2005) The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: evidence of institutional duality. *Journal of International Business Studies*. 36 (3) 322-340.

HILLMAN, A.; KEIM, G. (1995) International variation in the business-government interface: institutional and organizational considerations. *The Academy of Management Review*. 20(1): 193-214.

HYMER, E. (1960) *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.

HOLBURN, G.; BENNET, Z.. *Political Capabilities, Policy Risk, and International Investment Strategy: Evidence from the Global Electric Power Generation Industry*. *Strategic Management Journal*, 2008.

JOHANSON, B.; VAHLNE, J. (1977) The internacionalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. Basingstoke.

LANDIM, R. e COSTA, M. A vida da Brasil Foods depois do Cade. *O Estado de S. Paulo*, 18, Julho de 2011.

LOPES, F.; ROCHA, A. Concentração: Oferta curta 'protege' pecuaristas. São Paulo. Valor Econômico. Caderno B, p.13. 24 set. 2009.

LUO, Y. (2006) Political behavior, social responsibility, and perceived corruption: a structuration perspective. *Journal of International Business Studies*. 37 (6) 747-766.

NETO, F. G. e GONZAGA, R. M. Fusões e aquisições na cadeia agroindustrial da carne. *Atualidade Econômica*. UFSC, Florianópolis. Ano 22, n 57, p. 7. Julho de 2011.

OLIVEIRA, Darcio. O Planeta Perdigão. *Istoé Dinheiro*, ed. 238, 20 de março de 2002.

PEARCE, J. (2001) *Organization and management in the embrace of government*. Mahwah, New Jersey: LEA.

RELATÓRIOS Anuais de Administração da Perdigão, Sadia e Brasil Foods de 1998 a 2011.

RING, P. S.; LENWAY, S. A. e GOVEKAR, M. (1990) Management of the Political Imperative in Inter-national Business. *Strategic Management Journal*. 11(2) 141-151

ROCHA, A. Para crescer no leite, BRF faz parceria e investe em fidelização. *Valor Econômico*, 20 abr. 2010 a. Internet.

RODRIGUEZ, P.; UHLENBRUCK, K.; EDEN, L. (2005) Government corruption and the entry strategies of multinationals. *Academy of Management Review*, 30(2): 383-396.

SCHULER, D. A.; (1996). Corporate political strategy and foreign competition: the case of the steel industry. *Academy of Management Journal*, 39(3): 720-737.

SCHULER, D.; REHBEIN, K. e CRAMER, R. (2002) Pursuing strategic advantage through political means: a multivariate approach. *Academy of Management Journal*. 45(4): 659-672.

SCHRAMM, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects. Working paper, the Academy for Educational Development, Washington, DC.

SHAFFER, B. (1995) Firm-level responses to government regulation: theoretical and research approaches. *Journal of Management*, 21: 495–514.

SUN, P.; MELLAHI, K. e THUN, E. (2010) The dynamic value of MNE political embeddedness: The case of the Chinese automobile industry. *Journal of International Business Studies*. 41 (1) 1161-1182.

TAFFAREL, M; GARCIAS, P.M. e GERICK, W. Sadia S.A. e Perdigão S.A.: Análise da trajetória histórica e do Desempenho que antecederam o seu Processo de fusão. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 8, n.1, p.59-69. Maio de 2009.

VERNON, R. (1966) International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*.

WILLIAMSON, O. (1985) *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.

ZANATTA, M. Para socorrer frigoríficos médios, governo estuda patrocinar fusões. *Valor Econômico*, 12 ago, 2010. Internet.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Questions for interview

Sections

1. Project presentation
2. Company background
3. Company's operations
4. Company's strategy
5. Company's decision to move abroad
6. The role of the government

1. Project presentation

- Present Project objectives, use of information and expected outcome

Potential questions?

- Do you have any questions regarding the confidentiality of the information?
- Would you like to hear more about the FGV?

2. Company's background

Although prior research should be done regarding the company, industry, ideology's and overall history, this questions will help clarify and gain further understanding on past and current challenges

Potential questions

- Tell me about the history of the company
- When was the company established?
- What have been the major competitive/operational achievements of the company?
- How has its structure changed over the years?
- Could you please walk me through your organizational chart?
- Who are the key leaders of the organization?
- Has it always been a private/public company? What are the specific challenges that this has implied?
- How was your sector changed over the years?
- Who are your main competitors?
- What is the size of your sales, employees, and assets? How have they changed over the years?

- Could you please provide me with specific examples (quantities, sales, etcetera) or your company's development?
- Where do you operate?
- Why are your headquarters located at X location?
- Who are your main shareholders/private investors?
- How is the current market?
- Could you please help me assess the company's strengths, weaknesses, opportunities and threats?
- What is the current industry composition?
- How diverse is your competition in this country from your home country?

3. Company's operations

The idea is to gain an understanding of the main processes, decision trees, responsibilities and methodologies that reign within the organization

Potential questions

- Do you follow any specific quality/management philosophy (6 sigma, lean, etc.)?
- In general, how do you operate?
- How does your company manage its subsidiaries?
- What is the subsidiary level of decision-making?
- How relevant is this subsidiary to the HQ?
- How different are your operations from other competitors?

4. Company's strategy

In this section the interviewer can understand the different elements of corporate/local strategy

Potential questions

- What would you say is your competitive advantage?
- How do you differentiate yourself from your competitors?
- How do you manage resources (human, regular assets, proprietary assets)?
- What is your company's mission? Vision?
- Do you have a strategic plan for the next years? Could you please describe it?
- Who manage the company's strategy?

5. Company's decision to move abroad

In this section the interviewer should try to reveal the reasoning and experiences behind the decision to move abroad

Potential questions

- How did you company decide to expand abroad?
- Where was its first experience?
- How was the experience? (if any prior experiences)
- How did it decide to expand to other territories?
- What is the logic behind the expansion (sell more, gain new customers, differentiated cost)?
- What type of countries do you operate in?
- What have been your key learning/experiences?
- Tell me about the chronological history from the decision to enter to the establishment
- What was the role of people/assets/capital?
- How soon did your operations begin?
- How have your expectations been met?
- Would you say it has been a positive/negative experience? Why?
- What are the cultural differences that you have experienced?
- How have you dealt with them?
- What is the ratio of local vs. foreign employees?
- How do you train people?

6. The role of the government

The idea in this section is identify the relationship that the company holds with government in both home and host country and at different levels (local, state, federal)

Potential questions

- What has been your interaction with the local government?
- And with your home country government?
- Did the government influence your decision to expand abroad?
- Did you receive any type of government aid?
- What is your current relationship with the government?
- How do you treat local matters?
- How do you deal with bureaucracy?
- Do you have a local legal officer? Government officer?
- Who are your main government contacts?
- What are the bureaucratic processes that you find more complex?
- How do you deal with bureaucracy?
- Have you been favored with any type of agreement/tender?

ANEXO 1 – PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS DA BRASIL FOODS

Subsidiária	Atividade principal	País	30.06.12
PSA Laboratório Veterinário Ltda.	Atividades veterinárias	Brasil	88.00%
Sino dos Alpes Alimentos Ltda.	Industrialização e comercialização de produtos	Brasil	99.99%
PDF Participações Ltda.	Holding	Brasil	1.00%
Sino dos Alpes Alimentos Ltda.	Industrialização e comercialização de produtos	Brasil	0.01%
Vip S.A. Emp. Part. Imobiliárias	Atividade Imobiliária	Brasil	65.49%
Establecimiento Levino Zaccardi y Cia. S.A.	Industrialização e com. de derivados de leite	Argentina	10.00%
Avipal S.A. Construtora e Incorporadora ^a	Construção e comercialização imobiliária	Brasil	100.00%
Avipal Centro-oeste S.A. ^a	Industrialização e comercialização de leite	Brasil	100.00%
Establecimiento Levino Zaccardi y Cia. S.A.	Industrialização e com. de derivados de leite	Argentina	90.00%
UP! Alimentos Ltda.	Industrialização e comercialização de produtos	Brasil	50.00%
Perdigão Trading S.A. ^a	Holding	Brasil	100.00%
PSA Laboratório Veterinário Ltda.	Atividades veterinárias	Brasil	12.00%
PDF Participações Ltda.	Holding	Brasil	99.00%
Heloísa Ind. e Com. de Produtos Lácteos Ltda.	Industrialização e comercialização de derivados de leite	Brasil	100.00%
Crossban Holdings GmbH	Holding e trading	Áustria	100.00%
Perdigão Europe Ltd.	Importação e exportação de produtos	Portugal	100.00%
Perdigão International Ltd.	Importação e exportação de produtos	Ilhas Cayman	100.00%
BFF International Ltd.	Captação de recursos	Ilhas Cayman	100.00%
Highline International ^a	Captação de recursos	Ilhas Cayman	100.00%
Plusfood Germany GmbH	Importação e comercialização de produtos	Alemanha	100.00%
Perdigão France SARL	Importação e comercialização de produtos	França	100.00%
Plusfood Holland B.V.	Prestação de serviços administrativos	Holanda	100.00%
Plusfood Groep B.V.	Holding	Holanda	100.00%
Plusfood B.V.	Importação e comercialização de produtos	Holanda	100.00%
Plusfood Wrexham	Importação e comercialização de produtos	Inglaterra	100.00%
Plusfood Iberia SL	Prestação de serviços de marketing e logística	Espanha	100.00%
Plusfood Italy SRL	Importação e comercialização de produtos	Itália	67.00%
BRF Brasil Foods Japan KK	Importação e comercialização de produtos	Japão	100.00%
BRF Brasil Foods PTE Ltd.	Prestação de serviços de marketing e logística	Cingapura	100.00%
Plusfood Hungary Trade and Service LLC	Importação e comercialização de produtos	Hungria	100.00%
Plusfood UK Ltd.	Prestação de serviços de marketing e logística	Inglaterra	100.00%
Acheron Beteiligung-sverwaltung GmbH ^b	Holding	Áustria	100.00%
Xamol Consultores Serviços Ltda. ^a	Importação e comercialização de produtos	Portugal	100.00%
BRF Brasil Foods África Ltd.	Importação e comercialização de produtos	África do Sul	100.00%
Sadia Chile S.A.	Importação e comercialização de produtos	Chile	40.00%
Rising Star Food Company Ltd. ^d	Industrialização, imp. e com. de produtos	China	50.00%
Quickfood S.A. ^e	Industrialização e comercialização de produtos	Argentina	90.05%
Sadia S.A.	Industrialização e comercialização de produtos	Brasil	100.00%
Sadia International Ltd.	Importação e comercialização de produtos	Ilhas Cayman	100.00%
Sadia Uruguay S.A.	Importação e comercialização de produtos	Uruguai	100.00%
Sadia Alimentos S.A. ^c	Importação e comercialização de produtos	Argentina	0.02%
Sadia Chile S.A.	Importação e comercialização de produtos	Chile	60.00%

^a Subsidiárias com operações dormentes.

^b A subsidiária Acheron Beteiligung-sverwaltung GmbH possui 100 subsidiárias diretas na Ilha da Madeira, Portugal, com valor de investimento em 30.06.12 de R\$ 2.011 (R\$ 1.588 em 31.12.11), e a subsidiária Qualy B.V. possui 48 subsidiárias na Holanda sendo que o valor desse investimento em 30.06.12 está representado por um passivo a descoberto de R\$9.831 (R\$9.363 em 31.12.11), ambas as subsidiárias tem o objetivo de operar no mercado europeu para possibilitar o incremento de participação da Companhia nesse mercado, que é regulado por regime de quotas de importação para carne de frango e peru.

^c Alteração na participação societária.

^d Constituição de joint venture na China.

^e Participação societária adquirida em 11.06.12.

Sadia U.K. Ltd.	Importação e comercialização de produtos	Inglaterra	100.00%
Vip S.A. Emp. Part. Imobiliárias	Atividade Imobiliária	Brasil	34.51%
Sadia Overseas Ltd.	Captação de recursos	Ilhas Cayman	100.00%
Sadia GmbH	Holding	Áustria	100.00%
Wellax Food Logistics C.P.A.S.U. Lda.	Importação e comercialização de produtos	Portugal	100.00%
Sadia Foods GmbH	Importação e comercialização de produtos	Alemanha	100.00%
BRF Foods Limited Liability Company	Importação e comercialização de produtos	Rússia	10.00%
Qualy B.V. ^b	Importação e comercialização de produtos	Holanda	100.00%
Badi Ltd.	Importação e comercialização de produtos	Emirados Árabes Unidos	100.00%
Al-Wafi	Importação e comercialização de produtos	Árabis Saudita	75.00%
BRF Foods Limited Liability Company	Importação e comercialização de produtos	Rússia	90.00%
Baumhardt Comércio e Participações Ltda.	Holding	Brasil	73.94%
Excelsior Alimentos S.A.	Industrialização e comercialização de produtos	Brasil	25.10%
Excelsior Alimentos S.A.	Industrialização e comercialização de produtos	Brasil	46.01%
K&S Alimentos S.A.	Industrialização e comercialização de produtos	Brasil	49.00%
Sadia Alimentos S.A.	Importação e comercialização de produtos	Argentina	99.98%
Avex S.A.	Industrialização e comercialização de produtos	Argentina	65.58%
Flora Dánica S.A. ^c	Industrialização e comercialização de produtos	Argentina	95.00%
GB Dan S.A. ^c	Industrialização e comercialização de produtos	Argentina	5.00%
Flora San Luis S.A. ^c	Industrialização e comercialização de produtos	Argentina	95.00%
Flora Dánica S.A. ^c	Industrialização e comercialização de produtos	Argentina	5.00%
GB Dan S.A. ^c	Industrialização e comercialização de produtos	Argentina	95.00%
Flora San Luis S.A. ^c	Industrialização e comercialização de produtos	Argentina	5.00%

Fonte: Relatório de Informações Trimestrais da Brasil Foods – Dados relativos a 30 de Junho de 2012

ANEXO 2 – COMPARATIVO HISTÓRICO DA PERDIGÃO S.A. E DA SADIA S.A.

PERÍODO	PERDIGÃO S.A.	SADIA S.A.
Décadas de 40 e 50	Fundada em 1939, com um abatedouro de suínos na cidade de Videira, estado de Santa Catarina. Em 1943 passa a diversificar suas atividades com a aquisição de curtume, processando também pele suína. No ano de 1945, constitui-se em sociedade anônima e começa a atuar no setor madeireiro.	Fundada em 1944, inicia suas atividades em Concórdia, estado de Santa Catarina, a partir da aquisição de um frigorífico em dificuldades. No início de suas atividades, explora os subprodutos da carne suína e busca canais de distribuição, primeiramente, no estado de São Paulo.
Décadas de 60 e 70	Mantém suas atividades industriais no estado de Santa Catarina e busca expandir a comercialização de seus produtos em São Paulo. Potencializa suas atividades de curtume, após adquirir uma empresa da área. Investe, ainda, em um hotel, supermercado, cultivo de maçãs, fabricação de ração animal, industrialização de soja e derivados, além de constituir abatedouro exclusivo de aves, passando a exportar esse tipo de carne para a Arábia Saudita.	Início de parcerias com produtores rurais para a produção de suínos. Aumenta o número de granjas integradas de frangos e inicia o seu processo de diversificação de produtos, lançando produtos semiprontos e investe ainda no negócio da soja. Realiza os seus primeiros contratos de exportação e constitui canais de distribuição praticamente em todo mercado brasileiro. Busca consolidar-se no mercado internacional, principalmente nos países do Oriente Médio, Europa e Estados Unidos. Em 1971, realiza processo de abertura de seu capital.
Décadas de 80	Realiza o processo de abertura de capital, passando a negociá-lo, em 1981, na Bolsa de Valores. Busca expandir suas atividades, adquirindo e constituído novas indústrias do ramo agropecuário e frigorífico, especialmente fora do estado de Santa Catarina. Investe na diversificação de produtos lança a linha Chester. Inicia em 1986 o abate de bovinos, com novos produtos congelados de pratos prontos. Busca fortalecer-se no mercado europeu, realizando no final da década de 80 parcerias com empresa japonesa para a exportação de carnes.	Inaugura unidades de processamento de soja no Paraná e no Mato Grosso, além, de abatedouros de suínos e bovinos em diversos estados brasileiros. No final desta década a empresa era considerada uma das maiores exportadoras do país e comercializava os seus produtos para 40 países. Em 1989 morre seu fundador Attilio Francisco Xavier Fontana, considerado um dos grandes empreendedores do século XX.
Década de 90	Realiza reorganização de suas atividades, focando-se na sua atividade principal. Com o falecimento de seus fundadores no início da década de 90, a terceira geração da Família fundadora da Perdigão teve sua presidência perdida para os acionistas minoritários da empresa. Em 1994, a Perdigão realiza o processo de transferência acionária das ações da família Brandalise para um pool de fundos de pensão. A empresa busca a partir de então, uma gestão mais profissionalizada, por intermédio de reestruturações societárias e organizacionais.	Implanta o sistema de gestão e operação pela qualidade total e abre diversas filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires. Inaugura sua fábrica de hidrogenados, em Paranaguá - PR, marcando o ingresso no segmento de margarinas. Encerra suas atividades com bovinos e soja e especializa-se na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados. Realiza lançamento de novos produtos, em especial os semi-prontos, prontos congelados e de conveniência. Efetua sucessivas incorporações e chega ao final dos anos 90 com um parque fabril composto por 12 fábricas.
De 2000 a 2008	Ganha destaque pela infra-estrutura de pessoal e realiza a adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa. Adquire entre outros o Frigorífico Batavia e efetua a manutenção da marca Batavo no mercado. Busca maior internacionalização lança produtos diferenciados e sobremesas. Inaugura novas unidades de produção e logística de distribuição em Curitiba. No ano de 2006, estréia no Novo Mercado da Bovespa. Em 2007, escolhida melhor empresa brasileira e a melhor do setor de consumo e varejo da América Latina em Governança Corporativa. Aquisição em 2007 do frigorífico Mirassol D' Oeste, no Estado do Mato Grosso e em 2008 adquire a Eleva.	Busca maior competitividade no mercado interno e maior atuação no mercado externo, com filiais na Argentina, Uruguai e Chile. Escritórios comerciais e de representação são abertos em países como a Itália, Inglaterra, Emirados Árabes, Japão, Paraguai e Bolívia. Realiza em 2001 a adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa na Bovespa e realiza o lançamento de ADRs - American Depositary Receipts na Bolsa de Nova York. Em 2004, a Sadia inaugura novos centros de distribuição e efetua a aquisição da Só Frango Produtos Alimentícios. Em 2005, retoma o processo de abate de bovinos para a comercialização interna e externa.

Fonte: Adaptado de Taffarel, Garcia e Gerigk (2009).