

# **Internacionalização de Empresas: Uma Análise das Estratégias de Expansão da Brasil Food (BRF) para o Oriente Médio e Restante da Ásia<sup>1</sup>**

**Isabela de Almeida Souza**

Graduanda em Relações Internacionais - Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia

**Michele Polline Veríssimo**

Professora Orientadora - Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia

**Resumo:** Este artigo analisa as estratégias de internacionalização adotadas pela Brasil Foods (BRF) para o Oriente Médio e restante da Ásia, passando pela avaliação da estrutura da empresa e dos pontos que são considerados fortes para a expansão. Verifica-se que o processo de internacionalização da empresa se deu principalmente por exportação, aquisições, formação de *joint ventures* e abertura de fábricas. A estratégia da empresa foi baseada na grande rede de distribuição no Brasil, marcas bem consolidadas no mundo e investimento em inovação para adaptar às exigências do novo mercado e prever tendências de consumo. Também houve desenvolvimento de um *marketing* eficaz para contemplar as peculiaridades culturais e religiosas da população. Nesse sentido, a BRF descobriu uma grande oportunidade de exploração do mercado Halal, ou seja, de bens e serviços que os muçumanos podem consumir. Esse mercado tem apresentado um crescimento exponencial, com consumo tanto por muçumanos quanto por pessoas que prezam por uma vida mais saudável. Em relação ao Brasil, há um fluxo intenso de mercadorias Halal exportadas para países árabes, representando uma arrecadação significativa da qual a BRF é uma grande contribuinte.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Estratégias; BRF; Oriente Médio; Mercado Halal.

## **Internationalization of Companies: An Analysis of Brasil Foods (BRF) Expansion Strategies for the Middle East and Rest of Asia**

**Abstract:** This paper analyzes the internationalization strategies adopted by Brasil Foods (BRF) for the Middle East and Rest of Asia, going through the evaluation of the company's structure and points that can be considered strong for expansion. It verifies that the internationalization process took place mainly through purchases, acquisitions, formation of

---

<sup>1</sup> Trabalho final de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais pelo Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia. Banca avaliadora: Prof. Dr. Armando Gallo Yahn Filho, Prof. Dr. Marcelo Sartorio Loural e Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo (Orientadora). Defesa em: 22 de março de 2022.

joint ventures and opening of a factory. The company's strategy was based on the large distribution network in Brazil, well-established brands in the world and investment in innovation to adapt to the demands of the new market and predict consumption trends. In addition, there was the development of an effective marketing that contemplates the cultural and religious peculiarities of the population. In this sense, BRF discovered a great opportunity in Halal market, that is, in the market for goods and services that Muslims can consume. This market has shown exponential growth, with consumption by both Muslims and people who value a healthier life. In relation to Brazil, there is an intense flow of Halal goods exported to Arab countries, representing a significant collection of which BRF is a major contributor.

**Keywords:** Internationalization; Strategies; BRF; Middle East; Halal Market.

## 1. Introdução

O processo de globalização produtiva (e financeira), intensificado a partir do final do século XX, contribuiu para tornar o mercado mundial mais competitivo, o que levou diversas empresas a procurarem novos meios de crescimento. O fenômeno da internacionalização de empresas, por exemplo, abriu novas oportunidades para os investidores e tem se intensificado a cada ano. Mas, apesar do grande potencial, esse processo de expansão exige adaptações por parte das empresas e o desenvolvimento de estratégias, padrões de produção e tecnologias específicas para o contexto no qual desejam se integrar (BRANDÃO; GIANEZINI e RUVIARO, 2014).

No que diz respeito ao setor de carnes, a expansão internacional tem proporcionado a consolidação de vendas em mercados estratégicos e a abertura de novos mercados. Nestes termos, a Brasil Foods (BRF), uma empresa multinacional brasileira do ramo alimentício, fruto da fusão entre Sadia e Perdigão, duas das principais empresas do setor de alimentos no país, com forte atuação no mercado nacional, tem desenvolvido um programa de gestão de otimização global. Neste, um dos pontos principais envolve a expansão para o Oriente Médio e outros países da Ásia. O cerne dessa estratégia concentra-se em valores atrelados à sustentabilidade, respeito ao meio ambiente e ao bem estar animal, com prioridade ao desenvolvimento de colaboradores, parceiros e/ou clientes. Dessa forma, a BRF tem procurado se adaptar ao novo mercado desenvolvendo estratégias específicas para a região (BRF, 2019).

De acordo com estudos recentes, houve um aumento da renda em países do Oriente Médio e Ásia, somado a uma melhora no processo de urbanização e ao aumento da busca pela

segurança alimentar. Tudo isso resultou em um maior consumo de proteína animal, principalmente carne bovina e frango, caracterizando a região como um centro de consumo em ascensão. Todavia, os países abrigam grandes variações culturais e religiosas que interferem diretamente no comportamento dos consumidores (ZIMBRES; MIRANDA, 2006).

Grande parte dos muçulmanos, por exemplo, costumam seguir padrões que se aplicam à alimentação e que tem o chamado certificado Halal. Esse certificado é dado por instituições governamentais reconhecidas por países árabes e significa que a comercialização do produto é permitida, pois o mesmo foi produzido de acordo com preceitos islâmicos. No caso da BRF, um dos exemplos são os animais que foram abatidos em nome de Alá, de maneira apropriada, sem crueldade, entre outros requisitos. Esses produtos têm tido grande adesão e a empresa tem marcas, como a “Sadia Halal”, que se enquadram nos padrões exigidos (ALIMENTOS HALAL, 2021). Destarte, o Brasil tem os países árabes como um dos principais destinos da carne nacional e tem expandido cada vez mais as negociações com a região, principalmente com as nações Islâmicas que exigem a certificação Halal.

Levando em conta tais informações, o problema envolvido no presente estudo consiste na compreensão dos motivos que levaram a BRF a escolher o Oriente Médio e países da Ásia como um foco de expansão internacional e quais estratégias foram adotadas nesse processo. Também é objetivo da pesquisa observar as características internas da empresa que facilitaram a inserção de seus produtos na referida região. Além disso, pretende-se expor como a cultura, religião e peculiaridades locais influenciaram no plano de ação delimitado pela BRF como uma oportunidade de expansão internacional.

Parte-se da hipótese de que o processo de expansão da BRF para os países do Oriente Médio e restante da Ásia está sendo realizado tanto por meio de exportações, mas principalmente pela abertura de novas fábricas nos países da região analisada, sendo algumas delas no formato de joint venture. Cabe destacar que a expansão da empresa para a região é baseada no aumento da renda e da demanda daqueles países, juntamente a características culturais e religiosas se tornaram oportunidades de negócio para a companhia e por isso foram desenvolvidas estratégias específicas para atender o público da região. Além disso, as estratégias perpassam o desenvolvimento de novos produtos, conhecimento dos consumidores e melhora nos canais de relacionamento com os mesmos, somados a investimento em *marketing* e inovações nas marcas.

Este estudo se justifica pela importância do comércio internacional da BRF para a economia brasileira em um setor relevante, que é o de carnes, e também pelo fato de que os recursos da empresa e as estratégias adotadas no processo de expansão são cruciais para obtenção de sucesso na internacionalização, e podem ser espelhados por outras empresas que buscam estratégias de expansão semelhantes.

O artigo está organizado em três seções, além desta introdução e das considerações finais. A seção 2 descreve os motivos e vantagens para uma empresa promover uma estratégia de internacionalização. A seção 3 analisa os pontos fortes da matriz SWOT da BRF e os meios adotados pela mesma para efetivar sua internacionalização para os mercados especificados. A seção 4 discute a delimitação das estratégias empresariais levando em conta a cultura e religião local, principalmente a adaptação ao mercado Halal.

## **2. Motivações teóricas para a implementação de estratégias de internacionalização**

A internacionalização de empresas é pautada pelas trocas com o exterior, podendo ser de bens de consumo, serviços, conhecimento, tecnologia e outros. É um processo cada vez mais comum e, ao contrário do que se pensa, realizá-lo não é absurdamente complexo como parece e também não é acessível apenas para grandes indústrias. Mas certamente é um passo que exige dedicação, estudo, empenho e adaptações por parte do investidor que resolve apostar nesse caminho. Há algum tempo, principalmente após a intensificação da globalização produtiva, muitos negócios têm aderido a este fenômeno (ZORZETTI, 2016).

Assim, observa-se uma grande demanda no mercado de pessoas com capacidade de gestão e desenvoltura para lidar com os desafios e mudanças do cenário internacional. Esse aumento da capacitação também é percebido na estrutura de muitas empresas que têm investido cada vez mais em tecnologia e inovação, e estas são as que têm se destacado na competição pelos mercados externos. Somado a isso, houve também grande desenvolvimento da comunicação e transporte, facilitando a interação entre diferentes localidades. Diante disso, as empresas têm buscado entender melhor os aspectos envolvidos na internacionalização para que se possam estabelecer planos eficientes (ZORZETTI, 2016).

Ao longo dos anos foram desenvolvidos modelos e estratégias de internacionalização. Inicialmente, o modelo da Escola Nórdica de Negócios Internacionais trouxe a ideia de que a internacionalização é sinônimo de crescimento da empresa e de saturação do mercado interno.

De acordo com a escola, a busca por novos mercados se dava quando não era mais possível realizar investimentos e aplicações no país de origem. Tendo por base a observação de casos atuais, sabe-se que esse é apenas um dos motivos que levam as empresas a explorar o mercado externo, pois muitas delas continuam realizando grandes investimentos dentro e fora de seus países simultaneamente (HILAL; HEMAIS, 2003).

A internacionalização possibilita a aquisição de novos mercados, o que torna uma alternativa para as empresas em períodos em que há baixa nas vendas, como é o caso de produtos sazonais. Essa alternativa também se aplica a momentos de crises políticas e recessões econômicas. No entanto, as motivações para internacionalização vão mais além e abrangem outros pontos, podendo citar o aumento da competitividade da empresa dentro de seu país, busca por maior acesso a matérias-primas e tecnologias, maximização de capacidades para alcançar economia de escala, dentre outros (REZENDE, 2016).

John Harry Dunning, economista britânico mestre em negócios internacionais, desenvolveu a Teoria Eclética da Internacionalização das Firms em 1980, e, em 1987, o Paradigma Eclético da Produção Internacional, em que foram apontados os motivos pelos quais as empresas investem no exterior. Neste sentido, o autor evidencia o potencial do mercado, ou seja, o retorno advindo do consumo que o país pode proporcionar; o interesse em exploração dos recursos, podendo ser recursos naturais ou humanos; e a busca por ativos tecnológicos estrangeiros, ou pela eficiência, que pode ser a racionalização da produção ou exploração de economia de escala (FORNARI, 2010).

Para que se torne possível alcançar os resultados supracitados, as diretrizes do plano de expansão empresarial devem ser definidas com bases sólidas. As características da região em que a empresa irá se inserir são cruciais nesse processo. É preciso observar a localização geográfica, infraestrutura local, disponibilidade de mão de obra, leis, características do mercado, cultura, idioma, costumes locais, etc. Isso é importante para que os empreendimentos possam se preparar, se prevenir e se adequar ao novo cenário (REZENDE, 2016)

Em relação ao mercado, um exemplo são as medidas *antidumping* estabelecidas pelos países. Estas visam impedir uma concorrência desleal em seu território ao não permitir que empresas estrangeiras vendam sua mercadoria por um valor inferior aos preços praticados nacionalmente. Também há a possibilidade de prática de medidas protecionistas em alguns setores da economia, que apesar de serem contrárias ao conceito de livre comércio, são adotadas para proteção das indústrias e empregos locais. Sendo assim, é preciso haver um estudo prévio

de elementos como taxas aduaneiras, subsídios, condições cambiais de troca, dentre outros, para a efetivação de uma estratégia de expansão viável (REZENDE, 2016).

Para além, cabe citar a observância da infraestrutura e geografia da localidade, que definem os custos de logística. Também se faz necessário conhecer a cultura, religião e modo de vida dos habitantes locais, pois isto influencia diretamente nos padrões de consumo. Outras variáveis, como legislação trabalhista, que determina os direitos e benefícios que serão concedidos aos trabalhadores, caso a empresa decida ter instalações físicas no local, e a capacidade de adequação às normas fitossanitárias locais, com o objetivo de evitar a disseminação de pragas e doenças de um país para outro, dentre outras, são importantes para o planejamento de um processo de expansão que possibilita que a mercadoria da empresa esteja dentro dos padrões e adentre as fronteiras de outras nações (REZENDE, 2016)

Dunning aborda em seu modelo os pontos citados acima ao explicar que o desempenho da empresa depende de três fatores que ele chama de “vantagens”, sendo uma delas a de localização. De acordo com o autor, as vantagens de localização estão ligadas às especificidades da região em que a empresa se encontra, que seriam a capacidade logística levando em conta os custos de transporte; os incentivos recebidos ou não pelo governo; as diferenças linguísticas e culturais; infraestrutura; existência ou não de cotas comerciais; os recursos naturais, entre outros (VARGAS et al., 2014).

Outra vantagem seria a de propriedade, que é referente aos diferenciais de uma empresa advindas de sua nacionalidade. Pode estar ligada a ativos tangíveis, mas, em sua maioria, são intangíveis, como a capacidade de aproveitar brechas no mercado, de gerenciar e de utilizar os recursos disponíveis, de inovar, de utilizar o *marketing* a seu favor e de construir alianças benéficas. Ou seja, essas vantagens também estão ligadas ao acesso à informação, força de trabalho, economia de escala, detenção de tecnologia, entre outros (FORNARI, 2010).

A terceira vantagem apontada por Dunning diz respeito à internacionalização, que consiste em a empresa aplicar suas capacidades e recursos nas propriedades do exterior como meio de obter benefícios próprios. Isso envolve algumas ações como ter controle sobre a qualidade do produto, reduzir a insegurança de quem compra, aproveitar as oportunidades estabelecidas pelo governo, controlar o preço de modo que ele esteja adequado ao mercado (VARGAS et al., 2014).

É importante dizer que as vantagens de Dunning não são as mesmas em todos os casos, pois elas dependem do tipo de atividade que é realizado pela empresa e das características

internas desta, além de ser condicionada também ao país em que o investimento será feito. Diante do exposto é possível perceber que diversas variantes influenciam a escolha de um modelo de expansão e as estratégias para se efetivá-lo (FORNARI, 2010).

O modelo de Dunning aborda as diferentes maneiras de se efetivar a internacionalização, as quais envolvem: o investimento direto estrangeiro (IDE), o comércio e o contrato. Assim, a empresa deve decidir se é válido ter uma sede com produção no país estrangeiro, se seria mais benéfico a modalidade de contratos ou exportações, ou se deve optar por outra maneira de entrar no mercado estrangeiro (FORNARI, 2010).

O IDE é visto como uma forma mais onerosa e arriscada de internacionalização. Uma das formas de realizá-lo é por meio do IDE *brownfield*, em que a empresa adquire um empreendimento, ou parte dele, fora de seu país. Isso pode trazer vantagens, como o acesso mais fácil ao novo mercado pelo rompimento de barreiras à entrada ou obtenção de benefícios oferecidos pelo governo. A aquisição de uma empresa já existente na localidade facilita o controle sobre a qualidade do produto, reduz a insegurança dos compradores, aproveita as oportunidades da região e a capacidade produtiva já instalada, além dos clientes, fornecedores e mão de obra já estarem adaptados ao processo produtivo da empresa adquirida (VARGAS et al., 2014).

Outra forma de efetivação do IDE é o *greenfield*, que acontece quando a empresa inicia um empreendimento do zero em outro país. Nesse caso, a empresa investe em estruturas que possibilitam o início das operações no novo mercado. São considerados mais arriscados, pois estão sujeitos a maiores barreiras de entrada, como o maior nível de recursos financeiros iniciais para implantação da nova capacidade produtiva e a retaliação dos concorrentes já estabelecidos no mercado da expansão. A empresa também pode ter que lidar com problemas com a mão de obra local, órgãos regulatórios, questões ambientais e outros obstáculos que vêm com novos projetos de construção (VARGAS et al., 2014).

A exportação é considerada uma estratégia menos arriscada, pois as empresas permanecem com suas instalações em seus países de origem e apenas vendem seus produtos e serviços nos mercados estrangeiros. Isso garante uma independência do mercado nacional, maior qualidade de produção, tendo em vista as adequações que devem ser feitas para se enquadrar nos padrões internacionais, dentre outras (REZENDE, 2016).

A expansão por contratos, ou *Joint-Ventures*, envolve fusões entre empresas, podendo ser temporárias ou definitivas, que possibilitam que cada uma delas preserve sua marca própria.

O objetivo dessa junção normalmente consiste no desenvolvimento conjunto de um novo produto ou nova tecnologia. Comumente elas acontecem entre um empreendimento nacional e outro internacional. Neste caso, a fusão visa a exploração do mercado local de alguma delas, e facilita a transferência de conhecimento e tecnologia entre países, além abrir possibilidade para que uma empresa encontre melhores condições de investimentos em outros territórios, além do nacional (IPEA, 2006). Com essa estratégia, as empresas compartilham capacidades e oportunidades, mas também seus pontos deficitários e suas fraquezas. Pode se tornar uma alternativa para empresas estrangeiras que se deparam com barreiras do mercado local, sejam elas impostas por acordos regionais ou pelo governo do país. Em relação a outros modelos, é considerado um investimento de menor risco (BARBOSA, 2004).

Cabe destacar que, para estabelecer a melhor estratégia de internacionalização a ser adotada, é relevante que a empresa faça um planejamento adequado por meio da análise de sua matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Esse método tem como características a organização das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma empresa. No caso da internacionalização, a matriz pode expor, de maneira simplificada, possibilidades estratégicas, pois reflete as condições da empresa nos países em específico (FERNANDES, 2012).

A matriz se tornou uma ferramenta de preparação para o futuro para enfrentar desafios e aproveitar as oportunidades por meio de estratégias bem elaboradas. A análise pode ser dividida em cinco fases: a primeira delas é o diagnóstico estratégico, em que se observa os valores e as missões que a empresa definiu, ou seja, uma análise interna em que é possível conhecer melhor seus pontos fortes e fracos. Pensando em como essas questões se relacionam com o ambiente externo, visualiza-se possíveis dificuldades ou vantagens em seu caminho. A segunda fase é a de definir estratégias com base nas observações feitas anteriormente e que foram alocadas na matriz da empresa. Em um terceiro momento são estabelecidos os objetivos das estratégias e as possibilidades para que elas sejam alcançadas. Em seguida, na quarta fase, é implantado o plano de ação com base nas delimitações feitas anteriormente. Em um quinto momento será feito o monitoramento dos resultados e do andamento do plano de ação, observando se os objetivos propostos foram alcançados ou se devem ser reformulados (FERNANDES, 2012).

A elaboração da matriz SWOT é baseada na análise da estrutura da indústria desenvolvida por Porter (1986), as chamadas Forças Competitivas de Porter, que estão



presentes no estudo das estratégias empresariais. Segundo o autor, os pontos que ele chama de “forças” são essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia e a forma como a empresa lida com elas influencia em sua capacidade de atender demandas dos compradores e gerar lucro (BARBOSA, 2004).

Segundo Porter (1986), a primeira força é a da “ameaça de substituição” do produto ou serviço prestado. Isso pode acontecer devido à melhor oferta em preço ou qualidade do produto substituto, por exemplo, por isso, é necessário conhecer as capacidades dos concorrentes.

A segunda força se refere à “ameaça de entrada de novos concorrentes” no mercado, ou seja, o nível de dificuldade que uma nova empresa encontra para entrar em um novo mercado, se tal ação demanda altos investimentos ou se pode ser feita a custos mais baixos. Além disso, também é importante saber se o setor impõe outros tipos de barreiras a potenciais concorrentes, como a qualidade do produto, custos, ou até mesmo condições culturais e religiosas.

A terceira força é a de “negociação de fornecedores”, ou seja, a facilidade com que eles podem aumentar o preço de insumos utilizados no processo produtivo da empresa. Se poucos empreendimentos conseguem fornecer um serviço necessário a uma empresa, abre-se uma brecha para que valores mais altos sejam cobrados. Por isso é recomendado a criação de alternativas para evitar um alto grau de dependência de um fornecedor específico.

A quarta força, “poder de negociação de clientes”, está relacionada ao poder de escolha do comprador, o que acontece quando há poucos compradores e muitos fornecedores com produtos praticamente homogêneos. Dessa maneira, o cliente pode pleitear uma redução do valor dos produtos e uma busca por inovação por parte dos fornecedores.

A última das forças de Porter (1986) é a de “rivalidade entre os concorrentes estabelecidos”, a qual analisa a capacidade e poder dos concorrentes já existentes no mercado. Portanto, se refere à quantidade de concorrentes em um setor e a facilidade com que algum deles consegue oferecer preços baixos ou algum diferencial no produto, o que acirra a competição por parcelas de mercado e reduz o potencial de lucro obtido.

Ter conhecimento dessas informações é essencial para a empresa conseguir manter uma boa posição no mercado e gerar lucros, bem como aproveitar oportunidades de expansão para novos mercados, sejam geográficos ou em termos de linhas de produtos. Como visto, esse modelo reforça a ideia de Dunning de que uma estratégia de expansão eficiente é obtida por meio do estudo da própria empresa, do mercado local e também de seus compradores (BARBOSA, 2004).

Tendo em vista os aspectos teóricos discutidos nessa seção do trabalho, na sequência serão abordadas as características das estratégias relativas ao processo de internacionalização da BRF, bem como a análise dos pontos fortes da sua matriz SWOT, em termos da expansão da empresa para os mercados do Oriente Médio e restante da Ásia.

### **3. As estratégias de internacionalização da BRF para os mercados do Oriente Médio e restante da Ásia**

Essa seção tem o objetivo de analisar o processo de expansão da BRF para o Oriente Médio e restante da Ásia, atendo-se aos anos de 2009, em que houve o início da fusão que deu origem à BRF, até 2020, ano de publicação do último relatório integrado da empresa. Com isso pretende-se visualizar a prática das teorias descritas na seção anterior do artigo.

Em 1990, houve um aumento da participação da indústria brasileira de carnes no cenário internacional. Isso se deveu a uma política de maior abertura da economia nacional, em que as empresas do setor procuraram se adaptar à globalização que permeava o comércio mundial. Os empreendimentos do agronegócio, seguindo o setor industrial e de engenharia, passaram também a focar no comércio externo devido a medidas de incentivo por parte do governo somados à abundância de recursos naturais, o que permitiu ao setor se tornar uma potência com grande capacidade competitiva no mercado global (BRANDÃO et al., 2014).

Atualmente, o Brasil tem a carne como um de seus principais produtos agrícolas exportados, junto com a soja, de acordo com dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2021). No mês de setembro de 2021 a exportação agrícola bateu recorde histórico, atingindo o valor de US\$ 10,1 bilhões, 21% a mais do que o exportado em setembro de 2020. O setor de carnes, que se divide nos segmentos de bovino, suíno e de frango, também bateu recorde de US\$2,2 bilhões no mês de setembro de 2021. A expansão foi maior em 62,3% do que as exportações de 2020.

Os investimentos diretos em outras nações realizados por empresas do setor de carnes também tiveram grande adesão principalmente pelas condições mais fáceis e vantajosas encontradas no local, além do acesso aos novos consumidores. Apesar de ser um fenômeno recente no Brasil, alguns frigoríficos estão entre as empresas mais internacionalizadas do país atualmente, podendo citar a BRF como uma delas (STAL et al., 2010).

A BRF teve sua origem com a fusão de duas grandes empresas brasileiras iniciada em 2009 e consolidada em 2012. A primeira delas é a Perdigão, que havia iniciado suas atividades no ano de 1930, em Santa Catarina. Esta se juntou à Sadia, que também se localizava no mesmo estado e foi fundada em 1940. A junção das duas empresas criou um dos maiores complexos industriais do mundo e hoje é conhecida como BRF, a Brasil Foods S.A. No primeiro ano após a associação, apesar da crise global, a BRF alcançou R\$ 22,7 bilhões em vendas, sendo 40% realizadas no exterior. Além disso, tornou-se a terceira maior exportadora do Brasil, a maior exportadora de aves e produtora de proteína do mundo, detendo 9% da comercialização global (BRF GLOBAL, 2020).

De acordo com o último relatório integrado sobre o ano de 2020, o foco da empresa é a produção e comercialização de aves, suínos e alimentos processados. A estratégia é baseada na criação de produtos convenientes, práticos, e de qualidade para os consumidores, considerando suas preferências e especificidades. Prezando pela diversificação dos negócios, melhor aproveitamento da proteína animal e bons resultados, a empresa criou um portfólio amplo e variado que inclui congelados, proteínas *in natura*, margarinas, frios e embutidos, vegetais, além de ingredientes e ração animal. A empresa conta com mais de 300 mil clientes no mundo e garante seu desempenho de mercado no Brasil, Oriente Médio e Ásia por meio de um diferencial no modelo de negócios e suas marcas consolidadas como, Sadia, Perdigão, Qualy e Banvit (BRF, 2020).

No mercado internacional, a companhia mantém 41 escritórios, que atendem clientes em 117 países. Opera sete unidades industriais no exterior, sendo uma na Arábia Saudita, uma em Abu Dhabi, duas na Romênia e três na Turquia. Além disso, possui 28 centros de distribuição localizados na Ásia, Américas e Oriente Médio. Em 2020, a empresa consumiu cerca de 4.709.640 toneladas de insumos e matéria prima de origem animal, tendo destinado a seus fornecedores e parceiros R\$ 5,8 milhões. As ações da BRF são negociadas na bolsa de valores do Brasil e dos Estados Unidos, sendo que obtiveram o valor de mercado de R\$ 18,93 bilhões em 2020, com receita operacional líquida de R\$ 39,5 bilhões (BRF GLOBAL, 2020).

Em seu programa de gestão de otimização global, um dos pontos principais envolve a expansão para o Oriente Médio e países da Ásia, pois a região tem emergido como um importante centro de consumo no que diz respeito à proteína animal. Além disso, a cultura e religião local favorecem o comércio dos produtos com certificação Halal, ou seja, que é permitido e foi confeccionado de acordo com os preceitos islâmicos. A BRF produz 1 milhão

de toneladas de alimentos anualmente para o Oriente Médio e é líder em venda de proteína animal na região, além de liderar globalmente a fabricação de produtos Halal (BRF, 2017). Também é a maior em exportação brasileira para a Ásia, visto que foi responsável por 39% do frango enviado ao Japão e 27% do suíno enviado à China em 2020 (BRF, 2020).

A exportação é ponto crucial na atuação global da BRF. As vendas líquidas para os mercados internacionais, incluindo a maior parte dos frangos inteiros e cortes congelados e cortes de outras aves e carne suína e bovina congelados, representaram 43,7%, 44,5% e 43,3% das vendas líquidas da empresa em 2020, 2019 e 2018. A exportação dos produtos é feita principalmente por meio dos portos de Itajaí, Navegantes e Itapoá, em Santa Catarina; Rio Grande, no Rio Grande do Sul; e de Paranaguá, no Paraná (BRF, 2020). Além da intensificação de exportações, a empresa, ao longo do tempo, optou pela abertura de novas fábricas em formatos diferentes, como é o caso do Oriente Médio e países da Ásia.

Em 2010, o Projeto de Internacionalização da empresa teve o objetivo de iniciar um novo ciclo de investimentos focando sua presença internacional em produtos de maior valor agregado e distribuição nas principais regiões de atração. A empresa buscou avaliar as melhores oportunidades para colocar em prática a sua expansão, seja ela por meio da construção de novas unidades (*greenfield*) ou aquisição de empresas no exterior (*brownfield*). Além disso, investiu em modernização e melhoria de produtividade em todas as unidades de produção (BRF, 2010).

Outro ponto importante na atuação da BRF no exterior foram os escritórios comerciais que fazem parte de uma estrutura internacional de *supply chain*<sup>2</sup> e coordenam as vendas e distribuição nos outros países, além de atuar nos esforços de *marketing*. No Oriente Médio, Turquia e Malásia, a venda era feita para grandes distribuidores, atacadistas, varejistas, pequenas lojas (comércio tradicional), prestadores de *food service* e processadores, com concentração de vendas principalmente em frangos congelados inteiros, em cortes e produtos processados. Na Ásia, vendia-se principalmente para distribuidores, os quais revendiam os produtos a supermercados e a outros clientes. Na China, há a priorização pelo fornecimento de cortes suínos, asas de frango e pés de frangos. No Japão, a venda era feita principalmente a *tradings*<sup>3</sup> que revendiam os produtos a distribuidores locais, sendo fornecido principalmente cortes especiais de frango. No Sudeste Asiático, foram desenvolvidos canais e clientes na

---

<sup>2</sup> “Cadeia de suprimentos”. Refere-se à gestão da cadeia logística de uma empresa.

<sup>3</sup> Empresas que atuam como intermediárias entre produtores e importadores desses produtos.

Coréia do Sul, Vietnã e Filipinas por meio de portfólio diversificado de cortes suínos e de frango (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2009).

No mercado asiático, a BRF possui, atualmente, dois centros de distribuição e seis escritórios comerciais, abrangendo mais de 13 países, do Sudeste Asiático à Ásia Oriental. Em 2009, quando houve a fusão entre Sadia e Perdigão, a empresa contava com quatro escritórios comerciais e já tinha o objetivo de aumentar sua presença na área. Entre as principais marcas comercializadas na região estão Sadia, Perdix e Sulina. A empresa avalia o mercado asiático como o futuro da demanda global por alimentos (BRF GLOBAL, 2020). A Tabela 1 apresenta alguns indicadores da empresa em 2020 (comparativo a 2019) dos resultados da BRF no mercado asiático, indicando o avanço dos resultados da empresa na região.

Tabela 1 – Comparação entre rendimentos da BRF no mercado asiático em 2019 e 2020

<b>ÁSIA</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>variação (%)</b>
<b>Volumes (mil toneladas)</b>	<b>526</b>	<b>554</b>	<b>5,4</b>
Aves (in natura)	398	378	5,1
Suínos e outros (in natura)	107	156	45,4
Processados	20	20	1,4
<b>Receita operacional líquida (R\$ milhões)</b>	4.541	<b>5.658</b>	24,6
Preço médio (R\$/kg)	8,6	10,2	18,2
CPV	3.435	4.039	17,6
<b>Lucro bruto (R\$ milhões)</b>	<b>1.107</b>	<b>1.619</b>	<b>46,3</b>
Margem bruta (%)	24,4	28,6	4,2
<b>EBITDA ajustado (R\$ milhões)</b>	<b>1.046</b>	<b>1.418</b>	<b>35,5</b>
Margem EBITDA ajustada (%)	23	25,1	2,0 p.p

Fonte: BRF (2020).

A relação com o Oriente Médio já existia desde os anos 1970, quando se iniciou o atendimento ao mercado por meio de exportações, investindo em produtos de valor agregado. Em 2009, as exportações atingiram R\$ 6,7 bilhões. Nesse momento haviam três escritórios comerciais e distribuidores das marcas no Oriente Médio e as exportações para o local correspondiam a 32,7% do total. No ano de 2010, as exportações totalizaram R\$9,2 bilhões e as destinadas ao Oriente Médio representaram 31,9% do faturamento obtido no exterior (BRF GLOBAL, 2020).

Entre 2011 e 2012, houve maior investimento na expansão para a Ásia, sendo que, além do escritório de vendas na China, construiu-se uma *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited. Essa operação teve como objetivo fazer a distribuição de produtos no mercado chinês, o processamento de carnes em unidades locais, o desenvolvimento da marca Sadia no país e a entrada nos canais de varejo e *food services*. Além disso, a BRF utilizou a estrutura de armazenagem, vendas e distribuição da DCH (BRF, 2011).

No ano de 2012, após consolidação da fusão da Sadia com a Perdigão, a empresa realizou adequações nas fábricas no mercado interno e externo, e também adequações logísticas, mas manteve o foco nas inovações, tendo sido lançados 454 novos produtos naquele ano. Além disso, reafirmou-se o compromisso com a sustentabilidade colocando em evidência os avanços relacionados à saúde, meio ambiente, segurança e os valores atrelados ao Pacto Global da ONU. A BRF avançou em suas operações internacionais com base em quatro pilares: marca, portfólio, avanço na distribuição e produções locais (BRF, 2012).

A Sadia já vislumbrava a possibilidade da abertura de uma unidade industrial no Oriente Médio antes da fusão com a Perdigão, porém algumas questões, principalmente referentes a economia, acabaram afetando a empresa e o plano foi adiado. Em 2012, foi anunciado o início da construção de uma fábrica de processados em Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos), porém sua abertura acabou sendo realizada em 2014. A unidade construída pela BRF tem a capacidade de produção de cerca de 80 mil toneladas por ano, entre produtos empanados, hambúrgueres, pizzas e industrializados. Realiza a produção local de processados, o que facilitou a adaptação dos produtos às demandas regionais e culturais, assim como a ampliação do portfólio de *food services* e varejo, aproximando-os dos consumidores dessa região (G1, 2014).

No início de 2013, a BRF investiu US\$37,1 milhões e concluiu um acordo para adquirir participação de 49% na Federal Food, que já distribuía produtos da marca Sadia Hilal e Perdix na região há mais de 20 anos. A empresa tinha seis filiais nos Emirados Árabes e uma no Catar e atendia 2 mil pontos de venda. O restante do capital da Federal Foods foi mantido pela Al Nowais Investments, que era a atual proprietária da Federal Foods na época (BRF, 2012).

Em 2014, a BRF anunciou uma oferta para a aquisição dos direitos econômicos adicionais da Federal Foods, em um investimento de US\$ 27,8 milhões (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2013). Também foi concluído um acordo com Al Khan Foods (AKF), no Sultanato de Omã, para a aquisição de uma participação acionária de 40%, com um investimento de US\$ 68,5 milhões. A AKF era líder na distribuição de produtos

congelados no Sultanato de Omã, atendendo clientes de varejo, *food service* e atacado. No mesmo ano, a BRF realizou a aquisição 75% do negócio de distribuição de alimentos congelados de varejo da Alyasra Food Company W.L.L. no Kuwait, sendo o investimento de US\$ 160 milhões. Ademais, a BRF assinou um acordo com a Sukses Makmur Tbk. (“Indofood”) para a incorporação de uma *joint venture* que explora negócios de aves e alimentos processados na Indonésia. Nesse processo, a BRF contribuiu com o seu conhecimento na indústria de processamento de alimento baseado em proteína e a Indofood contribuiu com a rede de distribuição se tornou uma porta de entrada para a BRF no país (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2014).

Em junho de 2015, a BRF anunciou a *joint venture* com o SATS Group por meio de subsidiárias das empresas, a BRF GmbH e a Singapore Food Industries, na Cingapura pelo valor de US\$ 19 milhões. A *joint venture*, SATS BR Food teve um papel importante ao incentivar o *go-to-market*<sup>4</sup> na região e também por fornecer acesso direto a um mercado de referência na Ásia. Em dezembro de 2015, também foi anunciada a aquisição de todas as ações da Golden Foods Siam, que incluíram ativos na Tailândia e Europa, pelo valor de US\$ 348,7 milhões. As unidades de produção na Tailândia contemplaram também canais de distribuição e clientes, contribuindo para o projeto de expansão no local. Além disso, foi adquirido uma parte do negócio de distribuição de congelados da Qatar National Import and Export QNIE, no Qatar, pelo valor de US\$ 146,2 milhões. Essa transação posicionou a BRF como líder no canal de varejo, com um *market share* maior do que 42% referente às marcas no Conselho de Cooperação do Golfo (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2015).

Em 2016, foi aprovado o projeto da One Foods Holdings Limited e em 2017 a subsidiária começou a funcionar com o objetivo de gerir a produção de alimentos destinados aos seguidores do Islamismo, consolidando a imagem da empresa nesses mercados, avançando na cadeia produtiva e aproximando as marcas da vida dos consumidores locais. Com sede em Dubai, nos Emirados Árabes, anteriormente era a Sadia Halal, e a reestruturação envolveu a transferência ativos de produção. No início, possuía cerca de 15 mil funcionários e realizava fornecimento de produtos por meio de 10 plantas, sendo oito localizadas no Brasil, uma nos Emirados Árabes Unidos e uma na Malásia. A subsidiária detinha 45% do *market share* do mercado de frango na Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Kuwait, Qatar e Omã. No

---

<sup>4</sup> Plano que tem foco de colocar o produto da empresa em um mercado específico e atingir a penetração desejada.

mesmo ano de 2016, também concluiu a compra da AKF, se tornando dona de 100% das ações (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2016).

Em 2017, a BRF comprou 79,5% das ações da Banvit Bandirma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş. (“Banvit”), que é a maior produtora de aves na Turquia. Além disso, a BRF em conjunto com a Qatar Investment Authority (“QIA”), o fundo soberano do Qatar, firmaram um acordo para a criação de uma nova companhia, a TBQ Foods GmbH (“TBQ”), que posteriormente adquiriu os direitos da BRF na Banvit. Os direitos desse novo contrato foram concedidos a One Foods (60%). A participação da TBQ passou para 91,71% na Banvit (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2018).

No ano de 2018, a SHB Comércio e Indústria de Alimentos S.A. (“SHB”), um dos acionistas controladores da One Foods, foi 100% incorporada à BRF. Em 2019, como parte de um acordo feito com a Tyson International Holding, foram vendidas unidades e ações europeias da BRF, e também a operação de processamento de alimentos e abate de aves na Tailândia. Em 2020, a subsidiária integral indireta, a BRF FOODS GmbH, concordou em vender 70% das ações em circulação da FFM Further Processing Sdn. Bhd., proprietária de uma unidade de processamento de alimentos na Malásia, para a FFM Berhad, que anteriormente detinha os 30% restantes das referidas ações. No mesmo ano, a subsidiária integral indireta, Badi Limited, celebrou um contrato de compra e venda com a Hungry Bunny Limited, com a aquisição de 100% do capital social da Joody Al Sharqiya Food Production Factory, uma empresa de processamento de alimentos em Dammam, Arábia Saudita (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

Em 2020, foi concluída a transação da subsidiária integral Badi Limited com a Al Takamul International Company for Commercial Investment Limited para a aquisição de 25% restantes do capital social que ainda não detinha na Al Wafi Al Takamul International Company for Food Products Limited (“Wafi”), uma empresa constituída no Reino da Arábia Saudita, responsável por distribuir os produtos da BRF naquele país. Em 2019, a BRF vendeu sua participação de 49% na Sats BRF Food Pte Ltd em Cingapura e também compreendeu a celebração de um novo contrato para a distribuição e licenciamento das marcas (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

Por meio das diversas operações realizadas, é possível observar que grande parte dos negócios da BRF localizados em outros países foram firmados por meio de aquisições ou *joint ventures*. Nesse modelo existem alguns riscos que são assumidos pela empresa. As aquisições,



principalmente aquelas que envolvem grandes companhias, apresentam desafios operacionais, financeiros e administrativos, e podem exigir grande atenção, tirando o foco dos administradores de outros negócios já existentes. É passível de dificuldades de integração de funcionários, principalmente se tiverem práticas administrativas diferentes e despesas mais elevadas para novos funcionários. Além disso, podem ocasionar o surgimento de passivos desconhecidos, litígio com vendedores, e ainda exige que sejam cumpridos os sistemas legais e regulatórios de países estrangeiro.

Em termos da análise da matriz SWOT da BRF, verifica-se que, em relação à concorrência, tanto produtores brasileiros quanto produtores estrangeiros são uma ameaça. A Seara que foi comprada em 2013 pela JBS, por exemplo, faz concorrência internacional com a companhia e possui muitas das mesmas vantagens competitivas que a BRF apresenta sobre produtores de outros países, incluindo custos mais baixos de ração animal e mão-de-obra. Além disso, as cooperativas também foram apontadas como concorrentes cada vez mais relevantes, visto que têm vantagens fiscais e maior mobilidade para transferir sua produção para mercados estrangeiros quando as exportações são mais vantajosas do que o mercado interno.

Além disso, os cortes de aves e suínos, em especial, são muito competitivos em preço e passíveis à substituição de produtos. Em alguns momentos, os clientes procuram diversificar os fornecedores, comprando de produtores de outros países, mesmo quando os custos da BRF podem ser considerados mais baixos. No entanto, a BRF conseguiu aumentar em 15,7% a receita líquida com exportações em relação a 2019 e representou 10,1% do comércio mundial de aves (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

Nesse cenário de internacionalização, a empresa contou com algumas vantagens competitivas. Dentre elas, a empresa possui uma grande rede de distribuição no país, com capacidade de distribuir produtos congelados e resfriados para quase todas as regiões. Também exporta para mais de 140 países e vende para companhias de processamento de alimentos e distribuidores locais. Essa base de distribuição permite que a empresa supere os novos desafios dos mercados orientais e asiático. Os projetos de internacionalização que se encontram em curso tomam os centros de distribuição já existentes como vantagem, pois proporcionam um custo mais baixo de transporte. A empresa também realizou investimentos na atuação local proporcionando maior rapidez no acesso às mercadorias e tem feito adaptações dos produtos às exigências dos mercados externos (BRF GLOBAL, 2020).

Outra vantagem é que a empresa possui um portfólio de marcas conhecidas no mundo. A Sadia, por exemplo, tem grande entrada no Oriente Médio, e a Qualy é uma marca de margarina com grande adesão internacional. As principais categorias e de maior valor são as de suíno e aves, comidas cozidas, empanadas, pratos prontos e frios, além do que chamam de “*food service*”. As marcas contam com produtos de valores mais baixos do que o dos concorrentes em algumas localidades, devido aos menores custos de produção e ganhos de eficiência na produção animal no Brasil (BRF GLOBAL, 2020).

O seguimento de normas de controle de qualidade e de auditorias externas também pode ser incluído nas vantagens competitivas da BRF, pelo monitoramento de toda a vida e criação das aves e dos suínos. Ainda, a implantação do Programa de Garantia Total Sadia garante que não haja a presença de hormônios e conservantes nas carnes. Tais ações contribuíram para a aprovação do Sistema Europeu de Inspeção de Segurança Alimentar, que permite a venda de seus produtos no continente (BRF GLOBAL, 2020).

As estratégias de expansão da BRF também perpassam o desenvolvimento de novos produtos, conhecimento dos consumidores e melhora nos canais de relacionamento com os mesmos, somado a investimento em *marketing* e inovações nas marcas. Neste sentido, a BRF mantém investimentos para aperfeiçoar o sistema de logística, visando o planejamento integrado da rede de produção e abastecimento. Soma-se a isso capacidade global de fornecimento e entrega, presença no varejo e qualidade do serviço ao cliente, que a empresa chama de “Malha logística inteligente e capilarizada”. O objetivo é oferecer produtos padronizados e customizados, com garantia de origem e segurança alimentar. A empresa ressalta os esforços na busca pela inovação, e conta com centros de pesquisa, desenvolvimento e inovação, com o propósito de antecipar tendências de consumo (BRF, 2020).

No *marketing*, por exemplo, a empresa utiliza vários canais, como televisão e vídeo, canal digital, canal impresso e experiências de marca. Os esforços incluem agregação de valor às categorias existentes e na diversificação das linhas de produtos; no aumento da conveniência dos produtos de carne *in natura* e processados; na garantia de reconhecimento das marcas e associação a produtos de qualidade; na ênfase no serviço de alto padrão os clientes. Além disso, procura-se atentar-se às especificidades de cada mercado (BRF, 2020).

O modelo de negócio da BRF também engloba investimento na cadeia sustentável e preza pelo engajamento em questões sociais, com benefício para a imagem da companhia. A empresa tem o compromisso com a construção de uma sociedade melhor, colocando a missão

de promover a sustentabilidade e a qualidade de vida dos públicos com os quais se relaciona. Ainda, há o comprometimento com aspectos relacionados a direitos humanos, direitos do trabalho, meio ambiente e anticorrupção, além de participação em projetos esportivos, de conscientização contra abuso sexual e outros (BRF, 2020).

Apesar das vantagens competitivas da BRF, ao se lançar no mercado internacional a companhia fica exposta a alguns riscos. Um deles é o da variação cambial, que afeta diretamente nos resultados das exportações, visto que os preços são negociados de acordo com o valor do dólar. A desvalorização cambial eleva o custo em Reais de muitas das matérias primas e equipamentos importados, o que pode afetar os resultados operacionais (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

As exportações e integração com unidades estrangeiras também são bastante afetadas por pandemias ou surtos de doenças em humanos, como o Covid-19, gripe aviária e de outros tipos. Tais fatores afetam os padrões de consumo e de comercialização, cadeias de suprimento e processos produtivos em escala global, inclusive no transporte de produtos, e podem acarretar na desestabilização dos preços de *commodities* ou em desaceleração econômica que impacta a demanda pelos produtos. Surtos de doenças em animais geram cancelamento de pedidos e criam uma publicidade negativa, com prejuízo à demanda, além de provocar fechamento dos mercados de exportações pelos governos estrangeiros (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

As medidas protecionistas adotadas por países parceiros do Brasil também afetam as exportações de aves e suínos. Os produtores locais de alguns mercados podem exercer pressão política sobre seus governos para impedir que produtores estrangeiros exportem para o seu mercado, especialmente sob condições econômicas desfavoráveis. Neste sentido, a BRF foi bastante impactada pelas investigações de órgãos reguladores e divulgação pública de alegações de má conduta envolvendo a companhia, no contexto das operações Carne Fraca e Trapaça. Alguns mercados de exportação foram temporariamente fechados e os preços médios de venda registraram queda (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

Em adição, existem as questões legislativas, visto que a BRF está sujeita a leis e regulamentos nas jurisdições onde atua. Devido ao tamanho das operações e da complexidade da cadeia de produção, não é possível garantir que os procedimentos internos e políticas serão suficientes para impedir ou detectar todas as práticas inadequadas ou ilegais, descumprimento de regulamentos aplicáveis de defesa da concorrência, inclusive ocorrências de fraude ou

violações da lei ou de procedimentos internos por parte dos funcionários, diretores, parceiros ou quaisquer representantes terceirizados ou prestadores de serviços. Esse foi um dos fatos que levou a investigação por parte da Autoridade de Defesa da Concorrência da Turquia (TCA) sobre a subsidiária Banvit (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

Por fim, cabe destacar outros fatores que podem vir a atrapalhar a expansão internacional da empresa. Dentre eles, a volatilidade dos preços das *commodities*, deterioração das condições econômicas globais, pré-concepções negativas influenciadas pela reputação internacional do Brasil devido ao desmatamento e outras questões ambientais, e possível diminuição na demanda, particularmente em grandes mercados, como a China e a Arábia Saudita (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

Apesar das dificuldades enfrentadas pela BRF no processo de internacionalização, seus esforços se justificam pelos resultados obtidos. A renda advinda das exportações representou praticamente metade do faturamento da empresa em 2020, sendo que os países do Oriente Médio e do restante da Ásia foram o principal destino das exportações. Tal fator se deve ao grande potencial de consumo e alta demanda por produtos agrícolas, visto que é uma das regiões mais populosas do mundo (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

#### **4. Aspectos culturais e da religião local sobre a expansão da BRF para o Oriente Médio e restante da Ásia e a relevância da certificação Halal**

A Ásia é o maior continente do mundo em extensão territorial, o mais populoso e concentra vasta diversidade cultural, étnica e religiosa. Povos que habitam a região tem história datada há mais de 4.000 anos com costumes, particularidades econômicas e modo de vida bastante diferentes. O continente compreende vários sistemas de governo, envolvendo países com presença de um Estado mais forte, como a China; outros comandados por *sheiks*, como os reinos de Barém, Estado do Qatar e Emirados Árabes Unidos; enquanto monarcas comandam os reinos da Tailândia e Arábia Saudita. Países como Japão e Israel seguem a democracia. Algumas nações são comandadas por sultões, entre outros tipos de governos (MACEDO, 2016).

Em relação aos hábitos alimentares, acredita-se que foram moldados pelas civilizações que povoaram a Mesopotâmia entre o rio Tigre e Eufrates, que hoje é o Iraque. A região era conhecida como crescente fértil e por isso permitia o cultivo de legumes, frutas e cereais, além da pesca e criação de gado. Atualmente, existe um grande consumo de soja, carne bovina e

carne de aves na região, sendo que grande parte desses produtos tem origem em exportações realizadas pelo Brasil (MACEDO, 2016).

A fartura e diversidade de opções sempre foi parte do cotidiano do povo asiático, principalmente da região do Oriente Médio. A mesa cheia e muito bem decorada representa que o anfitrião quer agradar seus convidados, por isso os momentos de refeições são praticamente um ritual que faz parte da comunicação e comunhão entre amigos e familiares. A religião também é um elemento importante da cultura asiática, sendo que a Ásia é berço de muitas delas, principalmente das religiões monoteístas, como Cristianismo, Islamismo e Judaísmo, mas também do Budismo, Confucionismo, Xintoísmo e o Hinduísmo (ARAUJO, 2019).

O Islamismo é uma religião que surgiu no século VII e tem por base as pregações de Maomé, profeta que recebeu do anjo Gabriel os princípios que devem ser seguidos pelos fiéis e os registrou no Alcorão. Os muçumanos, como são chamados os adeptos a religião, devem adorar apenas a Deus, orar cinco vezes ao dia, reafirmando sua submissão, realizar caridade, jejuar no Ramadã e peregrinar a Meca<sup>5</sup>. A religião islâmica exerce grande influência na política, economia e estilo de vida da população e é de fundamental importância conhecê-la para compreender a dinâmica do local (ARAUJO 2019).

A população islâmica corresponde hoje a 1,6 bilhão de habitantes, o que representa 22% da população mundial. É a religião que mais cresce atualmente e acredita-se que deverá atingir cerca 2,8 bilhões fiéis em 2050, representando 30% da população mundial. Além disso, o islamismo tem se espalhado por diversas partes do mundo. Os muçumanos são 5,8% da população da Alemanha; 7,5% da população da França; e 4,8% da população do Reino Unido. O país com maior número de adeptos à religião é a Indonésia, que tem 250 milhões de habitantes e 90% deles são muçumanos. Na sequência, tem-se Bangladesh, Paquistão, Turquia, Irã e Egito (SISCOMEX, 2021).

Os muçumanos consideram as questões religiosas e culturais ligadas diretamente aos hábitos alimentares e de consumo, pois, para eles, o alimento interfere não só na saúde física, mas também na saúde mental e na alma. Dessa forma, os produtos consumidos devem estar em conformidade com as normas da religião. Diante disso, o Certificado Halal foi criado para comprovar que é permitido aos islâmicos consumir uma determinada mercadoria. A própria palavra Halal significa “lícito”, ou seja, aquilo que obedece à Lei Islâmica (SISCOMEX, 2021).

---

<sup>5</sup> Cidade localizada na Arabia Saudita, considerada sagrada por ser o lugar de nascimento do profeta Maomé.

O mercado Halal está em ascensão e não se restringe ao setor alimentício, englobando cosméticos, produtos farmacêuticos, serviços financeiros, de turismo, etc. É cientificamente comprovado que a dieta à base de produtos Halal pode diminuir o nível de colesterol e possui menos gordura saturada, com baixa ingestão de toxinas e menor probabilidade de contaminação por doenças provenientes de animais. Dessa forma, a certificação Halal vai além da religião e passa a ser questão de saúde, priorizando o consumo de produtos, bens e serviços seguros, que trazem benefícios físicos e espirituais. O consumo no mercado Halal vem ganhando espaço não somente entre os muçulmanos, mas também por outras pessoas que optam por um consumo consciente, pois o Halal é considerado sinônimo de qualidade, saúde e preservação de recursos naturais (ALIMENTOS HALAL, 2021).

O certificado Halal é dado por instituições governamentais ou por uma organização islâmica reconhecida por países árabes (SISCOMEX, 2021). No caso do setor de carnes da BRF, para a obtenção do referido certificado, o animal deve ser lícito, o sangrador deve ser muçulmano, precisa estar consciente e com a intenção de realizar a degola, a faca precisa ser de metal, a frente do animal deve estar voltada para meca, e os animais devem ser abatidos em nome de Alá (ALIMENTOS HALAL, 2021).

O período do Ramadã é aquele em que os muçulmanos fazem orações e jejum do nascer ao pôr do sol, acontece no nono mês do calendário islâmico e seu início e o fim é definido por fases da lua. Nesse tempo, como já é de conhecimento da BRF e outras empresas internacionais, ocorre um aumento de consumo de alimento, visto que a alimentação é feita somente à noite, após um dia de jejum, e também porque seu fim é marcado por um grande banquete coletivo. Esse período pode ser comparado ao que ocorre no Brasil na época do Natal e muitas empresas realizam *marketing* específico para o Ramadã, investindo até 20% a mais em publicidade (ANBA, 2021).

Levando em conta a expansão desse mercado, a BRF procurou meios de se adaptar às peculiaridades da região. O Brasil tem os países árabes como um dos principais destinos da carne nacional e tem expandido cada vez mais as negociações com a região, principalmente com as nações Islâmicas que exigem a certificação Halal. De acordo com dados de 2017, a produção da BRF chegou a 1 milhão de toneladas anuais de alimento para a região, contando com oito plantas no Brasil dedicadas a essa operação. A empresa lidera a venda de proteína animal nesses países e são os primeiros na fabricação de produtos com certificado Halal. Além da One Foods, subsidiária da BRF responsável pelos esforços da empresa no mercado Halal, a

companhia possui marcas específicas para esse tipo de alimentação, como a “Sadia Halal”, que é muito conhecida e tem grande adesão na região. A marca explora a comercialização de frangos e os produtos vão desde aves *in natura* a cortes específicos, *nuggets*, bifes de hambúrguer, dentre outros (BRF, 2017).

No mercado Halal, além da Sadia, há a Banvit, uma das principais marcas que têm sobressaído na preferência do consumidor, além de marcas secundárias, como Perdix, Hilal e Korpe, Confidence, UNEF e Gozde. A abertura da unidade de Abu Dhabi no Oriente Médio e seu crescimento é um marco na expansão da produção Halal. Ao realizar a produção de processados no local, a capacidade de adaptação dos produtos às preferências da população aumentou e possibilitou o incremento do portfólio de produtos no Oriente Médio (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

Nota-se que a religião, cultura e princípios locais criaram padrões a serem seguidos na produção dos alimentos. Mas esse não é o único setor que precisa se adequar às especificidades. O setor de *marketing* também é relevante, pois um estudo aprofundado do cotidiano da população ajuda a vincular os produtos ao estilo de vida deles, às tradições e datas comemorativas. Além disso, a BRF está sempre atenta ao conteúdo exibido em redes sociais, televisões e outros canais, pois um maior conhecimento da cultura e da religião evita que algo considerado desrespeitoso ou inapropriado venha a ser divulgado, afetando negativamente a imagem da marca, como, por exemplo, o uso de roupas que seriam consideradas inadequadas (BRF, 2020).

O *marketing* da empresa também procura ampliar a imagem das marcas, mas existem riscos relacionados à publicidade, promoções e lançamentos de novos produtos, como não ter a certeza da aceitação do consumidor, ou do sucesso dos investimentos que mantenham ou aumentem a participação no mercado. Deste modo, o foco do *marketing* se mantém na saúde e bem-estar, e atenção para as coberturas negativas da mídia em relação ao controle de qualidade dos produtos, como no caso da Operação Carne Fraca e Operação Trapaça, que denegriram a imagem da marca e acentuaram as regulamentações e vistorias mais rígidas por parte de autoridades (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2020).

Em relação a rotulagem, além de colocar as informações exigidas pela legislação pertinente, a BRF fornece informações adicionais para assegurar aos consumidores a qualidade dos produtos, podendo ser selos de reciclagem e coleta seletiva, e certificações de mercados específicos, como é o caso da certificação Halal (BRF, 2020).

Outro ponto que também deve ser levado em conta pela BRF é o momento da negociação com clientes ou parceiros. Tendo em vista que os costumes influenciam no modo de negociação dos envolvidos, é preciso conhecer alguns aspectos culturais dos povos da região para evitar situações desrespeitosas ou de constrangimento. No Oriente Médio e alguns outros países da Ásia, há Estados em que o final de semana acontece nas sextas e sábados, por exemplo, isso porque as sextas feiras são consideradas dias sagrados em que os momentos de orações devem ser respeitados (BRAVER, 2018).

Saber os horários em que as orações acontecem também é de grande valia para o agendamento de encontros e reuniões, visto que podem ocorrer atrasos em decorrência disto. Ademais, existem os feriados dos cristãos, que são uma parte significativa da população. Dessa maneira, feriados como os da Páscoa e *Corpus Christi* podem afetar o calendário de negócios. Historicamente os empresários da região também prezam por um contato presencial ao invés de *emails* e telefonemas, embora estejam passando por adequações devido a pandemia (BRAVER, 2018).

Tabela 2 – Comparação de rendimentos da BRF no mercado Halal nos anos de 2019 e 2020

<b>Mercado Halal</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>variação (%)</b>
<b>Volumes (mil toneladas)</b>	<b>716</b>	<b>717</b>	<b>0</b>
Aves ( <i>in natura</i> )	586	593	1,2
Processados	128	122	4,2
<b>Receita operacional líquida (milhões)</b>	<b>5.821</b>	<b>7.282</b>	<b>25,1</b>
Preço médio (R\$/kg)	6,8	10,16	3,70
CPV	3.709	3.738	0,80
<b>Lucro bruto (R\$ milhões)</b>	<b>1.661</b>	<b>1.744</b>	<b>5</b>
Margem bruta (%)	28,5	24	4,6
<b>EBITDA ajustado (R\$ milhões)</b>	<b>824</b>	<b>556</b>	<b>32,6</b>
Margem EBITDA ajustada (%)	14,2	7,6	6,5

Fonte: BRF (2020).

As empresas especializadas no processo de importação e exportação afirmam que é comum que os empresários árabes não tomem decisões rapidamente, e isso se reflete no sistema burocrático de vários países, na obtenção de permissões e licenças. Essas questões são exemplos do quão grande pode ser o reflexo da cultura e religião em aspectos como as negociações e as tendências de consumo. Por isso, a BRF busca entender cada vez mais sobre as regiões em que



atua e investe em centros de inovação e pesquisa que podem ajudar nesse objetivo. Os resultados das pesquisas embasam a formulação de novos produtos, aprimoramento de outros já existentes, lançamento de campanhas e modos de produção (BRAVER, 2018).

Os dados da Tabela 2 revelam que o mercado Halal representa uma parcela significativa da receita operacional líquida e do lucro bruto da BRF em 2020. É uma grande aposta da empresa devido a todo o seu potencial de crescimento e por isso permanece no centro dos investimentos da BRF. Dessa forma, percebe-se que os desafios e entraves enfrentados ao tentar intensificar a participação da companhia no mercado são justificados pelos resultados ao se atingir tal objetivo.

## **5. Considerações finais**

Dado o exposto neste artigo, conclui-se que a estratégia de internacionalização da BRF para o Oriente Médio e restante da Ásia se fez de forma gradual e sofreu alterações ao longo do tempo. A princípio, ainda antes da fusão entre Sadia e Perdigão, já havia grande fluxo de mercadorias por meio de exportação, sendo que também havia uma relação com parceiros que se tornaram distribuidores da marca na região. Essa configuração possibilitou o acesso inicial facilitado ao mercado, rompendo uma barreira de entrada ao possibilitar que os consumidores conhecessem mais a marca. Tal estratégia era considerada menos arriscada para a empresa, visto que a mesma permaneceu com suas instalações no Brasil e enviava suas mercadorias ao exterior, utilizando de suas capacidades de distribuição.

Após a fusão que levou à formação da BRF, a empresa passou a se valer de uma internacionalização baseada em IDE, tanto no modelo *brownfield*, como *greenfield*. A empresa optou também em adquirir participações em ações ou a aquisição total em empresas estrangeiras ou formar *joint ventures*, principalmente por meio de suas subsidiárias na região. Dessa forma, a companhia pode aproveitar canais de distribuição, clientes, fornecedores e em alguns casos até as fábricas que já faziam parte das empresas adquiridas. Outro ponto importante no processo de expansão foi a abertura da fábrica em Abu Dhabi no Emirados Árabes Unidos, que foi a primeira no Oriente Médio e é a maior em processamento de carne. Vale retomar também a reformulação da Sadia Halal, que resultou na subsidiária One Foods, visto que tal fato possibilitou um aprimoramento dos produtos e maiores investimentos para atender as

exigências da certificação Halal. Sendo assim, tal ação se mostrou essencial para os avanços no mercado Halal.

A escolha de se internacionalizar exigiu grandes esforços por parte da BRF, tendo em vista que a empresa ficou mais exposta a questões do mercado internacional, como variação da taxa de câmbio e medidas *antidumping*. Soma-se aos riscos a necessidade de adequação às leis estrangeiras e a dificuldade em inspecionar de maneira eficaz todas as suas instalações e funcionários, tendo em vista o tamanho que a companhia atingiu. No entanto, ao avaliar a receita obtida pela BRF, percebe-se que, ao se expor a esses e outros riscos no processo de expansão, a empresa obteve um lucro que representa quase metade de seu faturamento durante um ano.

É notável também que as diferenças culturais e principalmente religiosas que marcam os países do Oriente Médio e asiáticos poderiam ter se tornado um obstáculo à comercialização dos produtos na região. No entanto, a BRF viu na situação a possibilidade de abertura de uma nova categoria de produtos que atendesse aos muçulmanos por meio da certificação Halal. Atualmente, a BRF contribui significativamente para que o Brasil permaneça sendo o maior exportador de comida Halal do mundo.

Também se verificou nos relatórios da empresa que, ao longo dos anos, a BRF investiu em pesquisa e desenvolvimento para conhecer cada vez melhor seus consumidores do Oriente Médio e Ásia. Este trabalho foi feito principalmente pelos seus centros de desenvolvimento e escritórios comerciais espalhados pela região. Isso é de grande importância na adequação a um mercado tão distinto em termos culturais e religiosos comparativamente ao mercado brasileiro. Ademais, a companhia também deixa claro que houve esforços na área de *marketing*, logística e tecnologia para que pudessem atingir seus clientes do Oriente Médio e países da Ásia de maneira mais efetiva.

## Referências

ALIMENTOS HALAL BRASIL. **Mercado Halal**. 2021. Disponível em: <https://alimentoshalal.com.br/mercado-halal/>. Acesso em: 25 out. 2021.

ARAÚJO, D. **Islamismo: como é a religião muçulmana?** POLITIZE! 18/03/2019. Disponível em: <https://www.politize.com.br/islamismo-como-e-a-religiao-muculmana/>. Acesso em: 13 fev. 2022.

BARBOSA, F. J. **A Internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio), Rio de Janeiro, p. 1-42, jul./2004. Disponível em: [http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca\\_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=5877@1](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=5877@1). Acesso em: 19 jan. 2022.

BRANDÃO, F. S.; GIANEZINI, M.; RUVIARO, C. F. **Internacionalização da indústria frigorífica de carne bovina no Brasil**. PUBVET, Londrina, V. 8, N. 4, Ed. 253, 2014.

BRAVER. **Negociando com o Oriente Médio?** 24/09/2018. Disponível em: <https://braver.com.br/blog/negociando-com-o-orientes-medio/>. Acesso em: 14 fev. 2022.

BRF GLOBAL. 2020. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre/>. Acesso em: 4 fev. 2022.

BRF. **Relatório Anual BRF 2010**. 2010. Disponível em: [https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2018/03/2010\\_RA.pdf](https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2018/03/2010_RA.pdf). Acesso em: 1 fev. 2022.

BRF. **Relatório Anual BRF 2011**. 2011. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-aneais/2f4b74d91a0031d196795693086f77fe3be6602319f461dbc06fe65d654911aa/relatorio\\_anual\\_e\\_de\\_sustentabilidade\\_2011\\_versao\\_completa.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-aneais/2f4b74d91a0031d196795693086f77fe3be6602319f461dbc06fe65d654911aa/relatorio_anual_e_de_sustentabilidade_2011_versao_completa.pdf). Acesso em: 6 fev. 2022.

BRF. **Relatório Anual BRF 2012**. 2012. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-aneais/2eb43811135c032e28510bba8c939794e717fa8f4849f34b4a47aaefc27b38ea/relatorio\\_anual\\_e\\_de\\_sustentabilidade\\_%E2%80%93\\_2012.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-aneais/2eb43811135c032e28510bba8c939794e717fa8f4849f34b4a47aaefc27b38ea/relatorio_anual_e_de_sustentabilidade_%E2%80%93_2012.pdf). Acesso em: 2 fev. 2022.

BRF. **Relatório Anual BRF 2017**. 2017. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-aneais/58ada7d689c6b03a71f062f69ed4855f67154bcfacfbaf94541583a5502a17f6/relatorio\\_a\\_nual\\_2017.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-aneais/58ada7d689c6b03a71f062f69ed4855f67154bcfacfbaf94541583a5502a17f6/relatorio_a_nual_2017.pdf). Acesso em: 5 fev. 2022.

BRF. **Relatório Anual Integrado 2019**. 2019. Disponível em: [https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2020/05/BRF\\_RI\\_2019\\_PORT.pdf](https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2020/05/BRF_RI_2019_PORT.pdf). Acesso em: 17 out. 2021.

BRF. **Relatório Anual Integrado 2020**. 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/69f977df-07c9-663d-be51-c1a0266ee2b9?origin=1>. Acesso em: 3 fev. 2022.

DANIEL, I. **Festa do Ramadã aquece consumo nos países muçulmanos**. ANBA CÂMARA DO COMÉRCIO ÁRABE NO BRASIL. 11/05/2021. Disponível em: <https://anba.com.br/festa-do-ramada-aquece-consumo-nos-paises-muculmanos/>. Acesso em: 13 fev. 2022.

FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.

FORNARI, V. C. B. **Estratégia de internacionalização de empresas brasileiras: um estudo de caso do setor de carnes**. 2010. Trabalho de conclusão de curso (bacharelado - Ciências

Econômicas) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara, 2010. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11449/119105>>. Acesso em: 22 out. 2021.

G1. **BRF planeja ter 20% da receita gerada no Oriente Médio até 2020.** Economia-Negócios, 26/11/2014. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2014/11/brf-planeja-ter-20-da-receita-gerada-no-orientes-medio-ate-2020.html>. Acesso em: 30 jan. 2022.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, Jan./Mar, p. 109-124, 2003.

IPEA. O que é uma Joint Venture. **Desafios do Desenvolvimento**. Ano 3, ed. 25, 2006. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&id=2110:catid=28&Itemid](https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2110:catid=28&Itemid). Acesso em: 3 jan. 2022.

MACEDO, E. U. **História da Ásia: Uma Introdução à sua História Moderna e Contemporânea.** Universidade Federal do Espírito Santo Secretaria de Ensino a Distância, Vitória, p. 6-132, 2016. Disponível em: <https://acervo.sead.ufes.br/arquivos/historia-da-asia.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2022.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL, MAPA. **Exportações do agronegócio batem recorde para setembro, com US\$ 10,1 bilhões.** 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/agricultura-e-pecuaria/2021/10/exportacoes-do-agronegocio-batem-recorde-para-setembro-com-us-10-1-bilhoes>. Acesso em: 18 out. 2021.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** 2 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

REZENDE, M. L. M. **Breve Estudo do Processo de Internacionalização de Empresas: uma análise do desenvolvimento da cadeia internacional de restaurantes fast food Subway.** Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais), Universidade da Paraíba, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 1-58, jan./2016.

SISCOMEX. **Certificação Halal.** 05/05/2021. Disponível em: <http://siscomex.gov.br/aprendendo-a-exportar/conhecendo-temas-importantes/certificacoes/conheca-algumas-certificacoes/certificacao-halal/>. Acesso em: 12 fev. 2022.

STAL, E.; SEREIA, V. J.; SILVA, R. C. Estratégias de Internacionalização do setor agroindustrial brasileiro de carnes: exportação ou investimento direto no exterior?. **Future Studies Research Journal**, v. 2, p. 132-161, 2010.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Relatório Anual BRF.** 2009. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-  
anuais/d3e99242c280a1294bf975ec316726ee21eccc9981948d0d9e22710eac7ce358/formulari  
o\\_20f\\_2009.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-<br/>anuais/d3e99242c280a1294bf975ec316726ee21eccc9981948d0d9e22710eac7ce358/formulari<br/>o_20f_2009.pdf). Acesso em: 30 jan. 2022.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Relatório Anual BRF**. 2013. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-anuais/e7ff3152a08d4e19e4756715bb46c538e97f6fe10d62663b2f056809eaf7b934/20f\\_2013.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-anuais/e7ff3152a08d4e19e4756715bb46c538e97f6fe10d62663b2f056809eaf7b934/20f_2013.pdf). Acesso em: 29 jan. 2022.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Relatório Anual BRF**. 2014. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-anuais/5468cd3b26bb76baf9213e816fa1519f1f6c10e5844fd0a985f6f5d7ed6b6c2d/20f\\_2014-versao\\_traduzida\\_para\\_portugues.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-anuais/5468cd3b26bb76baf9213e816fa1519f1f6c10e5844fd0a985f6f5d7ed6b6c2d/20f_2014-versao_traduzida_para_portugues.pdf). Acesso em: 25 jan. 2022.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Relatório Anual BRF**. 2015. Disponível em: <https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-anuais/10460a0d4318f41818c0874304259ac8ae6ac9d5b4867eda95f79ee651de187f/20f.pdf>. Acesso em: 3 fev. 2022.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Relatório Anual BRF**. 2016. Disponível em: [https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-anuais/eb0263e7a56f12132c62f6f5d8db7c08fd1a80488305c67b1121e473072d1fad/formulario\\_20f\\_2016.pdf](https://mz-filemanager.s3.amazonaws.com/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/relatorios-anuais/eb0263e7a56f12132c62f6f5d8db7c08fd1a80488305c67b1121e473072d1fad/formulario_20f_2016.pdf). Acesso em: 4 fev. 2022.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Relatório Anual BRF**. 2018. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/95365d2a-311a-485c-a194-1dbd33a79333\\_BRF%2020-F%202018\\_vFINAL\\_Port\\_.pdf](https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/95365d2a-311a-485c-a194-1dbd33a79333_BRF%2020-F%202018_vFINAL_Port_.pdf). Acesso em: 6 fev. 2022.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. **Relatório Anual BRF**. 2020. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/c0b945e0-b5b9-2583-7429-382c6ac9a9de?origin=1>. Acesso em: 5 fev. 2022.

VARGAS, K. S.; MOURA, G. L.; HORBE, T. A. N.; FIGUEIRA, K. K.; CUNHA, D. E. **A Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Carnes: A Experiência da Sadia S.A.**. 3º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, Rio Grande do Sul, v. 1, n. 1, p. 1-16, set./2014. Disponível em: <http://ecoinovar.com.br/cd2014/arquivos/artigos/ECO121.pdf>. Acesso em: 24 out. 2021.

ZIMBRES, T. M.; MIRANDA, S. H. G. **Evolução e Potencial dos Mercados do Oriente Médio para a Carne Bovina Brasileira**. Anais do XLIV Congresso da SOBER, Fortaleza, p. 1-20, julho, 2006. Disponível em: <https://www.cepea.org.br/br/documentos/texto/evolucao-e-potencial-dos-mercados-do-orientemedio-para-a-carne-bovina-brasileira.aspx>. Acesso em: 13 out. 2021.

ZORZETTI, J. C. **Internacionalização de empresas nascentes: análise do fenômeno born global**. Dissertação de Mestrado. Mestrado Profissional em Administração das Micro e Pequenas Empresas, São Paulo, p. 14-85, jul./2016. Disponível em:

[http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao\\_discente/JulioCezarZorzetti.pdf](http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/JulioCezarZorzetti.pdf). Acesso em: 14 out. 2021.