

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
CENTRO SOCIOECONÔMICO (CSE)
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

RENAN CESAR SINGER

A GOVERNANÇA NAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR:
O CASO DA BRASIL FOODS

Florianópolis, SC

2017

Renan Cesar Singer

**A GOVERNANÇA NAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR:
O CASO DA BRASIL FOODS**

Monografia submetida ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Patricia Fonseca Ferreira Arienti.

Florianópolis, SC

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
CENTRO SOCIOECONÔMICO (CSE)
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A Banca Examinadora, nomeada pela Coordenação de Monografia, resolve atribuir a nota 9,0 ao aluno Renan Cesar Singer, após a apresentação do trabalho intitulado “A GOVERNANÇA NAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR: O caso da Brasil Foods” na disciplina CNM 7280 – Monografia.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Patricia Fonseca Ferreira Arienti

Prof. Dr. Michele Romanello

MSc. Mariana Caroline Scholz

RESUMO

O capitalismo mundial passa por mudanças políticas e estruturais no que se refere ao sistema de produção das firmas, fazendo com que acadêmicos pesquisem e adotem novos modelos para defini-lo. Grande parte dessa nova discussão surge graças ao fenômeno da globalização, que atinge todos os lugares do planeta e vem alterando as relações econômico-políticas entre os atores do sistema internacional. Portanto esse trabalho apresentará esse processo de fragmentação e distribuição geográfica da produção, denominado cadeias globais de valor (CGV's) e classificará os tipos de governança - principal dimensão de estudo das CGV's, segundo metodologia desenvolvida por Gereffi, Humphrey e Sturgeon. Além disso, através de um estudo de caso, procurará esclarecer nessa monografia, como a empresa Brasil Foods S.A. (BRF) estrutura sua governança, discorrendo sobre o histórico da Companhia, suas estratégias de internacionalização e, principalmente, seu relacionamento com sua cadeia de suprimentos e seus funcionários, permitindo que seja uma das maiores multinacionais brasileiras obtendo sucesso nacional e internacionalmente.

Palavras-chaves: Cadeias globais de valor; Governança; Brasil Foods.

ABSTRACT

The capitalism in the world undergoes political and structural changes in the production system of firms, causing scholars to research and adopt new models to define it. Much of this new discussion comes from the phenomenon of globalization, which affects all parts of the world and has been changing economic-political relations among the actors in the international system. Therefore, this work will present this process of fragmentation and geographical distribution of the production, called global value chains (CGV's) and will classify the types of governance - main dimension of study of CGVs, according to a methodology developed by Gereffi, Humphrey and Sturgeon. In addition, through a case study, it will seek to clarify in this monograph how Brasil Foods SA (BRF) structures its governance, discussing the Company's history, its internationalization strategies and, especially, its relationship with its supply chain and its employees, allowing it to be one of the largest Brazilian multinationals achieving success nationally and internationally.

Keywords: Global Value Chain; Governance; Brasil Foods.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Curva Sorridente.....	17
Figura 2 - Cinco tipos de governança da cadeia global de valor.....	26
Figura 3 - Cadeia Produtiva de Carnes BRF.....	32
Figura 4 - Cadeia Produtiva de Lácteos BRF.....	33
Figura 5 - Produtos presentes no território brasileiro.....	36
Figura 6 - Principais marcas do mercado brasileiro.....	36
Figura 7 - Produtos presentes em todo o mundo.....	37
Figura 8 - Principais marcas comercializadas no território estrangeiro.....	37
Figura 9 - Categorias chave do Portfólio BRF.....	39
Figura 10 - Mapa de marcas BRF pelo mundo.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Variáveis determinantes da governança da cadeia global de valor.	25
Tabela 2 - Fusões e Aquisições Internacionais BRF.	44
Tabela 3 - Práticas de Bem-Estar Animal BRF.	52

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT.....	5
SUMÁRIO	8
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	10
1.4 METODOLOGIA	11
2 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR	12
3 GOVERNANÇA NAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR	22
4 BRASIL FOODS	28
4.1 HISTÓRICO	28
4.2 ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIO	30
4.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	40
5 CADEIA GLOBAL DE VALOR BRF	47
5.1 ESTRUTURA CORPORATIVA	47
5.2 SUSTENTABILIDADE.....	49
5.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	50
CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A	69
APÊNDICE B	70

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mundo se encontra em novas perspectivas em que o contato físico e social está muito mais próximo e a economia vem exigindo novas conformações para as empresas globais manterem suas posições nesse cenário competitivo atual. As interações são instantâneas, as fronteiras parecem meras simbologias e o mundo se depara com novas experiências e características que moldam as atuais relações. Portanto, notam-se os novos padrões de comércio. "Estimativas preliminares de comércio medido em termos de agregação de valor demonstram que quase 30% do comércio global consistem de reexportações de insumos intermediários" (WTO, 2013a apud. OLIVEIRA, 2015, pág. 39). Logo, é essencial estudar sobre o episódio da globalização da produção, representado aqui pelas cadeias globais de valor.

A produção atualmente – do projeto da mercadoria até a comercialização– se dá por todo espaço mundial, e isso está criando novas perspectivas para os mais variados tipos de firmas. Deste modo, o primeiro capítulo de desenvolvimento do trabalho que segue, apresentará as contribuições acadêmicas sobre o conceito das Cadeias Globais de Valor, avançando para o segundo capítulo que está focado na dimensão da governança, que é a parte do estudo das relações entre as empresas que participam da cadeia. Neste capítulo, portanto, pretende-se mostrar como as empresas se organizam dentro de uma cadeia de valor, entendendo a capacidade e o poder que as multinacionais líderes têm para impor regras e parâmetros de ações para as demais empresas. Ademais, serão apontados os tipos de governança de cadeias de valor existentes.

Fundamentado nesse conceito, o terceiro capítulo exibirá breve histórico da empresa BRF - multinacional brasileira líder no setor alimentício, assim como suas estratégias de negócio e seu processo de internacionalização. Em seguida, no quarto capítulo, com o intuito de compreender a importância da governança da CGV, se conhecerá a relação da empresa estudada com seus fornecedores, funcionários e demais colaboradores, para deixar claro ao leitor o funcionamento da governança da cadeia de valor comandada pela BRF. E por fim, apresentar-se-ão as ideias conclusivas que o autor obteve com a pesquisa e o desenvolvimento deste trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O conceito de cadeia global de valor vem sendo muito estudado por diversos pesquisadores, principalmente a partir da década de 1990, graças às recentes transformações tecnológicas - principalmente na área de transportes e comunicação, a liberalização financeira e a internacionalização do capital, para procurar compreender esse novo conceito de processo de criação e captura de valor, desde a concepção do produto até seu uso final a partir de múltiplas dimensões (internacional, organizacional, produtiva, etc.).

Gereffi e Fernandez-Stark (2011) propõem uma estrutura analítica com quatro dimensões básicas, nas quais se alicerçam a metodologia de Cadeias Globais de Valor: i) a estrutura de insumo-produto, que descreve a sequência de transformação desde insumos primários até bens finais; ii) uma dimensão geográfica; iii) a estrutura de governança, que analisa como a cadeia é controlada; e iv) o contexto institucional em que a cadeia está inserida. O que será aprofundado neste trabalho é a terceira dimensão que trata das estruturas de governança.

Com esse formato processual e o surgimento do fenômeno da globalização, os participantes estão em relacionamento contínuo e são essas relações que definem a posição deles na estrutura a partir da sua capacidade de agregação de valor. Isso tudo é definido, ou pelo menos influenciado, pelo tipo de governança adotado nesse arranjo produtivo. Nesse contexto, serão apresentadas as características de uma empresa brasileira do setor agroindustrial, bem como seu modelo de produção e os locais de sua atuação, que é a Brasil Foods (BRF). A BRF é uma empresa que surgiu da fusão de duas concorrentes do setor - a Perdigão e a Sadia - na busca por uma maior competitividade internacional, que permitiu uma maior capacidade de oferta, melhor vantagem na competição por recursos e ainda grande presença no exterior graças à sinergia existente entre as duas antigas rivais. Essa empresa, desde sua fusão, vem obtendo bons resultados, principalmente no exterior, porque se tornou uma das maiores companhias alimentícias do mundo contando com uma gestão moderna, marcas fortes, modelo de governança e presença em grande parte do globo. Ainda, segundo o Portal Exame (2009b) a preocupação da companhia é ampliar a produção e conquistar novos mercados, especialmente no exterior.

Portanto, procura-se aclarar nesta pesquisa como a estrutura de governança da cadeia global de valor comandada pela BRF, a partir do ano de 2009 com sua criação, permite com

que a empresa venha obtendo ganhos expressivos no setor agroindustrial tanto no território nacional como no âmbito externo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como a estrutura de governança da cadeia global da BRF, a partir de 2009, possibilita destaque da empresa no ramo alimentício no Brasil e no mundo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- 1) Exibir uma revisão bibliográfica sobre as cadeias globais de valor;
- 2) Apresentar e classificar os tipos de governança;
- 3) Expor um breve histórico da empresa, com ênfase em sua trajetória internacional; e
- 4) Definir em qual tipo de governança a empresa se adequa.

1.3 JUSTIFICATIVA

As cadeias globais de valor (CGV) vêm modificando a estrutura produtiva mundial, alterando o comércio internacional, e com isso, parte da lógica que fundamenta as relações internacionais baseada no Estado. Mesmo num cenário de desigualdades econômico-produtivas, o que se verifica é um novo espaço potencial para desenvolvimento de setores e/ou países específicos nesse novo modelo de produção.

Posto isso, torna-se necessário verificar o lugar que cada área da economia de uma nação se coloca tanto a nível nacional como internacional, além de apurar a contribuição destas para o desenvolvimento do país. Em se tratando de um país em desenvolvimento como o Brasil, é importante pesquisar sobre o principal setor de sua economia, que é o agroindustrial, a fim de gerar discussões sobre o espaço que o Estado ocupa nesse novo modelo de comércio internacional. Justifica-se então o estudo da Brasil Foods S.A. pelo fato de a Companhia ter se tornado, principalmente após a fusão, um importante player internacional no setor alimentício, representando um caso bem-sucedido de competitividade internacional de uma indústria brasileira nesse novo modelo de produção.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia empregada para operacionalizar a proposta deste trabalho é um estudo de caso descritivo da empresa Brasil Foods, pois segundo Yin (2005) possibilita ao investigador, a descrição de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real - de natureza qualitativa, embasado em pesquisa bibliográfica dos escritos do autor referência no assunto das Cadeias Globais de Valor, Gary Gereffi, que vem desde a década de 1990 dedicado a essas análises para tentar explicar essa nova dinâmica do comércio internacional. Também serão utilizados outros livros e artigos científicos, bem como, notícias divulgadas pela mídia brasileira e relatórios anuais e outras informações da empresa encontradas em seu site.

Assim, para o primeiro objetivo se apresentará uma abordagem acerca da conceituação do termo segundo metodologia de Gereffi e Fernandez-Stark e ainda mais alguns referenciais teóricos do assunto.

Para o segundo objetivo se fará uso principalmente do texto, segundo referência, GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005 que traz as mais atuais contribuições sobre governança das cadeias globais de valor.

E para discorrer sobre o terceiro e o quarto objetivo, uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real (YIN, 2005) é necessária, e será feito a partir dos relatórios anuais da empresa, documentos que fazem parte da contratação de serviços feita pela Empresa, seu histórico encontrado em suas plataformas online, e de notícias midiáticas.

2 CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

Para analisar a atual conjuntura econômica internacional, é impossível deixar de lado o fenômeno da globalização, que desde a década de 1990 integra o mundo de uma maneira sem precedentes. Devido ao movimento político de abertura democrática que várias regiões tiveram, às novas organizações das estruturas financeiras transnacionais, às quedas das barreiras políticas e comerciais, mas principalmente ao desenvolvimento das tecnologias - sobretudo na área da logística e da comunicação, estamos presenciando um momento único no cenário mundial, pois não é apenas um processo de internacionalização do mercado, mas sim um tempo em que a interconexão global abrange diversas frentes que todas as ações realizadas podem ter consequências para diferentes pessoas, firmas, governos etc. em qualquer local do globo.

O processo de globalização da economia internacional então pode ser estudado em três vertentes distintas - conforme considera a autora Susan de Oliveira em seu trabalho intitulado “Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional” de 2015- que sofreram e ainda sofrem evolução simultaneamente, com ênfases diferentes, mas profunda sincronia e alto vínculo entre elas. Essas divisões que fazem parte desse processo são a comercial, a financeira e a da produção.

A globalização comercial, por exemplo, pode ser considerada como a mais tradicional e de certa forma mais previsível, já que é caracterizada pelo crescimento do número de trocas internacionais através das importações e exportações, porém não apenas de produtos finais num procedimento simples de compra e venda, mas especialmente pelo intercâmbio de produtos intermediários, ou seja, componentes e partes que terão sequência de produção até o complemento de determinado bem ou serviço (OLIVEIRA, 2015). Essa expansão de comércio exterior teve como principais motivos a baixa dos custos de transporte, o fenômeno da internet - que permitiu maior contato e controle - e essencialmente a abertura de mercados nacionais - após a queda da União Soviética, os novos países independentes e também as negociações no âmbito do GATT/OMC que possibilitaram a liberalização de tarifas e queda de barreiras não tarifárias.

No caso da globalização financeira, destaca-se a forte intensificação dos fluxos de capital internacional e a rapidez de circulação da moeda e do crédito, podendo ser através de empréstimos, investimento em portfólio ou mesmo em trocas cambiais. E isso foi possível graças à desregulamentação nos mercados de capitais - orientado pelo Fundo Monetário

Internacional (FMI), e às reformas liberais estruturais que auxiliaram nas alterações das legislações para facilitar entradas e saídas de capitais dos países.

Na última vertente da globalização está a globalização da produção, que é definida por Oliveira (2015, pág. 54) como:

Um processo de internacionalização, fragmentação e dispersão geográfica das atividades produtivas, ou dos vários estágios de produção ao longo da cadeia produtiva de bens e serviços, somada a uma profunda integração funcional entre esses fragmentos.

Essa produção fragmentada e globalizada só é viável em virtude do progresso tecnológico que surgiu principalmente na área da informação, comunicação e transporte, pois a estruturação e coordenação desses processos necessitam de uma capacidade de codificação e transferência de dados entre os atores da cadeia espalhados ao redor do globo, para que haja redução de custos, porém sem tantos riscos. Os atores principais responsáveis por esse método de produção são as empresas multinacionais. E junto a elas, seus fornecedores e parceiros logísticos constroem as cadeias globais de valor.

Deste modo, torna-se visível como o comércio internacional vem sendo desenvolvido no século XXI. E segundo Oliveira (2015, págs. 39-40)

Sob o conceito de “comércio do século XXI” estariam incluídos diversos fatores inter-relacionados, dentre os quais: i) comércio de bens, principalmente partes e componentes; ii) investimentos internacionais em plantas produtivas, treinamento, tecnologia e relações de negócios de longo prazo; iii) o uso de serviços de infraestrutura para coordenar a produção que está dispersa geograficamente, especialmente serviços de telecomunicações, internet, serviços de entrega rápida de encomendas, transporte de cargas aéreas, crédito para o comércio e serviços de despacho aduaneiro; iv) fluxo transfronteiriço de conhecimentos, como propriedade intelectual formal e outras formas tácitas de trocas de know-how gerencial e de marketing.

E é sob essa envoltura que a globalização da produção se encontra profundamente ligada aos outros aspectos da globalização citados aqui, visto que as mudanças das estruturas econômicas e das políticas públicas nesses últimos anos revelam uma interconexão muito acentuada entre todas as áreas e atores da economia mundial.

Já introduzidas as três vertentes da globalização e uma preliminar sobre o comércio internacional atual, é possível definir o conceito de cadeias globais de valor a partir da compreensão da globalização da produção e entender o porquê de o modelo ter se tornado tão presente em diversos países do mundo.

O termo “cadeia global de valor (CGV)” é usado para sintetizar o conjunto de atividades que empresas e trabalhadores desenvolvem desde a concepção de um produto até seu uso final, incluindo também os serviços de pós-venda (GEREFFI e FERNANDEZ STARK, 2011).

Importante dissecar os termos que compõem a terminologia CGV, para ter-se noção do surgimento do conceito e ainda trazer à discussão a base histórica usada para sua construção.

Olhando para a literatura antiga tentando identificar a origem do conceito, verifica-se que sua fonte vem dos trabalhos de Hopkins e Wallerstein em que tratam sobre as “cadeias de commodities”, conceito este apresentado atrelado à teoria dos sistemas-mundo. Para Hopkins e Wallerstein (1977, 1986) apud. Oliveira (2015, tradução nossa) uma mercadoria final é o resultado de processos vinculados que conectam atores e atividades no espaço. Isso mostra a construção dessa corrente por parte dos autores da teoria de sistemas-mundo, complementando a sua tese devido ao surgimento de uma divisão internacional do trabalho em que estão incorporados tanto países centrais como os periféricos na economia capitalista global.

Portanto, por cadeia de mercadorias, queremos dizer "uma rede de processos trabalhistas e de produção cujo resultado final é um produto acabado" (HOPKINS e WALLERSTEIN, 1986, pág. 159, tradução nossa). Esse conceito surge pela preocupação que os autores tinham em identificar o conjunto de insumos e como eram feitas suas transformações na produção até surgir o produto final, focados nas relações centro-periferia. Logo, todas as firmas ou quaisquer unidades de produção que recebem insumos e fazem um processo de modificação de tais insumos, repassando adiante ou finalizando a mercadoria, estarão fazendo parte de uma cadeia de mercadorias, podendo até mesmo participar de várias cadeias ao mesmo tempo. Nessa teoria, entretanto, os autores davam mais atenção ao poder dos Estados em suas políticas nacionais sobre o comércio, diferentemente das teorias das cadeias globais de valor que surgem mais tarde e que destacam o papel das firmas – empresas multinacionais principalmente, nos sistemas globais de produção e na divisão internacional do trabalho.

Gereffi e Korzeniewicz (1994) ampliam este conceito para “Cadeia Global de Commodity”, mas tendo como principal ator a firma ao invés do Estado, com a incorporação de elementos relacionados à governança e ao aprendizado organizacional, argumentando que em contextos de liberalização comercial, a capacidade do Estado em aplicar tarifas e regras de conteúdo local fica limitada. Acontece, porém, mais tarde, uma mudança na nomenclatura do conceito de cadeias globais de commodities para cadeias globais de valor, pois “cadeias de

valor” torna-se mais apropriado para descrever um grupo maior de produtos (STURGEON, 2008).

A palavra cadeia continua com seu significado de interconexão entre os diversos atores e as diversas atividades, na qual todas as ações dentro da cadeia terão consequências em todas as etapas seguintes em um sistema de retroalimentação.

O adjetivo global se justifica pelo fato do fenômeno da globalização da produção, onde a fragmentação das atividades produtivas está associada a uma dispersão geográfica das mesmas e sua integração funcional, apesar de existirem cadeias locais, nacionais e regionais.

Por último, vale destaque ao uso da expressão “valor”, que vem substituir o termo “mercadoria” ou “commodity”, e que explicita a ideia de agregação de valor ao produto inerente a cada fase realizada. Ou seja, a definição desse procedimento como uma cadeia de valor manifesta-se pela razão de que a produção passa a ser vista como etapas interligadas que agregam algum valor ao produto, visto que em cada estágio, o produtor compra seus insumos e emprega seus fatores de produção. E são as remunerações desses fatores empregados, mais seu lucro, que irão compor o valor adicionado ao produto. Esse processo vai se repetindo através de todos os estágios, já que o valor adicionado anteriormente vira custo ao próximo produtor da cadeia e assim sucessivamente.

Identificadas as questões históricas e até mesmo semânticas do conceito de cadeias globais de valor, procura-se entender as dinâmicas econômicas que permitiram a expansão das CGV's no século XXI.

O tema das CGV's está diretamente ligado às transformações ocorridas na economia mundial, a partir das liberalizações financeira e comercial, já que o termo ganhou mais renome e conseqüentemente atraiu maior número de estudiosos quando se precisou de uma forma mais eficaz de analisar a expansão internacional e a fragmentação geográfica da produtividade e de criação de valor contemporâneas. Esse processo acelerado de globalização da produção, comercial e financeira foi liderado pelas empresas multinacionais, dificultando antigas análises que tratavam do poder dos Estados em regular quase que inteiramente sua economia. A revolução tecnológica, especialmente devido ao avanço da internet permitiu às grandes empresas produtivas e financeiras usufruir do espaço geográfico global praticamente em sua totalidade para espalhar seus processos de gerenciamento, produção e investimento, a fim de identificar melhores condições, menores custos nos fatores de produção, além de acesso a novos

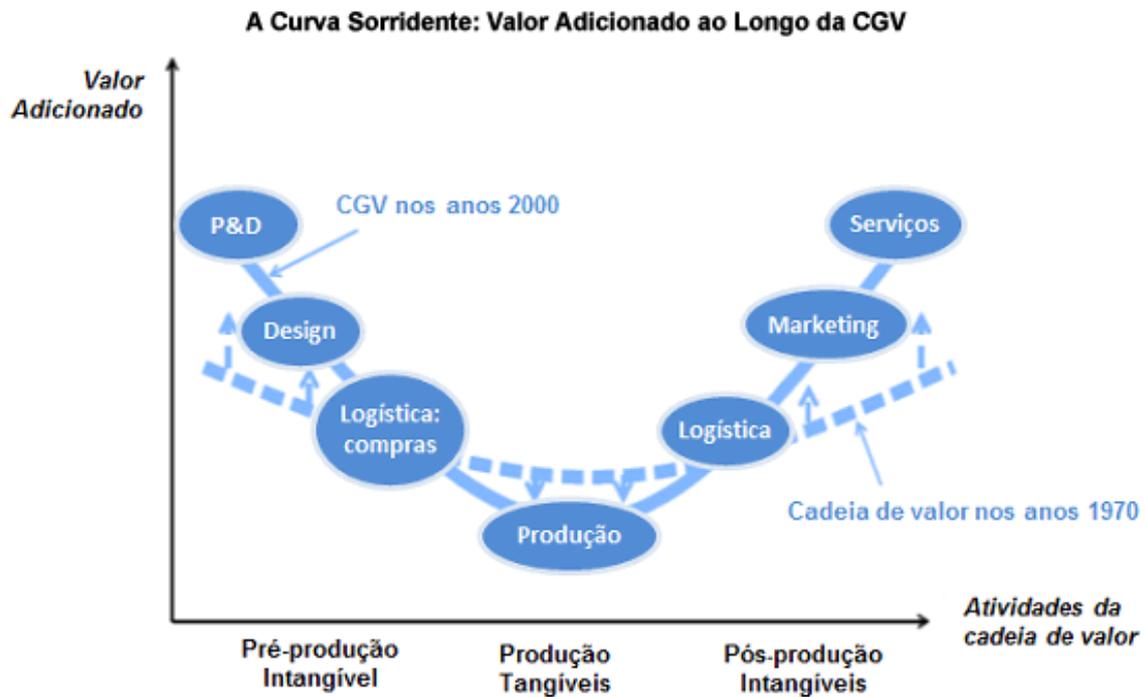
mercados, tecnologias e matérias-primas, para transferir etapas industriais para outros locais que não suas matrizes, adquirindo assim o lucro máximo.

Atualmente a abertura comercial e produtiva é tão significativa, que empresas que se encontram fechadas ao comércio internacional dificilmente conseguem escalar suas produções e acabam ficando estacionadas e/ou são ultrapassadas por suas concorrentes. As firmas passaram a depender das trocas internacionais para desenvolver e produzir suas mercadorias, e não mais somente para vendê-las, como no comércio tradicional (BALDWIN, 2013). Estima-se que atualmente 80% do comércio global seja realizado por meio de CGV's coordenadas por empresas transnacionais (OECD, WTO, UNCTAD, 2013).

Diferentemente do comércio tradicional em que itens são produzidos numa nação e são vendidos internacionalmente (BALDWIN, 2013), a complexidade do comércio internacional atual está ligado ao desenvolvimento da organização da produção. Desde a década de 1970, as empresas transnacionais vêm se reorganizando produtivamente para usarem seus recursos em atividades consideradas centrais numa cadeia produtiva, como pesquisa e desenvolvimento (P&D), vendas e crescimento da marca - que são as etapas que mais agregam valor ao produto final, vide figura 1, encontrada abaixo.

A manufatura, e gradativamente outras atividades que eram consideradas centrais, como compra de insumos ou logística, começaram a ser contratadas de outros fornecedores independentes fora da firma (outsourcing) ou mesmo de empresas de outros países que apresentassem vantagens comparativas locais (offshoring). (OLIVEIRA, 2015, pág. 40).

Figura 1 - Curva Sorridente.



Fonte: OCDE/ OMC, 2013a, p. 216.

A curva sorridente de Stan Shih tem como objetivo explicar que, no ciclo produtivo, as atividades relacionadas ao desenvolvimento e pesquisa (P&D) e serviços agregam valores mais elevados à mercadoria, enquanto que a produção em si do produto acrescenta um valor menor (ZHANG e SCHIMANSKI, 2014). Outro ponto que é destacado por Baldwin (2013), que é visível na ilustração acima, é a mudança da característica do “sorriso” pela curva, como era na década de 70. Conforme o custo é diminuído no processo de offshoring (terceirização), o valor adicionado também diminui, sendo que este valor é baseado nos custos, fazendo com que as atividades centrais capturem uma maior porcentagem do valor do produto.

Vale ressaltar que as relações comerciais atuais vão muito além das simples trocas de mercadorias. Elas abrangem ainda as movimentações de crédito e moeda e também há um significativo aumento da mobilidade internacional de conhecimento técnico gerencial e produtivo. As firmas que terceirizam as etapas de menor valor agregado como a montagem, precisam passar informações de como montar determinado componente ou produto, de como gerenciar essa firma para reduzir seus custos e se manter competitiva e até transferir conhecimento para que o transporte e entrega da mercadoria se deem de forma a garantir um padrão de excelência em seu bem ou serviço, fortalecendo sua marca.

Algumas particularidades das cadeias expõem os principais pontos da economia mundial recente (OLIVEIRA, 2015, págs. 39-40). A primeira delas é a crescente interdependência dos países, uma vez que, com a fragmentação e dispersão da produção, a competitividade das exportações não necessariamente respeita as regras da Organização Mundial do Comércio (OMC) para tratamento especial a países em desenvolvimento, mas reside na capacidade de os Estados oferecerem insumos de maneira eficiente, bem como acesso a produtores finais e seus consumidores, já que nesse novo esquema a homogeneidade das regras é fundamental para a integração produtiva. Já a segunda particularidade se dá pelo fato de que, atualmente muitos países têm se especializado em determinados tipos de tarefas dentro da cadeia e não mais em mercadorias, permitindo a participação em mais de uma cadeia de valor e ainda, dependendo da tarefa, em cadeias de diferentes produtos, desempenhando o mesmo papel. Ou seja, até mesmo as menores economias mundiais podem adentrar a este sistema focando seus recursos em apenas algumas tarefas, sem precisar criar um parque industrial de grande porte e, não obstante continuar com geração de emprego e certo desenvolvimento industrial. O que fica claro aqui, é que o país não precisa competir com o produto de outro país, mas sim oferecer fatores de produção eficientes para ter boa participação na agregação de valor do produto. Outra particularidade se refere à estrutura de governança das CGV's, pois se a produção pode estar dispersa por diversas firmas e em diversos países, é extremamente necessário que as empresas líderes e seus países coordenem suas atividades produtivas através de toda a cadeia, de forma que graus de hierarquia e networking estejam presentes e claros para todos os produtores, fornecedores e parceiros (OLIVEIRA, 2015, págs. 39-40). Aprofundar-se-á nesse tema no decorrer do trabalho.

Com o que já foi exposto anteriormente, chega-se a apresentação da metodologia utilizada para entender as CGV's. Esta metodologia foi escrita por Gereffi e Fernandez-Stark em seu trabalho intitulado "Global Value Chain Analysis" de 2011 e que se baseia em quatro dimensões de estudo. São elas: 1) a estrutura de insumo-produto (input-output); 2) o alcance geográfico; 3) a governança e; 4) o contexto institucional.

1. Estrutura Insumo-produto (Input-Output): Uma cadeia é composta por todas as etapas da transformação das matérias-primas em produtos finais, ou seja, representa todo o procedimento desde as entradas (input) em forma de insumos, passando pelas etapas de transformação e transporte, até sua saída em forma de produto (output) chegando a posse do consumidor final. A estrutura geral do produto é feita geralmente numa sequência que envolve Pesquisa e Desenvolvimento (P&D),

aquisição de insumos e matérias-primas, montagem e fabricação, distribuição logística, marketing e vendas, e em alguns casos possuem os serviços pós-venda, sejam eles reciclagem de produtos, ou mesmo atendimento ao cliente e garantias, tanto em bens como serviços. Cada segmento destes é realizado por diferentes tipos de firmas e cada uma possui suas dinâmicas e especificidades. Cabe à empresa líder identificar as etapas de agregação de valor ao longo da cadeia e aprofundar-se a entender sobre as empresas envolvidas em cada fragmento e as interações entre elas, percebendo quais seriam os melhores fornecedores e parceiros, para alcançar o lucro máximo e com facilidade na coordenação das estruturas de governança da cadeia.

2. O alcance geográfico: “A globalização das indústrias foi facilitada pela melhoria na infraestrutura de transporte e telecomunicações e impulsionada pela demanda pelos insumos mais competitivos em cada segmento da cadeia de valor” (GEREFFI e FERNANDEZ-STARK, 2011, pág. 7, tradução nossa). Hoje em dia as cadeias estão em todos os lugares do planeta, porque os países têm a oportunidade de entrar em algum segmento utilizando suas vantagens competitivas. Por exemplo, países em desenvolvimento e subdesenvolvidos geralmente possuem maior riqueza de matérias-primas e menores custos trabalhistas. Em contrapartida os países desenvolvidos que mais investem em educação estão por trás das atividades de maior agregação de valor, que são pesquisa, design e até marketing. As cadeias de valor podem ter características locais, nacionais, regionais ou globais por causa das decisões que as multinacionais que as lideram tomam na sua distribuição geográfica do processo produtivo. Como mencionado, elas são influenciadas pelos custos de produção e facilidades comerciais, mas também levam em conta a cultura da nação, localização estratégica e o tamanho e renda do mercado consumidor onde está se inserindo.
3. A governança: O entendimento sobre as estruturas de governança proporciona controlar e coordenar melhor as atividades dos fornecedores numa cadeia de valor num sistema em que há assimetria de poder. Humphrey e Schmitz (2001) e Gereffi et al. (2001) apud. Dullius e Vieira (2013, pág. 03) definem governança como “a coordenação da atividade econômica não exercida pelo mercado”. Essa coordenação precisa ser regulamentada de alguma forma a fim de reduzir ou impedir as incertezas dos agentes participantes. Desta maneira, são usadas “instituições”, ou seja, regras e procedimentos que regulam as atividades dos atores, podendo elas ser formais

(leis, constituições, contratos etc.) e informais (normas de comportamento, costumes, convenções, entre outras). Estas instituições agiram de modo a estruturar as transações, trocas e comunicações de todos os agentes econômicos envolvidos na cadeia. Na sequência deste trabalho, essa dimensão será apresentada com mais afinco.

4. O contexto institucional: Como em qualquer tipo de negócio, nas CGV's, as empresas multinacionais precisam prestar atenção aos contextos econômicos, sociais e institucionais domésticos em que pretendem formar suas cadeias. As instituições referentes às legislações e regulamentações, e as políticas públicas de subsídio ou de conteúdo nacional podem impulsionar ou retrain o desejo de a firma dispersar suas atividades produtivas em certos países. Com a liberalização comercial e financeira, as empresas têm tanto ou até mais poder que determinadas nações, pois movimentam um montante de capital gigantesco e comandam as estruturas econômicas mundiais. Por este motivo as cadeias de valor internacionais têm se tornado o principal modelo de organização internacional da produção, e os Estados estão adaptando suas políticas de comércio, educação e inovação, para viabilizar uma maior inserção nesse modelo de negócio e se beneficiarem do progresso desse fenômeno como uma via rápida para a industrialização, principalmente para as pequenas economias. O enfoque das cadeias globais de valor que é voltado para as relações entre firmas e setores de produção, foi e está gradativamente se estendendo para uma dimensão nacional, passando a influenciar as tomadas de decisões dos líderes políticos dos Estados e isso pode ser visto em números nos últimos anos. À medida que os países aumentam sua participação nas cadeias globais de valor, suas taxas de crescimento tendem a crescer também. Uma análise estatística correlacionando a participação em cadeias globais de valor e taxas de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB per capita) apresenta relação significativa e positiva, tanto para economias desenvolvidas quanto para economias em desenvolvimento (UNCTAD, 2013a, p. 150, tradução nossa).

Além dessas quatro dimensões expostas, essa abordagem metodológica de Gereffi e Fernandez-Stark visualiza a economia global sob duas perspectivas: “*top-down*” e “*bottom-up*”, ou seja, de cima para baixo e de baixo para cima, respectivamente. Para a perspectiva *top-down*, é considerada a terceira dimensão apresentada na metodologia citada acima sobre a governança das cadeias. Ainda tratar-se-á adiante, pois é o conceito chave e que analisa

principalmente as empresas líderes das cadeias, e como elas gerenciam seus sistemas produtivos. Já a perspectiva *bottom-up* tem como principal conceito o termo “*upgrading*” (modernização) que analisa as empresas e os países que pertencem aos setores da economia da cadeia que menos agregam valor ao produto, e suas estratégias para melhorar sua posição na economia global. Gereffi (1999) descreve *upgrading* como sendo um processo pelo qual uma empresa ou nação se torna hábil a evoluir a nichos econômicos mais rentáveis e/ou tecnologicamente mais sofisticados e intensivos em conhecimento. Ou seja, quando uma firma se desenvolve para conseguir subir de posição na curva sorridente para poder agregar mais valor ao produto e obter maior remuneração. “*Upgrading econômico*”, portanto, é definido como o processo em que os atores econômicos – trabalhadores, firmas, países ou regiões - se deslocam de atividades de baixo valor para atividades de alto valor a fim de aumentar seus benefícios (lucros, capacidades, segurança) nas redes de produção globais (HUMPHREY; SCHMITZ, 2002 apud. CORRÊA et al., 2016, pág. 09). A partir deste ponto de vista, merece destaque o fato de que, com as transferências de conhecimento e tecnologia, os produtores locais aprendem com as empresas líderes e até com seus compradores internacionais, como aprimorar seus processos produtivos, atender padrões técnicos do produto com altos níveis de qualidade, bem como aumentar a eficiência de seus procedimentos operacionais e de gerenciamento. Esses efeitos de aprendizado e *upgrading* seriam ainda mais significativos para empresas locais iniciando suas incursões no mercado global (KEESING; LALL, 1992; PIORE; RUIZ DURAN, 1998; SCHMITZ; KNORRINGA, 2000 apud. OLIVEIRA, L. 2015, pág. 88). Porém, a empresa líder, em determinados tipos de governança, pode fazer com que seus fornecedores não consigam galgar posições na cadeia, e isso se mostrará no estudo de caso deste trabalho.

Cabem então, nas próximas páginas, aprofundar o assunto no aspecto fundamental das cadeias globais de valor, considerando a metodologia utilizada, definindo o conceito de governança, mostrando importância da coordenação dos processos produtivos e ainda, apresentar as tipologias criadas para analisar as posições das mais variadas empresas do mundo, principalmente as empresas multinacionais - líderes desse novo modelo de produção.

3 GOVERNANÇA NAS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

Apresentada a definição de cadeias globais de valor, a etimologia do termo e seu processo histórico como símbolo da globalização da produção, cabe neste capítulo o aprofundamento da dimensão que se mostra mais relevante para o presente trabalho – seguindo a metodologia de Gereffi e Fernandez-Stark – que é a da governança.

Apesar de os países estarem extremamente ligados a esse novo modelo da economia mundial e governos de todo o mundo conviverem com a preocupação de elaborar medidas e políticas sobre o assunto, o enfoque das relações internacionais referentes ao tópico se dá entre as empresas de diferentes localizações. Como as CGV's são lideradas pelas multinacionais, é preciso entender como essa liderança é exercida nesse sistema de produção fragmentado e espalhado globalmente entre diferentes setores e atores do capitalismo. Ou seja, busca-se compreender quais mecanismos são utilizados para a determinação e a transmissão das "regras do jogo" e como elas são coordenadas, monitoradas e aceitas pelos atores, estabelecendo a estrutura de captação de valor pelos envolvidos na cadeia.

Assim sendo, Gereffi (1994, tradução nossa) define governança como as "relações de poder e autoridade que determinam como recursos financeiros, materiais e humanos são alocados e fluem dentro de uma cadeia", e envolve "a habilidade de uma empresa dentro da cadeia influenciar ou determinar as atividades de outras empresas" (GEREFFI et al., 2001 apud. DULLIUS; VIEIRA, 2013, pág. 03). O poder da empresa que comanda a cadeia pode ser adquirido, segundo Altenburg, (2007, pág. 11 apud. RIOS; VEIGA, 2015, pág. 09) pela força de suas marcas estabelecidas no mercado, pelos seus recursos financeiros e tecnológicos e/ou por seu conhecimento sobre diferentes mercados de produtos. Isto posto, surge nesse modo de produção a possibilidade de as firmas líderes focarem seus recursos nas atividades de maior valor agregado como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), design, marketing e funções empresariais – que busquem ampliação de atuação por meio de economias de escala e escopo. Por outro lado, permite que elas contratem outras empresas para realizar as atividades produtivas que agregam menos valor ao produto, como a manufatura em si e a logística. Sob este prisma, as firmas líderes são as responsáveis por coordenar as suas cadeias, impondo padrões de produção e qualidade, firmando contratos, criando normas de comportamento e gestão, entre outras instituições. As instituições aqui são entendidas como sendo as regras (NORTH, 1990 apud. OLIVEIRA, 2015, pág. 80), podendo ser formais, através de contratos, leis e constituições ou também informais que são os costumes, códigos de conduta, convenções,

entre outras práticas estipuladas pelas líderes. Essas regras servem para minimizar os riscos que prejudicam os negócios, diminuindo os custos de transação, e também para a empresa líder gerir toda a trajetória do produto e garantir relações de longo prazo com os outros agentes econômicos.

Para analisar esses tipos de governança, Gereffi e Korzeniewicz (1994) desenvolveram, num primeiro momento, um modelo distinguindo qual tipo de empresa comanda a estrutura, sendo divididas em *producer-driven* (guiada pelo produtor) ou *buyer-driven* (guiada pelo comprador). As empresas do tipo *producer-driven* são as empresas produtoras que controlam os fornecedores e distribuidores que compõem a cadeia de produção, como as indústrias automotivas, de computadores, entre outras. Já as empresas *buyer-driven* são as varejistas internacionais, detentoras de marcas renomadas e que geralmente não possuem fábricas próprias, ficando responsável pelo design do produto, pela inovação e o gerenciamento do sistema de produção.

No entanto, devido às intensas transformações tecnológicas, esse modelo tornou-se insuficiente em termos de análise e acabou sendo atualizado. Assim Gereffi, Humphey e Sturgeon (2005) identificam novos modelos de governança dentro das cadeias, partindo de três variáveis determinantes:

1. Complexidade das transações (informações e conhecimentos que os fornecedores precisam possuir para o desenvolvimento do produto);
2. Codificação de informações (modularidade¹ e padrões e normas de produção que permitam a transmissão das informações e conhecimentos de maneira eficiente); e
3. Capacidade dos fornecedores (habilidade dos fornecedores atuais e potenciais em atender aos requisitos).

Essas variáveis sofrem alterações quando as empresas fazem novas exigências a seus fornecedores - tempo de produção e entrega ou diferenciação de seus produtos, no momento que padrões técnicos em processos são exigidos (certificações ISO, sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – HACCP em inglês), ou quando o potencial dos fornecedores pode influenciar as decisões das líderes (ALTENBURG, 2006 apud. DULLIUS; VIEIRA, 2013, pág. 04).

¹Estratégia para construir produtos a partir de um conjunto de sistemas padronizados e interconectados (DORNIER et al., 2000 apud. DULLIUS; VIEIRA, 2013, pág. 05).

E é a partir da mensuração dos níveis dessas variáveis em alta ou baixa, conforme tabela abaixo (Tabela 1), que se estabeleceram os cinco tipos de governança numa cadeia global de valor descritos por Gereffi, Humphey e Sturgeon (2005, págs. 86-7, tradução nossa):

1. Mercado: Acontece quando as transações são facilmente codificadas, as especificidades dos produtos são simples e os fornecedores têm habilidade de produzir sem tantas informações dos compradores. Assim, havendo pouca coordenação explícita, o preço se torna o instrumento chave.
2. Modular: No momento em que os fornecedores têm de produzir de acordo com as especificações do cliente, podendo ser mais ou menos detalhadas. Como o próprio nome deixa a entender, o projeto modular do produto e os padrões técnicos dele simplificam as relações, unificando as especificações dos componentes, produtos e processos. Ou mesmo quando os fornecedores possuem as competências tecnológicas necessárias para confecção do produto, o que permite menor monitoramento por parte do comprador.
3. Relacional: Esse tipo de governança ocorre quando produtos específicos não podem ser codificados, as transações são complexas e os fornecedores têm alta capacidade. Portanto, o conhecimento tácito deve ser trocado entre compradores e vendedores, e as empresas que terceirizam ganham graças ao acesso às competências desses fornecedores e por isso, a relação entre compradores e vendedores é intensa. Essas relações de dependência mútua e as especificidades dos produtos podem ser controladas baseadas na confiança, na reputação e somadas a isso, as proximidades espaciais e/ou sociais, além de poderem ser impostos custos em casos de não conformidade com os negócios contratados.
4. Cativa: A governança cativa é vista quando a capacidade de codificação de padrões e a complexidade das especificações do produto são altas, porém, as habilidades dos fornecedores não acompanham. Desse modo, é necessário controle e monitoramento elevados, com intervenções, para concorrentes não se aproveitarem dos conhecimentos passados e o produto se desenvolver conforme solicitado.

5. Hierárquica: Verifica-se quando os produtos são complexos, as especificações dos produtos não podem ser codificadas e os fornecedores com alta capacidade não são encontrados ou treinar alguns é custoso e arriscado. Assim, resta a empresa líder desenvolver e produzir seus produtos, sem poder terceirizar as atividades. Essa forma de governança é caracterizada pela integração vertical e que segue a estrutura de cima para baixo – administradores e subordinados ou matrizes e filiais.

Tabela 1 - Variáveis determinantes da governança da cadeia global de valor.

Tipos de governança	Complexidade das transações	Habilidade de codificar transações	Capacidades dos fornecedores	Grau de coordenação explícita e assimetria de poder
Mercado	Baixa	Alta	Alta	
Modular	Alta	Alta	Alta	
Relacional	Alta	Baixa	Alta	
Cativa	Alta	Alta	Baixa	
Hierarquia	Alta	Baixa	Baixa	

Fonte: Gereffi et al. (2005, pág. 87, tradução nossa).

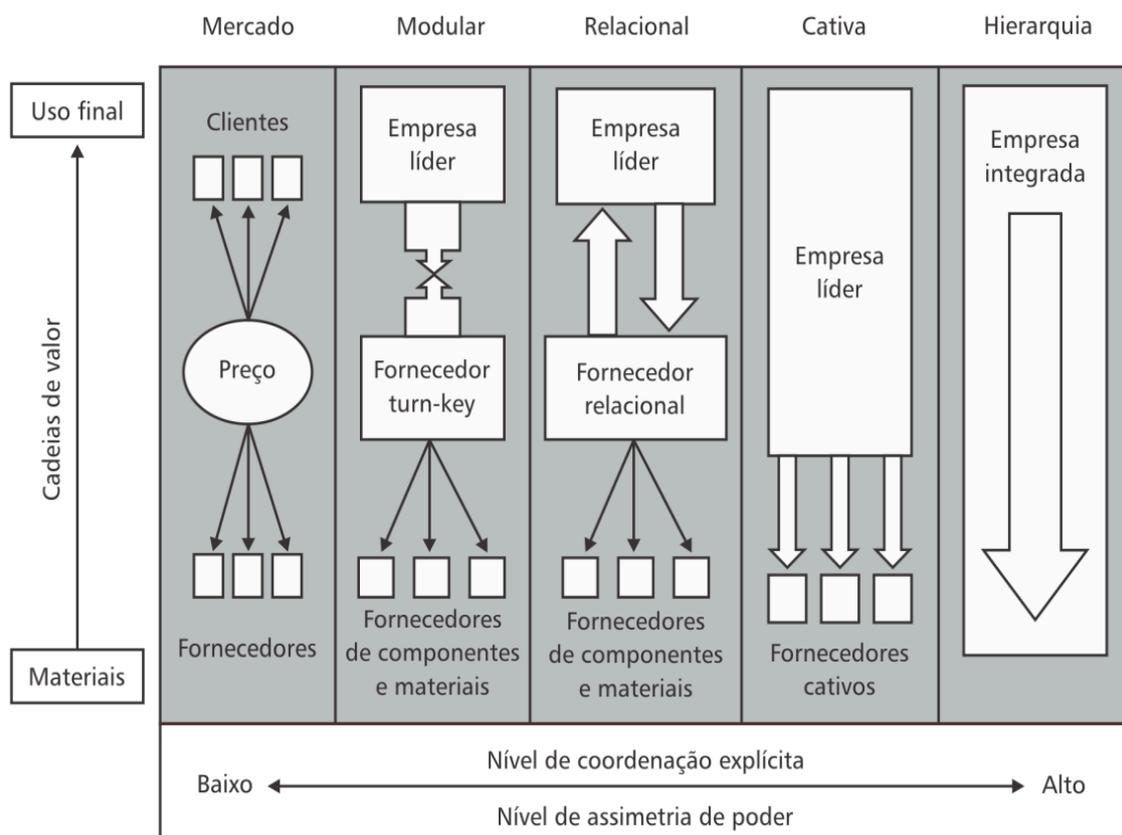
Ainda nessa mesma figura, consegue-se identificar o grau de coordenação explícita e a assimetria de poder entre as empresas, vide última coluna, em que o controle e a disparidade são maiores no caso da governança hierárquica e a assimetria e a coordenação são reduzidas na governança de mercado. Cada tipo de governança apresentado por Gereffi et al. (2005) oferece um trade-off² distinto sobre os benefícios e riscos da fragmentação da produção. Por esse motivo, esse modelo é usado para compreender o motivo de determinadas atividades da cadeia serem mais fáceis de realocá-las geograficamente, enquanto outras não possuem a mesma eficiência se deslocadas de sua origem (STURGEON, 2008).

Acrescentando a ilustração da figura anterior, a próxima (Figura 3) auxilia no entendimento das relações entre as empresas líderes e as lideradas. As flechas escuras e estreitas, por exemplo, representam as trocas baseadas nos preços, e por outro lado as setas mais

² Situação de conflito de escolha.

largas representam os fluxos de informações e o controle entre as firmas, mostrando a coordenação explícita. Na governança de mercado evidenciam-se as trocas baseadas nos preços havendo pouquíssima coordenação, exceto a do preço, ao mesmo tempo em que na modular a forte codificação, combinada a uma alta capacidade de um fornecedor chave que é capaz de atender prontamente ao comprador, possibilita a troca de informações sem grande gerenciamento além das especificações exigidas pelos clientes. Já na relacional, a interdependência permite certa coordenação explícita, porém através da troca de informações e competências se dando de maneira simétrica, pela confiabilidade entre os parceiros, ao contrário da cativa e a hierárquica, onde o fluxo de informação e o controle são exercidos unilateralmente, entre firmas e dentro da própria firma respectivamente, gerando assim um enorme trabalho de coordenação e apresentando uma alta assimetria de poder nessa relação.

Figura 2 - Cinco tipos de governança da cadeia global de valor.



Fonte: Gereffi et al. (2005, pág. 87, tradução nossa).

As informações apresentadas neste capítulo sobre governança, coordenação e assimetria de poder nas cadeias globais de valor, assim como as variáveis apresentadas para a tipologia

definida por Gereffi et al. (2005), elucidam a importância das empresas multinacionais líderes, já que são elas as responsáveis pela decisão de fragmentar, dispersar ou hierarquizar suas produções, definindo ainda onde fazer, com que categoria de fornecedores negociar e qual grau de monitoramento assumir. Dependendo do segmento de produção que a empresa líder tem seu negócio, diferentes modos de gerenciar a cadeia podem influenciar no sucesso ou não da mesma, visto que as variáveis apresentadas são determinantes para o produto conquistar seus clientes, garantir eficiência produtiva, além de pensar nos custos e lucros. Assim, nesse segmento, por ser um produto delicado, a coordenação do ciclo produtivo precisa ser elevada para não haver nenhum tipo de desvio de processos que afetariam a qualidade final da mercadoria, e conseqüentemente seu valor. E é sobre esse caso que o trabalho percorrerá nos próximos capítulos, apresentando uma empresa do setor alimentício e suas relações com seus fornecedores para encaixá-la numa determinada categoria explicando as causas de tal classificação.

4 BRASIL FOODS

4.1 HISTÓRICO

A Brasil Foods S.A., é uma companhia multinacional brasileira do ramo da alimentação e foi originada por meio da fusão das ações da empresa Sadia S.A. com o capital social da empresa Perdigão S.A no ano de 2009. Entretanto, a história da criação da Brasil Foods é mais antiga do que sua data de anúncio da fusão e sua efetiva realização. Desde suas origens em 1934 em Videira e 1944 em Concórdia, ambas no estado de Santa Catarina, Perdigão e Sadia respectivamente, tiveram enorme crescimento no setor alimentício sendo destaque no cenário nacional e também obtendo reconhecimento fora do Brasil. "Até 1994, Sadia e Perdigão possuíam características muito semelhantes, em termos de origem, localização, estratégias de crescimento, movimentos de diversificação e internacionalização" (CAMARA; SEREIA; VIEIRA, 2011, pág. 150). Porém, após momentos de crise de ambas as empresas, com quedas de vendas e conseqüentemente receita, as duas tomaram diferentes atitudes para reestruturação de seu modelo de gestão, o que pode ser considerado como fator determinante para a futura associação.

Perdigão e Sadia desde a década de 1990 entraram em discussões a respeito do processo de fusão, inclusive com algumas tentativas falhas - entre elas a joint-venture³ de 2001 que tinha como objetivo a exportação para aqueles países onde não concorriam (Europa Ocidental, África e América Central), principalmente devido à dificuldade de se arranjar um modo interessante para as duas empresas sobre quem comandaria essa nova. Contudo, em 2008, a Sadia que havia atingido um valor de mercado de R\$ 8,5 bilhões, teve seu valor drasticamente diminuído para R\$ 2,7 bilhões graças a enormes perdas provocadas por uma operação com derivativos cambiais, visto que o volume de seus derivativos era muito maior que o necessário para suas operações e, na época que eclodiu a crise internacional de 2008 - sucessão de falências de instituições financeiras estadunidenses e europeias ligada ao estouro da bolha imobiliária (crise do *subprime*)⁴, o dólar disparou e o rombo financeiro apareceu. Com esse evento prejudicial à empresa de Concórdia-SC, o assunto sobre a fusão voltou ainda mais forte, como a alternativa mais adequada para reabilitar a saúde financeira da empresa.

³Associação em que duas firmas se juntam para tirar proveito de alguma atividade, por tempo determinado, sem que cada uma delas perca a identidade própria.

⁴Crise motivada pela concessão de empréstimos hipotecários de alto risco, e devido aos "calotes", levou os bancos a uma situação de insolvência, repercutindo em bolsas de valores de todo o mundo.

Finalmente, em 2009, é divulgado ao mercado o início do processo de associação para unificar as operações das duas companhias, modificando a denominação social de Perdigão para Brasil Foods S.A e sua sede social deslocada de São Paulo-SP para Itajaí-SC. (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). "Essa associação, umas das principais operações no mercado de capitais, consolidou-se como um marco definitivo na trajetória da indústria de alimentos brasileira e mundial." (BRASIL FOODS, 2010, pág. 02), nascendo já como uma das maiores empresas de alimentos do país, líder no comércio internacional de proteínas animais, maior exportadora mundial de carne processada e com produtos presentes em mais de 110 países.

Porém, por se tratar de duas das maiores empresas do ramo, foi preciso uma aprovação por parte do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) para o negócio acontecer - temendo o princípio da não concorrência e a possibilidade de inflação devido ao domínio do mercado. No dia treze de julho de 2011, após diversas reuniões, o Conselho aprovou a fusão. O acordo, no entanto, previu algumas limitações à nova empresa, como a suspensão da venda de produtos da marca Perdigão num determinado período de tempo, assim como a interrupção de venda por parte da Batavo – marca pertencente à empresa - de produtos derivados de carnes processadas (4 anos). Além disso, a BRF ficara obrigada a isolar cadeias completas de produção, incluindo dois abatedouros de frangos e outros dois de suínos. O acordo ainda renunciava a proibição do lançamento de novas marcas em substituição destas suspensas durante este período. Desse modo, o Conselho levou em consideração alguns aspectos que poderiam eliminar essa possibilidade de não concorrência e a inflação. Durante esse período de avaliação da fusão (2009-2011), outras empresas do mesmo ramo e de tamanho semelhante poderiam entrar no mercado brasileiro e oferecer concorrência significativa à BRF, e as que já estavam atuando aqui poderiam mostrar condições de elevar sua oferta de produtos e rivalizar com a Empresa, além de a importação que seria uma alternativa viável no caso do abuso de poder nos preços da Brasil Foods e a facilidade de novos produtores (pequenos e médios) de adentrarem a esse mercado, considerando que não é um ramo de alta tecnologia, oferecendo produtos substitutos.

A mensagem da administração presente no Relatório Anual e de Sustentabilidade de 2009 define que:

O ano de 2009 certamente ficará marcado como um dos mais importantes ao longo dos 75 anos de existência de nossa Companhia. A associação entre Perdigão e Sadia, que culminou com a criação da BRF Brasil Foods, vem sendo considerada como uma das fusões mais significativas do país pela magnitude do negócio, que deu origem a uma empresa líder no comércio internacional de proteína animal, maior exportadora mundial de aves e 10ª maior empresa de alimentos do planeta (BRASIL FOODS, 2010, pág. 05).

A fusão representou acima de tudo, a necessidade da criação de grandes empresas transnacionais brasileiras com o propósito de aumento de integração à economia mundial⁵, sendo que um dos objetivos principais de BRF é elevar a participação no mercado internacional.

"O relatório do banco Morgan Stanley (2009) estimou em R\$ 3,7 bilhões os ganhos com essa união. Além da sinergia em corte de custos e ganho de escala, principalmente nas operações de logística e transporte, as empresas possuem características que se complementam" (CAMARA; SEREIA; VIEIRA, 2011, págs. 153-4). De acordo com Camara, Sereia e Vieira (2011, pág. 154) a marca Sadia tem muito prestígio junto aos consumidores, o que lhe possibilita cobrar até 15% a mais em seus produtos que seus concorrentes, além de possuir um excelente sistema de distribuição. Já a Perdigão possui eficiência operacional e agressividade comercial. Nos últimos cinco anos, apresentou crescimento médio de 25% ultrapassando a Sadia em faturamento em 2008, mesmo com preços menores. (MEYER; COSTA, 2009 apud. CAMARA; SEREIA; VIEIRA, 2011, pág. 154). Essa sinergia e esses ganhos permitiu à BRF a ambição de se consolidar como uma multinacional líder também nos mercados estrangeiros, já que no mercado doméstico essa presença dominante era existente. Por causa dessa intenção, aquele obstáculo que aparecera na joint-venture de 2001 sobre a dificuldade de se arranjar um modelo de comando da empresa foi deixado de lado, dando espaço a um espírito colaborativo, a fim de constituir uma eficiente estrutura de governança corporativa conjunta, incluindo um novo estatuto social para a Companhia que definiu uma nova organização para o Conselho de Administração, que passou a ser conduzido por dois copresidentes, provenientes um de cada empresa, mostrando a divisão de direitos e responsabilidades.

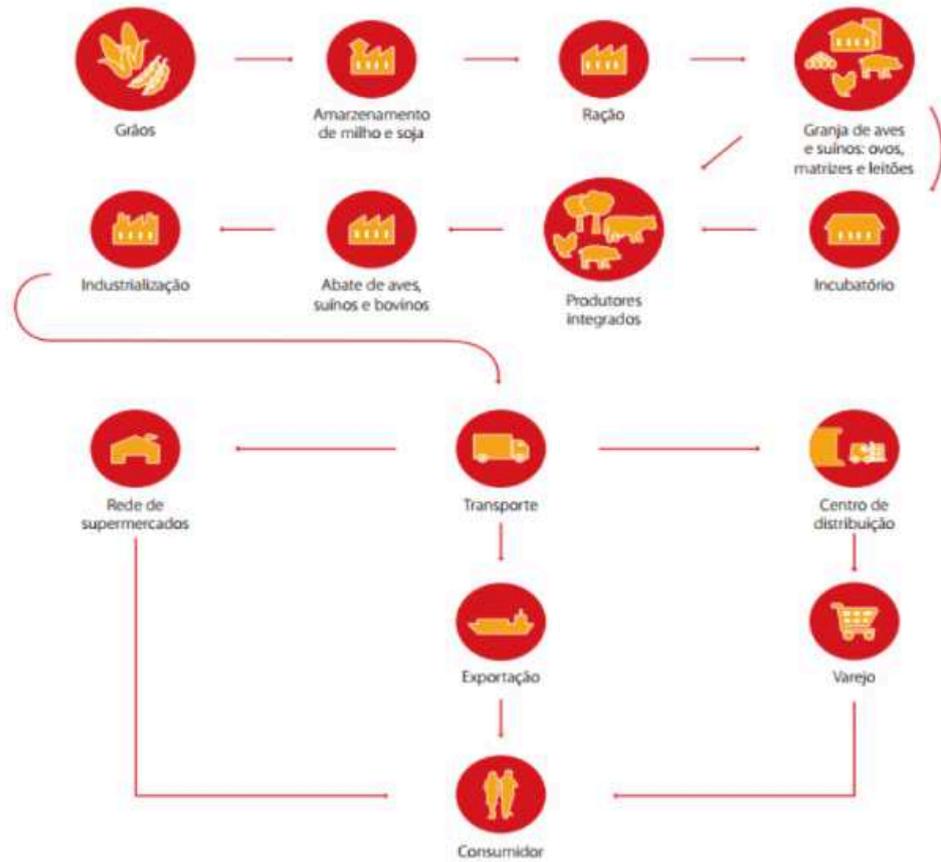
4.2 ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIO

"Com mais de 80 anos de história e atuação em mais de 150 países, a BRF S.A. é uma empresa de alimentos global, com sede no Brasil, que ocupa a terceira posição mundial no abate

⁵A escalada tarifária - a aplicação de tarifas de importação graduais conforme processamento de um produto - incentiva a importação de produtos primários ao invés dos processados, fazendo que países como o Brasil com vantagens em setores como o agronegócio tenham dificuldade em sair dos estágios baixos da cadeia.

de aves (Watt Global Media)" (BRASIL FOODS, 2017, pág. 12). Além disso, é uma das maiores exportadoras do país, contudo possui potencial e perspectivas de se tornar numa grande investidora e compradora de empresas estrangeiras com a pretensão de desbravar novos mercados em que a penetração via exportação é dificultada. Para isso, a empresa tem como missão "participar da vida das pessoas, oferecendo alimentos saborosos, de alta qualidade e a preços acessíveis, **em qualquer lugar do mundo**" (BRASIL FOODS, 2010, pág. 04, grifo nosso). E ainda, como consta no Relatório Anual de 2009 (BRASIL FOODS, 2010, pág. 04, grifo nosso), com uma visão de que "[...] seremos a melhor escolha **em qualquer lugar**, tornando-nos **uma empresa de classe mundial**", em que pretendem crescer e expandir suas operações de forma **globalizada**. "O consumidor está em todo o lugar do mundo, pois "[...] atendemos nossos consumidores e clientes globais de diferentes maneiras, vendendo proteína para distribuidores e parceiros ou produzindo diretamente em nossas fábricas no exterior" (BRASIL FOODS, 2016, pág. 07). A companhia detém uma extensa cadeia de valor global que vai "da aquisição de grãos e matéria-prima até o consumidor final" (BRASIL FOODS, 2016, pág. 06), conforme figura 3, onde mostra a cadeia produtiva de carnes. Já a figura 4 que exhibe a cadeia de lácteos, se inicia também na propriedade rural, passando por seus processos industriais até a entrega ao cliente.

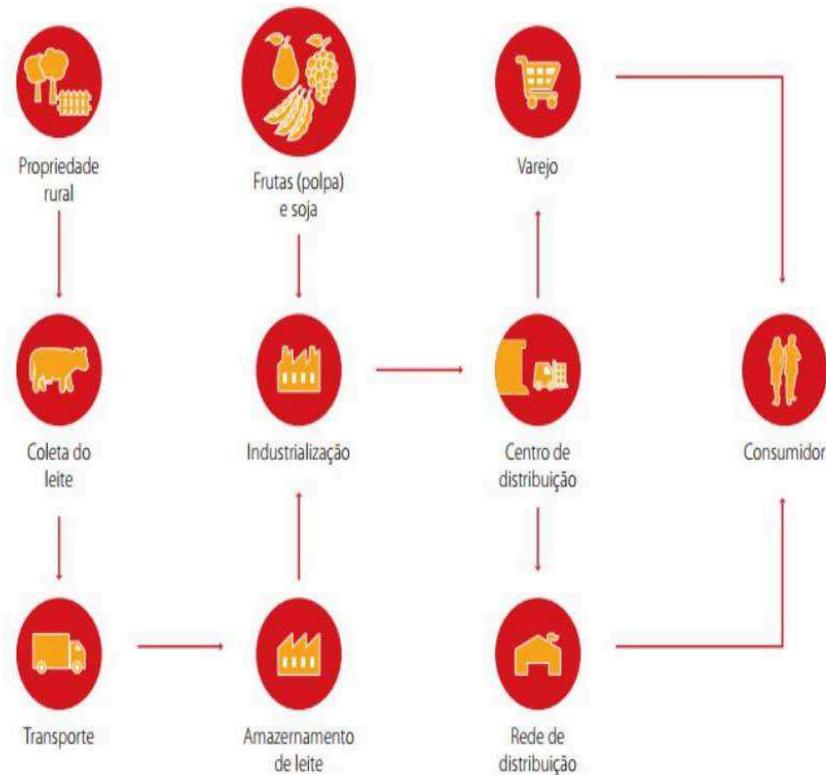
Figura 3 - Cadeia Produtiva de Carnes BRF.

CADEIA PRODUTIVA DE CARNES

Fonte: BRASIL FOODS, 2010.

Figura 4 - Cadeia Produtiva de Lácteos BRF.

CADEIA PRODUTIVA DE LÁCTEOS



Fonte: BRASIL FOODS, 2010.

Portanto, como a empresa tem essa missão de estar presente em grande parte das casas das famílias de todo o mundo, é preciso poder competir com outras multinacionais, e até empresas de menor porte, do mesmo ramo no cenário internacional, e para isso, se pede enorme capacidade de gestão nos processos e desenvolvimento tecnológico e sustentável em cada um de seus elos. Portanto já é visível que o grau de coordenação explícita citado por Gereffi et al. (2005) precisa ser alto. Dessa forma, a inovação tecnológica em produtos e processos pode ser responsável pela obtenção e manutenção da competitividade na empresa e pela agregação de valor (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1992; FARINA, 1999; SOUZA, 1999; WAACK, 2000 apud. CAMARA; SEREIA; VIEIRA, 2011, págs. 142-3).

Não obstante, esse é um obstáculo que essa Companhia, assim como outras do mesmo ramo, enfrenta, pois apesar de todas as vantagens absolutas e comparativas que o setor do agronegócio no Brasil tem perante outros países, ainda há dificuldades para a maioria das empresas nacionais em sair dos estágios de menor valor da cadeia, seja por restrições tributárias

dos países importadores, a falta de conhecimento da complexidade dos mercados externos, ou a capacidade de gerenciamento de uma cadeia de valor, pois de acordo com o tipo de negócio, mercadoria e/ou firma, é extremamente importante saber como fragmentar, onde alocar sua produção, com quais firmas se relacionar e acima de tudo, de que maneira governar tudo isso para que as informações sobre os produtos sejam passadas de maneira eficiente reduzindo custos e gerando qualidade e valor. Assim, um desafio fundamental a superar no negócio da empresa, é saber como motivar todos os participantes da cadeia de valor, inclusive fornecedores e parceiros, para que sempre busquem intensificar seu próprio retorno de forma que acrescentem os resultados para toda a cadeia (ANDERSON, 2007 apud. DIEL et al., 2014, pág. 104).

Nessa etapa é importante alocar otimamente os investimentos da empresa e definir como será seu envolvimento durante os processos produtivos. Nas CGV's existem dois tipos fundamentais de investimento: horizontal e vertical, em que o primeiro tipo se dá geralmente com o estabelecimento de filiais em outro país com funções parecidas com a exercida na matriz, a fim de angariar novos mercados e vantagens para seu produto. Já no segundo tipo se refere à internalização de estágios, atividades ou tarefas da CGV da firma. Além disso, existem os investimentos em forma de fusões e aquisições. (CARTA IEDI, ed. 578, 2013). Logo, nota-se que a BRF utiliza todos os tipos de investimento mencionados, permitindo a participação em diversas fases da cadeia de valor, integrando verticalmente as diferentes etapas e comandando o sistema produtivo de forma hierarquizada nas suas unidades e cativa junto aos fornecedores. (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997 apud. DIEL et al., 2014, pág. 104). Em um ambiente cada vez mais competitivo, uma multinacional que tem a missão de se desenvolver globalmente e ainda ser reconhecida pela qualidade de seus produtos, como é o caso da BRF, gerir e estruturar apenas as atividades dentro da firma passa a não ser o suficiente, pois a empresa pode ser apenas um elo da cadeia de valor. É necessário que todas as amarras desse nó produtivo sejam organizadas de forma competitiva (BEUREN; GALLON; GRUNOW, 2009, pág. 206). "As cadeias de valor são integradas por vários participantes entrando e conduzindo acordos mutuamente benéficos de longo prazo. Tais acordos são conhecidos por vários nomes: parcerias, alianças estratégicas, terceirizações e contratos logísticos" (MIRANDA, 2002 apud. BEUREN; GALLON; GRUNOW, 2009, págs. 206-7), podendo ser com empresas locais, regionais, nacionais ou globais, formando diferentes tipos de cadeia e exigindo modos de alinhamento ao negócio correspondente.

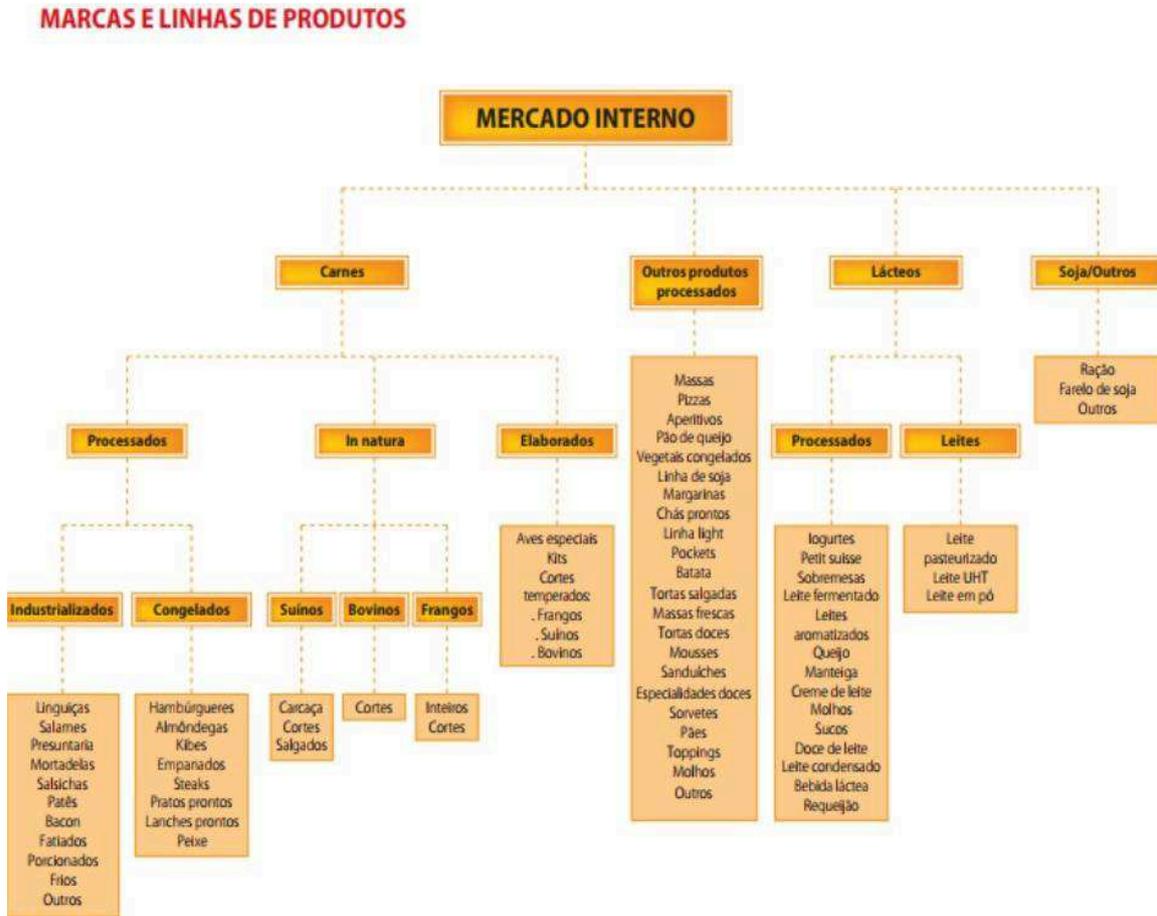
De acordo com Brasil Foods (2017, pág. 12), o mais recente da Companhia:

Consolidamos nosso posicionamento global, com estrutura de produção e logística próprias e capacidade de atendimento em seis diferentes regiões: Europa / Eurásia, América Latina, Brasil, África, Ásia e Oriente Médio/Norte da África. [...]. Hoje operamos mais de 50 fábricas, 47 centros de distribuição e 30 marcas em todo o mundo, apoiados por uma força de trabalho multicultural que soma mais de 110 mil empregos. Contamos, ainda, com mais de 34 mil fornecedores, incluindo 13 mil produtores agropecuários integrados, como parceiros para garantir a satisfação de clientes e consumidores e a qualidade de nossos alimentos.

A BRF usa sua cadeia de valor flexível e robusta, sua visão detalhada do comportamento dos mercados, o compromisso de seu "capital humano"⁶ e suas marcas renomadas – como as próprias Sadia e Perdigão, além da Qualy, Chester e Perdix – para gerar maior agregação de valor, com a intenção de se consolidar como uma multinacional com DNA brasileiro e abordagem adaptada para cada região em que atua. (BRASIL FOODS, 2017, pág. 12). Com foco na criação, produção e abate de aves, suínos e bovinos, industrialização e comercialização de carnes in natura, produtos processados, lácteos, massas e derivados da soja, alguns produtos destacam-se em suas vendas como exibido nas próximas figuras (5, 6, 7 e 8) com o portfólio da Empresa e também suas principais marcas tanto no mercado doméstico como no internacional.

⁶"A visão de cada colaborador como um food lover [...] no desenvolvimento de soluções e produtos, no cuidado com o ambiente produtivo e na busca por um ambiente de trabalho saudável e propício ao desenvolvimento" (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE, 2016, pág. 109).

Figura 5 - Produtos presentes no território brasileiro.



Fonte: BRASIL FOODS, 2010.

Figura 6 - Principais marcas do mercado brasileiro.



Fonte: BRASIL FOODS, 2010.

Figura 7 - Produtos presentes em todo o mundo.



Fonte: BRASIL FOODS, 2010.

Figura 8 - Principais marcas comercializadas no território estrangeiro.



Fonte: BRASIL FOODS, 2010.

Posto isso, a BRF tem sua estratégia bem definida, entendendo seu lugar no cenário produtivo, financeiro e econômico do setor do agronegócio. "Acreditamos que uma empresa com nosso porte é capaz de gerar valor de forma consistente somente quando se mostra relevante para consumidores, clientes, comunidades, produtores integrados e demais stakeholders"⁷ (BRASIL FOODS, 2017, pág. 08). E por esse motivo, há cada vez mais investimento na qualificação de fornecedores e parceiros, na capacitação dos produtores integrados - contudo essa capacitação que se dá na capacidade produtiva inibe aos fornecedores o desenvolvimento de outras competências de maior geração de valor deixando-os presos nesse negócio, no fortalecimento do modelo Go to Market (GTM)⁸ - compreendendo o papel do marketing no negócio, e na expansão global através das fusões e parcerias com atores que possuem certa conexão com o padrão de negócio da Companhia (BRASIL FOODS, 2017, pág. 08). E ainda, seguindo o enredo para se tornar uma multinacional líder em seu segmento, a empresa busca posicionar sua produção em lugares que possa auferir ganhos de produtividade em custos e também contar com um grupo de fornecedores que entendam seu papel na cadeia, contribuindo com suas poucas funções, mas de maneira a seguir todas as tarefas a eles demandadas respeitando a hierarquia existente para que a coordenação seja desenvolvida naturalmente, pois, apesar de a BRF firmar sua ideologia de concorrência em questões ligadas à diferenciação e marca, é imprescindível dar atenção às vantagens locais, como a existência de recursos naturais, preços dos insumos, qualidade e condições⁹ de mão-de-obra, infraestrutura e custo de transporte, proximidade e renda do mercado consumidor, e principalmente políticas industriais, tecnológicas e sociais que permitam desenvolvimento de seu capital humano e aperfeiçoamento do aparato tecnológico, a fim de lograr menores custos operacionais e assegurar maiores taxas de retorno (TUCKUMANTEL, 2016, pág. 40).

Trazendo de volta a preocupação com o futuro da companhia ilustrada em sua visão, foi construída uma mais detalhada, chamada de "Food Vision". Ela é baseada em pilares¹⁰ que

⁷Stakeholder é uma pessoa ou um grupo que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma empresa.

⁸Estratégia comercial para segmentar os clientes com o propósito de aprimorar a abordagem e o portfólio de produtos, montando uma estrutura de atendimento muito mais especializada e customizada (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

⁹Refere-se principalmente às questões trabalhistas e de remuneração.

¹⁰Conexão com a natureza; Nutrir a Vida; Preparar com Amor (Food Lovers); Conectar Globalmente; e Alimentar o Mundo.

orientam o negócio a fim de estreitar vínculos com o consumidor e a sociedade em geral (BRASIL FOODS, 2017, pág. 32).

A partir da visão de futuro, elaboramos uma estratégia de mercado que consolida investimentos dos últimos anos para produzir uma BRF global, que atua como uma “casa de marcas” com forte presença nos mercados de atuação, com foco em seis categorias-chave: **cortes de frango e suíno de alto valor agregado; frios e embutidos; cozidos e empanados; pratos prontos; on-the-go** (consumo em movimento – como os snacks); e **portfólio de food service** (BRASIL FOODS, 2017, pág. 32, grifo nosso).

Figura 9 - Categorias chave do Portfólio BRF.



Fonte: Brasil Foods (2017).

E dentro dessa visão, segue-se dentro da Companhia uma consciência "glocal" - "neologismo que nomeia o movimento simultâneo de globalização e valorização das características de cada região onde a BRF atua" (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Ou seja, é necessário cumprir determinadas agendas em suas diferentes regiões de atuação. Isso quer

dizer que, é preciso conhecer as demandas e as especificidades de cada lugar, para poder desenvolver produtos e atender as necessidades de cada cliente, respeitando suas preferências e culturas, potencializando sua presença global, em termos de espaço, porém local no que se refere à adaptação e conhecimento de mercado (BRASIL FOODS, 2017).

4.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Corroborando com a estratégia de internacionalização da empresa, de acordo com o último relatório anual emitido (2016), mais de 50% dos resultados econômicos são provenientes de negócios globais, um aumento significativo se compararmos com os 42% de participação¹¹ que a companhia tinha no início de seus trabalhos após a fusão. Os planos de internacionalização adotados tanto pela Perdigão como a Sadia, e pela BRF a partir de 2009 tiveram relevância primordial para esse crescimento. A tradicional estratégia de exportação e as vantagens comparativas brasileiras foram o pontapé inicial para firmar presença dos produtos de suas marcas em outros países. Além disso, a próxima etapa do plano foi realizada com a abertura de escritórios de negócios e vendas no exterior, fundamentais para a compreensão dos novos mercados explorados, tanto para desenvolvimento de novos produtos, controle do volume de vendas, como para o entendimento do aspecto logístico e os serviços de pós-venda (VARANDA et al., 2010 apud. TUCKUMANTEL, 2016, pág. 47). Junto a isso, as empresas do grupo BRF firmaram e firmam acordos de cooperação com o objetivo de penetrar diferentes mercados, fortalecendo e propagando sua marca no exterior, através de parcerias, na maior parte, em forma de joint-ventures, além, é claro, das fusões e aquisições de empresas estrangeiras.

Uma série de acontecimentos durante esses últimos anos demonstram a iniciativa da BRF em se firmar no mercado externo, através de sua estratégia glocal, revelando a capacidade desse tipo de cadeia produtiva poder ser local, nacional e regional além de global. Enquanto a decisão de globalizar sua produção depende das características setoriais da firma, passa a ser necessário julgar onde localizar e distribuir geograficamente o processo produtivo, sendo através de fábricas próprias, contratos ou fusões e aquisições, pois esse estágio da estratégia de internacionalização deve levar em conta não só as vantagens advindas dos custos de produção e comércio, mas também o tamanho do mercado local ou regional e por sua proximidade com

¹¹Resultados examinados no somatório das duas empresas, ainda independentes.

mercados com consumidores de renda elevada (UNCTAD, 2013b). Nessa situação, apesar de estar localizada na América Latina, à margem do preponderante modo de organização da produção internacional (CGV's)¹², a BRF procurou adentar a grandes mercados, com grande quantidade de consumidores potenciais ou próximo a lugares com sistema de distribuição facilitada. Nos últimos anos, a Brasil Foods investiu mais de US\$ 1 bilhão na aquisição e construção de fábricas, centros de distribuição, escritórios comerciais e marcas por todo o globo. O investimento alterou a imagem mundial da empresa de grande exportadora de aves para "multinacional do setor de alimentos".

Alguns fatores explicam esse crescimento para fora do Brasil, mantendo também grande volume de vendas no país, e dentre eles, Camara, Sereia e Vieira (2011, pág. 155) destacam:

A competitividade nos mercados internos e externos foi sustentada pela capacidade de gestão dos recursos internos a busca de inovações em produtos e processos, combinados com a evolução da genética de aves (frango e perus), tecnológica das máquinas, equipamentos e insumos [...]. As estratégias de exportação e abertura de escritórios comerciais no exterior foram suportadas pela estrutura consolidada da companhia no mercado brasileiro e garantiram a conquista de fatia considerável dos mercados da Europa, da Rússia e do Oriente Médio. [...]. As vantagens de propriedade relacionadas à abundância de recursos naturais brasileiros, à adaptação de produtos às exigências dos mercados, à eficiência na produção e à facilidade de recursos financeiros possibilitaram a rápida expansão da estrutura produtiva da companhia para atender ao crescimento da demanda.

"Desde o nascimento da BRF em 2009, passamos a delimitar a área de atuação de cada uma de nossas marcas, oferecendo produtos específicos para cada setor" (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Alguns pilares definem o tipo de atuação nas operações internacionais da Companhia, que são: investimento em marca; ampliação do portfólio; avanços na distribuição e aposta nas produções locais (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Seus produtos estão presentes em mais de 150 países, nos cinco continentes, mas o tipo de operação que é feito em cada região tem suas características e peculiaridades, segundo Portal Brasil Foods (2017). Além do Brasil, no qual possui um portfólio com mais de 800 produtos, sendo a maior produtora de proteína animal e maior exportadora de aves, por exemplo, a empresa ainda foca em mais 5 regiões no planeta, e que se apresentará adiante, conforme elaborado em seu Portal (2017) e ilustrado resumidamente na figura 10 que segue.

- América Latina: Constituída, em termos estruturais, por 1 centro de inovação, 9 unidades produtivas, 13 centros de distribuição e mais 3 escritórios comerciais, a BRF

¹²Na América Latina, a participação da região no valor agregado estrangeiro é de apenas 27%, sendo que na Europa esse valor é de 51%, na região da Ásia-Pacífico 47% e na América do Norte 43% (VEIGA; RIOS, 2015, págs. 12-3).

América Latina já possui marcas reconhecidas e consolidadas como Sadia, Paty e Bocatti com um portfólio voltado aos produtos industrializados, principalmente corte de frios, hambúrgueres e carne suína *in natura*¹³. A estratégia aqui é dividida em um eixo formado pelas Américas (Central e Caribe), onde o foco é continuar a expansão, e outro composto pelos países do Cone Sul, onde os bons resultados já aparecem, especialmente graças à Argentina, responsável por 55% das vendas na região.

- **Ásia:** Composta por 1 centro de inovação, 6 unidades produtivas, 2 centros de distribuição, 7 escritórios comerciais, além de mais de 9 mil colaboradores diretos, esta é uma região complexa, tanto em aspectos culturais assim como em níveis de desenvolvimento e maturidade de mercado. É a área do mundo que representa o futuro da demanda por alimentos e onde mais se prevê crescimento do consumo de proteína, particularmente a China. As principais marcas vendidas nos mais de 13 países atendidos são Sadia, Perdix e Sulina, e são marcas que têm maior valor em seus produtos e processos, permitindo melhor conexão com o consumidor final.
- **Europa e Eurásia:** 1 centro de inovação, 2 unidades produtivas, diversos escritórios comerciais e 1 centro de distribuição próprios, além das parcerias (Invicta Food e Universal Meat, por exemplo), e da atuação no varejo por meio da marca Sadia, são a estrutura presente na região. Tem sido um importante espaço para desenvolver e inovar no campo do food service¹⁴, ou seja, permite à BRF fortalecer suas marcas e adequar às tendências globais de consumo.
- **Oriente Médio:** Estabelecida com 1 centro de inovação, 1 unidade produtiva, 13 centros de distribuição e 10 escritórios comerciais, essa região mostra o forte relacionamento que possui com a BRF, desde a década de 1970, quando as primeiras exportações ocorreram¹⁵. As principais marcas comercializadas são Sadia, Perdix, Confidence e Hilal que, devido a seu brand¹⁶ e produtos de valor agregado, conseguem atender esses mercados promissores. Atualmente, a Companhia é a empresa líder na região em produção de proteína animal, além de ser a maior fabricante mundial de produtos de origem animal Halal¹⁷. "Em 2016, consolidamos a OneFoods, subsidiária que posiciona

¹³Alimentos obtidos diretamente de plantas ou animais sem que tenham sofrido qualquer alteração depois de retirados da natureza.

¹⁴Mercado de alimentação fora do lar.

¹⁵Perdigão torna-se uma das pioneiras na exportação de carne de frango, cujo destino foi a Arábia Saudita (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

¹⁶Refere-se a força da marca que permite diferenciá-la de seus concorrentes aumentando seu valor.

¹⁷Alimentos que tenham seus processos produtivos seguidos pelos preceitos do islamismo.

Tabela 2 - Fusões e Aquisições Internacionais BRF.

Ano	Operação
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Alcança a marca de 22,7 bilhões de reais em vendas, sendo 42% delas destinadas ao mercado exterior, reforçando o potencial global da empresa.
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Adquire, através de sua subsidiária na Argentina, o controle societário da Empresa Avex (aves) e, por intermédio desta última, incorpora a Companhia Grupo Dánica (margarinas).
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Compra a Quick Foods na Argentina, dona da marca Paty. • Adquire 49% da Federal Food nos Emirados Árabes Unidos (EAU), distribuidora da marca Sadia e Perdix no Oriente Médio. • Estabelece parceria com a chinesa Dah Chong Hong, para distribuição dos produtos Sadia e do serviço Food Services em Hong Kong e Macau.
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Lança a nova marca Brasil Foods com um novo logo¹⁸. • Inaugura o Centro de Inovação da companhia em Jundiaí-SP (BRF Innovation Center – BIC)¹⁹. • Melhora o portfólio de produtos na Europa, com atenção especial às linhas premium, através da fábrica da Plusfood - subsidiária no continente. • Abertura de escritório comercial em Seul, na Coreia do Sul. • Anuncia acordo não vinculante com a kuaitiana Americana Group, para cooperação na condução de uma análise estratégica na região do Oriente Médio.

¹⁸"Representa o globo, com uma combinação de cores que traduz a diversidade de culturas, territórios e etnias" (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

¹⁹"Idealizado para ser uma das principais referências de inovação e desenvolvimento tecnológico no setor de alimentos" (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

<p>2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inaugura a primeira fábrica de alimentos processados no Oriente Médio, a maior da região, localizada na zona industrial de KIZAD, em Abu Dhabi (EAU). • Adquire parcela do capital da Al Khan Foodstuff (AKF), distribuidora de alimentos congelados que atua no Sultanato de Omã. • Assume a Alyasra Food Company W.L.L. (Alyasra), distribuidora no Estado do Kuwait.
<p>2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cria em Cingapura a SATS BRF²⁰. • Lança na China a linha Sadia snacks. • Adquire parte da distribuidora Qatar National Import and Export (QNIE). • Na Argentina compra, por meio de suas subsidiárias Avex e Quick Foods, marcas importantes como a Vieníssima (salsichas), Goodmark (hambúrgueres), Manty e Delícia (margarinas). • Realiza joint venture, por meio de sua subsidiária BRF GmbH, com a empresa britânica Invicta Food Group Limited (IFGL), para distribuição de alimentos processados nos mercados do Reino Unido, Irlanda e Escandinávia.
<p>2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aquisições da Alimentos Calchaquí Productos (detentora das marcas Calchaquí e Bocatti), da Eclipse Holding Cooperatief (sociedade holandesa controladora da empresa argentina de suínos Campo Austral), da Golden Foods Siam (terceira maior exportadora de derivados de frango da Tailândia), e da totalidade da Al Khan Foods, de Omã. • Constituição da subsidiária Sadia Halal, responsável por atender aos mercados muçulmanos.

²⁰A subsidiária BRF GmbH formou com a Singapore Food Indústrias Pte. Ltd. ("SFI") uma joint venture em Cingapura para aquisição de 49% das ações de uma nova empresa a ser formada pela SFI a ser denominada SATS BRF Food Pte. Ltd. (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

	<ul style="list-style-type: none"> • Acorda com a FFM Berhad da Malásia a compra de 70% de sua subsidiária FFM Further Processing SDN BHD (FFP), empresa malaia de processadora de alimentos. • Investe na empresa COFCO Meat, produtora chinesa de alimentos de origem suína.
2017	<ul style="list-style-type: none"> • Lança a One Foods, maior companhia halal de proteína animal do mundo, com sede em Dubai (EAU), rebatizando a Sadia Halal. • Assume as operações da empresa turca Banvit, maior produtora de aves do país e líder de mercado.

Fonte: Elaboração Própria. Dados coletados do Portal Brasil Foods (2017).

Deste modo, percebe-se que, o processo de internacionalização da Companhia estabelece uma lógica de atuação, responsável por mapear e assegurar ganhos a partir da coesão entre as empresas e regiões, respeitando as condições dos mercados, buscando melhorias em seus serviços e garantir retornos maiores. Isso tudo, com o objetivo de construir uma cultura integrada global da BRF, tendo como motores propulsores de negociação as sinergias de produção, principalmente com empresas altamente integradas, a facilidade de acesso aos mercados locais e as vantagens relacionadas às marcas, ou seja, o fortalecimento e propagação que elas terão. O que fica claro, em termos de estratégia, nessa trajetória apresentada na tabela, são as premissas que estruturam os movimentos de expansão da BRF, que são: desenvolvimento dos mercados e canais de entrada de mercadorias, preocupação com os diversos elos de produção (caso das distribuidoras adquiridas), maior penetração de seus produtos fortalecendo as principais marcas, crescimento por meio da diversificação e qualificação do portfólio e aproveitamento de oportunidades.

Com o atual contexto da economia brasileira e mundial - valorização do real frente ao dólar, cenário instável no Brasil e preços altos das commodities mundiais, a empresa teve nesse último ano (2016) uma considerável perda de competitividade. Porém, para atenuar esses efeitos, usou-se da estratégia de internacionalização (54% da receita líquida adveio dos negócios internacionais) para capturar sinergias operacionais a fim de avançar na integração da cadeia de valor e focando os esforços nas aquisições e acordos com o propósito de novos mercados no exterior. (BRASIL FOODS, 2017, pág. 60).

5 CADEIA GLOBAL DE VALOR BRF

Apresentada a empresa, um breve histórico da composição da companhia, seu processo de internacionalização e visão de futuro, cabe a este capítulo aclarar ao leitor, como suas estratégias são postas em prática no ambiente competitivo do comércio global. Este capítulo estará amparado nas questões relacionadas à governança da Companhia e todos seus tipos de gestão de negócios, sejam eles referentes ao consumidor, fornecedor ou parceiro. Alguns pilares serão importantes para a elaboração dos parágrafos a seguir, sendo eles: governança corporativa, capital humano, capital intelectual, logística, sustentabilidade e cadeia de valor.

5.1 ESTRUTURA CORPORATIVA

Partindo de uma análise de cima para baixo, ou seja, das instâncias de alto escalão até as operações, verifica-se a governança corporativa responsável por orientar e monitorar as relações entre a BRF e seus *stakeholders*, entre eles, mercado, auditorias, acionistas e as próprias diretorias e conselhos.

Nosso modelo de governança adota diretrizes que abrangem as normas e legislações aplicáveis ao nosso negócio nos diferentes mercados, além de **políticas, códigos e manuais internos que devem ser seguidos por todos os que representam a organização - da operação à alta liderança** (BRASIL FOODS, 2017, pág. 20, grifo nosso).

Entre os principais comitês em trabalho - comitês de assessoramento que atuam de forma a apoiar os conselheiros nos assuntos estratégicos da Companhia - destacam-se o de Estratégias M&A²¹ e Mercado – incumbido a monitorar as oportunidades de novos negócios, nacionais ou internacionais, e o de Pessoas, Organização, Gestão e Cultura – que trabalha na seleção e desenvolvimento de fornecedores e parceiros, bem como na disseminação da cultura BRF a todos os colaboradores. E, por último, a partir do movimento de consolidação do modelo globalizado da BRF, para conduzir os negócios de forma "glocal", foram criados os General Managers, responsáveis por gerir suas equipes a fim de atender sua região respeitando suas características e necessidades de mercado.

É responsabilidade de qualquer empresa, principalmente do setor alimentício, estar de acordo com as leis e políticas de todas as esferas (trabalhista, ambiental, jurídica, etc.). Mas para isso, é preciso que todas as pessoas da Companhia tenham conhecimento das regras e atuem em conformidade com os procedimentos internos, fortalecendo a imagem da empresa,

²¹M&A é a sigla em inglês para Mergers and Acquisitions, que significa fusões e aquisições em português.

reduzindo também alguns riscos operacionais e financeiros. Por isso, a BRF dispõe de setor encarregado de tratar sobre *compliance*²², para difundir seus padrões de ética e conduta, além de fortalecer o compromisso de seus parceiros através das integrações²³ feitas pela própria BRF a fim de difundir as políticas e práticas da Empresa e garantir relacionamentos de longo prazo. "A principal diretriz que rege nosso compromisso para com as pessoas com quem nos relacionamos, o mercado, as autoridades e a sociedade é o Manual de Transparência BRF, o nosso código de conduta" (BRASIL FOODS, 2017, pág. 25), presente no APÊNDICE A deste trabalho.

Abordar o tema referente ao comportamento das pessoas numa companhia que conta com mais de 110 mil colaboradores, de 92 nacionalidades diferentes, falando quase 30 idiomas distintos, é um desafio e tanto. Por isso é de suma importância que todos esses indivíduos tenham em mente os valores, as práticas e os procedimentos da empresa, entendendo seu propósito e seu espaço na estrutura produtiva. A cultura organizacional da BRF prevê que todos - granjas, transportadoras, escritórios corporativos ou varejo – precisam incorporar a noção de estar fazendo parte de uma indústria que leva alimentos até a mesa de famílias do mundo todo. Nesse sentido, a organização iniciou um movimento chamado de *Food Lovers*, ou seja, conscientizar sua gente a atuar como um apaixonado por alimentos, engajado no objetivo de alimentar o mundo, trabalhando de forma a desenvolver, entregar e vender da melhor maneira seus produtos, num ambiente saudável e propício à inovação, diversificação e solução de problemas. Aliado a isso, a estratégia para o capital humano da BRF é oportunizar que todas as áreas da empresa unam-se em volta do mesmo propósito, o crescimento "glocal".

Nos últimos anos, uma grande quantidade de investimento está sendo feito focado na inovação e no capital humano. Muitos programas de capacitação, treinamentos são ofertados para qualificação dos colaboradores. Conforme Brasil Foods (2017, pág. 84) recursos estão sendo alocados em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e estudos agropecuários, para desenvolvimento de novos produtos em categorias-chave, transferência de conhecimento de processos produtivos de maneira mais qualificada e com menos riscos, melhoria de seu *market share*²⁴ em categorias estratégicas e para "aprimorar a genética de nossos ativos (plantéis), melhorar a conversão alimentar (relação entre ganho de peso e ração consumida) e gerar ganhos

²²Assegurar que se cumpram regras internas e regulamentos externos impostos às atividades da organização.

²³Antes de iniciarem seus serviços junto a BRF, os funcionários próprios e de empresas contratadas deverão participar da integração BRF, em que serão repassadas todas as orientações e requisitos de SSMA e os procedimentos a serem empregados enquanto colaboradores da Companhia.

²⁴Fatia de mercado que a empresa detém.

importantes em eixos como o de bem-estar animal" (BRASIL FOODS, 2017, pág. 84) respectivamente. Esses investimentos fazem parte da gestão do capital intelectual que além da inovação, abarca também a eficiência nos processos fabris e a visão de mercado, expondo a presença da BRF no modelo de produção das CGV's e a importância dos elos de maior valor agregado conforme exibido anteriormente na curva sorridente.

5.2 SUSTENTABILIDADE

A grande preocupação das grandes empresas mundiais hoje em dia é com a sustentabilidade, especialmente uma que tem seus insumos advindos do meio ambiente, portanto, a cada operação realizada, se não feita de forma sustentável, condenará o futuro dessa mesma organização. "Convivemos com o desafio e o objetivo de construir uma cadeia integrada e balanceada, baseada na colaboração e na geração de valor para todos os públicos que compõem nossa rede de relações" (BRASIL FOODS, 2017, pág. 47). O próprio planejamento estratégico e as decisões de negócio devem estar ligados à valorização do capital natural. Em vista disso, existe dentro da Companhia um Comitê de Finanças, Governança e Sustentabilidade, que é responsável por monitorar os indicadores e metas socioambientais, e disseminar uma cultura de sustentabilidade entre todos que fazem qualquer serviço à BRF. Alguns acordos globais em que é signatária e programas elaborados internamente servem de base para atuação de sua "gente". Além disso, "também seguimos padrões de certificação BRC, IFS, Global G.A.P., AloFree, Genesis Gap e ISO 17025:2005" (BRASIL FOODS, 2017, pág. 98), referentes à segurança e qualidade alimentar, às boas práticas agrícolas e à preservação do meio ambiente e seus recursos naturais.

Mesmo assim, por se tratar de uma enorme cadeia produtiva, envolvendo diversos tipos de atores e principalmente a natureza, é imprescindível estar preparado para lidar com os mais variados tipos de riscos e para conter da melhor maneira possível os impactos. O ciclo de vida de produtos alimentícios tem suas peculiaridades e está sempre em perigo, desde a criação do animal até o armazenamento final. Por isso, a BRF deve, além de gerenciar sua cadeia, definir procedimentos e instruir e monitorar seus fornecedores e funcionários em todas as etapas da produção para mitigar, incessantemente, os impactos econômicos, sociais e ambientais.

Na etapa de pesquisa e desenvolvimento, por exemplo, a homologação de fornecedores e os padrões de segurança são aspectos críticos para a qualidade. Já na fase de certificação, destaca-se a transferência de conhecimentos e boas práticas por e para empresas terceiras. Na produção, o cumprimento de padrões de higiene e segurança, é crucial. No marketing e na promoção, o assunto mais relevante é a utilização dos produtos e a comunicação de seus modos de conservação, preparo e consumo, evitando erros ou dúvidas por parte do consumidor. Já o armazenamento e a distribuição têm como pontos-chaves a rastreabilidade e a gestão da cadeia de frios (BRASIL FOODS, 2017, pág. 99).

5.3 CADEIA DE SUPRIMENTOS

Seguindo na estrutura de gestão de riscos e oportunidades sustentável, avanços nas ações de monitoramento da cadeia de suprimentos são realizados ao passar dos anos, entendendo sua influência na vida de milhões de pessoas. Esse controle é reforçado, por exemplo, pela Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), programa que orienta os fornecedores em temas ambientais, sociais e de rentabilidade e serve também para auxiliar na avaliação de seus parceiros nos processos de compra e investimentos da empresa. Como a BRF está presente em diferentes mercados no mundo, os pactos e certificações que possui significam a possibilidade de vendas e de conquista de mercados e essa gestão de sua cadeia é parte da estratégia de crescimento.

"Dividimos os nossos fornecedores em três grandes grupos: os chamados produtores integrados, que atuam no setor agropecuário; os de *procurement*²⁵ (suprimentos) [...]; e os de grãos, farelos e óleos" (BRASIL FOODS, 2017, pág. 125). Todos os grupos são monitorados e auditados para que mostrem compromisso com a cultura BRF, e cada um deles tem seus programas especiais de relacionamento.

No primeiro grupo, onde estão alocados os produtores integrados, destacam-se algumas práticas obrigatórias para poder se tornar um colaborador BRF. Essas práticas são repassadas em forma de treinamentos para todos na cadeia, mas em especial aos produtores que precisam de maiores capacitações no manejo dos animais, visto que eles sofrem muita influência da natureza – inclusive com diferenças no manuseio nas distintas estações, garantindo sustentabilidade ao capital natural da empresa. O capital natural é o maior patrimônio da Companhia, assim sendo, a criação e saúde animal estão no topo das preocupações de suas práticas.

²⁵Representa as atividades e os processos de aquisição de produtos e serviços, envolvendo pesquisa de mercado, avaliação de fornecedores, negociação de contratos, etc.

O contrato entre a BRF e os produtores integrados determina que toda intervenção no lote em produção é de responsabilidade da BRF, incluído qualquer tratamento mesmo que não medicamentoso. E, ainda, a BRF conta com uma rede de laboratórios que auxiliam na identificação das causas, bem como agilizam a tomada de decisões mediante o rápido resultado (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

Além do mais, a BRF e seus fornecedores entendem que o bem-estar animal é uma prática extremamente necessária nas operações da Companhia, visto que está em sintonia com a estratégia de oferecer produtos de qualidade e ainda pensar sustentavelmente. Ademais, a empresa disponibiliza uma carta afirmando o compromisso com esse tema. Nessa carta, estão apresentadas as diretrizes que a BRF toma como adequadas na criação do animal. As práticas produtivas devem estar fundamentadas nas cinco liberdades do animal²⁶, seguindo normas europeias de padrões mínimos de bem-estar nas granjas.

1. Liberdade contra fome e sede: acesso à água e alimento adequados para manter sua saúde e vigor;
2. Liberdade ambiental: animais livres de desconforto, com condições de abrigo e descanso adequados;
3. Liberdade de doenças e injúria: animais livres de dor, lesões e doenças com uma criação preventiva, diagnóstico rápido e tratamento apropriado;
4. Liberdade comportamental: animais livres para expressar seu comportamento natural, com espaço suficiente, instalações convenientes e junto a animais da mesma espécie;
5. Liberdade psicológica: animais livres de medo e estresse.

Para assegurar que essas liberdades sejam oferecidas, têm-se padrões, técnicas e requisitos que são determinados pelos profissionais responsáveis pelo bem-estar animal e pela esfera administrativa da BRF e seguidos pelos responsáveis pela criação dos animais, sejam eles funcionários próprios ou produtores integrados - após treinamento e qualificação recebidos, ilustrados na tabela a seguir:

²⁶Estão presentes num documento publicado em 1979 por um órgão consultivo independente britânico, já inexistente, chamado Farm Animal Welfare Council, e que serve como uma espécie de declaração dos direitos dos bichos.

Tabela 3 - Práticas de Bem-Estar Animal BRF.

Animal	Prática/Requisito
Frangos e Perus	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha densidades²⁷ adequadas para as diferentes espécies e categorias, sendo inferiores até mesmo às normas internacionais mais rigorosas. Em 55% dos frangos criados pela empresa, que é voltada para produção de aves leves, a densidade praticada é inferior a 32 kg/m².
Frangos e Perus	<ul style="list-style-type: none"> • Todas as aves possuem acesso contínuo à água com qualidade e quantidade suficiente para que tenha seu melhor desenvolvimento. • 100% das granjas possuem hidrômetros pelos quais o consumo de água é monitorado. Os registros são mantidos e, em caso de desvios, os mesmos são corrigidos diariamente. • A qualidade da água é monitorada constantemente através da mensuração da cloração e da realização constante de flushing (renovação da água), auxiliando também na manutenção da temperatura ideal.
Frangos e Perus	<ul style="list-style-type: none"> • O conforto e o enriquecimento ambiental são princípios básicos do ambiente de criação das nossas aves. Para tanto, utilizamos cama de aviário²⁸ de boa qualidade e adotamos como métrica cerca de 10 cm de profundidade para frangos e 15 cm para perus e manejamos constantemente para que esteja sempre fofa e seca. Sempre que necessário, a cama é renovada, pois além de proporcionar conforto térmico, favorece o comportamento natural das aves.
Frangos	<ul style="list-style-type: none"> • Para a manutenção das condições de conforto térmico dos animais, são utilizados aquecedores, ventiladores ou

²⁷Quantidade ou o peso vivo de animais por metro quadrado em uma instalação.

²⁸Toda a cama é composta por maravalha e/ou casca de arroz vem de fornecedor aprovado garantindo qualidade controlada, livre de contaminantes.

e Perus	exaustores, painel evaporativo e/ou nebulizadores no ambiente de criação. As temperaturas e umidades máximas e mínimas da instalação são registradas diariamente para controle e manutenção dos padrões adotados.
Frangos e Perus	<ul style="list-style-type: none"> • Entendemos a importância do manejo de luz para as aves. Por isso, respeitamos o mínimo de 8h de luz ao dia e 4h de escuro, seguindo o ritmo dia/noite e a intensidade de luz adequada para cada fase em cada sistema de criação.
Frangos e Perus	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de 40% (frangos) e 50% (perus) do processo produtivo se dá em sistema de aviários convencionais, que são instalações que trabalham com cortinas abertas usando o máximo da condição natural do ambiente com uso de iluminação natural durante o dia. As demais instalações operam com sistemas de ambiente controlado, ou seja, os quais permitem maior controle sobre as variáveis ambientais extremas, tais como temperatura, umidade e iluminação. • As instalações com sistemas de ambiente controlado, no caso dos perus, permitem a entrada de luz natural por meio de suas cortinas. 100% dos perus são criados com sistema de iluminação natural.
Frangos e Perus	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliações internas utilizando poleiros, fardos de maravalha e outros instrumentos de bicagem estão presentes em diversas granjas da nossa integração de perus e frangos.
Suínos	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de ainda não ser uma obrigação legal nos países em que opera com produção de suínos, a BRF se comprometeu, a partir de 2012, a adotar o sistema de gestação coletiva²⁹, o

²⁹Na baía coletiva, a fêmea interage e tem mais condições de expressar seu comportamento natural. A redução do confinamento também evita estresse, além de problemas sanitários e fisiológicos causados pela pouca movimentação (PORTAL BRASIL FOODS, 2017).

	que se tornou obrigatório em todos os projetos de expansão da produção da BRF, e para os já existentes. A implantação está sendo gradual, pois os investimentos partem dos integrados.
Suíños	<ul style="list-style-type: none"> • Um dos princípios da BRF é a adoção de práticas que contribuam para a liberdade sanitária dos animais. Dentre as práticas abolidas pela companhia, estão o corte ou desgaste de dentes de suínos.
Suíños	<ul style="list-style-type: none"> • Para a cadeia de suínos, a utilização de correntes, cordas e palhas vem sendo gradativamente implantados nos ambientes de criação.
Frangos, Perus e Suínos	<ul style="list-style-type: none"> • Medicamentos e vacinas são manipulados apenas sob indicação de nossos médicos veterinários, após visita <i>in loco</i> para avaliação da condição clínica do lote em produção, em sintonia com as diretrizes definidas internamente pela Companhia e seus especialistas e com legislações e normas de clientes.
Frangos, Perus e Suínos	<ul style="list-style-type: none"> • Todos os produtores possuem em suas propriedades planos de emergência para direcionar o produtor no que fazer em caso de sinistros.
Frangos, Perus e Suínos	<ul style="list-style-type: none"> • 100% das propriedades dos produtores integrados em todo o mundo possuem estoque mínimo de água de qualidade para 24 horas, garantindo que os animais estejam livres de sede em caso de sinistros.

Fonte: Elaboração Própria. Dados coletados do PORTAL BRASIL FOODS (2017).

Todas essas atividades são avaliadas em 100% das granjas próprias e integradas, pelos responsáveis da Companhia e inclusive, oferecem-se premiações para os melhores desempenhos entre os produtores integrados (Programa de Valorização do Integrado), conforme *checklist* que inclui indicadores de bem-estar animal que abrangem: o controle de mortalidades, ganho de peso dos animais, densidade das granjas, ocorrência de doenças e

lesões, manejo, *gait score*³⁰, limpeza de animais, entre outros. "Auditamos e incentivamos nossos fornecedores e parceiros a desenvolver boas práticas de bem-estar animal em seus processos, seguindo as tendências internacionais relacionadas ao tema" (PORTAL BRASIL FOODS, 2017). Ademais, existe um Programa de Monitoramento da Cadeia, em que os parceiros são monitorados e avaliados em 30 questões ligadas a aspectos trabalhistas, ambientais, econômicos, sociais e de qualidade dentro do Índice de Conformidade (IC)³¹. Essas políticas e regras que devem ser acatadas pelos parceiros estão presentes em documentos disponibilizados pela BRF a todos seus colaboradores.

A disseminação do Manual de Transparência BRF, do Código de Conduta para Fornecedores e da Política de SSMA³² para os produtores integrados é um requisito básico da gestão da Companhia. Os documentos abordam diversos aspectos sociais e ambientais, incluindo ética, compliance, ecoeficiência operacional e respeito aos direitos humanos. As políticas relacionadas aos produtores são revisadas periodicamente, a fim de alinhar nossa gestão às particularidades e legislações específicas dos mercados nos quais atuamos (BRASIL FOODS, 2017, pág. 122).

Resumindo, a criação de frangos, perus e suínos da BRF é realizada nas próprias propriedades e também em parceria com os produtores integrados. No segundo modo, a empresa fornece os filhotes, transporte, ração, assistência técnica, medicamentos, desinfetantes, e venenos e pesticidas contra ratos e insetos, por exemplo. Já o integrado fica responsável por adquirir o material para a cama (no caso dos aviários), pela manutenção das granjas – limpeza, desinfecção, energia elétrica, água, gás ou lenha, e pela mão-de-obra para o trato e demais cuidados, podendo ser um subcontratado, contanto que siga as mesmas instruções e conduta acordado entre a BRF e seu produtor. São realizadas visitas *in loco* para fornecimento de orientações técnicas, treinamentos e avaliações nas propriedades dos produtores integrados. Como a remuneração dos integrados provém de porcentagem dos lotes entregues para abate, é posto em contrato as medidas de orientação e recomendação para adequação das instalações e as boas práticas previstas nos documentos da BRF. O descumprimento dessas medidas resulta na suspensão dos alojamentos – animais entregues nas granjas – e conseqüentemente a sua remuneração. Além disso, essas medidas servem para garantir um relacionamento de longo prazo para com os integrados, visto que é custosa a troca de parceiro por parte dos agropecuários, se tornando "prisoneiros" da empresa líder, mas também adquirindo conhecimentos e mercados que não conseguiria de outra forma.

³⁰Método de avaliação da capacidade locomotora das aves. É até uma medida que os europeus usam como barreiras não-tarifárias nas importações.

³¹Ferramenta da BRF para avaliar riscos e gerar valor em sua cadeia agropecuária (RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE 2016, pág. 133).

³²Saúde, Segurança e Meio Ambiente.

O segundo grupo da cadeia de suprimentos diz respeito à área de *procurement*, que inclui os fornecedores diretos, indiretos, logísticos, serviços especializados e frete. Dentre esses parceiros, por exemplo, estão presentes aqueles, que apesar de contato num breve período de tempo com o capital natural da Companhia, são críticos para o funcionamento do sistema de produção e qualidade final do produto. São os fornecedores que executam serviços na categoria de carregamento de aves – processo de retirada das granjas para transporte até o abate, denominado apanha. Uma vez que essa é uma etapa que merece mais atenção, a BRF procura estreitar o relacionamento com esses fornecedores, geralmente terceirizados. Entre algumas práticas elaboradas para o melhoramento dessa atividade, destaca-se o Programa de Apanha Legal criado em 2016. O programa consiste em três frentes de trabalho para melhorar a gestão de riscos: piloto de internalização de equipes; gerenciamento de fornecedor-modelo em padrões de RH, segurança, capacitação e produtividade; e estudos sobre alternativas de transporte. Algumas técnicas no momento da apanha - divisão em grupos para diminuir a movimentação, a realização do trabalho à noite para a ave ter dificuldade em ver o apanhador, e a observação da quantidade de aves dentro da caixa – se mostraram eficazes para atingir os melhores índices zootécnicos (peso, mortalidade, lesões, etc.), afetando diretamente na qualidade e no custo do produto. Junto a isso, o transporte agropecuário também interfere na liberdade sanitária do animal, por isso várias exigências são feitas tanto aos funcionários (motoristas, mecânicos, etc.) como às transportadoras. Para os funcionários, treinamentos e capacitações devem ser executados de maneira contínua e todos os serviços desempenhados na empresa só serão feitos por pessoas capacitadas e habilitadas. E o transportador deve assegurar que todos seus motoristas estejam com o treinamento de direção defensiva dentro do prazo de validade reclamado pela BRF, e garantir que os veículos utilizados no transporte rodoviário de cargas estejam íntegros para sua rodagem, passando por inspeções diárias e mensais (mais detalhadas). Além disso, os veículos devem conter alguns itens obrigatórios, como rastreadores, sombrite ou lonas e molhadores nos caminhões de frangos, por exemplo. Além disso, é feito um controle de velocidade e de tempo de deslocamento, via sistema de monitoramento mantido pelo BRF, o que permite auferir ganhos em bem-estar animal. E tanto veículo como motorista estão sujeitos a vistorias nas unidades BRF.

Além do transporte agropecuário, nesse grupo de fornecedores se encontram os outros serviços relacionados à logística. Serviços estes que compõem parte considerável dos custos da BRF. "A busca da BRF por eficiência e integração na cadeia logística é estendida aos processos de compras e suprimentos, estruturados em cinco categorias principais (matérias-primas,

materiais, animais, serviços e ativos imobilizados)" (BRASIL FOODS, 2010, pág. 34). A contratação de fornecedores depende de exigências legislativas, éticas, econômicas e sustentáveis, além de avaliação dos motoristas, inspeção veicular e investigação sobre acidentes e multas de trânsito, e cabe à equipe de Procurement, espalhada pelos vários escritórios comerciais no mundo, negociar de forma globalizada e orientada regionalmente - em certos serviços, para lograr melhores resultados nas categorias de compras. Assim sendo, conforme presente no Código de Conduta para Fornecedores (BRASIL FOODS, 2012, pág. 06-7) os fornecedores devem acatar às seguintes normas: possuir alvarás de Prefeituras e Vigilância Sanitária, além de atender outros processos legais; zelar por qualidade e sustentabilidade nos bens (ingredientes e embalagens), e em serviços de higienização, armazenamento e logística; atentar à rastreabilidade³³ dos produtos e serviços, mantendo registros sobre sua origem; preparar seus subcontratados aos mesmos aspectos requeridos pela BRF, tanto em produtividade como em boas práticas socioambientais. Ademais, desenvolveu-se na BRF um Manual de Saúde, Segurança e Meio Ambiente Logístico (SSMA) para Prestadores de Serviço em Transportes Rodoviário de Cargas, presente no APÊNDICE B, com procedimentos visando a redução de acidentes, combate à exploração sexual e preservação ambiental que devem ser desempenhados por todos os transportadores contratados. Além do que, "o transportador deve implantar em sua empresa o programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), atendendo a requisitos como controle de emissão de fumaça e destinação correta de resíduos" (BRASIL FOODS, 2017, pág. 122).

Uma das premissas da BRF, apesar de não haver uma política formalmente estabelecida para isso, é a responsabilidade social que a empresa possui, ou seja, compreende sua influência na vida da comunidade onde está inserida, principalmente em lugares em que operações de produção são empreendidas. Em função disso, em determinados segmentos são priorizados fornecedores locais, desde que atendam às exigências técnicas, econômicas e socioambientais, auxiliando em seu desenvolvimento, gerando empregos e renda para as comunidades do entorno das unidades BRF e conseqüentemente desenvolvendo socioeconomicamente essas regiões.

Por último, o grupo que corresponde aos fornecedores de grãos, farelos e óleos - insumos como soja e milho que são utilizados na fabricação da ração animal. Estes são compostos por produtores rurais, que representam 89,4% das compras (direto da lavoura), empresas cerealistas

³³É a capacidade de rastrear insumos, produtos e suas etapas de fabricação. No ramo alimentício esse processo permite que o consumidor conheça as origens de seu produto, e o produtor possa identificar as condições dos itens de suas unidades.

de pequeno porte que são intermediárias no mercado de *commodities* (grãos), cooperativas - sociedades civis formadas por produtores rurais sem fins lucrativos - e os *tradings*, grandes empresas que atuam também como intermediárias no mercado de grãos, porém com maior capacidade de negociação e volumes de exportação (BRASIL FOODS, 2017, pág. 107). O relacionamento com esses fornecedores depende de questões institucionais, econômicas, climáticas e demais aspectos de sustentabilidade que afetam os resultados financeiros da Organização. A BRF, assim como outras empresas do ramo alimentício é dependente desses insumos, pois é a partir daí que a cadeia de produção é abastecida. Portanto, a precificação desses itens pode alterar cenários atuais e futuros. Neste caso, a diretoria responsável pela compra trabalha com metas definidas, junto à tesouraria e à gerência de riscos, usando políticas de hedge³⁴ com a finalidade de comprar com preço abaixo de mercado e sem tantos riscos.

Da mesma forma que os outros grupos da cadeia de suprimentos, esta classe também precisa atender as condições estipuladas pela BRF. Como já mencionado, a BRF tem compromissos de qualidade e sustentabilidade bem definidos, e por atender à diferentes mercados, alguns aspectos culturais, legais e ambientais devem ser respeitados para o bom atendimento aos nossos consumidores. Portanto "todos os contratos comerciais estabelecidos com fornecedores de matérias-primas [...] contêm cláusulas relativas ao cumprimento de legislações sobre direitos humanos, trabalho escravo, trabalho infantil, bem como de preservação do meio ambiente" (BRASIL FOODS, 2010, pág. 44). E o não cumprimento desses requisitos pode resultar no encerramento de contratos.

Dada a condição de empresa líder de uma cadeia de valor global, a BRF requer uma gestão integrada dos seus processos globais, e por possuir uma complexa e extensa cadeia produtiva, aposta em algumas diretivas na tentativa de dirimir os riscos que possam surgir em seus negócios. Conforme sua missão de participar da vida das pessoas com produtos de qualidade em qualquer lugar no mundo, são fundamentais ações de desenvolvimento de todos os produtores da cadeia integrada. E, para esse tal fim, as atuações no monitoramento de seus fornecedores (da agropecuária à serviços) devem ser, continuamente, aumentadas e aprimoradas, para garantir qualidade e valor ao produto. Nos procedimentos comerciais de aquisição e compras, por exemplo, é idealizada a criação de relações de longo prazo com os parceiros, para possibilitar compromisso e ganhos mútuos. Não obstante, antes de assumir o acordo, a BRF efetua a avaliação de Probabilidade de Inadimplência (Prinad), realizada pelo

³⁴É a utilização de instrumentos financeiros com objetivo de diminuir ou eliminar os riscos derivados da exposição à variação de preços.

Serasa e a elaboração de seu *Strategic Sourcing* - método para avaliar o processo de aquisição de bem ou serviço e seu impacto no negócio. Após a assinatura do contrato, então, é realizado controle de todos os fornecedores através do Programa de Monitoramento da Cadeia de Fornecedores.

O Programa é responsável pela propagação e controle das práticas e requisitos presentes nos documentos com os princípios de gestão da Empresa. Criado para reforçar o controle de riscos e desenvolver novas oportunidades de atuação, esse modelo opera com auditorias de qualidade e consultas a dados públicos e da empresa para averiguar o cumprimento dos requisitos considerados nos contratos.

Por meio de consultas quinzenais a listas públicas, disponíveis em território brasileiro, identificamos fornecedores que não estejam de acordo com padrões legais e da BRF. São avaliados aspectos ambientais (lista de áreas embargadas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - Ibama), trabalhistas (Lista de Transparência sobre Trabalho Escravo Contemporâneo do InPacto e dados do Ministério do Trabalho e Emprego) e de conformidade em geral (cadastro nacional de empresas inidôneas e suspensão - CEIS - do Portal da Transparência) (BRASIL FOODS, 2017, pág. 128).

Identificadas irregularidades em qualquer uma dessas áreas, especialmente quando os fornecedores estão presentes em alguma dessas listas públicas, e/ou descumprimentos das instruções expostas no Código de Conduta para Fornecedores, como o respeito à confidencialidade³⁵ ou em outro documento da Organização, são executados planos para adequação ou, devido à gravidade, o contrato de fornecimento é cancelado. Essas são "medidas que demonstram que, para além de uma companhia líder e rentável, a BRF deseja ser um indutor de transformações positivas em seu setor e, mais amplamente, na indústria como um todo, a partir da disseminação de seus valores e seu propósito" (BRASIL FOODS, 2017, pág. 09).

³⁵Proibido utilizar ou divulgar dados, informações ou documentos sigilosos a terceiros ou para fins não autorizados.

CONCLUSÃO

O fenômeno da globalização e seus facilitadores – liberalização comercial, financeira e o desenvolvimento de novas tecnologias – são essenciais para o surgimento do modelo de produção chamado de cadeias globais de valor, já que tornaram a fragmentação e a dispersão da produção economicamente viável para que se aproveitasse as vantagens comparativas locais. A liberalização comercial retirou os mais variados tipos de barreiras ao comércio, particularmente as tarifas, o que reduziu ainda mais os custos, já que no comércio internacional atual, as importações são tão importantes quanto as exportações para o crescimento de uma economia. A liberalização financeira permitiu que as empresas dispersassem suas atividades, através do Investimento Externo Direto (IED), fusões e aquisições, e permitiu, também, que os bancos usufríssem maior facilidade da mobilidade do crédito (empréstimos). As reformas regulatórias nos principais setores de transporte e infraestrutura, como o transporte aéreo e as intermodalidades de fretes também foram responsáveis pela facilidade de acesso aos novos mercados e firmas. Além disso, as tecnologias da informação e comunicação facilitaram a coordenação das atividades fora da firma, e até permitiram reduções nos preços de transporte – considerando o desenvolvimento da tecnologia na logística dos contêineres e a diminuição dos volumes e pesos das mercadorias, por exemplo.

As cadeias de valor se caracterizam pelo conjunto de tarefas que as firmas realizam para produzir uma mercadoria desde sua idealização até seu uso final. Essas tarefas podem estar compreendidas dentro de apenas uma empresa, ou podem incluir diversas firmas situadas em diferentes partes do mundo. Portanto, uma cadeia de valor não precisa necessariamente ser global. Ela também pode ser local, regional ou nacional e vai depender das decisões da empresa em adentrar a esse modelo de produção e como fazê-la.

A primeira questão que foi desenvolvida nesse trabalho é sobre o modelo de produção na empresa estudada, que fica claro no conhecimento da mesma que está alinhada aos procedimentos de uma cadeia global de valor, visto que a preocupação com a agregação de valor é primordial para a Companhia, que se nota nas estratégias de inovação, marketing, internacionalização, desenvolvimento "glocal", entre outras práticas, além de entender que a produção de sua cadeia de valor se dá de maneira local, regional, nacional e global.

No que diz respeito às CGV, entende-se que um dos seus aspectos mais importantes é o relacionamento entre as firmas participantes da cadeia, ou seja, revela a importância da dimensão da governança das cadeias. As pesquisas em volta da dimensão da governança das

CGV's surgiram para identificar como o poder atua nesse sistema. Em uma empresa do ramo alimentício que estima acima de tudo a qualidade de seus produtos, o nível de coordenação da cadeia tem de ser excessivo, para garantir que os padrões exigidos sejam atendidos e para reduzir os riscos que podem envolver todas as etapas de produção. Como visto no trabalho, essa dimensão é a grande responsável pelo sucesso ou não de empresas que adentram a esse modelo de produção fragmentada, visto que, dependendo do negócio da firma, nem todos os tipos de governança são indicados para sua coordenação. É possível encontrar até mesmo mais de um tipo de governança em cadeias do mesmo setor, conforme as estratégias corporativas definidas.

Considerando os estudos trazidos para esse trabalho e pesquisando a fundo a organização da administração e o sistema de produção da empresa escolhida, pode-se classificar o tipo de governança exercido pela BRF segundo os tipos apresentados por Gereffi et al. (2005), além de explicar como se chegou a tal conclusão, o que é o suficiente para responder à pergunta inicial do trabalho, e compreender a importância dessa estrutura no sucesso dessa multinacional brasileira tanto em nível nacional, como no cenário internacional.

A Brasil Foods surgiu da fusão de duas concorrentes do setor alimentício - a Perdigão e a Sadia, sendo, atualmente, uma das principais multinacionais brasileiras líderes em seu segmento. A principal característica dessa empresa é sua capacidade de gestão e coordenação de sua cadeia, já que conta com uma rede de mais de 110 mil funcionários espalhados por todo o mundo, além de possuir um grande número de fornecedores – incluindo os parceiros integrados. Para alcançar os melhores índices de qualidade de um produto alimentício, é preciso monitorar e controlar exageradamente o sistema produtivo de suas mercadorias. Por esse motivo, num pontapé inicial de hipóteses, já se exclui os tipos de governança de mercado e modular, uma vez que são os que menos necessitam de gerenciamento da cadeia. Avançando nessa metodização de exclusão, conforme entendimento do modelo de negócio da Companhia carece diagnóstico dos estilos de seus fornecedores, o que já tira da avaliação a governança relacional, visto que nesse tipo a terceira variável determina que a capacidade dos fornecedores seja alta, diferentemente do que acontece com os parceiros da BRF. Restam assim, os tipos de governança cativa e hierárquica, ambos possuindo grande assimetria de poder e necessidade de coordenação explícita elevada.

Em cadeias globais de valor cativas, o poder é exercido de modo direto pelas empresas líderes sobre os fornecedores, o que acontece de maneira semelhante nas cadeias hierárquicas, só que nesse caso o controle é executado pela alta administração da matriz sobre os

subordinados nas suas filiais numa estrutura integrada verticalmente. Como já citado no capítulo que trata sobre governança, para evitar que concorrentes se aproveitem das técnicas e conhecimentos passados aos fornecedores, as empresas líderes dessa cadeia procuram aprisioná-los nessa relação, fazendo com que seja custosa ao fornecedor a troca de parceiro, especialmente após os investimentos estruturais específicos realizados a pedido de seu atual líder. Esses fornecedores geralmente possuem apenas um número reduzido de funções a realizar na cadeia de produção, o que os limita a se desenvolver em outras atividades mais valorosas, impedindo o *upgrading* e deixando-os ainda mais dependentes da empresa que comanda o processo produtivo. A diferença entre a cativa e a hierárquica está basicamente na segunda variável, que diz respeito a codificação das transações, ou seja, a empresa líder não consegue transmitir o conhecimento necessário para a produção de seu produto, seja por confidencialidade dessas informações ou, o que geralmente ocorre, quando não existem fornecedores capazes de produzir conforme as especificações.

Sendo assim, o que se constata com a apuração das informações referentes à Brasil Foods e às pesquisas feitas sobre as cadeias globais de valor e sua dimensão principal - governança, é que a BRF combina esses dois tipos de governança em seu sistema produtivo. Isso porque, em sua relação com seus colaboradores – parceiros integrados, transportadores logísticos e fornecedores de grãos, óleos e farelos - há um controle e um gerenciamento alto – corroborado nos estudos feitos sobre a cadeia de suprimentos BRF - que faz com que esses fornecedores sejam cativos à BRF, porque ela fornece recursos, treinamentos produtivos e acesso a mercados vantajosos, mas ao mesmo tempo coloca barreiras a capacitação em outras atividades de maior valor agregado, tornando difícil e até desestimulante o fim desse relacionamento. E no caso das funções de abate e nas fábricas de transformação, é vista a estrutura verticalmente integrada, que tem o objetivo de trabalhar internamente o conhecimento tácito adquirido pelos centros de inovação próprios, gerenciando as redes complexas de insumos e protegendo a propriedade intelectual da Companhia.

Assim, o presente trabalho procurou mostrar que os fornecedores e os parceiros integrados da empresa possuem muito pouca autonomia na realização de seus serviços, estando sujeitos às ordens da BRF e já os processos de manufatura do produto são feitos dentro da própria empresa, visto que não se encontram fornecedores capazes de tal função seguindo os critérios de produção. Isso pode ser observado através da verificação dos padrões que são exigidos pela associação, assim como dos documentos elaborados para restringir a interação humana de maneira a prejudicar o negócio.

Conclui-se então que, apesar de as empresas brasileiras apresentarem dificuldades em sair de estágios mais baixos da cadeia global de valor, a BRF conseguiu tornar-se líder mundial no ramo alimentício graças a sua estrutura de governança, aliada às suas estratégias de internacionalização e inovação, que permite a coordenação de sua cadeia produtiva completa, pautada na qualidade do produto e no desenvolvimento de suas marcas, mantendo uma relação de longo prazo com os fornecedores a fim de controlar todas as especificidades do produto para atender as preferências de seus variados mercados.

Por fim, como sugestão de pesquisas futuras, sugere-se o estudo sobre as possibilidades do fornecedor seguir um processo de *upgrading* a fim de se tornar uma empresa líder de uma cadeia, uma vez que o presente trabalho detectou também a condição de prisioneiros que os fornecedores possuem frente à BRF, o que impede a empresa ou o trabalhador do espaço menos lucrativo da curva, aprender novas tarefas para galgar melhores condições de agregação de valor, assimilando a questão político-burocrática do local onde se encontram essas firmas.

REFERÊNCIAS

BALDWIN, Richard. **Global supply chains**: why they emerged, why they matter and where are they going. In: ELMS, Deborah.; LOW, Patrick. *Global Value Chains in a Changing World*. Fung Foundation, Temasek Foudation and World Trade Organization, 2013.

BRASIL FOODS. **Código de Conduta para Fornecedores**. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sites/default/files/responsabilidade-corporativa-outras_iniciativas-diretrizes-codigo-fornecedores.pdf>. Acesso em: 05 maio 2017.

BRASIL FOODS. **Compromissos de Bem-estar animal BRF**. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sites/default/files/compromissos_bea_brf.pdf>. Acesso em: 13 out. 2017.

BRASIL FOODS. **Manual de Gestão SSMA**: Para prestadores de serviços em transporte rodoviários de cargas. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sites/default/files/manual_de_ssma_2017_transportador.pdf>. Acesso em: 09 set. 2017.

BRASIL FOODS. **Manual de Transparência**. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sites/default/files/manu_transp-por.fabricio.pdf>. Acesso em: 13 out. 2017.

BRASIL FOODS. **Manual de SSMA para Terceiros Prestadores de Serviços**. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sites/default/files/responsabilidade-corporativa-outras_iniciativas-diretrizes-manual-ssma.pdf>. Acesso em: 09 out. 2017.

BRASIL FOODS. **Política de Meio Ambiente BRF**. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sites/default/files/responsabilidade-corporativa-outras_iniciativas-diretrizes-politica.pdf>. Acesso em: 13 out. 2017.

BRASIL FOODS. **Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)**. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sites/default/files/responsabilidade-corporativa-outras_iniciativas-diretrizes-politica-ssma.pdf>. Acesso em: 13 out. 2017.

BRASIL FOODS. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2009**. São Paulo: Revista Brasil Foods, 2010. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/arquivos/Relatorio_Anual_2009.pdf>. Acesso em: 03 maio 2017.

BRASIL FOODS. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2015**. Itajaí: Report Sustentabilidade, 2016. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52159&conta=28&id=196342>. Acesso em: 02 ago. 2017.

BRASIL FOODS. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2016**. Itajaí: Report Sustentabilidade, 2017. Disponível em: <http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52159&conta=28&id=196342>. Acesso em: 15 ago. 2017.

CARTA IEDI. **O Lugar do Brasil nas Cadeias Globais de Valor**. Disponível em: <http://www.iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_578.html>. Acesso em: 26 ago. 2017.

COSTA, Armando Dalla; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de. Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia. **Economia e Tecnologia**, Curitiba, v. 17, n. 05, p.165-177, jun. 2009. Trimestral. Disponível em: <<http://www.economiaetecnologia.ufpr.br/revista/17>>. Acesso em: 10 out. 2017.

DIEL, Fábio José et al. Análise de fatores contingenciais na cadeia de valor da suinocultura: estudo em uma agroindústria. **Custos e Agronegócio**, Blumenau, v. 10, n. 3, p.100-123, set. 2014. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v10/Artigo_6_cadeia.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2017.

DULLIUS, Andréia Cristina; VIEIRA, Luciana Marques. Governança na Cadeia Global de Valor da Carne Bovina Enlatada Destinada aos Estados Unidos da América. In: ENCONTRO DA ANPAD, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**. Rio de Janeiro: Anpad, 2013. p. 01 - 16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GOL871.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2017.

GEREFFI, Gary. **The organization of buyer-driven global commodity chains: how us retailers shape overseas production networks**. In: GEREFFI, Gary.; KORZENIEWICZ, Miguel. (Org.). **Commodity chains and global capitalism**. London: Praeger Publishers, 1994.

GEREFFI, Gary.; FERNANDEZ-STARK, Karina. **Global Value Chain Analysis: A Primer**. Center on Globalization, Governance and Competitiveness, 2011.

GEREFFI, Gary. **International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain**. *Journal of International Economics*, v. 48, p. 37-70, 1999.

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. **The governance of global value chains**. Review of International Political Economy, v. 12, p. 78-104, 2005.

GRUNOW, Aloisio; GALLON, Alessandra; BEUREN, Ilse Maria. **Análise da cadeia de valor e dos custos das rações de uma agroindústria processadora de aves**. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 11. n. 2, p. 205-221, 2009.

HOPKINS, Terence; WALLERSTEIN, Immanuel. **Commodity chains in the world economy prior to 1800**. Review, v. 10, n. 1, p. 157-170, 1986.

HOPKINS, Terence; WALLERSTEIN, Immanuel. **Patterns of development of the modern world system**. Review, 1997, v. 1, n.2.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Developing country firms in the world economy: governance and upgrading in global value chains**. INEF Report, n. 61, p. 1-35, 2002.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. **Governance in global value chains**. IDS Bulletin, v. 32, n. 3, p. 19-29, 2001.

KAPLINSKY, Raphael; MORRIS, Mike. **A handbook for value chain research**. Institute of Development Studies, University of Sussex and School of Development Studies. University of Natal. 2001

OCDE/OMC (2013a) **Interconnected Economies: benefiting from global value chains**. Preliminary Version. Disponível em <<https://www.oecd.org/sti/ind/interconnected-economies-GVCs-synthesis.pdf>> Acesso em: 20 out. 2017.

OECD; WTO; UNCTAD. **Implications of Global Value Chains for Trade, Investment, Development and Jobs**. 2013. Disponível em<<http://www.oecd.org/trade/G20-Global-Value-Chains-2013>>.

OLIVEIRA, Luis Fernando da Costa. **"Upgrading" em Cadeias de Valor: O papel da estratégia do líder**. 2015. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

OLIVEIRA, Susan Elizabeth Martins Cesar de. **Cadeias globais de valor e os novos padrões de comércio internacional: estratégias de inserção de Brasil e Canadá**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2015. 300 p. Disponível em: <

Cadeias_globais_de_valor_e_os_novos_padroes_internacionais.pdf>. Acesso em: 25 out. 2017.

Pedro da Motta Veiga (Org.). **Cadeias Globais de Valor e Implicações para a Formulação de Políticas**. Brasília: Ipea, 2014. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_2015.pdf>> Acesso em: 28 set. 2017.

REVISTA EXAME. **Sadia e Perdigão confirmam megafusão**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/sadia-perdigao-confirmam-megafusao-471184/>>. Acesso em: 03 out. 2017.

SEREIA, Vanderlei José; CAMARA, Marcia Regina Gabardo da; VIEIRA, Saulo Fabiano Amâncio. **A trajetória competitiva e a internacionalização da empresa Perdigão**. Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 138-164, jul./dez. 2011.

STURGEON, Timothy. **Global Value Chains and Economic Globalization: towards a new measurement framework**. Report to Eurostat, 2013. Disponível em <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/european_business/documents/Sturgeon_report_Eurostat.pdf>: Acesso em: 29 ago. 2017.

STURGEON, T. J. **Mapping Integrative Trade: Conceptualizing and Measuring Global Value Chains**. International Journal of Technological Learning, Innovation and Development, 2008, v. 1, n. 3.

TORRES, Ricardo Lobato. **A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA: UMA ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR**. 2011. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/95276/290390.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 out. 2017.

TUCKUMANTEL, Hugo Leonardo. **ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO DA EMPRESA BRF S/A NO PERÍODO 2000-2014**. 2016. 71 f. TCC (Graduação) - Curso de Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <[https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/167545/Monografia do Hugo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/167545/Monografia%20Hugo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 28 jul. 2017.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT.
World investment report 2013 – **Global value chain**: trade and investment for development.
Geneva: UNCTAD, 2013a.

_____. **Global supply chains**: trade and economic policies for developing countries.
Geneva: UNCTAD, 2013b. (Study Series, n. 55).

YIN. Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZHANG, Liping; SCHIMANSKI, Silvana. **As Cadeias Globais de Valor e os Países em Desenvolvimento**. 2014. Disponível em:
<<http://www20.iadb.org/intal/catalogo/PE/2015/15323.pdf>> Acesso em: 11 out. 2017.

APÊNDICE A

Como uma empresa líder de tamanho global, a BRF tem o objetivo de estar alinhada às legislações dos locais onde atua, comprometida com os mais altos níveis de padrões éticos e sustentáveis. No Manual de Transparência BRF, está o regulamento que a Empresa aplica para alcançar esses níveis. São normas que devem ser acatadas por qualquer player que mantém relacionamento com a BRF e em todas as circunstâncias.

No "Manual" estão separados em tópicos: Responsabilidade para com a Empresa e para com as Pessoas; Responsabilidade para com o Mercado; e Responsabilidade para com a Sociedade. Resumir-se-á aqui apenas alguns subtópicos, que o autor considera mais relevante para o trabalho.

No que concerne a "Informações Privilegiadas e Confidenciais" e "Propriedade Intelectual", a BRF proíbe o uso ou divulgação de informações para fins não relacionados aos negócios da Empresa, e determina que as Pessoas (todo capital humano) devem proteger os segredos, fórmulas, processos e patentes da Companhia contra qualquer uso indevido e/ou ilegal (BRASIL FOODS, 2015, págs. 13-4). Referente à "Defesa da Concorrência" a BRF prima pela ética e a conduta justa no mercado, repudiando a troca de informações mal-intencionadas que possam adulterar o comportamento de preços de produtos, condições comerciais em licitações e afetar a livre concorrência. Já sobre "Controle de Exportações e Importações", as diretrizes norteiam as Pessoas a pesquisar possíveis restrições impostas a países e empresas antes de iniciar uma nova negociação. Os excertos a seguir correspondem aos subtítulos "Desenvolvimento Sustentável" e "Qualidade do Produto" do Manual, respectivamente. "A BRF preza pela proteção ao meio ambiente" (BRASIL FOODS, 2015, pág. 24) e tem a missão de produzir produtos saborosos e de alta qualidade, com compromisso de melhoria nos processos em toda sua cadeia de produção, de acordo com legislações e padrões internacionalmente reconhecidos. Por fim, segundo consta no subtópico "Fornecedores e Prestadores de Serviço" do Manual de Transparência (BRASIL FOODS, 2015, pág. 25)

A escolha e a manutenção dos fornecedores e prestadores de serviço contratados pela BRF baseiam-se em critérios técnicos, financeiros, de qualidade, socioambientais, éticos e de cumprimento às legislações nacionais e estrangeiras aplicáveis.

Percebe-se então, que o Manual é o documento de maior valor em termos de governança para a BRF, visto que é direcionada a todos os colaboradores da Companhia e a partir dele, muitas avaliações e modelações podem ser feitas na sua cadeia de valor possibilitando melhor monitoramento, redução de riscos e aumento de lucratividade.

APÊNDICE B

No ano de 2012 a BRF deu início ao Projeto SSMA em Transportes e Distribuição, que tem a função de apresentar os requisitos de saúde, segurança e meio ambiente que serão exigidos pela Empresa a todo transportador prestador de serviços e que farão parte, juntamente ao Manual de Transparência e ao Código de Conduta para Fornecedores, das condições estabelecidas pela BRF para a manutenção de contratos. O cumprimento e a vigilância deste manual já surgiram efeitos, uma vez que, mais de 50% de frequência de acidentes foi diminuído graças à implementação dessas políticas.

Entre os princípios da Política de SSMA destacam-se, conforme exposto no Manual de Gestão de SSMA para prestadores de serviços em transporte rodoviários de cargas (BRASIL FOODS, 2017, págs. 07-09):

1. A BRF garante que o SSMA é um valor e que suas atividades são realizadas visando a saúde e segurança do ser humano, a preservação de seu patrimônio, a continuidade de processos, o comprometimento com o meio ambiente e o cumprimento da legislação aplicável à SSMA.
2. Treinamentos e capacitações devem ser executados de maneira contínua e todos os serviços desempenhados na empresa só serão feitos por pessoas capacitadas e habilitadas.
3. As práticas de SSMA são acompanhadas pelos profissionais especializados e são avaliadas quantitativa e qualitativamente, apresentando os requisitos legais como nível mínimo, buscando sempre melhoras, e os padrões internacionais como referência.

As disposições básicas, que são obrigatórias a todos, relatam sobre a legislação aplicável a SSMA e as normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e Emprego, que regem os procedimentos a serem empregados a fim de eliminar acidentes e doenças geradas no ambiente de trabalho. O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) ³⁶ são alguns exemplos documentais dos itens desse nível. Referente às práticas básicas, o Manual versa sobre "Direção Defensiva" e "Inspeção e Manutenção" que é direcionado aos motoristas, no primeiro caso, e aos responsáveis pela mecânica no segundo. O transportador deve assegurar que todos seus motoristas estejam com o treinamento de direção defensiva dentro do prazo de

³⁶Atestado que é emitido após exame médico realizado, declarando aptidão ou não para desempenho de sua função. No caso da BRF a validade aceita do exame para motoristas e entregadores é de 01 ano.

validade reclamado pela BRF, e garantir que os veículos utilizados no transporte rodoviário de cargas estejam íntegros para sua rodagem, passando por inspeções diárias e mensais (mais detalhadas).

Além desses requisitos descritos acima, ainda há as regras de ouro BRF, consideradas invioláveis pela Empresa, que são procedimentos com o objetivo de reduzir a exposição das pessoas a problemas de saúde e segurança, segundo Brasil Foods (2017, págs. 13-20). As regras de ouro são as seguintes: Proibido adulterar sistemas de segurança e fazer improvisações; proibido intervir em máquinas e equipamentos em movimento; comunicação de acidentes; e uso de EPI's em atividades que envolvam riscos de alto potencial. Somadas a elas,

1. É proibido caronas e acompanhantes nas viagens a serviço da BRF;
2. Todo motorista realizará o teste de bafômetro quando solicitado;
3. Respeitará a velocidade da via sem ultrapassar dos 80 km/h ou 60 km/h (chuva) e cumprirá sua jornada de trabalho respeitando seus intervalos de descanso e refeição.

Antes de iniciarem seus serviços junto a BRF, os funcionários das empresas contratadas deverão participar da integração BRF, em que serão repassadas todas as orientações e requisitos de SSMA e os procedimentos a serem empregados enquanto colaboradores da Companhia. Ao passar por todos os trâmites burocráticos de contratação e recebimento desses materiais documentais de regras, o transportador estará exposto às avaliações e monitoramentos da BRF. O não cumprimento das normas apresentadas será julgado pelos responsáveis de SSMA da Empresa, podendo gerar decisões de planos de adequação ou mesmo a rescisão de contrato.