

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO
A INTERNACIONALIZAÇÃO DA BRF PARA OS EMIRADOS ÁRABES UNIDOS

RESUMO

Este estudo analisa o processo de internacionalização da BRF, uma das maiores companhias globais de alimentos de proteína animal, à luz do Paradigma Eclético de Dunning (1980), reconhecido pela capacidade de articular diferentes dimensões explicativas da internacionalização. A pesquisa adota abordagem qualitativa de natureza descritivo-analítica, fundamentada em revisão bibliográfica e documental, com ênfase em relatórios corporativos, bases de dados institucionais e literatura especializada sobre internacionalização de empresas brasileiras. A BRF, originada da fusão entre Sadia e Perdigão, consolidou presença em mais de 117 países e estabeleceu sete plantas industriais no exterior. O estudo concentra-se na inserção nos Emirados Árabes Unidos, mercado estratégico caracterizado por alta demanda por produtos Halal, ambiente regulatório sensível e incentivos fiscais atrativos. Os resultados demonstram que a BRF explorou sinergicamente as três vantagens propostas pelo paradigma OLI: ativos intangíveis como marcas reconhecidas e know-how tecnológico (Ownership), condições locacionais favoráveis (Location) e internalização dos processos produtivos (Internalization). Inicialmente, a empresa recorreu a exportações e parcerias com distribuidores locais, migrando posteriormente para o investimento direto com a construção da fábrica em Abu Dhabi. Essa trajetória evidencia uma estratégia gradual e adaptativa, orientada tanto pela racionalidade econômica quanto pela capacidade de atender requisitos culturais e institucionais específicos. O caso reforça a relevância da articulação entre teoria e prática na compreensão da internacionalização empresarial e destaca o papel das companhias brasileiras como agentes ativos na reconfiguração da economia global.

PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização; Paradigma Eclético de Dunning; BRF

ABSTRACT

This study analyzes the internationalization process of BRF in the United Arab Emirates (UAE), applying Dunning's Eclectic Paradigm (OLI framework) as the theoretical foundation. The research adopts a qualitative approach, based on a case study method supported by documentary analysis and secondary data. BRF, one of the largest global food companies specializing in animal protein, has consolidated its presence in the UAE through a gradual internationalization strategy that combines ownership advantages—such as strong brand equity, technological expertise, and processing know-how—with locational advantages including fiscal incentives and growing demand for Halal products. Internalization advantages are evident in BRF's direct investments, acquisitions, and the establishment of a state-of-the-art processing plant in Abu Dhabi, ensuring strict compliance with local cultural and regulatory requirements. The company's entry strategy evolved from partnerships to full ownership, demonstrating economic rationality and cultural adaptation. The case of BRF illustrates how Brazilian firms can successfully expand internationally by strategically leveraging local market characteristics and building effective alliances. This study highlights the integration of theoretical frameworks with practical business strategies in international business and underscores the role of multinational corporations as active agents in the contemporary global economic landscape.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a globalização transformou significativamente o ambiente competitivo internacional, configurando-se como um fenômeno complexo que reestruturou não apenas os fluxos econômicos, mas também as interações entre atores estatais e não estatais. Ao mesmo tempo em que remodela as estruturas macroeconômicas e geopolíticas, a globalização impulsiona a internacionalização empresarial como estratégia de expansão, diversificação de riscos e acesso a novos mercados. Entendida como o processo pelo qual as firmas estendem suas operações além das fronteiras nacionais, a internacionalização é multifacetada e motivada por fatores diversos, que incluem desde a busca por eficiência produtiva e ganho de competitividade até a superação de restrições impostas pelo mercado doméstico.

A literatura especializada apresenta diferentes lentes analíticas para esse fenômeno, divididas, de modo geral, entre abordagens econômicas e comportamentais (Dib & Carneiro, 2007). Enquanto a primeira privilegia decisões orientadas pela maximização de retornos e pela racionalidade econômica, a segunda destaca fatores subjetivos, como a percepção de riscos e o aprendizado organizacional acumulado ao longo do processo.

Entre os modelos teóricos mais difundidos no campo da internacionalização, destaca-se o Paradigma Eclético de Dunning (1980), também conhecido como OLI (*Ownership, Location, Internalization*). Essa estrutura postula que uma firma tende a optar pelo Investimento Direto Estrangeiro (IDE) quando três condições se apresentam simultaneamente: a posse de ativos específicos que lhe conferem vantagens competitivas (*Ownership*), a identificação de um ambiente externo favorável e estratégico (*Location*) e a avaliação de que a internalização dessas operações proporcionará maior controle e eficiência do que a terceirização (*Internalization*). A robustez desse modelo reside em sua capacidade de articular diferentes níveis de análise, sendo aplicável a múltiplos setores, tipos de empresas e contextos regionais.

É à luz desse referencial que se insere a presente pesquisa, cujo objeto de estudo é a internacionalização da BRF, uma das maiores companhias globais do setor de alimentos de proteína animal. A BRF surgiu oficialmente em 2012, a partir da fusão entre duas empresas brasileiras de forte presença nacional, Sadia e Perdigão, cujas negociações se iniciaram em 2009. Consolidada como uma das principais produtoras de alimentos processados e *in natura* do mundo, a companhia comercializa seus produtos em mais de 117 países e opera sete plantas industriais no exterior, localizadas na Turquia, Paraguai, Ásia e Oriente Médio (BRF, 2025).

A escolha da BRF como unidade empírica de análise justifica-se não apenas por sua relevância estratégica no agronegócio brasileiro — setor que responde por parcela expressiva do superávit comercial do país —, mas também pelo caráter paradigmático de sua expansão internacional. Em particular, este estudo concentra-se na internacionalização da BRF para os Emirados Árabes Unidos, país que, nos últimos anos, tem se destacado como polo logístico, comercial e de consumo no Oriente Médio. A incursão da BRF na região teve início com exportações ainda na década de 1970 e intensificou-se a partir de 2009, com a instalação de escritórios e distribuidores. O marco mais significativo ocorreu em 2014, com a construção da fábrica de processados em Abu Dhabi, cuja capacidade produtiva anual é de 80 mil toneladas, voltada principalmente ao mercado Halal.

Assim, a atuação da BRF nos Emirados Árabes Unidos constitui um campo fértil para investigar a articulação das três vantagens propostas por Dunning. A hipótese central

que norteia esta investigação é que a BRF foi bem-sucedida em explorar sinergicamente as vantagens OLI em sua inserção nesse mercado, beneficiando-se tanto da eficiência produtiva brasileira quanto de incentivos locais, ao mesmo tempo em que a internalização de atividades-chave lhe conferiu uma vantagem competitiva sustentável em um ambiente culturalmente sensível e altamente regulado.

GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Nas últimas décadas, o cenário internacional tem sido profundamente impactado pelo fenômeno da globalização. Apesar de amplamente discutido, o tema ainda traz alguns debates acerca de sua definição, suas causas e impactos. Para Giddens (1991), a globalização caracteriza-se pela intensificação das interconexões e pela integração mundial das atividades humanas, de modo que eventos locais passam a sofrer influência de acontecimentos distantes. Milton Santos (2007), traz uma perspectiva alternativa, enfatizando os aspectos negativos do processo, marcado pela produção de desigualdades e pela consolidação do capitalismo em escala planetária. Octavio Ianni (1994) também observa que, com a globalização, as relações e estruturas globais passam a exercer maior peso do que aquelas circunscritas ao âmbito nacional, sendo este um fenômeno complexo que requer investigação sistemática. No campo econômico, Gereffi e Raj-Reichert (2019) destacam que a globalização alterou significativamente os padrões de especialização produtiva, intensificando a competitividade empresarial e exigindo maior grau de internacionalização.

Nesse processo, o papel dos atores internacionais também é objeto de debate. O estudo das Relações Internacionais centra-se essencialmente nas interações entre os Estados, focando na relação de forças entre eles como o elemento central da análise. Ianni (2007), por sua vez, reconhece que os Estados mantêm papel central, mas são constantemente desafiados por empresas transnacionais e conglomerados econômicos. Sarfati (2006) defende a importância das corporações internacionais no cenário internacional visto que elas são muitas vezes maiores que alguns Estados, o autor ainda cita (2006; p.31-32) “capacidade econômica de um Estado é componente importante de seu poder”, portanto para o autor quanto mais empresas multinacionais tiver em um Estado maior será o seu poder de influência econômico e político no cenário internacional.

Nesse contexto, as empresas emergem como atores internacionais relevantes, embora haja divergências conceituais sobre sua nomenclatura; alguns autores definem empresas multinacionais e transnacionais como o mesmo conceito, enquanto outros trazem diferenças entre os termos. Lilienthal (1960) define as empresas multinacionais como corporações com sede em um país e operações em outros, sujeitas às legislações e costumes locais. Por outro lado, as empresas transnacionais distinguem-se por possuir uma rede global integrada e uma estrutura de gestão mais descentralizada, permitindo maior autonomia decisória às subsidiárias. A principal diferença entre os modelos reside no grau de centralização e na estratégia administrativa.

Assim, a globalização reconfigura não apenas o espaço econômico, mas também a natureza e a influência dos atores internacionais, sejam eles estatais ou corporativos, promovendo novas dinâmicas de interdependência e competição em escala mundial, e as empresas passam a ter cada vez mais relevância nesse contexto.

O processo por meio do qual empresas multinacionais e transnacionais ingressam em mercados estrangeiros é denominado internacionalização. Segundo McDougall e Oviatt (2005), a internacionalização caracteriza-se por uma combinação de

comportamentos inovadores, proativos e orientados ao risco, voltados à criação de valor por meio da atuação além das fronteiras nacionais. Cantwell e Piscitello (2000) corroboram essa perspectiva ao destacar que a internacionalização permite explorar e potencializar competências previamente consolidadas pela empresa de forma mais eficiente. É comum que as organizações recorram a fusões, aquisições e à expansão de sua capacidade produtiva, com o propósito de ampliar sua participação nos mercados domésticos e internacionais.

Teixeira (2007) compreende a internacionalização como a situação em que as empresas passam a depender de elementos externos ao seu território de origem para a tomada de decisões estratégicas. Rocha e Barreto (2003), por sua vez, definem o processo como um crescente envolvimento com operações internacionais, que podem ocorrer em duas direções: operações para fora (*outward*), relacionadas à exportação e investimentos externos, e operações para dentro (*inward*), vinculadas à importação de insumos, tecnologias e conhecimentos. Para esses autores, a combinação dessas orientações contribui para aprofundar o grau de internacionalização empresarial. O processo de internacionalização, articulado à dinâmica globalizante, requer um estudo minucioso e uma análise criteriosa das alternativas de entrada em diferentes ambientes econômicos e culturais.

Diante dessa complexidade, diversos autores têm se dedicado a investigar as estratégias que as empresas transnacionais podem adotar para estabelecer e consolidar sua presença internacional. As diferentes formas pelas quais uma organização pode se integrar a um mercado estrangeiro são denominadas modos de entrada, configurando uma decisão estratégica fundamental que influencia diretamente o grau de sucesso alcançado no processo de internacionalização.

Três principais abordagens explicam como as empresas escolhem seus modos de entrada. A primeira, denominada escola evolucionista (WELCH, 1990; ROOT, 1994; JOHANSON e VAHLNE, 2009), defende que a internacionalização ocorre de forma gradual e sequencial, iniciando pela exportação e avançando progressivamente até o investimento direto no exterior. A segunda abordagem (RUGMAN, 1981; HENNART, 1982; DUNNING, 1980) enfatiza que a existência de mercados imperfeitos — como barreiras comerciais, custos de transação e assimetrias de informação — influencia a escolha do modo de entrada. Já a terceira abordagem (JOHANSON e VAHLNE, 2009) argumenta que as relações inter organizacionais exercem papel determinante, pois facilitam o acesso a informações, reduzem incertezas e atenuam a desvantagem de ser uma empresa estrangeira.

Em termos práticos, Pan e Tse (2000) propõem que os modos de entrada sejam agrupados em duas categorias principais. As estratégias *non-equity* não exigem investimento direto no capital social ou aquisição de ativos no exterior, abrangendo modalidades como exportação, licenciamento e *franchising*. Essas opções envolvem menor risco e investimento, mas também proporcionam controle mais limitado sobre as operações internacionais. Por outro lado, as estratégias *equity* pressupõem maior comprometimento de recursos, incluindo investimentos diretos por meio de aquisições, fusões, *joint ventures*, filiais ou subsidiárias. Embora apresentem maiores riscos, essas estratégias conferem maior controle operacional e potencial de retorno financeiro.

TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias de internacionalização têm como objetivo compreender de que forma as empresas expandem suas operações para outros países, identificar os fatores que

influenciam esse processo e examinar os principais desafios enfrentados nesse contexto. Essas teorias funcionam como uma lente analítica para interpretar o comportamento organizacional, permitindo estabelecer padrões que auxiliam na análise comparativa de diferentes processos de internacionalização. De acordo com Dib e Carneiro (2007), essas teorias podem ser agrupadas em duas abordagens principais: econômica e comportamental.

A abordagem econômica compreende modelos que enfatizam decisões fundamentadas predominantemente em fatores financeiros, comerciais e de eficiência. Nessas perspectivas, as decisões são essencialmente racionais e pragmáticas, baseadas na avaliação objetiva de custos, benefícios e oportunidades de mercado, de modo que a seleção do país de destino ocorre prioritariamente por critérios econômicos. As principais teorias de abordagem econômica são a Teoria do Ciclo do Produto de Vernon, a Teoria das Operações Internacionais e a Teoria do Paradigma Eclético.

Por outro lado, a abordagem comportamental parte do pressuposto de que as decisões de internacionalização também refletem percepções subjetivas, atitudes e comportamentos dos tomadores de decisão. Nesse enfoque, além dos aspectos econômicos, consideram-se fatores culturais, institucionais e ambientais, bem como as características organizacionais e o grau de aversão ao risco. A opção por determinado mercado ou modo de entrada, portanto, envolve tanto expectativas racionais quanto julgamentos orientados pela experiência e pela intenção de reduzir incertezas. Algumas das teorias com essa abordagem são o modelo de Uppsala, o modelo de Reid e Czinkota e Johnston, a Teoria de Hallén e Wiedersheim-Paul.

Dentre as Teorias Econômicas de Internacionalização, destaca-se o Paradigma Eclético, desenvolvido por John Dunning (1980). Essa teoria integra elementos da competição monopolista, da teoria da internalização, dos custos de transação e da localização. Embora apresente capacidade preditiva limitada, o modelo busca explicar os padrões de internacionalização com base em três variáveis centrais: Vantagem de Propriedade, Vantagem de Localização e Vantagem de Internalização. O objetivo principal é compreender os fatores que levam as empresas multinacionais a optar pelo Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

A Vantagem de Propriedade (*Ownership*) diz respeito aos ativos e recursos específicos que conferem à empresa superioridade competitiva em relação aos concorrentes internacionais. Dunning (1980) identifica dois tipos principais:

- Ativos intangíveis, como tecnologia, inovações, reputação, marca e experiência gerencial;
- Vantagens transnacionais, relacionadas à capacidade de reduzir custos de transação e capturar benefícios decorrentes da atuação internacional.

Além disso, o autor menciona as vantagens institucionais, que decorrem de instituições formais e informais que influenciam o processo de geração de valor e a interação com os stakeholders, incluindo incentivos externos ou internos.

A segunda variável é a Vantagem de Localização (*Location*), que considera os atributos do país ou região hospedeira, como custos da mão de obra, infraestrutura, impostos e características institucionais. Uma empresa identifica vantagens de localização quando percebe que determinados recursos e condições, imobilizados no mercado externo, podem ser combinados com seus produtos ou competências transferíveis. Em muitos casos, essas vantagens envolvem fatores de difícil imitação e oportunidades de cooperação com empresas locais, que não podem ser plenamente aproveitadas a distância, tornando necessário o estabelecimento de operações no território estrangeiro.

Por fim, a Vantagem de Internalização (*Internalization*) se refere à capacidade da empresa de manter e explorar internamente seus ativos e conhecimentos específicos, em vez de comercializá-los ou licenciá-los a outras organizações. Essa internalização visa reduzir riscos de difusão do conhecimento e preservar vantagens competitivas. Quando os benefícios de realizar internamente as atividades superam os custos de transação, a empresa tende a optar por Investimentos Diretos. Dunning argumenta que essas economias surgem da integração entre as operações já existentes e as novas atividades internacionais.

Assim, o Paradigma Eclético, também conhecido como modelo OLI (*Ownership, Location, Internalization*), propõe que a escolha do modo de entrada em mercados internacionais depende da presença simultânea dessas três categorias de vantagem. Ao avaliar os custos e benefícios associados a cada uma, a empresa pode definir a estratégia de investimento mais adequada e potencialmente mais lucrativa.

METODOLOGIA

Este trabalho adota o método de estudo de caso para analisar o processo de internacionalização da BRF, empresa brasileira do setor de alimentos. De acordo com Yin (2015, p. 33), o estudo de caso constitui uma “investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. A escolha da BRF como objeto de análise deve-se à sua relevância no mercado nacional e internacional, bem como à sua trajetória de expansão, inovação e presença estratégica em diversos países, o que a torna um exemplo representativo no contexto da internacionalização empresarial.

A coleta de dados envolveu o uso de fontes primárias e secundárias (DUARTE; BARROS, 2011). As fontes primárias foram obtidas por meio de uma entrevista semiestruturada realizada com o gerente de desenvolvimento de negócios do Golfo na BRF (sem identificação por solicitação da fonte), conduzida pelos autores em 10 de abril de 2025, por videoconferência via plataforma Teams, com duração de 50 minutos. A entrevista seguiu um roteiro flexível, conforme orienta Gil (2009), permitindo ao entrevistador adaptar as perguntas à dinâmica da conversa e priorizar as contribuições do entrevistado, com foco nos aspectos do processo de internacionalização da empresa.

As fontes secundárias foram constituídas por dados institucionais disponíveis no site da BRF, bem como por matérias jornalísticas e relatórios corporativos atualizados em 2025. A análise dos dados obtidos foi qualitativa, com base na transcrição integral da entrevista, utilizando-se a técnica de análise de conteúdo interpretativa. O objetivo foi identificar os principais fatores que influenciaram a internacionalização da BRF, com ênfase em sua atuação nos Emirados Árabes Unidos, articulando os achados empíricos às teorias de internacionalização revisadas no referencial teórico, especialmente ao Paradigma Eclético de Dunning (1980).

A análise centrou-se na identificação das três dimensões do modelo OLI (*Ownership, Location e Internalization*), permitindo um cruzamento entre teoria e prática. Esse procedimento metodológico contribuiu para uma compreensão mais aprofundada das estratégias adotadas pela empresa no processo de inserção internacional e da forma como tais estratégias dialogam com os fundamentos teóricos da internacionalização.

A BRF

A BRF S.A. surgiu como resultado da fusão entre duas tradicionais empresas brasileiras do setor alimentício: Perdigão e Sadia. O processo de união foi anunciado em 2009, aprovado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) em julho de 2011 e oficialmente concluído em 2012. Ambas as companhias tinham origem em negócios familiares e, ao longo das décadas, consolidaram-se como importantes protagonistas no mercado nacional de alimentos, com significativa presença internacional. A partir da operação de fusão, passou-se a adotar a nova denominação BRF. Atualmente, seus produtos estão presentes em mais de 117 países (BRF, 2025). Para garantir a concorrência no setor, o CADE condicionou a aprovação da fusão à alienação de determinados ativos. Como parte desse acordo regulatório, em dezembro de 2011, tais ativos foram negociados com a empresa Marfrig. Essa operação foi formalizada por meio de um contrato de permuta de ativos celebrado em março de 2012. Em contrapartida, a BRF adquiriu 90,05% do capital social da empresa argentina Quickfood S.A., além de efetuar um pagamento adicional de 350 milhões de reais (BRF, 2025).

O ano de 2013 marcou uma transformação organizacional relevante na BRF. Nesse período, foi eleito um novo Conselho de Administração, implementou-se um modelo de gestão baseado em estrutura matricial e ocorreram reestruturações em diversas diretorias, com o propósito de ampliar a eficiência e a integração das operações da companhia (BRF, 2025).

A BRF tem como foco estratégico a produção e comercialização de aves, suínos e alimentos processados. A companhia adota uma gestão orientada pela diversidade dos negócios, pelo aproveitamento integral da proteína animal e pela adaptação às preferências dos clientes em diferentes mercados (BRF, 2024). No Brasil, a empresa mantém 35 plantas industriais, 22 centros de distribuição e realiza aproximadamente 547 mil entregas mensais por meio de um sistema logístico avançado. Seu portfólio contempla diversas marcas reconhecidas mundialmente.

Além do desempenho econômico, a BRF fundamenta suas atividades em princípios de gestão sustentável, buscando gerar valor compartilhado com todos os elos da cadeia produtiva. A empresa também mantém compromisso com a promoção da qualidade de vida, a responsabilidade social e a sustentabilidade nos mercados em que atua (BRF, 2025).

INTERNACIONALIZAÇÃO DA BRF

Antes da constituição da BRF, tanto a Sadia quanto a Perdigão já havia desenvolvido trajetórias significativas de internacionalização, que contribuíram para consolidar sua posição como protagonistas do setor alimentício brasileiro e estabelecer uma base sólida para sua atuação global.

A Sadia iniciou suas operações internacionais ainda na década de 1960, com a assinatura dos primeiros contratos de exportação de carne bovina e suína *in natura* para os mercados europeu e suíço, em 1967. Durante a década de 1970, intensificou sua presença externa ao iniciar a exportação de frango congelado para o Oriente Médio em 1975, segmento no qual, poucos anos depois, já alcançaria a liderança. A partir da década de 1980, estruturou uma rede própria de distribuição e comercialização, com a criação de unidades da Trading Co. em São Paulo, Paranaguá, Milão, Tóquio e Buenos Aires. Em 1985, consolidou-se como o maior exportador de frango para o Japão, além de ampliar sua presença no Extremo Oriente e nos mercados árabes.

Na década de 1990, a empresa deu sequência à expansão, inaugurando filiais em Tóquio, Milão e Buenos Aires e, posteriormente, centrais de armazenagem e distribuição na Argentina, bem como representações comerciais no Uruguai e Chile. No final do século XX, a Sadia já exportava para mais de 60 países. Nos anos 2000, prosseguiu com parcerias estratégicas, incluindo a *joint venture* “Concordia Foods Limited”, realizada com a subsidiária da Cargill, a Sun Valley, que fortaleceu sua atuação no Reino Unido. Ainda nesse período, firmou uma *joint venture* com a empresa russa Miratog e passou a operar unidades destinadas à comercialização de produtos refrigerados fora do Brasil, aprofundando o processo iniciado com as exportações.

A Perdigão, por sua vez, estruturou sua estratégia internacional no início dos anos 2000. Em 2000, estabeleceu seu primeiro escritório no exterior, localizado na Inglaterra, e em 2002 inaugurou o escritório em Dubai, representando um marco relevante na inserção da empresa no mercado do Oriente Médio. A expansão avançou em 2007 com a aquisição da Plusfood, empresa holandesa, ampliando sua presença na Europa e no segmento de produtos bovinos. No mesmo período, passou a contar com uma unidade industrial na Argentina, anteriormente pertencente à Eleva, reforçando sua capacidade produtiva no Mercosul e consolidando sua presença regional.

A fusão entre essas duas companhias, anunciada em 2009 e efetivada em 2012, deu origem à BRF, que consolidou sua posição como uma das maiores produtoras e exportadoras globais de alimentos processados e proteína animal. A BRF, responsável por cerca de 30% das exportações brasileiras de carne de frango, iniciou formalmente sua estratégia de internacionalização em 2010, com foco na exportação de produtos de maior valor agregado e na entrada planejada em mercados considerados estratégicos. Atualmente, a empresa conta com sete plantas industriais produtivas no exterior, distribuídas por países como Turquia, Paraguai, Emirados Árabes Unidos e na Ásia.

Na América do Sul, o processo de expansão teve início em 2011 com a aquisição das empresas argentinas Avex e Dánica, seguido pela compra da Quickfood em 2012, consolidando sua atuação na Argentina. No Oriente Médio, embora as exportações tenham se iniciado ainda nos anos 1970, a presença foi intensificada a partir de 2009 com a abertura de escritórios comerciais e consolidada em 2014 com a inauguração da fábrica de processados em Abu Dhabi, uma das mais modernas da companhia. Entre 2013 e 2016, a BRF adquiriu participações majoritárias em empresas locais no Catar, Omã, Kuwait e Arábia Saudita, ampliando sua rede de distribuição e sua capacidade produtiva na região. Além disso, estabeleceu *joint ventures* estratégicas, como a parceria com a Qatar Investment Authority e a entrada no mercado indonésio por meio da joint venture com a Sukses Makmur Tbk, reforçando sua presença global e sua capacidade de atender mercados com demandas específicas, como o consumo de produtos Halal. A consolidação no mercado saudita foi reforçada com a aquisição total da Wafi em 2020.

O Oriente Médio, grande consumidor de proteína animal, passou a ser considerado um mercado estratégico pela BRF devido ao crescimento da renda e da demanda por carne de frango e bovina. A companhia identificou oportunidades nesse mercado, mas também enfrentou desafios relacionados às diferenças culturais e religiosas em relação ao Brasil. Para atender aos preceitos islâmicos e garantir o acesso ao mercado muçulmano, a BRF passou a produzir alimentos com certificação Halal, que assegura que os produtos sejam permitidos para consumo conforme a religião. Além disso, a empresa adaptou estratégias comerciais ao calendário local, como o aumento

da demanda no Ramadã, quando o consumo de alimentos cresce e ocorrem ações de marketing específicas.

INTERNACIONALIZAÇÃO PARA OS EMIRADOS ÁRABES

A internacionalização tem se mostrado uma estratégia crucial para a BRF, que obtém aproximadamente 50% de seu faturamento anual no mercado externo. Esse processo de expansão global é impulsionado pela capacidade da empresa de identificar e explorar oportunidades, como o aproveitamento integral dos componentes animais em diferentes regiões. Um exemplo ilustrativo é a venda de pés de frango para a China, que alcança valores superiores aos praticados no Brasil, contribuindo para a maximização dos lucros e alcance de novos mercados. Além disso, a diversificação de mercados funciona como proteção cambial frente às oscilações e aos riscos financeiros (informação verbal, 2025).

Segundo relatório institucional (BRF, 2025):

Internacionalmente, demos passos importantes para solidificar a BRF como companhia global. No Oriente Médio, continuamos a aprimorar nossa marca halal. Na Ásia, investimos no portfólio de marcas e aquisições na Tailândia e Malásia. Na Europa Oriental, focamos no varejo e nosso canal de *food service* tornou-se ainda mais relevante no Reino Unido. Na Argentina, expandimos nossa posição no mercado de frios por meio da aquisição de duas outras companhias. Na Turquia, compramos a maior produtora de aves local.

O mercado Halal do Oriente Médio representou uma oportunidade estratégica, dada a elevada demanda e a oferta restrita de produtos certificados, em razão das exigências e dos custos associados ao processo. No entanto, essa oportunidade foi acompanhada de desafios, sobretudo pela necessidade de adaptar a produção brasileira, tradicionalmente mais ágil, ao ritmo mais lento e rigoroso do processamento Halal (informação verbal, 2025).

Apesar desses entraves, a BRF manteve uma vantagem competitiva decorrente de custos de produção reduzidos, eficiência pecuária e escala industrial. A empresa realizou adaptações específicas em seus processos e contratou profissionais especializados, o que foi decisivo para a inserção bem-sucedida no segmento Halal (informação verbal, 2025).

A incursão inicial da BRF nos Emirados Árabes Unidos ocorreu por meio de uma parceria estratégica com a Federal Foods, empresa distribuidora consolidada na região. Essa escolha foi motivada pela estrutura logística já estabelecida, que reduziu custos e simplificou o processo de entrada. O principal desafio foi encontrar um parceiro confiável que preservasse a qualidade da marca e dos produtos. Essa modalidade de entrada, baseada em alianças, também foi utilizada em outras expansões (informação verbal, 2025).

Seguindo seu padrão estratégico, a BRF, após consolidar presença via distribuidor, adquiriu participação acionária na Federal Foods, passando a exercer controle decisório. Em 2012, comprou 49% do capital acionário da distribuidora, e em 2014 concluiu a aquisição integral dos direitos econômicos da empresa. A Federal Foods, sediada em Abu Dhabi, é líder em distribuição de alimentos nos Emirados, atendendo varejo, *food service* e atacado (CNN, 2012; BRF, 2014).

A fábrica em Abu Dhabi, inaugurada em 2014, tornou-se referência em modernidade e boas práticas produtivas, com capacidade anual de 80 mil toneladas. Segundo o Pedro Faria, CEO na época: “a fábrica de Abu Dhabi é uma das nossas grandes

histórias de sucesso, integrando a cadeia produtiva global e transformando os Emirados em um polo de exportação.” (BRF, 2025)

A escolha pelos Emirados Árabes foi motivada não apenas pelo mercado Halal, mas também pelos incentivos econômicos, como a carga tributária muito reduzida. Essa política fiscal, sustentada pela receita do petróleo, visa atrair investimentos e diversificar a economia, criando um ambiente altamente favorável a empresas como a BRF (UNITED ARAB EMIRATES, 2025; informação verbal, 2025).

A internacionalização da BRF para os Emirados pode ser analisada a partir do Paradigma Eclético de Dunning (1980), que fundamenta a decisão de internacionalizar em três tipos de vantagens. A Vantagem de Propriedade (*Ownership*) resulta da posse de ativos tangíveis e intangíveis, como tecnologia, reputação, força da marca e know-how gerencial. A BRF detinha ativos estratégicos tangíveis e intangíveis que conferiram condições favoráveis para sua inserção no mercado dos Emirados Árabes. Entre esses ativos, destaca-se o know-how consolidado na produção de alimentos processados e na cadeia produtiva de proteína animal, a expertise no cumprimento dos rigorosos requisitos sanitários e a capacidade tecnológica de adaptação ao mercado Halal, aspecto crítico para atender as exigências religiosas locais. Além disso, a força de suas marcas Sadia e Perdigão, ambas amplamente reconhecidas em mercados internacionais, proporcionou reputação, confiança e diferenciação frente a concorrentes regionais. A infraestrutura de inovação, representada pelo BRF Innovation Center e demais iniciativas de pesquisa e desenvolvimento, sustentou a capacidade da companhia em criar soluções e produtos alinhados às preferências e normas culturais específicas. Esses elementos configuram, segundo Dunning, ativos proprietários que conferem vantagens competitivas exclusivas e justificam a propensão ao investimento direto.

A Vantagem de Localização (*Location*): refere-se aos atributos da região receptora dos investimentos. A escolha dos Emirados Árabes como polo de produção e distribuição fundamentou-se em fatores locacionais de alta relevância estratégica. Primeiramente, o país se destaca como centro logístico regional, com acesso facilitado aos demais países do Golfo e do Norte da África, ampliando o potencial de exportação para mercados vizinhos. Adicionalmente, a robusta demanda local por produtos Halal de alta qualidade, associada ao crescimento populacional e ao aumento do poder aquisitivo, tornou o ambiente de negócios altamente atrativo. Outro fator determinante foi a política fiscal favorável – a carga tributária reduzida e incentivos econômicos oferecidos pelo governo emiradense a empresas estrangeiras – que atuou como estímulo direto ao investimento produtivo local. Esses aspectos evidenciam a vantagem locacional, uma vez que a produção interna nos Emirados possibilitou à BRF não apenas reduzir custos logísticos e fiscais, mas também assegurar maior proximidade com consumidores e parceiros comerciais.

Por fim, a Vantagem de Internalização (*Internalization*) trata da decisão de manter o controle direto sobre ativos e processos, evitando depender de terceiros. A decisão da BRF de assumir progressivamente o controle integral das operações nos Emirados Árabes – iniciando com uma parceria estratégica com a Federal Foods e culminando na aquisição majoritária e na construção de unidade produtiva própria em Abu Dhabi – revela o elevado grau de vantagem de internalização. O controle direto permitiu à empresa preservar seu padrão de qualidade, proteger o know-how produtivo e gerencial e garantir o cumprimento rigoroso dos processos Halal, que requerem supervisão permanente e certificação confiável. Adicionalmente, a internalização possibilitou maior flexibilidade na gestão do portfólio de produtos, no relacionamento com grandes redes varejistas e *food service* e na integração com a cadeia global de

fornecimento da companhia. Esses fatores corroboram o argumento de Dunning de que, quanto maior a relevância estratégica dos ativos proprietários e mais específicos forem os requisitos de produção e comercialização – como no caso do abate Halal e da reputação de marca –, maior será a tendência de internalização das operações e menor a propensão à simples terceirização ou licenciamento (Dunning, 1980; BRF, 2014; informação verbal, 2025).

Em síntese (Quadro 1), a trajetória da BRF nos Emirados Árabes Unidos demonstra, de forma exemplar, a articulação entre as três dimensões propostas pelo Paradigma Eclético. A posse de ativos intangíveis valiosos (*Ownership*), combinada à atratividade locacional do mercado emiradense (*Location*) e ao elevado grau de especificidade e controle requerido nas operações (*Internalization*), justificou a opção pelo investimento direto estrangeiro, integrando distribuição, produção e comercialização local sob gestão própria. Essa análise confirma a relevância teórica do modelo de Dunning para explicar decisões de internacionalização de empresas multinacionais com portfólio complexo e atuação em segmentos culturalmente sensíveis.

Quadro 1 – Resumo das Vantagens OLI da BRF

RESUMO DAS VANTAGENS OLI BRF	
Vantagens Ownership	– Ativos intangíveis: força das marcas Sadia e Perdigão, reconhecidas internacionalmente. – Know-how na produção e comercialização de alimentos Halal – Capacidade tecnológica e inovação, com estruturas como o BRF Innovation Center. – Reputação e experiência em mercados globais de proteína animal.
Vantagens de Localização	– Alta demanda por produtos Halal de qualidade no Oriente Médio. – Posição geográfica estratégica, facilitando distribuição a outros países da região. – Incentivos fiscais e carga tributária reduzida nos Emirados Árabes. – Políticas públicas favoráveis à produção local de alimentos.
Vantagens de Internalização	– Controle direto sobre processos produtivos e logísticos. – Proteção do know-how e da reputação de marca. – Supervisão integral do processo Halal, assegurando certificações e padrões de qualidade. – Maior flexibilidade para ajustar portfólio e estratégias de mercado.

Fonte: elaborado pelos autores

Esse processo gradual de entrada, expansão e consolidação evidencia como a BRF transformou as oportunidades do mercado Halal em crescimento sustentável, fortalecendo sua presença no Oriente Médio e consolidando os Emirados Árabes como um dos principais polos de sua atuação internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internacionalização da BRF para os Emirados Árabes Unidos representa um exemplo paradigmático de inserção estratégica no contexto da economia global, confirmando a aplicabilidade da Teoria do Paradigma Eclético de Dunning (1980) como instrumento teórico-analítico eficaz para compreender as escolhas e os resultados da empresa. A BRF logrou alinhar vantagens de propriedade, como sua marca consolidada, know-how em processamento de carnes e capacidade tecnológica, com uma escolha geoestratégica de localização, favorecida por incentivos fiscais, demanda crescente por produtos Halal e um ambiente de negócios favorável à atração de capital estrangeiro.

Ao internalizar as operações por meio de aquisições sucessivas e construção de unidade própria em Abu Dhabi, a empresa reforçou seu controle sobre os processos produtivos, garantindo conformidade com os preceitos islâmicos, rastreabilidade e diferenciação de mercado. Tal estratégia, inicialmente baseada em parcerias (*non-equity*) e progressivamente transicionada para investimentos diretos (*equity*), evidencia a racionalidade econômica por trás do processo, bem como a capacidade da BRF de adaptar-se a contextos culturais e institucionais distintos. O caso BRF evidencia, ainda, como empresas brasileiras podem expandir suas fronteiras a partir de uma estratégia gradual, mas robusta, de internacionalização, baseada na leitura atenta das demandas locais e na construção de alianças estratégicas. A presença consolidada da BRF no Golfo não apenas fortalece sua atuação no mercado Halal, mas também posiciona a empresa como vetor de internacionalização do agronegócio brasileiro, contribuindo para a difusão de padrões de produção éticos, eficientes e globalmente competitivos. A trajetória analisada ressalta a importância da integração entre teoria e prática no campo dos negócios internacionais e reforça o papel das empresas como agentes ativos na configuração contemporânea da globalização econômica.

REFERÊNCIAS

BRF S.A. **Home**. 2025. Disponível em: <https://www.brf-global.com/>.

CANTWELL, J.; PISCITELLO, L. **Accumulating Technological Competence: Its Changing Impact on Corporate Diversification and Internationalization**. *Industrial and Corporate Change*, v. 9, n. 1, p. 21-51, mar. 2000.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. M. T. **Uma Análise dos Antecedentes do Desempenho Exportador da Pequena e Média Empresa**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 2, p. 65-88, 2007.

DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUNNING, J. H. **Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests**. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

GEREFFI, G.; PONTE, S.; RAJ-REICHERT, G. (Orgs.). **Handbook on Global Value Chains**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2019.

GIDDENS, A. **Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age**. Stanford: Stanford University Press, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HENNART, J.-F. **A Theory of Multinational Enterprise**. University of Michigan Press, 1982.

IANNI, O. **Metáforas da globalização**. Campinas, SP: Ideias, v. 1, n. 1, p. 7-21, mar. 1994.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership**. Journal of International Business Studies, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

LILIENTHAL, D. E. **The Multinational Corporation: A Review of Some Problems and Opportunities for Business Management in a Period of World-wide Economic Change**. Development and Resources Corporation, 1960.

MCDUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. **Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization**. Entrepreneurship: Theory and Practice, v. 29, n. 5, p. 537-553, set. 2005.

PAN, Y.; TSE, D. K. **The Hierarchical Model of Market Entry Modes**. Journal of International Business Studies, v. 31, n. 4, p. 535-554, 2000.

ROCHA, A.; BARRETO, A. **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (org.). As novas fronteiras: A multinacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. Revised and Expanded Edition. Jossey-Bass Publishers, 1994.

RUGMAN, A. M. **Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets**. Columbia University Press, 1981.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

SARFATI, G. **O terceiro xadrez: como as empresas multinacionais negociam nas relações econômicas internacionais**. 2006. 200 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

TEIXEIRA, P. N. **Internationalization in Higher Education: The fundamental role of faculty**. 2007.

UNITED ARAB EMIRATES. Ministry of Economy. **Food Sector**. Disponível em: <https://www.moec.gov.ae/en/food-sector>.

WELCH, L. S. **Internationalization: Evolution of a Concept**. Journal of General Management, v. 16, n. 2, p. 34-52, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.