

## Planterra Foods: por que a gigante de proteínas JBS decidiu desistir do mercado de proteína alternativa dos Estados Unidos?

Planterra Foods: Why Did The Protein Behemoth JBS Decide to Give Up on The Auspicious Alternative Protein Market in The United States?

*Andrew Gil*<sup>1</sup>  
*Paulo Chmik*<sup>2</sup>

### Resumo

A gigante brasileira de proteínas animais JBS decidiu em final de 2022 fechar sua startup de proteínas plant-based Planterra, anunciando o fim de sua participação no mercado de proteínas á base de plantas nos Estados Unidos. O contexto em que esta decisão aconteceu foi controverso, pois o mercado de proteínas alternativas aparecia como crescente em 2022. Dado este cenário, cabe a pergunta: quais os motivos que levaram a JBS a tomar a decisão de desinternacionalizar suas atividades? Destarte, esta pesquisa busca entender o porquê de tal decisão em um momento em que este mercado aparecia como crescente. Como estratégia de pesquisa foi utilizado um estudo de caso único (Planterra), onde foram coletadas notícias divulgadas em páginas virtuais, de forma pública que abordassem o assunto que estavam em circulação no mês de novembro de 2022. A partir destas informações, o artigo buscou analisá-las por meio de uma análise de conteúdo, procurando trazer hipóteses e indícios da razão da decisão, tendo por base teórica o modelo OLI, ou paradigma eclético, de Dunning (2000), normalmente utilizado na tomada de decisão de internacionalização. Os resultados da pesquisa indicam que o investimento da companhia, nos Estados Unidos, não era compatível com posicionamento estratégico da empresa no setor de proteína alternativa. Ou seja, a vantagem Location (L) do Modelo OLI foi perdida, e por este motivo, a companhia preferiu dirigir os investimentos ao mercado brasileiro e europeu, porém outros resultados obtidos constataram que as desvantagens de Ownership (O) e Internalization (I) apareceram com certa frequência, demonstradas respectivamente por capacidade insuficiente e cadeia de produção insatisfatória. A partir deste estudo, foi possível identificar a necessidade de um aprofundamento acerca de mais pesquisas sobre as organizações que produzem e comercializam proteínas alternativas, buscando identificar seus pontos fortes e fracos, cabendo desta forma mais casos de estudos

**Palavras-Chave:** Proteína Alternativa; desinternacionalização; proteína plant-based; paradigma eclético; carne vegetal.

---

<sup>1</sup> Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3072-1005>. E-mail: andrew.gil@ufpr.br

<sup>2</sup> Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6558-6549>. E-mail: paulo.chmik@ufpr.br

### Abstract

The Brazilian animal protein giant JBS decided in late 2022 to close its plant-based protein startup Planterra, announcing the end of its participation in the plant-based protein market in the United States. The context in which this decision occurred was controversial, as the alternative protein market appeared to be growing in 2022. Given this scenario, the question arises: what were the reasons that led JBS to make the decision to deinternationalize its activities? Therefore, this research seeks to understand the reason for this decision at a time when this market appeared to be growing. As a research strategy, a single case study (Planterra) was used, where news articles published on public websites addressing the subject in circulation in November 2022 were collected. Based on this information, the article sought to analyze them through content analysis, seeking to bring hypotheses and clues about the reason for the decision, based on the theoretical framework of Dunning's OLI model, or eclectic paradigm (2000), commonly used in internationalization decision-making. The research results indicate that the company's investment in the United States was not compatible with the company's strategic positioning in the alternative protein sector. In other words, the Location (L) advantage of the OLI Model was lost, and for this reason, the company preferred to direct investments to the Brazilian and European markets. However, other results obtained showed that the disadvantages of Ownership (O) and Internalization (I) appeared with some frequency, demonstrated respectively by insufficient capacity and unsatisfactory production chain. From this study, it was possible to identify the need for further research on organizations that produce and market alternative proteins, seeking to identify their strengths and weaknesses, thus requiring more case studies.

**Keywords:** Alternative Protein; desinternationalization; plant-based protein; eclectic paradigm; plant-based meat.

\* \* \*

## 1. Introdução

O Brasil tem demonstrado uma presença proeminente no mercado de proteína animal, estabelecendo-se como um participante significativo nesse setor (Reis, Heidemann & Borini, 2020). Especificamente, as empresas BRF e JBS, destacadas como "corporações titânicas", emergem como atores dominantes nesse cenário, comercializando uma variedade de proteínas em várias nações (<https://www.infomoney.com.br/mercados/quanto-faturam-e-quais-marcas-tem-brf-jbs-marfrig-e-minerva-quadro-compara-frigorificos-e-explica-preferencias-dos-analistas>).

A população global, com algumas exceções, tem experimentado um aumento no consumo de carne, especialmente em países em desenvolvimento, devido a processos culturais e de socialização (Fieldhouse, 1995), como indicado em um relatório conjunto da OCDE e da FAO (2021). Conforme apontado pelo Fórum Econômico Mundial (2019), a demanda por proteína em escala mundial tem crescido consideravelmente. No entanto,

conforme as projeções, esse crescimento não será acompanhado por um aumento correspondente na oferta de proteína tradicional. Em outras palavras, produtos como carne, leite e outras fontes de proteínas obtidas de animais enfrentarão desafios para atender à demanda global em níveis sustentáveis. Adicionalmente, de acordo com a projeção de Tubb & Sebba (2021), é esperado que o número de bovinos diminua em 50% até 2030, o que resultará em uma redução proporcional nas receitas, dadas as limitações de recursos disponíveis.

Como alternativa, as empresas têm embarcado em um extenso processo de pesquisa visando desenvolver proteínas a partir de fontes alternativas, além das tradicionais. Entre estas alternativas, destacam-se a proteína vegetal, derivada de fontes como soja, ervilha e outros legumes, e a carne cultivada em laboratório, produzida a partir do cultivo de células animais, embora ainda pouco adotada na época deste artigo, mas em crescimento ([https://gfi.org.br/wp-content/uploads/2020/06/GFI\\_2020\\_IndProtAlternativas.pdf](https://gfi.org.br/wp-content/uploads/2020/06/GFI_2020_IndProtAlternativas.pdf)). Esta tecnologia tem possibilitado a criação de produtos cada vez mais semelhantes aos de origem animal. O mercado desses produtos tem experimentado um crescimento significativo nos últimos anos, e há indicações de que há bastante viabilidade acerca de sua expansão, além de ser rentável e ao mesmo tempo, com sustentabilidade ambiental (Singh et al., 2021).

Desta forma, ao identificar oportunidades de lucro, as principais empresas de proteínas do Brasil adentraram nesse mercado, conforme discutido por Viera, Buianain & Contini (2021), seguindo uma estratégia de defesa para evitar a dependência da proteína brasileira por parte dos países consumidores. Por exemplo, observa-se que tanto a JBS quanto a BRF têm empregado suas capacidades, alcance e posição no mercado, frequentemente por meio de *startups*, para comercializar produtos de proteína alternativa em diversos países. Especificamente, a JBS utilizou a *Planterra Foods* para atender à demanda por proteína alternativa nos Estados Unidos e Canadá, a marca *Vivera* para o mercado europeu e a marca *Incrível* para o mercado consumidor brasileiro (<https://jbs.com.br/marca/incrivele>; <https://jbs.com.br/marca/vivera>), evidenciando assim uma estratégia de internacionalização no mercado de base vegetal desde a primeira grande empresa frigorífica do Brasil (Spohr & Silveira, 2011).

No entanto, de maneira surpreendente, a JBS decidiu retirar-se do mercado dos Estados Unidos, encerrando assim as operações da *Planterra Foods*, justificando uma nova orientação estratégica para o setor de proteína alternativa (<https://forbes.com.br/forbesagro/2022/10/jbs-fecha-planterra-negocio-de-alimentos-com-base-vegetal-nos-eua/>). Essa decisão de "desinternacionalização" por parte de uma das duas grandes empresas de proteínas do país parece contraproducente, especialmente em um mercado que era projetado para crescer de forma significativa, conforme indicado por

pesquisas como as de Driver, Saunders, Dalziel, Tait, Rutherford & Guenther (2020), Joseph, Searing, Watson & McKeague (2020) e Wood & Tavan (2022). Essas pesquisas apontavam prognósticos positivos em termos de investimentos e aceitação do consumidor, além da diminuição da neofobia (medo do novo).

Dada essa contextualização, a questão central desta pesquisa é: considerando que os mercados de proteínas alternativas continuam em ascensão nos Estados Unidos, quais seriam os motivos que levaram a JBS a encerrar suas atividades nesse ramo de negócios?

Portanto, o presente artigo tem como objetivo elucidar a retirada da JBS dos Estados Unidos, especificamente o encerramento das operações da *Planterra Foods* e da marca OZO, com base no paradigma OLI (*Ownership, Location e Internalization*) de internacionalização proposto por Dunning (2000). Para alcançar esse propósito, será empregada a técnica de análise do conteúdo de notícias relacionadas à JBS e à *Planterra*, a fim de identificar os elementos que sustentam as vantagens do Paradigma Eclético de Dunning (2000) e, assim, verificar possíveis indícios e hipóteses que possam ter influenciado sua derrocada nos Estados Unidos.

A contribuição gerencial deste estudo reside na capacidade de auxiliar gestores a analisarem de maneira mais abrangente suas estratégias organizacionais, especialmente aquelas relacionadas às decisões de internacionalização e desinternacionalização. De acordo com Graves & Thomas (2008), para alcançarem um crescimento bem-sucedido, as organizações devem estar preparadas para lidar com possíveis contratemplos e adversidades que surgem durante o processo de internacionalização de seus negócios, mesmo quando já estão estabelecidas internacionalmente. Esses autores defendem que é crucial realizar uma avaliação contínua das condições de negócios, a fim de garantir que as empresas estejam atentas à necessidade de eventuais mudanças estratégicas, que podem levar à retirada de seus negócios nos países onde decidiram se internacionalizar.

A contribuição acadêmica deste estudo é justificada pelo aprofundamento em uma área com poucos estudos sobre o mercado de proteínas alternativas, particularmente em seu aspecto estratégico. A maioria das pesquisas existentes tende a se concentrar mais no comportamento do mercado consumidor, como evidenciado nos estudos de Silva, Semprebon & Reis (2022) e Paiva Junior (2021). Martins & Mendes (2022) investigaram a formação da marca de proteína *Incrível*, uma parte da JBS que comercializa produtos no Brasil. Desta forma, cabe uma contribuição ao debate por intermédio de um artigo que aborde as recentes estratégias adotadas pela organização, bem como o aspecto estratégico por trás das decisões.

A próxima seção do artigo apresentará o referencial teórico, onde primordialmente será explicado o modelo OLI proposto por Dunning (2000) e utilizado como estrutura nesta análise, além de questões subjacentes que concernem à história de internacionalização e crescimento da JBS, assim como sua incursão no mercado de proteína alternativa nos Estados Unidos por meio da Planterra.

Em seguida, os procedimentos metodológicos escolhidos para investigar este caso serão detalhadamente explicados, visando produzir dados que permitam uma melhor compreensão deste caso único em estudo. Por fim, os resultados obtidos serão descritos e apresentados com base no modelo OLI, com o objetivo de sistematizar a compreensão do fenômeno em questão.

## 2. Referencial Teórico

Neste segmento da pesquisa, será apresentada a base teórica que sustenta a argumentação destinada a analisar a situação da JBS e sua saída do mercado de proteína vegetal nos Estados Unidos. A abordagem começará com uma explanação sobre as decisões de internacionalização de empresas e grupos empresariais, seguida pela análise dos aspectos relacionados ao paradigma eclético OLI, o qual serve como estrutura adotada neste artigo. Após, serão explorados elementos históricos da JBS para contextualizar a trajetória da empresa que levou à sua entrada no mercado americano de proteína animal, incluindo aquisições, fusões, intervenções do governo brasileiro e outras estratégias adotadas. Por fim, serão discutidos aspectos pertinentes à *Planterra* (e à marca OZO) nos Estados Unidos.

### 2.1 Decisão de internacionalização de empresas e grupos empresariais

A literatura que aborda as decisões das organizações em internacionalizar seus negócios é vasta e engloba diversos motivadores, incluindo os seguintes: (1) acesso a custos de produção e mão de obra mais baixos (Ferdows, 1997); (2) vantagens associadas à proximidade com fornecedores, fatores sócio-políticos, energia e, principalmente, competitividade (Vereecke & Van Dierdonk, 2002); (3) uma postura gerencial positiva (Wasowska, 2019), com uma orientação global (Marinova & Marinov, 2017) e equipes com mentalidade empreendedora (Lafuente, Stoian & Rialp, 2015); (4) busca por aumentar o controle e reduzir os riscos de potenciais problemas institucionais, garantindo assim uma maior legitimidade (Bai, Johanson, Oliveira & Francioni, 2022; Dominguez & Mayrhofer, 2017), entre outros fatores.

Sobre este último motivador, é importante destacar que as instituições exercem um papel fundamental na orientação da ação humana, tanto por meio de aspectos formais, representados por burocracias que envolvem regulamentos, leis, códigos e convenções (Ipsmiller & Dikova, 2021), quanto por aspectos informais, que abrangem questões do macroambiente econômico que afetam o contexto geral, como eventos econômicos nacionais, flutuações nas taxas de câmbio e outras questões de mercado. O estudo de Bai et al. (2022) ressaltou que, devido à dificuldade de codificar as influências culturais, que são forças significativas por trás das instituições, as evoluções decorrentes destas influências são frequentemente imprevisíveis, gerando considerável incerteza nesse processo.

Diante desse contexto e dos riscos envolvidos, o sucesso e a rapidez da internacionalização podem ser alcançados quando as organizações possuem capacidades dinâmicas bem desenvolvidas e redes de parceiros estruturadas (Cunningham, Loane & Ibotson, 2012). Além disso, características como produtos inovadores contribuem para o crescimento dessas empresas em outros países, gerando aumento da produtividade e das vendas, o que facilita sua permanência nos locais onde decidiram internacionalizar (Halpern & Muraközy, 2012).

Sob a perspectiva da internacionalização nos grupos empresariais, é importante considerar algumas questões contextuais e conceituais. Os grupos empresariais são compostos por empresas independentes que operam em diversas indústrias (Ghemawat & Khanna, 1998). Sua função principal é reduzir os riscos de volatilidade do mercado (Schneider, 2009) e garantir institucionalidade, oferecendo suporte às empresas afiliadas (Gama, Lana, Calixto & Bandeira-de-Mello, 2016). Os grupos empresariais representam uma forma organizacional única, que consiste em uma coleção de negócios interconectados e dependentes entre si (Elango, Pattnaik, & Wieland, 2016).

A internacionalização destes negócios pode ser motivada por diversos fatores, incluindo vantagens de localização no país de destino (Stucchi, Pedersen & Kumar, 2015), melhores oportunidades de desempenho devido a possibilidades aumentadas de lucratividade e custos reduzidos, sendo este último impulsionado por economias de escala (Purkayastha, Kumar, & Lu, 2017). Além disso, questões relacionadas à reputação e influência empresarial (lobby) também podem desempenhar um papel significativo (Mukherjee, Makarius, & Stevens, 2018), assim como o fortalecimento das capacidades internas da empresa, visando aumentar a vantagem competitiva (Aguilera, Crespí-Cladera, Infantes & Pascual-Fuster, 2020). Estes são apenas alguns dos diversos fatores que podem influenciar a decisão de internacionalização dos grupos empresariais, variando de acordo com o contexto em que estão inseridos.

Ao contrário das pequenas e médias empresas, que frequentemente buscam benefícios como a remoção de barreiras comerciais e regulatórias em

países emergentes, os grupos empresariais tendem a se internacionalizar em mercados desenvolvidos, onde os riscos, especialmente os financeiros, são geralmente menores (Oliva, 2022). No entanto, esta preferência não se aplica necessariamente quando se trata da instalação de plantas de manufatura em países desenvolvidos, pois neste caso, muitas vezes são selecionados mercados emergentes devido aos custos de transação envolvidos (Gama et al., 2016).

Há de se considerar que diversos entraves institucionais a nível empresarial podem surgir, representando desafios significativos (Ahworegba, Garri & Estay, 2022). Além disso, fatores inesperados, como alta volatilidade e riscos elevados, bem como diferenças culturais entre os países hospedeiros podem dificultar a operação desses grupos (Khan, Shenkar & Lew, 2015). Em tais circunstâncias, pode ser prudente uma retirada temporária, permitindo uma potencial reentrada em momento mais oportuno, se necessário (Khan, Zahoor, Arslan, & Khan, 2023).

## 2.2 Paradigma Eclético ou Modelo OLI

O paradigma eclético, também conhecido como modelo OLI, foi inicialmente formulado por Dunning (1993) e discutido por Caves (1982, 1996) como um framework conceitual destinado a explicar a lógica subjacente ao investimento estrangeiro e às atividades das multinacionais em sua expansão para além das fronteiras nacionais. Dunning (2000) destaca que este modelo oferece uma abordagem eficaz e simples para compreender as razões por trás das decisões das organizações nesse contexto. O investimento direto estrangeiro (IDE), conhecido em inglês como FDI (*Foreign Direct Investment*), está associado a diferentes níveis de internacionalização, que podem variar desde formas menos integradas, como licenciamento, até formas mais avançadas que envolvem a produção direta em outros países.

Uma definição mais precisa fornecida pela OCDE (2008) descreve o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) como um interesse de longo prazo em uma economia por parte de uma entidade econômica externa. Sua importância é evidente na contribuição de recursos, *know-how* e tecnologia, resultando em impactos significativos no emprego, na produtividade e em áreas sociais, como o mercado de trabalho e a eficiência produtiva do país receptor (Magnier-Watanabe & Lemaire, 2018). O paradigma de Dunning (2000) é considerado eclético devido à sua integração de diversos conceitos, tais como comércio, economia e gestão internacional. Ele abrange a competição entre empresas estrangeiras e locais nos países hospedeiros, fornecendo uma visão abrangente das dinâmicas do investimento direto estrangeiro (Cuervo-Cazurra, 2007).

O modelo OLI é composto por três variáveis interligadas. A primeira delas é representada pelo "O", que significa *ownership* (posse) e se refere à

vantagem específica de uma empresa. Esta variável aborda as características intrínsecas que uma organização possui, incluindo seus recursos e capacidades. Esses aspectos de posse são essenciais para as decisões de internacionalização (Dunning, 2000). Nesse contexto, a propriedade consiste na vantagem baseada em recursos do país de origem da empresa, que é transferida para o exterior (Cuervo-Cazurra, 2007), abrangendo propriedade intelectual, gestão, marketing e know-how organizacional (Owhoso, Gleason, Mathur, & Malgwi, 2002).

Por exemplo, a expansão internacional do McDonald's foi consistentemente caracterizada pela aplicação de seu distintivo método de produção em massa de *fast food*, conferindo-lhe uma vantagem competitiva. Essa vantagem é complementada pela habilidade da empresa em adaptar seu modelo de negócios às diversas nações e culturas em que atua (Loukakou & Membe, 2012).

Se o "O" do modelo OLI estava centrado na propriedade da empresa, o "L" (*location*, ou em português, localização) refere-se àquilo que ela não possui, mas que representa uma vantagem proveniente do exterior, ou seja, da localização. Neste contexto, são exploradas vantagens competitivas que influenciam a decisão de internacionalização, as quais estão relacionadas ao ambiente percebido pelas empresas por meio da análise do contexto externo. Uma multinacional tende a realizar mais investimento direto estrangeiro (IDE) para explorar e aprimorar as vantagens derivadas da localização (Dunning, 2000). Isso é exemplificado por diversas organizações que optaram por estabelecer suas operações na China devido aos menores custos de mão de obra durante os anos de 1978 a 1992 (Wang & Swain, 1995).

A última variável do paradigma eclético, o "I", representa a internalização (*internalization*). Essa variável está relacionada ao cálculo realizado por uma empresa entre produzir internamente ou adquirir de terceiros, indicando que a internacionalização se torna mais atrativa quando é mais vantajoso produzir um insumo no exterior (Dunning, 2000). O paradigma eclético está alinhado à teoria da internalização, que se baseia na teoria dos custos de transação de Williamson (1981) e foi desenvolvida por Buckley & Carson (1976, 1985 & 1998), Hennart (1982 e 1989) e Rugman (1982, 1996). Essa teoria sustenta que, se os benefícios da produção no exterior superarem a vantagem de adquirir esses insumos por meio de intermediários, isso propiciará a internacionalização de uma organização com o objetivo de internalizar certos processos.

O modelo foi desenvolvido com base em estudos de casos de internacionalização de países desenvolvidos das décadas de 1950 e 1960, e foi refinado ao longo do tempo. Assim, a combinação das vantagens de propriedade, localização e internalização oferece justificativas plausíveis para estabelecer subsidiárias em outros países (Cuervo-Cazurra, 2007).

No entanto, é importante considerar a possibilidade de saída do negócio do país em que se está investindo, também conhecido como *backshoring*. Isso envolve a avaliação das forças e fraquezas empresariais em um contexto de internacionalização, conforme discutido por Dunning (1988). Normalmente, são realizadas análises prévias das possibilidades de sucesso e dos riscos inerentes à operação, utilizando-se de frameworks como o paradigma OLI (Owhoso et al., 2002).

São diversos os motivos que podem justificar tal estratégia de retirada de seus negócios em determinada localidade internacional, tais como disparidades culturais, questões de desempenho (Chung, Lee & Lee, 2013), acesso restrito a recursos e mudanças no ambiente do país hospedeiro (Garg & Delios, 2007), considerações de custo-benefício, instabilidade política e ambiguidades legais relacionadas aos direitos de propriedade (Owhoso et al., 2002), entre outros. Segundo a perspectiva de Dunning (1988), é aconselhável realizar uma análise ambiental contínua, a fim de identificar possíveis sinais de alerta que possam demandar uma mudança estratégica.

### 2.3 A empresa JBS nos Estados Unidos

O histórico disponível no site da JBS S.A. - Relações com Investidores (<https://ri.jbs.com.br/a-jbs/historico/>) revela que a JBS, pioneira no mercado de proteínas e a primeira empresa frigorífica do Brasil (Spohr & Silveira, 2011), deu início às suas operações em 1953 no Estado de Goiás, fundada por José Batista Sobrinho, cuja sigla batiza a empresa. Durante as décadas de 1960 e 1970, expandiu-se gradualmente. Com um número crescente de plantas no Brasil, entre 2001 e 2006, a empresa estendeu suas operações para a Argentina, além de adquirir a Swift-Armour, uma das principais exportadoras de proteína animal daquele país na época. Em 2007, a JBS abriu seu capital na bolsa de valores dos Estados Unidos, e no mesmo ano incorporou a Swift, uma produtora americana de carne, estabelecendo-se de forma proeminente nos mercados dos Estados Unidos e Austrália. Em 2009, fundiu-se com a Bertin no Brasil, ingressando no mercado avícola, enquanto também adquiria o controle acionário da *Pilgrim's Pride* nos EUA, expandindo suas operações no mercado de aves norte-americano.

Paralelamente à sua expansão no início do século XXI, a JBS foi uma das empresas selecionadas pelo governo federal da época, por meio do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social), para receber apoio visando transformá-la em uma gigante nacional, seguindo a política da época de promover empresas desse tipo, denominadas "campeãs nacionais". O BNDES apoiou a fusão da Friboi com a JBS, assim como a fusão da Bertin e a aquisição da Swift (Murgi, 2014). Essa intervenção teve profundas consequências na expansão da empresa nas décadas seguintes, consolidando a JBS como uma gigante global do setor de alimentos. Em 2010, a empresa continuou sua expansão em outros mercados e, no ano

seguinte, os irmãos Batista (Wesley e Joesley) oficialmente assumiram o controle da corporação (<https://ri.jbs.com.br/a-jbs/historico>).

Em 2012, a JBS já detinha mais de 75% das ações da *Pilgrim's Pride*, utilizando essa participação para consolidar sua presença no mercado americano. No ano seguinte, em 2013, a empresa adquire a Seara, que se tornaria uma das principais marcas do grupo nos anos subsequentes, ampliando sua atuação nos segmentos de suínos e aves. Ao expandir suas operações por meio da aquisição da Zenda (uma indústria de couro uruguaia), a corporação também incorpora atividades no Uruguai, África do Sul, México, Alemanha e Argentina. Os anos seguintes testemunham a contínua expansão da empresa. Em 2016, a partir da *Pilgrim's Pride*, a JBS adquire a GNP, outra empresa importante do mercado de proteína animal nos Estados Unidos, e, em 2017, incorpora a *Plumrose USA*, marcando sua entrada definitiva no mercado de alimentos prontos.

Em 2017, durante um período de agitação provocado pela operação Lava Jato, a JBS viu-se envolvida como uma das empresas investigadas na operação Carne Fraca, a qual teve como principal objetivo identificar possíveis ilegalidades pela venda de carne ilegal decorrentes de propina paga ao Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento em troca de certificados sanitários para os produtos (Correia, 2018). Este escândalo resultou em uma fase de instabilidade para a empresa, levando os irmãos Batista, que exerciam controle sobre a organização, a firmarem acordos de delação premiada relacionados ao esquema de corrupção associado às políticas de desenvolvimento implementadas no início do século (<https://exame.com/negocios/alem-da-lava-jato-as-investigacoes-que-envolvem-jbs-e-if> ; <https://exame.com/negocios/entenda-o-que-e-a-operacao-carne-fraca-e-os-impactos-para-a-brf/>).

Após enfrentar esta crise significativa, a nova gestão da JBS procedeu com a aquisição da *Empire Packing*, obtendo várias de suas unidades produtivas nos Estados Unidos. Esse movimento permitiu à empresa consolidar sua presença no mercado norte-americano e fortalecer o controle sobre sua cadeia de produção no país (<https://ri.jbs.com.br/a-jbs/historico>). Esse histórico de entrada da JBS no mercado dos Estados Unidos e sua expansão global estabeleceu o cenário para sua incursão no mercado de proteína alternativa baseada em plantas, representada pela Planterra Foods e sua marca OZO. Mais tarde, esse contexto também influenciou a decisão de retirada da empresa desse mercado.

### 2.3.1 Planterra, OZO e a proteína vegetal nos Estados Unidos

O mercado norte-americano de proteína alternativa é caracterizado por uma competição acirrada entre duas grandes *startups* especializadas: *Impossible Foods* e *Beyond Meat*, que se dedicam exclusivamente à produção

desse tipo de proteína. Além delas, várias empresas tradicionais do setor de proteína animal também desempenham um papel significativo nesse mercado, incluindo a JBS, *Perdue* e *Maple Leaf*. Além disso, empresas de alimentos em geral, como Nestlé, Kraft e *MorningStar*, também estão presentes e ativas nesse segmento (Lacy-Nichols, Hattersley, Scrinis, 2022).

A JBS ingressou nesse mercado em 2020 por meio da aquisição da *Planterra* e do lançamento da marca Ozo (Lacy-Nichols et al., 2021). Apesar de a marca ser oficialmente da JBS, seus canais de comunicação não faziam qualquer menção à corporação (<https://nolaoncall.com>). Os autores sugerem que essa estratégia representou uma iniciativa proativa para dissociar a marca JBS da Ozo, devido à percepção dos consumidores em relação à marca e aos escândalos mencionados anteriormente, ocorridos nos anos anteriores à aquisição da *startup*.

Após a aquisição, a empresa elaborou estratégias para entrar no mercado de proteína alternativa dos Estados Unidos. Os planos para o lançamento da marca Ozo pela *Planterra* adotaram uma abordagem de marketing distinta daquela empregada por seus concorrentes. Em vez de se concentrarem no discurso da "comida que salvará o mundo", os planos enfatizaram as qualidades do produto, alinhadas a um tom de marca mais descontraído (<https://www.mediapost.com/publications/article/352848/jbs-planterra-startup-targets-plant-based-foods-w.html>). O jornalista também observa que o lançamento da marca foi prejudicado pela pandemia de Covid-19, já que estava programado para coincidir com uma exposição nacional, a *Natural Products Expo West*, evento que foi cancelado devido às circunstâncias pandêmicas. Como resultado, o lançamento oficial foi realizado online, seguindo os planos estabelecidos pelos distribuidores nos Estados Unidos.

A *Planterra* chegou a considerar ou planejar sua expansão para outros países, como o Reino Unido e a Austrália, além de vender seus produtos no Canadá e adquirir novas instalações em Denver (<https://www.bizjournals.com/denver/news/2021/07/06/planterra-ozo-plant-based-canada-mexico-colorado.html>). Havia indícios de que a empresa estava se preparando para expandir e consolidar sua posição no mercado de proteína alternativa até o ano de 2021, no entanto, essa perspectiva de sucesso contínuo da empresa foi interrompida pelo fechamento de suas operações, levantando questionamentos sobre os motivos por trás dessa decisão.

Na seção subsequente deste estudo, será delineada a metodologia empregada para entender os motivos de interrupção das atividades por parte da *Planterra*, onde serão apresentadas as técnicas de coleta e análise de dados.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Este artigo adota uma abordagem de estudo de caso único centrada na JBS, uma empresa brasileira e uma das líderes globais na indústria de proteínas. A seleção desta estratégia de pesquisa é justificada pela sua natureza exemplar e ilustrativa, capaz de oferecer *insights* valiosos para o campo de estudo (Yin, 2015), particularmente em um mercado emergente como o de proteínas alternativas. Pretende-se compreender a decisão da empresa, especialmente os motivos subjacentes à desinternacionalização e parcial desinternalização. Além disso, este estudo pode fornecer indicações para investigações mais aprofundadas sobre o fenômeno da desinternacionalização da *Planterra Foods*, apresentando, portanto, uma natureza exploratória.

Para a coleta de dados, optou-se pela pesquisa documental, visando estabelecer um arcabouço para a análise subsequente. De acordo com Yin (2015) e Laville & Dionne (1999), a pesquisa documental oferece uma maior estabilidade dos dados, permitindo uma interpretação mais precisa em comparação com outras formas de coleta.

A amostra de notícias foi cuidadosamente selecionada com o propósito de abranger uma ampla gama de sites de notícias que compartilharam o acontecimento e buscaram explicar o ocorrido dentro do contexto do mercado de proteína alternativa, o qual é relativamente novo e, por vezes, noticiado de forma restrita. Um total de 73 notícias foram coletadas, provenientes de diversas fontes de notícias.

É relevante ressaltar a predominância de sites direcionados ao setor de alimentos e agronegócio na amostra, o que era esperado dadas as circunstâncias. Dentro da amostra, apenas cinco notícias foram provenientes de fontes especializadas em proteína alternativa e vida vegetariana/vegana. Em contrapartida, 28 notícias foram obtidas de fontes que abordavam o mercado de proteínas como um todo e/ou o mercado de alimentos.

Ademais, entre os 40 sites restantes que também repercutiram o fechamento da *Planterra* e a saída da JBS do mercado nos EUA, observou-se a presença significativa de sites de instituições financeiras ou especializadas em investimentos, além de diversos jornais.

Neste estudo, foram inicialmente buscadas notícias que discutiam a saída da JBS e o encerramento da *Planterra* em portais de internet de acesso público nacionais e internacionais durante o período de 20/09/2022 a 01/12/2022. Foram utilizados os motores de busca do *Google* e do *Duckduckgo*, utilizando os termos: “*Planterra out of the USA*”; “*JBS USA Alternative Protein*”; “*JBS Alternative Protein in the United States*”; “*JBS sai dos Estados Unidos*”; “*Planterra fecha nos Estados Unidos*”; “*JBS cierra Planterra en Estados Unidos*” e “*Cierre de Planterra*”. Essa abordagem permitiu a coleta de dados em três idiomas diferentes: *inglês*, *português* e

*espanhol*. Dado que a *Planterra* está localizada em Denver, Colorado, várias mídias regionais dessa área repercutiram a notícia (ao todo, 25 somente nesta região). Além disso, foram obtidos resultados de veículos de imprensa mexicanos (em número menos expressivo, 4). Entre as fontes brasileiras, destacam-se algumas revistas de atualidades como *Época* e *IstoÉ*, embora seja importante notar a ausência dessas notícias em jornais de grande circulação no país.

Em seguida, adotou-se a técnica de análise de conteúdo conceitual, conforme explicado por Rossi et al. (2014), seguindo os passos delineados por Carley (1993). Na análise de conteúdo conceitual, conforme explicado por esta autora, o primeiro passo é delimitar quais conceitos, ou seja, ideias distintas, serão utilizados para codificar os textos analisados, partindo da questão de pesquisa. Neste estudo, o Paradigma Eclético foi escolhido como base para a definição dos conceitos, embora, ao codificar, busquem-se elementos específicos na amostra em vez de codificá-lo integralmente.

Assim, optou-se por restringir o número de conceitos com base no construto OLI. Para o "O" (*ownership*), foram considerados "capacidade insuficiente", "recurso indisponível ou inadequado" e "falha de comunicação"; para o "L" (*location*), foram observados "localização inadequada", "posição estratégica insatisfatória" e "incerteza quanto à localização"; enquanto para o "I" (*internalization*), foram utilizados "custo de produção elevado", "ineficiência na cadeia de produção" e "opção de aquisição mais vantajosa". Todas as terminologias foram adaptadas da obra de Dunning (1993), com base nos principais conceitos do paradigma OLI.

A seguir, as interpretações dos autores dos termos que compõem cada construto serão explicadas de forma detalhada:

"*Capacidade insuficiente*" foi o conceito utilizado para abranger os aspectos do processo de trabalho que estavam ausentes ou sendo executados abaixo do padrão esperado pela JBS; "*recurso insuficiente ou indisponível*" foi associado à posse de recursos, tanto materiais quanto imateriais, que a empresa teria perdido ou não conseguiu adquirir; "*erro de comunicação*" está relacionado à forma como as capacidades e os recursos se inter-relacionam no cotidiano da empresa de uma maneira que não foi sustentável para sua continuidade. Todos esses aspectos estão ligados ao que a organização possui, ou seja, ao "O" de *ownership*, e de alguma forma perdeu o acesso ou não conseguiu manter, resultando na perda das vantagens dessa parte do construto.

"*Localidade insatisfatória*" está relacionada às condições dos espaços nos quais a empresa se estabeleceu, incluindo aspectos como mão de obra, regulamentações e outras condições físicas e políticas; "*posição insatisfatória*" está associada à posição estratégica ocupada pela empresa no mercado daquele país, que de alguma forma não parecia conveniente ou

vantajosa; "*incerteza quanto à localidade/posição*" refere-se à percepção futura da empresa, que, ao observar seu ambiente externo, não consegue prever um cenário positivo ou prevê um cenário excessivamente negativo para manter-se na localidade ou na posição estratégica. Todos esses conceitos estão ligados às vantagens de localização (L), determinadas pelo ambiente físico e estratégico no qual a empresa está inserida no mercado, e que foram perdidas, levando à saída da corporação do país.

"*Produção Cara*" refere-se ao custo observado de produção no país escolhido, enquanto o conceito "*opção de compra superior*" está relacionado à comparação entre comprar de terceiros ou produzir internamente. A distinção entre os dois conceitos reside no fato de que, no primeiro caso, a percepção da empresa é que sua produção é dispendiosa, tornando a operação insustentável. No segundo caso, embora o custo das operações internas possa não ser considerado excessivo, a possibilidade de comprar de terceiros é vista como mais vantajosa, independentemente do custo da produção interna. "*Cadeia de produção insatisfatória*" refere-se aos problemas relacionados à produção interna que afetam a decisão de produzir internamente ou adquirir de terceiros, sendo, portanto, uma causa do aumento dos custos de produção ou da redução dos custos de aquisição de terceiros.

Esses conceitos derivam da variável "I" (*internalization*) do modelo OLI e estão relacionados à decisão de internacionalizar devido à necessidade de internalizar parte ou toda a cadeia de produção, ou optar pela aquisição de terceiros. A Tabela 1, resume os conceitos desenvolvidos para a análise das notícias, mostrando sua relação com cada uma das partes do Paradigma Eclético.

*Tabela 1*  
Conceitos desenvolvidos para análise de conteúdo do caso *Planterra* (JBS)

<b>Nome do Conceito</b>	<b>Definição</b>	<b>Parte do Modelo OLI relacionada</b>
Capacidade Insuficiente	Ausência de capacidades desenvolvidas para realização da atividade da empresa que ela possua, desenvolva e sustente em seus integrantes	<i>Ownership (O)</i>
Recursos Insuficientes ou Indisponível	Ausência de recursos materiais e imateriais utilizados no dia a dia da empresa para desenvolvimento de suas	<i>Ownership (O)</i>

	atividades.	
Erro de Comunicação	Dificuldade na troca de informação e conhecimento dentre diferentes unidades da empresa.	<i>Ownership (O)</i>
Localidade Insatisfatória	Condições do lugar em que a empresa se instalou não são satisfatórias para desempenho de sua atividade.	<i>Location (L)</i>
Posição Insatisfatória	Condições da posição estratégica que a empresa se estabeleceu não são satisfatórias para o desempenho de sua atividade	<i>Location (L)</i>
Incerteza quanto Posição/Localidade	Projeções futuras sobre a posição estratégica ou sobre a localidade em que empresa ocupa não são favoráveis criando incerteza.	<i>Location (L)</i>
Produção Cara	Custo de produção dos insumos acima do valor que seria para comprar de outros. Justificando a desinternalização da empresa (e a saída de um país).	<i>Internalization (I)</i>
Opção de compra superior	Possibilidade da compra de produtos de outros em melhores condições, sejam estas financeiras ou outras.	<i>Internalization (I)</i>
Cadeia de Produção Insatisfatória	Problemas relacionados às linhas de suprimento e outras questões que persuadem a empresa a não se manter internalizada.	<i>Internalization (I)</i>

*Nota:* Codificação dos conceitos adaptados de Dunning para análise de conteúdo.

*Fonte:* Os Autores (2022) a partir de Dunning (1993).

Este estudo buscou analisar a presença dos conceitos mencionados em artigos que reportaram a saída da JBS, particularmente da *Planterra Foods* e da marca OZO, do mercado de proteína alternativa nos Estados Unidos. O objetivo foi determinar a existência e frequência desses conceitos, visando identificar os principais fatores que levaram à desinternacionalização e, conseqüentemente, explicar a decisão da corporação.

Autores como Klein, Colla & Walter (2021), referindo-se a estudiosos como Yin, Eisenhardt e Stake, destacam a importância de estabelecer códigos que reflitam fielmente a realidade. Segundo as autoras, o rigor científico na definição dos códigos é essencial "para que o estudo de caso não se torne um caso de estudo, ou seja, não seja distorcido ou prejudicado pela utilização de uma abordagem inadequada durante o desenvolvimento da pesquisa." (Klein et al., 2021, p. 134).

Com base nesses dados, as notícias foram analisadas em busca dos conceitos previamente delineados. Na próxima seção do artigo, serão apresentados os resultados dessa análise de conteúdo, respaldando sua interpretação utilizando o modelo OLI de Dunning (1993).

Diferentes possibilidades foram consideradas na codificação dos conceitos. Para realizar a codificação, foram examinadas as definições gerais nos textos lidos. Por exemplo, se um texto mencionava que "a JBS estava buscando se concentrar em outros mercados", isso foi interpretado como "posição insatisfatória". Já se fosse mencionado que "a *Planterra Foods* não possuía insumos devido à falta de...", isso seria codificado como um exemplo de "recursos insuficientes ou indisponíveis".

#### 4. Resultados e Discussão

Com a análise de conteúdo das 73 notícias sobre a saída da JBS dos Estados Unidos e o fechamento das operações da *Planterra* no país, foi possível identificar uma tendência sobre a razão pela qual a JBS decidiu abandonar esta operação em prol de outras. A Tabela 2 resume o número de menções por conceito elencado. É importante frisar que mais de uma ideia, como descrito por Carley (1993) e Rossi *et al.* (2014), pode ser identificada dentro do mesmo conteúdo e assim também sucedeu na análise das notícias do caso.

*Tabela 2*

Resultados Obtidos na Análise de Conteúdo do Caso JBS/*Planterra*.

<b>Conceito Mencionado</b>	<b>Quantidade de Menções nas Notícias</b>
Capacidade Insuficiente	17
Recurso Insuficiente ou Indisponível	2
Erro de Comunicação	3
Localidade Insatisfatória	8
Posição Insatisfatória	56
Incerteza quanto à Posição/Localidade	60
Produção Cara	5
Operação de Compra Superior	1
Cadeia de Suprimento Insatisfatória	6

*Fonte:* Os Autores (2022).

Os conceitos mais mencionados foram a Posição Insatisfatória e a Incerteza quanto à Posição/Localidade, seguidos pela Capacidade Insuficiente, depois Localidade Insatisfatória. Os demais conceitos foram menos mencionados nas notícias, não alcançando nem mesmo dez menções. No entanto, serão interpretados também, pois diferentes fontes analisaram com diferentes profundidades o caso e, com o intuito de ilustrar algumas percepções, é vital explaná-los.

A Posição Insatisfatória e Incerteza estão conectados com o elemento L (*Location*) do Modelo, ou seja, aquele que trata das condições do local em que a empresa deseja operar (DUNNING, 1993). No caso da JBS, as notícias explicam que a empresa se havia comprometido com uma estratégia massiva de entrada que a levou a uma posição não tão interessante, como evidenciado em “Do lado de fora, parecia que o negócio da Planterra estava desempenhando bem para JBS” sendo que “Em junho, a Ozo lançou o seu bacon *plant based*”, mas “a unidade de negócio (...), viu um decréscimo de 4,56 em um ano após o outro de receita no seu último quarto” (<https://www.fooddive.com/news/planterra-jbs-closes/633134/>).

Entende-se especialmente nas citações a dirigentes da JBS e *Planterra* que o mercado americano não compensava estes investimentos, pois a clientela e a participação do mercado não cresciam tanto (se cresciam,

sobretudo) quanto nos mercados brasileiros e europeus (<https://www.reuters.com/business/retail-consumer/meatpacker-jbs-close-us-plant-based-foods-business-planterra-2022-10-03/>).

Pode-se afirmar, portanto, que a incerteza deriva desta previsão a partir desta realidade o que justifica que “A JBS se concentrará em suas operações “*plant based*” no Brasil e na Europa, disse Nikki Richardson, porta-voz da JBS USA” (<https://forbes.com.br/forbesagro/2022/10/jbs-fecha-planterra-negocio-de-alimentos-com-base-vegetal-nos-eua/>; <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2022/10/03/jbs-fecha-planterra-negocio-de-alimentos-com-base-vegetal-nos-eua.htm>; <https://www.terra.com.br/economia/jbs-fecha-planterra-negocio-de-alimentos-com-base-vegetal-nos-eua.d897877c67dbb6c5b97a6332fa8fd9f4kui9n5w6.html>). Também foi argumentado que o reposicionamento estratégico foi justamente por expectativas muito ambiciosas (<https://xtalks.com/why-plant-based-meat-brand-planterra-foods-is-shutting-down-3245/>).

A forma que o mercado americano foi perdendo seus atrativos, ou seja, os elementos do *Location* como evidenciado por Dunning (2000), podem ser associados às citações de Localidade insatisfatória que apontavam em evidência a inflação dos Estados Unidos e a rejeição à carne vegetal.

Curiosamente, isto foi associado ao período pós-pandemia de Covid 19, sendo que o período pandêmico foi um momento de grande otimismo para o mercado de proteína alternativa. Mostra-se assim que o consumidor americano deu sinais negativos quanto a carne *plant-based*.

Mas, além da perda dos atrativos do próprio Estados Unidos, também se faz necessário mencionar a dificuldade da OZO, marca da *Planterra*, em conseguir cativar o público americano se diferenciando (<https://xtalks.com/why-plant-based-meat-brand-planterra-foods-is-shutting-down-3245/>). Uma marca que se constituía como uma não-salvadora do mundo e apelava à descontração não conseguiu convencer o público-alvo. Mesmo parcerias e alianças não foram capazes de frear uma derrocada. Estas evidências precisariam ser investigadas para entender se o marketing da *Planterra* realmente não funcionou.

Alinhado a isto, algumas notícias apontaram uma dificuldade na cadeia produtiva da *Planterra* e também recursos insatisfatórios, apontando que o produto que se estava oferecendo, além dos custos altos que ainda detinha, não era feito em boa qualidade. De fato, como já mencionado no parágrafo anterior, os insumos (os vegetais) dos quais a carne era produzida não conseguiam atender aos critérios de “*clean crop*”, safra limpa sem produtos químicos, que consumidores estadunidenses desejavam.

Em mais de um momento foi citado que a *Planterra* gastava muito para produzir a carne nos Estados Unidos e este preço era refletido ao

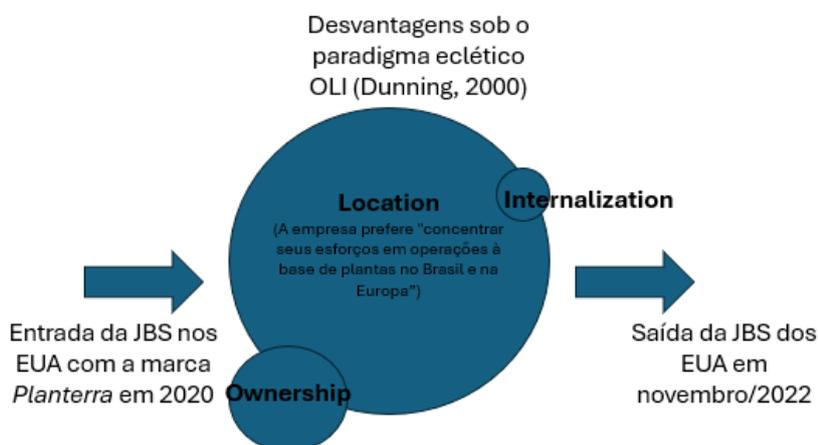
consumidor que preferia se manter fiel à proteína tradicional ou consumir outras marcas (<https://www.drovers.com/news/industry/jbs-closes-its-alternative-protein-startup>). Foi observado erro de comunicação entre as unidades da JBS, especialmente quanto à falta de independência da *Planterra* em relação à corporação ligada também a maus tratos com funcionários (Green Queen, 2022). Fato intrigante, sendo que a própria *Planterra* não buscava se associar à JBS em sua mídia.

É difícil afirmar conclusivamente se o mercado de proteínas alternativas nos Estados Unidos está caminhando para uma crise, mas certamente, o caso da JBS aponta a um desafio extra neste mercado e que os demais *players* precisam ficar atentos. A principal reavaliação a ser feita é o quanto o americano consumidor está disposto a aceitar uma carne *plant-based* e quanto está disposto a pagar.

#### 4.1. Síntese dos principais resultados e análises da pesquisa

A partir dos resultados e sua análise, foi possível estabelecer relações entre o objetivo desta pesquisa e seus principais achados, cuja sintetização é demonstrada pela figura a seguir:

Figura 1 – Síntese dos principais resultados encontrados na pesquisa



Fonte: Os autores (2022)

A figura 1 demonstra de forma gráfica a proporção acerca dos motivos encontrados a partir das notícias publicamente disponíveis sobre a saída da JBS (especificamente da marca *Planterra*), utilizando como base teórica o paradigma eclético de Dunning (2000), conforme as descrições constantes de forma pormenorizada nas seções anteriores.

Cabem algumas questões importantes, tais como a permanência da empresa no mercado estadunidense ser de aproximadamente dois anos. O tempo de atividade, embora tenha sido pouco, foi o suficiente para que a empresa tenha percebido que as vantagens de localização eram na verdade, desvantagens, onde se percebe que tanto as desvantagens de propriedade quanto as de internalização são muito pequenas, em contraposição às de localização, sendo este o principal resultado encontrado na pesquisa, considerando os procedimentos metodológicos adotados para tanto.

Na próxima seção, serão abordadas as principais contribuições e resultados deste artigo e se propõe novos estudos que possibilitem esclarecer mais sobre a situação do mercado de proteínas alternativas e o estudo de sua internacionalização ou desinternacionalização.

## 6. Considerações Finais

O presente artigo procurou explicar o porquê da saída da JBS, a partir do fechamento das unidades da *Planterra*, do mercado de proteína alternativa nos Estados Unidos, em caráter exploratório para levantar indícios do fenômeno estudado para futuro aprofundamento em estudos subsequentes. Para isso analisou o caso único da JBS a partir da análise de conteúdo aplicada em notícias e tendo como base o *framework* do Paradigma Eclético ou Modelo OLI desenvolvido por Dunning.

A partir da descrição do modelo teórico utilizado para se entender a decisão de internacionalização considerando *Ownership* (posse), *Location* (localização) e *Internalization* (internalização) foi feita de forma a embasar a determinação de conceitos como prescrito por Carley (1993) na análise de conteúdo, ainda que o Modelo OLI foi invertido para explicar a saída de um país e não a entrada de uma empresa em uma nação. Também se fez uma reconstrução da história da internacionalização e expansão da JBS e sua marca Planterra de proteína vegetal.

Após as análises, os resultados do artigo apontaram que a JBS optou pelo reposicionamento estratégico a outros mercados de proteína alternativa que não nos EUA devido a uma incompatibilidade entre o investimento realizado e os resultados.

Ademais, a JBS se deparou com grande incerteza no futuro do mercado de proteína *plant-based* no país e não conseguiu desenvolver as capacidades apropriadas para produzir um produto ao gosto do consumidor estadunidense que tem mudado preferências desde período da pandemia de Covid 19 em que o setor de proteína alternativa mostrava amplo crescimento.

No entanto, estes resultados devem ser vistos como indícios que devem ser aprofundados em estudos futuros e não como resultados definitivos do caso da Planterra Foods nos Estados Unidos.

O texto contribuiu aos estudos do emergente mercado de proteínas alternativas quanto ao fenômeno de internacionalização com um caso de insucesso, ou, ao menos, de uma reestruturação já que se entende com os resultados que a JBS decidiu focar na *Vivera* (Europa) e *Incrível* (Brasil) a fim de obter melhores resultados com expansão de consumidores e de participação de mercado. Assim, foram levantados *insights* em relação à atenção às previsões otimistas em demasia sobre o novo mercado e servindo como uma evidência que o fenômeno da queda da proteína alternativa nos EUA precisa ser estudado com mais afinco.

Aos dirigentes e gestores, o caso expõe um exemplo de erros e acertos que podem lhes auxiliar nas decisões sobre o mercado de proteína. Em particular, este artigo propõe que o Modelo OLI pode ser usado não somente para a tomada de decisão de internacionalização, mas também como uma ferramenta para entender as ações de competidores e parceiros. Sobretudo, convém mais estudos sobre o caso apresentado trazendo dimensões culturais, explicando por que os americanos têm rechaçado as proteínas *plant-based*? Quais possíveis meios para apresentar este produto? Como o mercado de proteínas alternativas nos Estados Unidos reagiu à saída?

Pesquisas futuras poderão esclarecer pormenorizar os aspectos que traçaram este caso falho de internacionalização e da saída da JBS da categoria de carne vegetal num dos maiores mercados consumidores. Os resultados são oferecidos como hipóteses - indícios de resposta - às quais pesquisas futuras poderão se referir para construção conceitual e análise empírica por meio de dados primários e outras abordagens.

## Referências

Aguilera, R. V., Crespí-Cladera, R., Infantes, P. M., & Pascual-Fuster, B. (2020). Business groups and internationalization: Effective identification and future agenda. *Journal of World Business*, 55(4), 101050.

Ahworegba, A. H., Garri, M., & Estay, C. (2022). Subsidiaries' behavioural responses to volatile local contexts in emerging African markets: evidence from Nigeria. *Multinational Business Review*, 30(3), 364-387.

Bai, W., Johanson, M., Oliveira, L., Ratajczak-Mrozek, M., & Francioni, B. (2022). Where business networks and institutions meet: Internationalization decision-making under uncertainty. *Journal of International Management*, 28(1), 100904.

- Buckley, P. J., & Casson, M. (2016). *The future of the multinational enterprise*. Springer.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1985). *The economic theory of the multinational enterprise*. Springer.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Models of the multinational enterprise. *Journal of international business studies*, 29, 21-44.
- Carley, K. (1993). Coding choices for textual analysis: A comparison of content analysis and map analysis. *Sociological methodology*, 75-126.
- Caves, R. (1982). *Multinational Firms and Economic Analysis*. (1st & 2nd editions).
- Caves, R. E. (1996). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge university press.
- Chung, C. C., Lee, S. H., & Lee, J. Y. (2013). Dual-option subsidiaries and exit decisions during times of economic crisis. *Management International Review*, 53, 555-577.
- Costa Correia, S. C. (2018). A operação Carne Fraca e as estratégias do governo de Michel Temer para minimizar o escândalo de venda ilegal de carnes: *Geografia em debate*, 12(2).
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of international Management*, 14(2), 138-154.
- Cunningham, I., Loane, S., & Ibbotson, P. (2012). The internationalisation of small games development firms: evidence from Poland and Hungary. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(2), 246-262.
- Driver, T., Saunders, C. M., Dalziel, P. C., Tait, P. R., Rutherford, P., & Guenther, M. (2020). UK and USA alternative proteins consumer consumption behaviours and product preferences.
- Dominguez, N., & Mayrhofer, U. (2017). Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets. *International Business Review*, 26(6), 1051-1063.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*. Edward Elgar Publishing.
- Dunning, J. H. (2015). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. In *International business strategy* (pp. 60-84). Routledge.

Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of international business studies*, 19(1), 1-31.

Elango, B., Pattnaik, C., & Wieland, J. R. (2016). Do business group characteristics matter? An exploration on the drivers of performance variation. *Journal of Business Research*, 69(9), 3205-3212.

Ferdows, K. (1997). *Making the most of foreign factories* (pp. 73-88).

Gama, M. A., Lana, J., Calixto, C. V., & Bandeira-de-Mello, R. (2016). Internacionalização de business group: a escolha do país de destino pela distância institucional. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 18, 327-347.

Garg, M., & Delios, A. (2007). Survival of the foreign subsidiaries of TMNCs: The influence of business group affiliation. *Journal of International Management*, 13(3), 278-295.

Gerry, I. The World's Largest Beef Company is Breaking Up with Plant-Based Meat. Is It the End of the Category, or Something Else Entirely? (2022, Outubro, 3). *Green Queen*. Alt Protein. <https://www.greenqueen.com.hk/jbs-quits-planterra-foods/>

Ghemawat, P., & Khanna, T. (1998). The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. *The Journal of Industrial Economics*, 46(1), 35-61.

Graves, C. & Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence., 21(2), 151–167. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00119.x

Halpern, L., & Muraközy, B. (2012). Innovation, productivity and exports: the case of Hungary. *Economics of Innovation and New Technology*, 21(2), 151-173.

Hennart, J. F. M. A. (1982). *A theory of multinational enterprise*. University of Michigan.

Hennart, J. F. (2000). The transaction cost theory of the multinational enterprise. *The nature of the transnational firm*, 2, 72-118.

Ipsmiller, E., & Dikova, D. (2021). Internationalization from Central and Eastern Europe: A systematic literature review. *Journal of International Management*, 27(4), 100862.

JBS S.A. - Relações com Investidores. (2023, Agosto, 10). Histórico. <https://ri.jbs.com.br/a-jbs/historico/>

JBS fecha Planterra, negócio de alimentos com base vegetal nos EUA. (2023, Agosto 10). ISTOÉ Dinheiro. <https://www.istoedinheiro.com.br/jbs-fecha-planterra-negocio/>

Joseph, P., Searing, A., Watson, C., & McKeague, J. (2020). Alternative proteins: Market research on consumer trends and emerging landscape. *Meat and Muscle Biology*, 4(2).

Khan, H., Zahoor, N., Arslan, A., & Khan, Z. (2023). Market exit and re-entry in a volatile emerging economy: a case study of Yamaha motorcycles in Pakistan. *Multinational Business Review*.

Khan, Z., Shenkar, O., & Lew, Y. K. (2015). Knowledge transfer from international joint ventures to local suppliers in a developing economy. *Journal of International Business Studies*, 46, 656-675.

Klein, S. B., Colla, P. E. B., & Walter, S. A. (2021). O caso da abordagem de Estudos de Casos: elementos, convergências e divergências entre Yin, Eisenhardt e Stake. *Revista Administração em Diálogo*, 23(1), 122-135.

Lacy-Nichols, J., Hattersley, L., & Scrinis, G. (2021). Nutritional marketing of plant-based meat-analogue products: an exploratory study of front-of-pack and website claims in the USA. *Public Health Nutrition*, 24(14), 4430-4441.

Lafuente, E., Stoian, M. C., & Rialp, J. (2015). From export entry to de-internationalisation through entrepreneurial attributes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(1), 21-37.

Laville, C., & Dionne, J. (1999). A construção do saber. *Belo Horizonte: UFMG*, 340, 1990.

Loukakou, M. D., & Membe, N. B. (2012). Product standardization and adaptation in International Marketing. A case of McDonalds. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.

Magnier-Watanabe, R., & Lemaire, J. P. (2018). Inbound foreign direct investment in Japan: A typology. *International business review*, 27(2), 431-442.

Marinova, S., & Marinov, M. (2017). Inducing the internationalisation of family manufacturing firms from a transition context. *European Business Review*, 29(2), 181-204.

Martins, R. P., & Mendes, S. M. (2021). Seara Incrível-Crescimento da marca através de ampliação de mercado. *Revista Repensar–Revista da Prática Aplicada em Caso de Ensino*, 3(3), 31-37.

- Mukherjee, D., Makarius, E. E., & Stevens, C. E. (2018). Business group reputation and affiliates' internationalization strategies. *Journal of World Business, 53*(2), 93-103.
- Murgi, R. (2014). A internacionalização de empresas brasileiras na América do Sul: impactos da política externa recente e da integração regional.
- OCDE. (2008). Definição de referência de investimento estrangeiro direto (4ª ed.). Paris: OCDE.
- OCDE & FAO. (2021). *Perspectivas Agrícolas 2021-2030*. OCDE Publishing.
- Oliva, F. L., Teberga, P. M. F., Testi, L. I. O., Kotabe, M., Del Giudice, M., Kelle, P., & Cunha, M. P. (2022). Risks and critical success factors in the internationalization of born global startups of industry 4.0: A social, environmental, economic, and institutional analysis. *Technological Forecasting and Social Change, 175*, 121346.
- Owhoso, V., Gleason, K. C., Mathur, I., & Malgwi, C. (2002). Entering the last frontier: expansion by US multinationals to Africa. *International Business Review, 11*(4), 407-430.
- Paiva Junior, H. D. C. (2021). *Introdução de proteínas alternativas na dieta das escolas* (Doctoral dissertation).
- Purkayastha, S., Kumar, V., & Lu, J. W. (2017). Business group heterogeneity and the internationalization-performance relationship: Evidence from Indian business groups. *Asia Pacific Journal of Management, 34*, 247-279.
- Reis, G. G., Heidemann, M. S., Borini, F. M., & Molento, C. F. M. (2020). Livestock value chain in transition: Cultivated (cell-based) meat and the need for breakthrough capabilities. *Technology in Society, 62*, 101286.
- Rossi, G. B., Serralvo, F. A., & Joao, B. N. (2014). Análise de conteúdo. *ReMark-Revista Brasileira de Marketing, 13*(4), 39-48.
- Rugman, A. (Ed.). (2013). *New Theories of the Multinational Enterprise (RLE International Business)*. Routledge.
- Rugman, A. (1996). *The Theory of Multinational Enterprises: The Selected Scientific Papers of Alan M. Rugman*. Cheltenham, UK and Brookfield, US: Edward Elgar.
- Schneider, B. R. (2009). A comparative political economy of diversified business groups, or how states organize big business. *Review of International Political Economy, 16*(2), 178-201.

Silva, C. P., Semprebon, E., & Reis, G. G. (2022). What about alternative meat? The effect of neophobia and negative affect on the intention to buy meat substitutes. *REMark*, 21(4), 1244.

Singh, M., Trivedi, N., Enamala, M. K., Kuppam, C., Parikh, P., Nikolova, M. P., & Chavali, M. (2021). Plant-based meat analogue (PBMA) as a sustainable food: A concise review. *European Food Research and Technology*, 247, 2499-2526.

Spohr, N., & Silveira, F. F. (2012). Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. *Revista de Administração de Empresas*, 52, 300-312.

Stucchi, T., Pedersen, T., & Kumar, V. (2015). The effect of institutional evolution on Indian firms' internationalization: Disentangling inward-and outward-oriented effects. *Long Range Planning*, 48(5), 346-359.

Vereecke, A., & Van Dierdonck, R. (2002). The strategic role of the plant: testing Ferdows's model. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(5), 492-514.

Vieira, P. A., Buainain, A. M., Contini, E., & Grundling, R. D. P. (2021). Geopolítica das carnes: mudanças na produção e no consumo. *Revista de Política Agrícola*, 30(2), 83.

Wasowska, A. (2019). Social-cognitive antecedents of new venture internationalization: The role of entrepreneur intention, self-efficacy, and positive orientation. *Baltic Journal of Management*, 14(3), 462-479.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.

Wood, P., & Tavan, M. (2022). A review of the alternative protein industry. *Current Opinion in Food Science*, 47, 100869.

Wang, Z. Q., & Swain, N. J. (1995). The determinants of foreign direct investment in transforming

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.

Recebido em dezembro de 2023.  
Aprovado em fevereiro de 2024.