

**PLANTERRA FOODS: POR QUE A GIGANTE DE PROTEÍNAS JBS  
DECIDIU DESISTIR DO MERCADO DE PROTEÍNAS ALTERNATIVAS DOS  
ESTADOS UNIDOS?**

**PLANTERRA FOODS: WHY DID THE PROTEIN GIANT JBS DECIDE  
TO GIVE UP FROM THE US ALTERNATIVE PROTEIN MARKET?**

Área temática 5: Temas transversais

Andrew Vinicius de Freitas Gil<sup>1</sup>  
Universidade Federal do Paraná  
Paulo Fernando Chmik<sup>2</sup>  
Universidade Federal do Paraná

**RESUMO**

A gigante de proteínas animais brasileira JBS decidiu fechar sua *startup* de proteínas *plant-based* *Planterra*, anunciando o fim de sua participação no mercado de carne *plant-based*. A notícia repentina suscitou o estudo em busca de entender o porquê de tal decisão em momento em que este mercado aparecia como crescente. Por intermédio do Modelo OLI, ou paradigma eclético, de Dunning (1993), utilizado na tomada de decisão de internacionalização, aplicado a análise de conteúdo. O artigo analisou diversas notícias de variadas fontes procurando explicar a decisão. Os resultados apontaram que o posicionamento estratégico nos Estados Unidos não era compatível ao investimento realizado pela corporação, optando-se por focar em outros países. Ou seja, as vantagens do Modelo OLI *Location* (L) foram perdidas, preferindo-se dirigir os investimentos ao mercado brasileiro e europeu. As conclusões trazem que o mercado de proteína alternativa precisa ser mais bem compreendido e se põe em dúvida a tendência de seu crescimento nos EUA e no mundo, preconizada na época de pandemia.

**Palavras-chave:** Modelo OLI, mercado de proteínas alternativas, desinvestimento.

---

<sup>1</sup> Mestrando do Programa de Pós-graduação em Administração. Bolsista de mestrado do CNPQ. E-mail: [gilandrew69@gmail.com](mailto:gilandrew69@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestrando do Programa de Pós-graduação em Administração. E-mail: [paulo.chmik@ufpr.br](mailto:paulo.chmik@ufpr.br)

### Abstract

Brazilian animal protein giant JBS has decided to close its plant-based protein startup Planterra, announcing the end of its participation in the plant-based meat market. The sudden news prompted the study in order to understand the reason for such a decision at a time when this market appeared to be growing. Through the OLI Model, or eclectic paradigm, by Dunning (1993), used in internationalization decision-making, applied to content analysis. The article analyzed various news reports from various sources in an attempt to explain the decision. The results showed that the strategic positioning in the United States was not compatible with the investment made by the corporation, opting to focus on other countries. That is, the advantages of the OLI Location Model (L) were lost, preferring to direct investments to the Brazilian and European markets. The conclusions bring that the alternative protein market needs to be better understood and the trend of its growth in the US and in the world, advocated at the time of the pandemic, is in doubt.

**Keywords:** OLI model, alternative protein market, divestment.

## 1. INTRODUÇÃO

O Brasil tem se destacado por sua participação no mercado de proteína animal. De fato, a posição do Brasil neste mercado tradicional é praticamente consolidada enquanto *player* (REIS *et al.*, 2020), especialmente nas figuras das empresas BRF e JBS, duas corporações titânicas brasileiras que comercializam diferentes proteínas ao redor do globo (YAZBEK, 2022).

Entretanto, a população mundial (salvo exceção de alguns povos), influenciada por processos de cultura e socialização (FIELDHOUSE, 1995) tem aumentado o consumo de carne especialmente em países em desenvolvimento (OCDE FAO, 2021). Segundo o Fórum Econômico Mundial (2019), a demanda por proteína no mundo tem crescido amplamente. Este crescimento, porém, de acordo com as projeções, não será acompanhado pela oferta de proteína tradicional. Em outras palavras, carne, leite e outras fontes de proteína tradicionalmente obtida por meio de animais, não terão como ser produzidas ao nível necessário para suprir um planeta inteiro de seres humanos. Além disso, na projeção de Tubb & Sebba (2021), até 2030 o número de bovinos cairá 50%, com receitas caindo na mesma proporção, afinal, há de se considerar os recursos limitados.

Como alternativa, as empresas iniciaram um processo longo de pesquisa com o intuito de desenvolver proteína de outras fontes, além da tradicional. As alternativas que se destacaram foram a proteína vegetal – procedente de soja, ervilha e outros legumes – e a carne cultivada – carne reproduzida no laboratório a partir da extração de célula animal, ainda pouco adotada à data deste artigo (GFI, 2020). Esta tecnologia desenvolvida tem permitido um produto que cada vez mais se assemelha ao “original”, *c’est-à-dire*, à proteína animal. O mercado destes produtos tem visto um crescimento considerável nos últimos anos e a sua expansão começa a dar indícios de ser viável, rentável e ambientalmente sustentável (SINGH *et al.*, 2021).

As gigantes das proteínas brasileiras entraram neste mercado (GFI, 2020). seguindo o que Viera *et al.* (2021) argumentam como uma política de defesa para resistir à tentativa de independência da proteína brasileira por parte dos países consumidores. Aponta-se que a JBS e a BRF têm usado suas capacidades, penetração e posição para, geralmente por meio de *startups*, vender produtos de proteína alternativa em diferentes países do mundo. Em especial, a JBS utilizava a *Planterra Foods* para atender ao mercado consumidor de proteína alternativa nos Estados Unidos e Canadá, *Vivera*, para suprir o mercado europeu e a *Incrível* para atender o

mercado consumidor brasileiro (JBS, 2022), identificando-se assim a estratégia de internacionalização no mercado *plant based* a partir da primeira grande empresa frigorífica do Brasil (SPOHR; SILVEIRA, 2011).

Entretanto, de forma inesperada, a JBS optou por sair do mercado dos Estados Unidos, desligando assim a *Planterra Foods*, alegando um novo direcionamento estratégico para o setor de proteína alternativa (ISTOÉ, 2022). Essa decisão de “desinternacionalização” de uma das duas gigantes nacionais de proteínas, aparentemente contraproducente para um mercado que estimava um franco crescimento com pesquisas como Driver *et al.* (2020), Joseph *et al.* (2020) e Wood; Tavan (2022), que indicavam prognósticos positivos, seja em termos de investimentos como em termos de aceitação do consumidor e a diminuição da neofobia (medo do novo).

O presente artigo busca explicar a saída da JBS dos Estados Unidos, nomeadamente o fechamento da *Planterra Foods* e da marca OZO, a partir do paradigma OLI (*Ownership, Location e Internalization*) de internacionalização proposto por Dunning (2000). Seu escopo contempla analisar o racional por trás da decisão. Para tal fim, será utilizada a técnica de análise de conteúdo de notícias ligadas à JBS e à *Planterra* para constituir os elementos das vantagens do Paradigma Eclético de Dunning (2000) e constatar assim possíveis fatores que influenciaram a derrocada nos Estados Unidos.

Depreende-se que por trás dessa decisão é possível identificar aspectos adicionais acerca do que está acontecendo neste momento com o mercado de proteína alternativa. A contribuição gerencial consiste na possibilidade de auxiliar gestores analisarem mais substancialmente estratégias de internacionalização disponíveis e com isso, promover possíveis *insights*. A contribuição acadêmica se justifica pelo aprofundamento em uma área com poucos estudos sobre o mercado de proteínas alternativas, principalmente no seu âmbito estratégico. As pesquisas se centram mais no mercado consumidor, tais como as pesquisas de Silva *et al.*, (2022) e Paiva Junior, (2021). Martins; Mendes (2022) pesquisaram sobre a constituição da marca de proteína *Incrível*, parte da JBS que vende os 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.

Na seguinte seção do artigo se apresenta o referencial teórico, explicando o modelo OLI proposto por Dunning e usado como *framework* nesta análise. Será exposta a história de internacionalização e crescimento da JBS e a entrada no mercado de proteína alternativa nos Estados Unidos com a *Planterra*. Posteriormente, será esclarecida de forma detalhada a metodologia escolhida para se estudar este caso (análise de conteúdo) a fim de produzir dados permitam compreender melhor o caso único estudado. Serão apresentados descritivos da procedência dos dados, para melhor entendimento das notícias utilizadas. Finalmente, serão descritos os resultados obtidos e analisados a partir do modelo OLI de forma a sistematizar a compreensão do fenômeno.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico da pesquisa será exposta a base teórica que sustenta a argumentação que visa analisar a situação da JBS e a saída do mercado de proteína vegetal nos Estados Unidos. A abordagem será iniciada por uma exposição sobre o paradigma eclético OLI, *framework* adotado neste artigo. Posteriormente, serão abrangidos elementos históricos da JBS de forma a situar a trajetória da empresa que culminou na entrada do mercado americano de proteína animal com diversas aquisições, fusões, participação do governo brasileiro e outras ações estratégicas. Por fim, serão abordados elementos que remetem à *Planterra* (e a marca OZO) nos Estados Unidos.

## 2.1 Paradigma Eclético ou Modelo OLI

O paradigma eclético, também conhecido como o modelo OLI, foi proposto inicialmente em trabalhos de Dunning (1993) e Caves (1982,1996) como um *framework* para explicar a lógica do investimento no exterior, além de explanar sobre as atividades de multinacionais em seus movimentos de expansão em outros territórios. Dunning (2000) afirma que o construto trata de uma maneira eficaz e simples de explicação, e busca traçar uma coerência entre as escolhas destas organizações. O IDE, chamado em inglês de fdi, (investimento direto estrangeiro) está relacionado com diferentes graus de internacionalização, variando desde um licenciamento até a entrada efetiva com a produção em outros territórios.

Uma definição mais precisa por parte da OCDE (2008) traz que o IDE busca interesse duradouro em uma economia, por parte de uma organização de economia diversa. A importância se reflete principalmente por trazer recursos, know-how, tecnologia, com reflexos em emprego e produtividade, refletindo diretamente em áreas sociais, como emprego e produtividade no país receptor (MAGNIER-WATANABE; LEMAIRE, 2018). O paradigma de Dunning (2000) é eclético, pois integra diversos conceitos como comércio, economia e gestão internacional, e envolve competição de empresas de fora com empresas nos países anfitriões (CUERVO-CAZURRA, 2007).

O modelo OLI se constitui na junção de três variáveis que se entrelaçam. A primeira aborda o O, *ownership* (posse), dito como a vantagem específica de uma firma. É aquilo que uma organização detém em si própria. Pode-se asseverar que é o aspecto do modelo que está preocupado com as características diferenciais intrínsecas a uma organização, incluindo suas recursos e capacidades. Estes aspectos de posse da organização são vitais para que decisões de internacionalização ocorram (DUNNING, 2000). Neste contexto, a propriedade é a vantagem baseada e recursos do país de origem, “transferidos” para o exterior (CUERVO-CAZURRA, 2007) e envolve também propriedade intelectual, gestão, marketing e know-how organizacional (OWHOSO *et al.*, 2002). Por exemplo, a entrada do McDonalds em outros países sempre foi acompanhada pelo seu modo particular de produção em massa de *fast-food*, a qual lhe legava uma vantagem competitiva alinhado também à sua capacidade de adaptação do modelo em diferentes nações e culturas (LOUKAKOU; MEMBE, 2012).

Se o O do modelo OLI estava focado na propriedade da empresa, o L, *location* (localização), refere-se àquilo que ela não detém, a vantagem vinda do exterior, ou seja, da localização. Neste contexto, são exploradas vantagens competitivas e com isso tomar a decisão de se internacionalizar. Estes aspectos estão relacionados ao contexto que é percebido pelas empresas a partir da análise do ambiente. Uma multinacional realizará mais IDE, a fim de explorar e aprimorar as vantagens que são derivadas do *location*. (DUNNING, 2000). Isto ocorre, por exemplo, com várias organizações que optaram por instalar suas plantas na China devido ao menor custo de mão de obra durante os anos de 1978 a 1992 (WANG; SWAIN, 1995).

A última variável do paradigma eclético, o I, denota *internalization* (internalização). Esta variável está relacionada com o cálculo realizado por uma empresa entre produzir ou comprar de outro, neste caso indicando-se a internacionalização para uma se torne mais atrativo produzir um insumo no exterior. (DUNNING, 2000). Nisto, o paradigma eclético está alinhado à teoria da internalização, baseado a teoria de transação de custo de Williamson (1981), desenvolvida por Buckley; Carson (1976; 1985; 1998), Hennart (1982; 1989) e Rugman (1982; 1996), a qual atesta que se os benefícios de a produção no exterior excederem a vantagem em comprar tais insumos por intermediários, isto propiciará a internacionalização de uma organização com o intuito 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 refinados ao longo do tempo. Assim, a

combinação das vantagens de propriedade, localização e internalização oferece justificativas plausíveis de se estabelecer subsidiárias em outros países (CUERVO-CAZURRA, 2008).

Entretanto, há de se levar em conta a possibilidade de saída do negócio do país em que se está investindo, ou *backshoring*, onde se consideram questões relacionadas às forças e fraquezas empresariais num contexto relacionado à internacionalização (DUNNING, 1988), em que se pese que normalmente são avaliadas previamente possibilidades de sucessos e riscos inerentes à operação, a partir de uma análise a partir do paradigma OLI, por exemplo (OWHOSO *et al.*, 2002). São vários os motivos que podem motivar tal estratégia de se “bater em retirada”, tais como diferenças culturais, problemas de performance (CHUNG *et al.*, 2013), acesso limitado a recursos e mudanças no ambiente no país anfitrião (GARG & DELIOS, 2007), relações custo-benefício, instabilidades políticas, leis vagas sobre direito de propriedade (OWHOSO *et al.*, 2002), dentre alguns outros. Pela lógica de Dunning (1988), o ideal é fazer uma análise ambiental constante, em atenção a possíveis alertas que provoquem a mudança estratégica.

## 2.2 JBS e os Estados Unidos

Segundo JBS (2022), a gigante do mercado de proteína e a primeira empresa de frigorífico do Brasil (SPOHR; SILVEIRA, 2011), JBS, iniciou suas atividades em 1953 no Estado de Goiás, fundada por José Batista Sobrinho (de onde vem a sigla que batiza a empresa) expandindo seu tamanho durante os anos 60 e 70. Com um número crescente de plantas no Brasil, durante o período de 2001 a 2006, a empresa também abre plantas na Argentina, e adquire a *Swift-Armour*, a qual era até então uma das principais exportadoras de proteína animal argentina. Em 2007, a JBS abre seu capital na bolsa de valores dos Estados Unidos, sendo também nesse ano em que a empresa incorpora a *Swift*, uma produtora americana de carne e assim, a empresa entra de maneira proeminente nos mercados dos Estados Unidos e Austrália. Em 2009, a JBS se fundiu com a Bertin no Brasil e entrou no mercado de ave ao mesmo tempo que tomou controle acionário sobre a *Pilgrim's Pride* nos EUA, entrando no mercado de aves nos EUA (JBS, 2022).

Paralelo à expansão no início do século XXI, a JBS foi uma das empresas escolhidas pelo então governo federal, por intermédio do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), para ser apoiada com o intuito de transformar a empresa numa gigante nacional, ou como a política da época chamava este tipo de empresa, uma “campeã nacional”. Nisto, o BNDES apoiou a fusão da Friboi com a JBS, assim como a da Bertin e a compra da *Swift* (MURGI, 2014). Tal fator teria consequências profundas na expansão da empresa nas décadas posteriores e transformaria a JBS em uma gigante de alimentos mundial. Em 2010 a empresa novamente seguiu sua expansão em outros mercados e, no ano seguinte, os irmãos Batista (Wesley e Joesley) assumiram o controle oficialmente da corporação (JBS, 2022).

Em 2012, a JBS já possui mais de 75% da *Pilgrim's Pride* e através dela galgava mais e mais espaço dentro do mercado americano. Em 2013, a empresa compra a Seara que viria a ser uma das principais marcas do grupo nos anos seguintes, aumentando sua participação no mercado de suínos e frango. Ao se expandir comprando a Zenda (indústria de couro uruguaia), a corporação também adquire operações no Uruguai, África do Sul, México, Alemanha e Argentina. Os anos seguintes também vivenciam a expansão constante da corporação. Em 2016, a empresa, a partir da *Pilgrim's Pride*, adquire a GNP, outra empresa importante do mercado de proteína animal nos Estados Unidos e, em 2017, incorpora a *Plumrose USA* que serve para entrar de maneira conclusiva no mercado dos alimentos prontos.

Contudo, em 2017, em meio ao turbilhão gerado pela operação Lava Jato<sup>3</sup>, a empresa é uma das investigadas, sendo implicada na operação Carne Fraca que a investigou assim como a sua principal concorrente nacional, a BRF. O escândalo levaria a empresa a uma época de

instabilidade, sendo que os irmãos Batista que controlavam a empresa foram levados a fazer acordo de delação premiada do esquema de corrupção gerado junto às políticas de desenvolvimento que sucederam no início do século (EXAME, 2017; 2018). A operação Carne Fraca teve como principal objetivo identificar possíveis ilegalidades pela venda de carne ilegal decorrentes de propina paga ao Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, em troca de certificados sanitários para os produtos (CORREIA, 2018).

Após esta profunda crise, a nova direção da JBS concluiu a aquisição da *Empire Packing* com a aquisição de várias unidades produtivas desta empresa nos Estados Unidos e com isso, consolidou sua posição no mercado da nação da América do Norte e o controle de sua cadeia produtiva no país (JBS, 2022).

É a partir deste contexto histórico de entrada no mercado dos Estados Unidos e a globalização da corporação que a JBS inicia a sua entrada com a proteína alternativa *plant-based* neste mercado por meio da *Planterra Foods* com a sua marca OZO e, posteriormente, na escolha da saída deste mercado.

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

O mercado americano de proteína alternativa é palco do confronto de duas grandes *startups*: a *Impossible Foods* e a *Beyond Meat*, que são dedicadas à produção exclusiva de proteína alternativa. Entretanto, várias empresas de proteína tradicional também participam e são importantes neste mercado, como a JBS, a *Perdue* e a *Maple leaf*. Somando-se a estes números, também se vê os produtores de alimentos em geral na figura das empresas Nestlé, Kraft e MorningStar (LACY-NICHOLS et al., 2022). A JBS participava deste mercado desde 2020 quando adquiriu a *Planterra* e a marca Ozo foi lançada (LACY-NICHOLS et al., 2021). Apesar desta marca ter sido oficialmente da corporação JBS, seus meios de comunicação não traziam quaisquer referências à corporação (PLANTERRA FOODS, 2022). Os autores consideram ser uma atividade proativa de tentar desvincular a marca da JBS devido à visão dos consumidores sobre a marca e também sobre os escândalos já abordados aqui anteriormente, ocorridos nos anos prévios da aquisição da startup.

Após a aquisição, a empresa traçou planos para sua inserção no mercado de proteína alternativa americana. Segundo Ellwanger (2020), estes planos de lançamento da marca Ozo da *Planterra* estavam direcionados a uma abordagem de marketing diferente da utilizada por seus concorrentes, ou seja, evitando o jargão da “comida que vai salvar o mundo” e focando as qualidades do produto alinhada a um perfil mais descontraído de marca. O jornalista também adiciona que o lançamento da marca acabou sendo sabotado pela pandemia do Covid-19, sendo que estava marcado para ser apresentado ao público juntamente a uma exposição nacional, a chamada *Natural Foods Expo West*, evento que foi cancelado na época por conta das circunstâncias pandêmicas. Destarte, o lançamento oficial foi feito por meio da Internet a fim de seguir os planos estabelecidos pelos distribuidores nos Estados Unidos.

Segundo Avery (2021), a *Planterra* chegou a se expandir ou a planejar a sua expansão para outros países como o Reino Unido e a Austrália, além de vender no Canadá e adquirir novas instalações em Denver. Havia indícios da possibilidade da empresa se expandir em diversos espaços e consolidar sua posição no mercado de proteína alternativa até o ano de 2021. Esta realização do sucesso contínuo da empresa culminou, no entanto, com o fechamento de suas atividades, o que dá espaço a questionamentos do racional por trás desta decisão.

Na próxima seção deste artigo, explica-se a metodologia utilizada para analisar os documentos e notícias que tecerão a análise de conteúdo baseando-se no modelo OLI com o intuito de entender o que levou a JBS a sair do mercado de proteína alternativa nos Estados Unidos.

### 3. METODOLOGIA

O presente artigo está constituído por meio de um estudo de caso único abordando a JBS, uma empresa brasileira e uma das maiores corporações de proteínas no mundo. A escolha desta estratégia de estudo se justifica por se tratar de um caso exemplar e ilustrativo que pode trazer vislumbres ao campo de estudo (YIN, 2015), especialmente num mercado em formação como o de proteína alternativa, auxiliando a explicar uma decisão tomada pela corporação, em especial o raciocínio por trás da escolha da desinternacionalização e parcial desinternalização ocorridas.

Para a coleta dos dados, foi escolhida a pesquisa documental, para construir um arcabouço para a operacionalização da análise de conteúdo. Segundo Yin (2015) e Laville; Dionne (1999), a pesquisa documental permite maior estabilidade dos dados e a sua interpretação pode ser feita de uma maneira mais exata do que outras formas de coleta. Neste artigo, foram levantados notícias e relatórios que abordassem a saída da JBS e o fechamento da *Planterra* em diversos jornais. Em seguida, será utilizada a técnica análise de conteúdo conceitual explicada por Rossi *et al.* (2014), tendo por base os passos delineados por Carley (1993).

Na análise de conteúdo conceitual, Carley (1992) explica que primeiramente, a partir da questão de pesquisa, deve-se delimitar quais os conceitos, no sentido de ideias únicas que serviram para codificar os textos analisados. Neste artigo, utilizou-se como base o próprio Paradigma Eclético como uma fonte para a constituição dos conceitos, porquanto que ainda que se codifique, buscam-se elementos específicos na amostra ao invés de codificá-lo em sua plenitude. Destarte, optou-se por limitar o número de conceitos a um total de conceitos por parte do construto OLI, nomeadamente, para o “O” (*ownership*) buscou-se por “capacidade insuficiente”, “recurso insuficiente ou indisponível” e “erro de comunicação”; para o “L” (*location*) se observou “localidade insatisfatória”, “posição estratégica insatisfatória” e “incerteza quanto à localidade/localidade”; para o “I” (*internalization*) foi utilizado “produção cara”, “cadeia de produção insatisfatória” e “opção de compra superior”. Todas as terminologias foram adaptadas da obra de Dunning (1993), a partir dos 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 que buscou englobar os aspectos do processo de trabalho que estariam faltando ou sendo realizados abaixo do esperado pela JBS; “recurso insuficiente ou indisponível” foi atrelado à posse de recursos de ordem tanto material quanto imateriais que a empresa teria perdido ou falhara em obter; “erro de comunicação” está ligado a como as capacidades e os recursos se relacionam no dia a dia da empresa de uma maneira que não foi sustentável para sua permanência. Todos estão ligados ao que a organização possui, ou seja, o “O” de *ownership*, e de alguma forma perdeu o acesso ou não manteve, perdendo as vantagens desta parte do construto.

“Localidade insatisfatória” está ligado às condições dos espaços em que a empresa se instalou, seja a mão de obra, sejam as regulamentações ou outras condições físicas e políticas; “posição insatisfatória” está ligado à posição estratégica que a empresa ocupava no mercado daquele país e que de alguma forma não lhe parecia conveniente ou vantajoso; “incerteza quanto a localidade/posição” é uma percepção do porvir da empresa que, observando seu ambiente externo, não consegue prever um cenário positivo ou prevê um cenário deveras negativo para se manter na localidade ou na posição estratégica. Todos estes conceitos estão ligados às vantagens L (*location*), determinantes vindas do ambiente em que a empresa ocupa fisicamente e estrategicamente no mercado, e que foram perdidas encabeçando a saída da corporação do país.

“Produção Cara” remeteu ao custo observado de produção no país escolhido, semelhantemente ao conceito “opção de compra superior”, estão ligados à comparação entre comprar de terceiro ou produzir/fazer dentro de si mesmo. Separou-se os dois, pois, no primeiro caso a percepção da empresa é que a sua produção está cara em si mesma o que está tornando a operação insustentável. No caso de “opção de compra superior”, o custo das operações internamente pode não ser considerado ou percebido pela empresa como absurdo, mas uma possibilidade de comprar de terceiro se apresenta como melhor, indiferentemente ao custo de produção interna. “Cadeia de produção insatisfatória” observou os problemas relativos à produção interna que impactavam na decisão de produzir dentro ou fora de maneira apropriada, sendo, portanto, uma causa do encarecimento da produção ou do barateamento da compra de outro. Estes conceitos derivam do “I” (*internalization*) a partir do modelo OLI e relativos à decisão de internacionalizar devido à necessidade de internalizar parte da produção ou a cadeia inteira, ou optar pela compra de outros. O Quadro 1, a seguir, resume os conceitos constituídos para a análise das notícias, sua relação com cada uma das partes do Paradigma Eclético.

QUADRO 1 – Conceitos Desenvolvidas para Análise de Conteúdo do Caso da Planterra (JBS)

Nome do Conceito	Definição	Parte do Modelo OLI relacionada
Capacidade Insuficiente	Ausência de capacidades desenvolvidas para realização da atividade da empresa que ela possui, 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 atividades.	<i>Ownership (O)</i>
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 estratégia 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>

Fonte: Os Autores (2023)



Este estudo procurou analisar a existência ou não dos conceitos já mencionados em artigos e relatórios que noticiaram a saída da JBS, especificamente da *Planterra Foods* e da marca OZO, no mercado de proteína alternativa nos Estados Unidos. Analisou-se a existência, e a frequência dos conceitos, com o intuito de estipular os principais fatores que levaram à desinternacionalização e, assim, explicar a razão da decisão da corporação.

Klein *et al.* (2021), fazendo referência a autores como Yin, Eisenhardt e Stake trazem a importância de se estabelecer códigos que busquem traduzir a realidade com maior fidedignidade. Para as autoras, o rigor científico no estabelecimento dos códigos é importante “para que o estudo de caso não se torne um caso de estudo, ou então seja enviesada, prejudica pela utilização de uma abordagem inadequada no momento de desenvolvimento da pesquisa.” (KLEIN *et al.*, 2021, p. 134).

A forma de operacionalização da pesquisa se deu com as seguintes etapas:

1. Foram utilizados buscadores *Google* e *Duckduckgo* usando 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*”. Desta forma, pode-se coletar dados em três diferentes línguas, nomeadamente: inglês, português e espanhol. Por conta da localização da *Planterra* em Denver no Colorado, várias mídias desta região repercutiram a notícia. Igualmente, foram obtidos como resultados muitas notícias vindas de veículos de imprensa mexicanos. Das fontes brasileiras, destacam-se algumas revistas de atualidades como *Época* e *IstoÉ*. ainda que a verdadeira constatação seja a ausência destas notícias em jornais de grande porte no país;
2. Tendo esta base de dados, analisou-se as notícias em busca dos conceitos previamente enunciados. Na próxima seção do artigo, apresenta-se os achados desta análise de conteúdo e se respalda sua interpretação utilizando o modelo OLI de Dunning (1993);
3. Foram admitidas diferentes possibilidades na codificação dos conceitos. Para codificar, foram analisadas as conceituações gerais nos textos lidos. Por exemplo, em caso de um texto enunciar que a “*JBS procura focar em outros mercados*”, entendeu-se como “*posição insatisfatória*”, já no caso de “*a Planterra Food não possuía insumos por conta da falta de ...*” seria codificado como exemplo de “*recursos insuficiente ou indisponível*”.

A amostra de notícias da qual se provê os dados tinha como objetivo, dentro do contexto do mercado de proteína alternativa que é novo e às vezes noticiado de maneira deveras restrita, abranger o máximo possível de sites de notícia que partilharam o acontecimento e, igualmente, tentaram por intermédio de suas fontes explicar o que aconteceu. Foram 73 notícias analisadas provenientes de diferentes sites de notícia. Destaca-se principalmente a grande quantidade de *sites* dirigidos à alimentos e ao agronegócio, apesar de ser algo esperado como descrito anteriormente. Da amostra de notícias, somente cinco destas vieram de fontes especializadas em proteína alternativa e vida vegetariana/vegana. Dos demais *sites*, vinte e oito eram fontes que abordavam mercado de proteínas como um todo e/ou mercado de alimentos. Dos quarenta *sites* remanescentes que também repercutiram a notícia do fechamento da *Planterra* e a saída da JBS do mercado nos EUA, destaca-se a presença de sites de instituições financeiras ou especializadas em investimentos, além de diversos jornais.

#### 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 1 a seguir

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 identificado dentro do mesmo conteúdo e assim também sucedeu na análise das notícias do caso.

TABELA 1 - Resultados Obtidos na Análise de Conteúdo do Caso JBS/*Planterra*.

Conceito Mencionado	Quantidade de Menções nas Notícias
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: Autores (2023)

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. 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. Pode-se afirmar, portanto, que a incerteza deriva desta previsão a partir desta realidade e que justificava a diminuição de investimentos nos Estados Unidos e a ampliação de investimentos no Brasil e Europa. A isto chamou-se neste artigo de reposicionamento estratégico.

A forma que o mercado americano foi perdendo seus atrativos, ou seja, os elementos do *Location*, podem ser associados às citações de Localidade insatisfatória que apontavam em evidência a inflação dos Estados Unidos e a rejeição à carne vegetal e a busca por “*clean meat*”, carne sem alterações genéticas. 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. 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. Foi observado erro de comunicação entre as unidades da JBS, especialmente quanto à falta de independência da *Planterra* em relação à corporação. 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.

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.

## 5. 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. 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.

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 tem 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 diversas inquietações e contribuir para o desenvolvimento deste mercado e o conhecimento, ainda limitado, que se tem sobre ele.

## REFERÊNCIAS

- EVERY, G. **Fake meat startup expands overseas and into a new Denver facility.** Denver Business Journal, 2021. Disponível em: <<https://www.bizjournals.com/denver/news/2021/07/06/planterra-ozo-plant-based-canada-mexico-colorado.html>>. Acesso em: 29 nov. 2022.
- BUCKLEY, P. J., & Casson, M. C. **The future of the multinational enterprise.** London: Macmillan, 1976.
- BUCKLEY, P. J., & Casson, M. C. **The economic theory of the multinational enterprise.** London: Macmillan, 1985.
- BUCKLEY, P. J., & Casson, M. C. **Models of the multinational enterprise.** *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 1, p. 21–44, 1998.
- CARLEY, K. *Coding choices for textual analysis: A comparison of content analysis and map analysis.* *Sociological Methodology*, v. 23, p. 75-126, 1993.
- CAVES, R. E. **Multinational firms and economic analysis, 1ed.** Cambridge: Cambridge University Press, 1982.
- CAVES, R. E. **Multinational firms and economic analysis, 2ed.** Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- CHUNG, C. C.; LEE, S.; LEE, J. *Dual-Option Subsidiaries and Exit Decisions During Times of Economic Crisis.* *Management International Review*, [S.L.], v. 53, n. 4, p. 555-577, 2013.
- CORREIA, S.C.C., *A Operação Carne Fraca e as estratégias do governo de Michel Temer para minimizar o escândalo da venda ilegal de carnes.* *Revista OKARA*, v. 12, n. 2, p. 577-602, 2018.
- CUERVO-CAZURRA, A. *The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas.* *Journal Of International Management*, [S.L.], v. 14, n. 2, p. 138- 154, 2008.
- DRIVER, T.; SAUNDERS, C.; DALZIEL, P.; TAIT, P.; RUTHERFORD, P. GUENTHER, M. *UK and USA alternative proteins consumer consumption behaviours and product preferences.* *AERU Research Report*, v. 367, 2020.
- DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy.** Wokingham, Berkshire: Addison Wesley, 1993.
- DUNNING, J. H. **The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some.** 1988.
- ELLWANGER, S. **JBS' Planterra Startup Targets Plant-Based Foods with OZO Brand.** Media Post, 2020. Disponível em: <<https://www.mediapost.com/publications/article/352848/jbs-planterra-startup-targets-plant-based-foods-w.html>>. Acesso em: 1 set. 2020.
- EXAME. **Além da Lava Jato, as investigações que envolvem JBS e JF,** 2017. Disponível em: < <https://exame.com/negocios/alem-da-lava-jato-as-investigacoes-que-envolvem-jbs-e-jf/>>. Acesso em 24 nov. 2022.
- EXAME. **Entenda a operação Carne Fraca e os impactos para a BRF.** 2018 Disponível em: <<https://exame.com/negocios/entenda-o-que-e-a-operacao-carne-fraca-e-os-impactos-para-a-brf/>>. Acesso em 24 nov. 2022.

- GARG, M.; DELIOS, A. *Survival of the foreign subsidiaries of TMNCs: the influence of business group affiliation*. **Journal Of International Management**, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 278-295, 2007.
- GFI. **A Indústria de Proteína Alternativa 2020**, 2020. Disponível em: <[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)>. Acesso em: 10 nov. 2022.
- HENNART, J. F. **A theory of multinational enterprise**. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1982.
- HENNART, J. F. **The transaction cost theory of the multinational enterprise**. London: Routledge, 1989.
- ISTOÉ. **IstoéDinheiro**. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/jbs-fecha-planterra-negocio/>>. Acesso em: 1 dez. 2022.
- JBS. **Histórico**. Disponível em: <<https://ri.jbs.com.br/a-jbs/historico/>>. Acesso em 23 nov. 2022.
- JBS. **Incrível**. Disponível em: <<https://jbs.com.br/marca/incrive/>>. Acesso em 1 dez. 2022.
- JBS. **Nossa História**. Disponível em: <<https://jbs.com.br/sobre/nossa-historia/>>. Acesso em: 23 nov. 2022.
- JBS. **Vivera**. Disponível em: <<https://jbs.com.br/marca/vivera/>>. Acesso em: 1 dez. 2022.
- JOSEPH, P.; SEARING, A.; WATSON, C.; MCKEAGUE, J. *Alternative Proteins: Market Research on Consumer Trends and Emerging Landscape*. **International Congress of Meat Science and Technology Review Papers**, v. 4, n. 2, 2020.
- KLEIN, Simone Boruck; COLLA, Pamela Eduarda Balsan; WALTER, Silvana Anita. O CASO DA ABORDAGEM DE ESTUDOS DE CASOS: elementos, convergências e divergências entre yin, stake e eisenhardt. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 122-135, 4 mar. 2021. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP).
- LACY-NICHOLS, J.; HATTERSLEY, L.; SCRINIS, G. *Nutritional marketing of planted-based meat-analogue products: an exploratory study of front-of-pack and website claims in the USA*. **Public Health Nutrition**, v. 24, n. 12, p. 4430-4441, 2021.
- LAVILLE, C., & DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LOUKAKOU, M. D.; MEMBE, N. B. **Product standardization and adaptation in International Marketing**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Negócios) - Departamento de Economia e IT, University West, Trollhättan, Suécia, 2012.
- MAGNIER-WATANABE, R.; LEMAIRE, J.. *Inbound foreign direct investment in Japan: a typology*. **International Business Review**, [S.L.], v. 27, n. 2, p. 431-442, 2018.
- MARTINS, R. P., MENDES, S. M. *Seara Incrível – Crescimento da Marca Através de Ampliação de Mercado*. **Revista Repensar**, v. 3, n. 3, 2022.
- MPF. **Entenda o caso**. Disponível em: <<https://www.mpf.mp.br/grandes-casos/lava-jato/entenda-o-caso>>. Acesso em: 7 dez. 2022.
- MURGI, R. e VELASCO E CRUZ, S. C. **A internacionalização de empresas brasileiras na América do Sul: impactos da política externa recente e da integração regional**. Dissertação (Dissertação em Relações Internacionais) UNESP, Campinas, São Paulo, 2014.
- OCDE. **Definição de referência de investimento estrangeiro direto** (4ª ed.). Paris: OCDE, 2008.
- OWHOSO, V.; GLEASON, K. C.; MATHUR, I.; MALGWI, C. *Entering the last frontier: expansion by us multinationals to africa*. **International Business Review**, [S.L.], v. 11, n. 4, p. 407-430, 2002.
- PAIVA JUNIOR, H. DE C. *Introdução de Proteínas Alternativas na Dieta das Escolas*. Dissertação (Mestrado Profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, **Fundação Getúlio Vargas (FGV)**. São Paulo, 2021
- PLANTERRA FOODS. Disponível em: <<https://nolaoncall.com/>>. Acesso em: 29 nov. 2022.

- REIS, G. G., HEIDEMANN, M. S., BORINI, F. M., MOLENTO, C. F. M. *Livestock value chain in transition: Cultivated (cell-based) meat and the need for breakthrough capabilities*, **Technology in Society**, 2020.
- ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; JOÃO, B. N. *Análise de Conteúdo*. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 4, p. 39-48, 2014.
- RUGMAN, A. M. **New theories of the multinational enterprise**. London: Croom Helm, 1982.
- RUGMAN, A. M. **The theory of multinational enterprises: the selected scientific papers of Alan A.M. Rugman**, Vol. 1. Cheltenham: Edward Elgar, 1996.
- SILVA, C. P., SEMPREGOM, E., REIS, G. G. *What About Alternative Meat? The Effect of Neophobia and Negative Affect on the Intention to Buy Meat Substitutes*. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 21, n. 4, p. 1244-1264, 2022.
- SINGH, M., TRIVEDI, N., ENAMALA, M. K., KUPPAM, C., PARIKH, P., NIKOLOVA, M., CHAVALI, M. *Plant-based meat analogue (PBMA) as a sustainable food: a concise review*. **European Food Research and Technology**, v. 247, p. 2499-2526, 2021.
- SPOHR, N.; SILVEIRA, F. F. *Estratégia Internacional de uma Multinacional Emergente Brasileira: O Caso JBS*. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 52, n. 3, p. 300-312, 2011.
- VIERA, P. A., BUAINAIN, A. M., CONTINI, E., GRUNDLING, R. D. P., *Geopolítica das carnes: Mudanças na produção e consumo*. **Revista de Política Agrícola**, v. 30, n. 2, p. 83-105, 2021.
- WEF (World Economic Forum) **Meat: The Future Series –Alternative Proteins**, 2019. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_White\\_Paper\\_Alternative\\_Proteins.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Alternative_Proteins.pdf). Acesso em: 1 dez. 2022.
- WEF (World Economic Forum) **Meat: The Future Series –Alternative Proteins**, 2019. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_White\\_Paper\\_Alternative\\_Proteins.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Alternative_Proteins.pdf). Acesso em: 1 dez. 2022.
- WILLIAMSON, O. *The economics of organization: The transaction cost approach*. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548–577, 1981.
- WOOD, P.; TAVAN, M. *A review of the alternative protein industry*. **Current Opinion in Food Science**, v. 47, 2022.
- WANG, Z. Q.; SWAIN, N. J. *The determinants of foreign direct investment in transforming economies: Empirical evidence from Hungary and China*. **Weltwirtschaftliches Archiv**, v. 131, n. 2, p. 359–382, 1995.
- YAZBEK, P. **Quanto faturam e quais marcas têm BRF, JBS, Marfrig e Minerva? Quadro compara frigoríficos e explica preferências dos analistas**. Disponível em: <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/>. Acesso em: 5 dez. 2022.
- YIN, R. **Qualitative Research from Start to Finish**. Guilford Publications, New York, 2015.