



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

**Impactos da Guerra Tarifária EUA-China nas
Estratégias de Internacionalização de
Empresas do Agronegócio Brasileiro**

Izabel Lemos Junqueira

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2025.



Izabel Lemos Junqueira

**Impactos da Guerra Tarifária EUA-China nas Estratégias de
Internacionalização de Empresas do Agronegócio
Brasileiro**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Clarice Kogut

Rio de Janeiro
Novembro de 2025.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, Íris, por ser minha fonte de inspiração, e ao meu pai, Pedro, por ser meu maior incentivador. Ambos são minha base e razão pela qual consegui chegar até aqui.

A toda a minha família, em especial aos meus avós, pelo privilégio de tê-los acompanhando a conclusão desta etapa da minha vida. O amor, os valores e o apoio de cada um de vocês foram essenciais para que eu alcançasse este momento.

À minha orientadora, Clarice Kogut, pela generosidade em aceitar conduzir este trabalho, pela dedicação, paciência e pelas valiosas orientações ao longo de todo o processo de pesquisa e escrita.

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado em todos os momentos, pela amizade verdadeira e pela presença constante, que tornaram esta jornada mais leve e significativa.

Aos professores e à PUC-Rio, por contribuírem de forma decisiva para minha formação pessoal e profissional, compartilhando conhecimento, ética e entusiasmo.

Por fim, agradeço à vida por todas as oportunidades e desafios que me fizeram crescer, e por me permitir chegar até aqui com gratidão e propósito.

RESUMO

JUNQUEIRA, Izabel Lemos. **Impactos da Guerra Tarifária EUA-China nas Estratégias de Internacionalização de Empresas do Agronegócio Brasileiro**. Rio de Janeiro, 2025. 72 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O presente estudo analisa os impactos da guerra tarifária entre Estados Unidos e China sobre as estratégias de internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio. O objetivo foi compreender como o setor tem reagido às novas condições comerciais, marcadas por incertezas, exigências regulatórias e reconfiguração das cadeias globais de valor. A pesquisa adota abordagem qualitativa e descritiva, baseada em análise temática de 63 notícias jornalísticas publicadas entre fevereiro e setembro de 2025, complementada por entrevista com especialista do setor e triangulação com o referencial teórico.

Palavras-chave: Guerra tarifária; Estratégia internacional; Agronegócio; Comércio exterior; Gestão de riscos; Antifragilidade; Estados Unidos; China; Brasil.

ABSTRACT

JUNQUEIRA, Izabel Lemos. **Impacts of the US-China Trade War on the Internationalization Strategies of Brazilian Agribusiness Companies**. Rio de Janeiro, 2025. 72 p. Course Conclusion Paper - Administration Department. Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.

This study analyzes the impacts of the trade war between the United States and China on the internationalization strategies of Brazilian agribusiness companies. The objective was to understand how the sector has responded to new trade conditions marked by uncertainty, regulatory requirements, and the reconfiguration of global value chains. The research adopts a qualitative and descriptive approach, based on thematic analysis of 63 journalistic articles published between February and September 2025, complemented by an expert interview and triangulation with the theoretical framework.

Key-words: Trade war; International strategy; Agribusiness; Foreign trade; Risk management; Antifragility; United States; China; Brazil.

SUMÁRIO

1	O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO	1
1.1	Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização	1
1.2	Objetivos do estudo	3
1.2.1	Objetivo final do estudo	3
1.2.2	Objetivos intermediários e específicos do estudo	3
1.3	Justificativa e relevância do estudo e sua problematização	4
1.4	Delimitação e focalização do estudo	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Estratégia em Contextos de Incerteza e Crise	10
2.1.1	Ambientes de Crise e Incerteza no Comércio Internacional	10
2.1.2	Antifragilidade e Gestão de Riscos Estratégicos	11
2.1.3	Reconfiguração das Cadeias de Suprimento Globais	12
2.1.4	Riscos dos Negócios Internacionais	12
2.1.5	Oportunidades Emergentes e o Risco de Dependência Comercial	14
2.2	Estudos Relacionados	16
2.2.1	Abordagens sobre o Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras	16
2.2.2	Análises do Desempenho Competitivo em Contexto de Guerra Comercial	17
2.2.3	Estratégias de Adaptação em Setores Exportadores diante de Crises Internacionais	17
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO	19
3.1	Etapas de coleta de dados	20
3.2	Procedimentos de análise de dados	23
3.3	Validação dos achados	24

3.4	Limitações do estudo	26
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1	Descrição da amostra	30
4.2	Análise das notícias	35
4.2.1	Efeitos macroeconômicos observados	36
4.2.2	Efeitos sobre as empresas	38
4.2.3	Respostas estratégicas observadas	40
4.3	Validação dos achados	43
4.3.1	Validação – Efeitos macroeconômicos	44
4.3.2	Validação – Efeitos sobre as empresas	45
4.3.3	Validação – Respostas estratégicas observadas	47
4.4	Triangulação dos resultados	49
4.4.1	Efeitos macroeconômicos	50
4.4.2	Efeitos sobre as empresas	52
4.4.3	Respostas estratégicas observadas	54
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS	58
5.1	Sugestões e recomendações para novos estudos	61
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma PRISMA	23
-------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição das notícias por veículo de publicação de fevereiro a setembro de 2025	31
Tabela 2 - Notícias analisadas entre fevereiro e setembro de 2025	32

1 O TEMA E O PROBLEMA DE ESTUDO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema os impactos da guerra tarifária entre Estados Unidos e China sobre as estratégias de internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio. O objeto de estudo são empresas brasileiras com presença internacional consolidada que operam em diferentes elos da cadeia agroindustrial. A proposta da pesquisa é investigar como essas organizações vêm ajustando suas decisões estratégicas diante do cenário comercial atual, caracterizado por incertezas, novas exigências regulatórias e realinhamentos nas rotas globais de exportação.

O estudo adota uma abordagem descritiva e qualitativa, fundamentada em análise temática de notícias jornalísticas publicadas entre fevereiro e setembro de 2025 em veículos nacionais e internacionais de ampla circulação. As reportagens foram selecionadas com base em critérios de relevância, atualidade e confiabilidade das fontes. As evidências extraídas foram organizadas por eixos temáticos derivados do referencial teórico, permitindo identificar tendências, impactos e respostas estratégicas das empresas brasileiras diante da guerra tarifária.

Para assegurar maior consistência analítica, os achados foram posteriormente validados por meio de triangulação com especialista da área, o que permitiu confrontar interpretações e reforçar a credibilidade das conclusões apresentadas.

1.1 Introdução ao tema e ao problema do estudo e sua contextualização

As relações comerciais entre Estados Unidos e China estão entre as mais relevantes e voláteis da economia global. Desde o primeiro mandato

do presidente Donald Trump, as tensões entre essas potências se intensificaram por meio da adoção de tarifas sobre produtos estratégicos, gerando retaliações e incertezas no fluxo de bens e serviços. Em 2025, esse cenário se agravou com novas ondas de medidas protecionistas, gerando impacto direto nas cadeias globais de suprimento, nas rotas logísticas e nas políticas de diversificação de fluxos globais (FMI, 2025; World Bank, 2025).

Com a deterioração das relações comerciais entre as duas potências, a China intensificou as suas relações comerciais com países mais alinhados com o seu modelo econômico. O Brasil, por sua vez, passou a ocupar uma posição estratégica no abastecimento global, impulsionado por sua robusta produção de commodities agrícolas, como carnes, soja e metálicas, e pelo papel central que desempenha no fornecimento de insumos para cadeias produtivas internacionais (Agência Gov, 2025; CNA, 2025; IPEA, 2025).

Contudo, esse novo protagonismo internacional trouxe exigências adicionais, como controles sanitários mais rígidos, maior exigência ambiental, necessidade de rastreabilidade e adequações logísticas complexas (Agroconsult, 2025; IPEA, 2025). As empresas do setor passaram a revisar rotas de exportação, redesenhar cadeias de suprimento e reposicionar produtos diante de novos padrões comerciais e certificações exigidas pelos mercados internacionais (MAPA, 2025; World Bank, 2025).

Este estudo adota uma abordagem temática, buscando compreender como o agronegócio brasileiro tem respondido ao contexto da guerra tarifária entre Estados Unidos e China com base em evidências jornalísticas e dados públicos recentes. A análise concentra-se nos efeitos macroeconômicos e estratégicos desse cenário sobre o setor, destacando as principais respostas e tendências observadas em diferentes segmentos da cadeia agroindustrial. As menções a empresas específicas aparecem apenas como exemplos ilustrativos, com o objetivo de contextualizar padrões de reação do setor diante das pressões externas.

A partir de 2025, torna-se possível observar, com maior profundidade, as estratégias que as empresas do agronegócio brasileiro

vêm adotando para manter sua competitividade e ampliar sua presença internacional, bem como analisar aquelas que ainda estão em processo de formulação ou implementação ao longo deste ano, conforme registrado nas publicações jornalísticas analisadas.

Assim, a pergunta central que norteia esta pesquisa é: **Como empresas brasileiras do agronegócio com presença internacional estão sendo afetadas diante da atual guerra tarifária entre Estados Unidos e China?**

1.2 Objetivos do estudo

A seguir são apresentados os objetivos finais e os objetivos intermediários e específicos do estudo.

1.2.1 Objetivo final do estudo

Analisar os impactos da guerra tarifária entre Estados Unidos e China sobre a gestão estratégica de internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio com atuação consolidada no comércio internacional.

1.2.2 Objetivos intermediários e específicos do estudo

Os objetivos específicos deste estudo são:

- **Compreender o contexto e os efeitos macroeconômicos da guerra tarifária entre Estados Unidos e China sobre o comércio internacional do agronegócio brasileiro,** analisando como as mudanças nas relações comerciais e nas políticas de tarifa impactam os fluxos de exportação e as oportunidades de mercado para o Brasil.
- **Identificar os principais efeitos desse cenário nas empresas brasileiras do agronegócio com atuação internacional,**

considerando como fatores como variação cambial, barreiras sanitárias, custos logísticos e reconfiguração das cadeias globais de valor afetam a competitividade e o desempenho exportador do setor.

- **Analisar, com base em notícias jornalísticas, as respostas estratégicas adotadas pelo agronegócio brasileiro diante das novas condições comerciais impostas pela guerra tarifária,** buscando reconhecer padrões de adaptação e tendências de reposicionamento internacional.

1.3 Justificativa e relevância do estudo e sua problematização

A intensificação da guerra tarifária entre Estados Unidos e China em 2025 gerou uma série de incertezas no comércio internacional. O agronegócio é um dos pilares da economia brasileira. Em 2024, o setor representou 23,2% do PIB nacional, totalizando R\$2,72 trilhões, com exportações que alcançaram US\$159 bilhões no mesmo ano (CNA, 2025; MAPA, 2025). A China foi responsável por 31% das exportações (MAPA, 2025) e manteve-se como principal destino, especialmente nos segmentos de grãos e proteína animal (Agência Gov, 2025). Além disso, é o maior parceiro comercial do Brasil desde 2009, posição que manteve em 2024 com importações que ultrapassaram US\$94 bilhões, mais que o dobro das realizadas pelos Estados Unidos (Brasil de Fato, 2025).

Apesar dessa relevância econômica, ainda há uma lacuna significativa de estudos sobre como grandes empresas do setor estão agindo estrategicamente a eventos geopolíticos adversos como a guerra tarifária entre Estados Unidos e China. O aumento das exigências regulatórias, das barreiras sanitárias e da pressão ambiental, aliado à fragmentação de cadeias de suprimento, tornam essa conjuntura complexa e incerta (IPEA, 2025; World Bank, 2025). A complexidade da questão está em compreender como essas organizações equilibram riscos, como sanções e exigências regulatórias mais severas, com oportunidades de

expansão de mercado, impulsionadas pelo distanciamento comercial entre Estados Unidos e China.

Por exemplo, a suspensão parcial das importações chinesas de produtos agrícolas dos Estados Unidos em abril de 2025 criou uma oportunidade imediata para o Brasil ampliar sua participação nas exportações de soja, beneficiando empresas brasileiras que atuam no agronegócio (Reuters, 2025a). Entretanto, esse ganho de mercado ocorre em um contexto altamente sensível. No mesmo período, a China suspendeu as importações de algumas empresas brasileiras por razões sanitárias, evidenciando o risco reputacional e a exigência crescente por conformidade técnica e regulatória. Pouco depois, em maio de 2025, o governo chinês retomou as compras de soja de cinco dessas empresas, em gesto diplomático associado à visita do presidente brasileiro ao país, revelando como fatores políticos e comerciais estão profundamente interligados (Reuters, 2025b).

A crescente concentração das exportações brasileiras para o mercado chinês, embora represente um avanço econômico de curto prazo, também evidencia vulnerabilidades estruturais do comércio exterior nacional. A dependência excessiva de um único parceiro comercial aumenta a exposição do país a riscos logísticos, diplomáticos e de demanda, caso ocorram mudanças abruptas nas políticas de importação da China (IPEA, 2025; World Bank, 2025; FMI, 2025). Essa assimetria nas relações comerciais reforça a importância de compreender de que forma o agronegócio brasileiro pode diversificar mercados e fortalecer sua posição em cadeias globais de valor.

Nesse contexto, o presente estudo busca analisar de forma ampla o comportamento do agronegócio brasileiro diante da guerra tarifária entre Estados Unidos e China, com foco na identificação de tendências, impactos e respostas estratégicas observadas nas notícias jornalísticas publicadas entre 1º de fevereiro e 30 de setembro de 2025. Esse período corresponde aos oito meses posteriores ao anúncio de uma nova rodada de tarifas pelo governo americano, que reacendeu as tensões comerciais e provocou rearranjos imediatos nas cadeias de exportação. A pesquisa concentra-se,

portanto, nos efeitos de curto prazo sobre o agronegócio brasileiro e suas empresas internacionalizadas, examinando como o setor vem reagindo ao ambiente de incertezas, adaptando suas práticas e reposicionando sua atuação nos mercados globais.

As informações que este estudo pretende gerar serão úteis para diferentes públicos:

- Empresas do setor agroindustrial, que poderão compreender tendências, riscos e boas práticas de adaptação estratégica, a fim de aprimorar seus próprios modelos de internacionalização;
- Formuladores de políticas públicas, que encontrarão subsídios para criar mecanismos de apoio à competitividade externa do agro brasileiro, como financiamentos, acordos bilaterais e política comercial;
- Analistas de mercado e consultorias estratégicas, que poderão usar os resultados para projetar cenários futuros do comércio agroindustrial brasileiro, diante da reconfiguração de cadeias globais de suprimento;
- Pesquisadores da área de negócios internacionais e da comunidade acadêmica, pois o estudo contribui para preencher uma lacuna teórica relacionada à gestão estratégica em ambientes de conflito comercial, oferecendo dados empíricos atuais e aplicáveis.

A relevância deste trabalho se ancora tanto em sua originalidade acadêmica quanto em sua utilidade prática, ao abordar um tema atual, dinâmico e de impacto direto sobre um dos setores mais relevantes da economia brasileira.

1.4 Delimitação e focalização do estudo

Este estudo tem como objeto empresas brasileiras do agronegócio que operam internacionalmente, analisadas a partir das transformações ocorridas entre 1º de fevereiro e 30 de setembro de 2025. A escolha desse recorte temporal se justifica pelo fato de que, embora as tensões comerciais

tenham se iniciado em anos anteriores, foi neste ano que a guerra tarifária assumiu proporções mais severas, com reflexos imediatos sobre os fluxos de comércio global (FMI, 2025; World Bank, 2025).

Por se tratar de um tema de extrema atualidade, muitas das adaptações estratégicas ainda estão em andamento, o que torna 2025 um momento oportuno para análise: é um período de reavaliação de estratégias já implementadas, de surgimento de novos padrões logísticos e comerciais, e de redefinição do posicionamento internacional das empresas brasileiras internacionalizadas do setor do agronegócio.

O recorte geográfico engloba empresas sediadas no Brasil, mas com atuação em mercados-chave como China, Estados Unidos, Europa e Oriente Médio. A análise busca identificar padrões de comportamento e respostas estratégicas observadas em diferentes segmentos da cadeia agroindustrial, como produção agrícola, proteína animal, biocombustíveis, insumos e logística, sem realizar uma investigação individual de cada organização.

As características investigadas concentram-se em três dimensões principais: os efeitos macroeconômicos da guerra tarifária, os impactos sobre as empresas brasileiras do agronegócio e as respostas estratégicas adotadas diante desse cenário. A partir desses eixos, o estudo analisa padrões de adaptação, mitigação de riscos e reconfiguração competitiva observados no setor durante o período delimitado entre fevereiro e setembro de 2025.

Importante destacar que, embora o objeto sejam as empresas, o presente trabalho não constitui um estudo de caso específico, mas sim uma análise temática e descritiva, baseada em notícias jornalísticas e dados públicos. O foco recai sobre tendências, impactos e padrões de adaptação imediata observados de forma geral no setor, e não sobre a avaliação individual de desempenho de cada empresa.

Por fim, este estudo não aborda aspectos jurídico-regulatórios específicos, nem realiza avaliações econômico-financeiras detalhadas. O objetivo é compreender o comportamento estratégico das empresas

brasileiras do agronegócio diante das transformações impostas pela guerra tarifária entre Estados Unidos e China em 2025.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os principais conceitos, abordagens e estudos que fundamentam a análise proposta neste trabalho. O referencial teórico busca oferecer uma base conceitual sólida para compreender o contexto da guerra tarifária entre Estados Unidos e China, seus efeitos sobre o comércio internacional do agronegócio brasileiro e as respostas estratégicas adotadas pelas empresas do setor diante desse cenário de incertezas.

O capítulo está estruturado em duas partes principais.

A primeira parte aborda as estratégias empresariais em contextos de crise e incerteza, discutindo como as organizações respondem a ambientes voláteis e imprevisíveis no comércio internacional. São apresentados conceitos de gestão de riscos e antifragilidade (Taleb, 2007), as transformações nas cadeias globais de suprimento (Gereffi, 2020) e os riscos dos negócios internacionais (Cavusgil et al., 2014). Também se discutem as respostas estratégicas observadas em contextos de crise comercial, com destaque para autores que tratam de adaptação organizacional, reposicionamento competitivo e diversificação de mercados como mecanismos de resiliência empresarial (Boin e 't Hart, 2003; Hitt et al., 2017; Gereffi, 2020). Além disso, examinam-se as oportunidades emergentes e o risco de dependência comercial, com base nas contribuições de Hitt et al. (2017), Silva e Rocha (2021) e Johanson e Vahlne (1977), para contextualizar o cenário recente das relações comerciais entre Brasil, Estados Unidos e China.

A segunda parte reúne estudos empíricos e análises recentes sobre a internacionalização de empresas brasileiras e suas estratégias de resposta a eventos geopolíticos adversos, com base em trabalhos de Moura et al. (2022), Santos e Lima (2023), Silva et al. (2021) e Viana (2023).

Essas contribuições permitem compreender como as empresas do agronegócio brasileiro têm se posicionado em cadeias globais de valor e ajustado suas práticas diante de tensões comerciais internacionais.

Este capítulo, portanto, fornece o embasamento conceitual necessário para a análise desenvolvida neste estudo, apoiando a interpretação dos efeitos da guerra tarifária e das estratégias de resposta das empresas brasileiras internacionalizadas do setor do agronegócio em 2025.

2.1 Estratégia em Contextos de Incerteza e Crise

2.1.1 Ambientes de Crise e Incerteza no Comércio Internacional

O ambiente internacional contemporâneo caracteriza-se por um elevado grau de incerteza e volatilidade, marcado por choques exógenos abruptos e interdependências complexas, que demandam das organizações capacidades dinâmicas para lidar com incertezas. A literatura sobre gestão estratégica em ambientes de crise tem evoluído para compreender como organizações atuam sob pressão e quais competências são necessárias para garantir sua sobrevivência e adaptação em contextos instáveis.

Segundo Boin e 't Hart (2003), as crises de ordem internacional, como guerras comerciais, pandemias ou quebras de acordos multilaterais, representam momentos de ruptura nas estruturas institucionais e operacionais, exigindo decisões rápidas, alta coordenação e capacidade de aprendizagem. Os autores propõem que, nesses momentos, as organizações deixam de operar sob lógica incremental e passam a atuar em ciclos de resposta e adaptação, nos quais a capacidade de interpretação do ambiente torna-se crucial.

Essa necessidade de análise contínua do ambiente externo é também destacada por Kotler e Keller (2018), que enfatizam a importância de mecanismos de monitoramento estratégico capazes de captar

tendências emergentes, ameaças sistêmicas e mudanças institucionais súbitas. O desafio das organizações, nesse contexto, está em lidar com a intensificação da complexidade dos mercados globais, nos quais variáveis econômicas, políticas, tecnológicas e culturais interagem de forma não linear. Essa complexidade gera cenários nos quais o tempo de resposta e a qualidade da informação disponível tornam-se fatores críticos para o desempenho estratégico.

No contexto da guerra tarifária, empresas do agronegócio brasileiro enfrentam uma combinação de fatores externos imprevisíveis, incluindo instabilidades regulatórias, mudanças abruptas nas tarifas de exportação e oscilações na demanda por parte de países parceiros comerciais.

2.1.2 Antifragilidade e Gestão de Riscos Estratégicos

O conceito de antifragilidade, desenvolvido por Taleb (2007), representa uma contribuição relevante à compreensão das estratégias em tempos de crise. Para o autor, organizações verdadeiramente adaptativas não apenas resistem ao choque, mas o incorporam como oportunidade de aprimoramento e fortalecimento. A antifragilidade implica a criação de estruturas flexíveis, descentralizadas e preparadas para múltiplos futuros, nas quais a redundância, a experimentação e a aprendizagem contínua são elementos centrais da gestão estratégica.

A partir da ótica da gestão de riscos, Taleb (2007) defende que sistemas robustos não são aqueles que eliminam riscos, mas os que conseguem absorvê-los sem comprometer sua integridade operacional. Essa abordagem converge com os estudos de Weick e Sutcliffe (2001), que abordam o conceito de organizações de alta confiabilidade, caracterizadas por sua sensibilidade a operações, capacidade de improvisação e compromisso com a resiliência organizacional. Ambas as abordagens sugerem que, em contextos de crise, as empresas precisam desenvolver competências interpretativas e operacionais simultaneamente, rompendo com a lógica de planejamento rígido e de longo prazo.

No contexto da guerra tarifária, essas capacidades assumem papel central nas estratégias de mitigação de riscos e de aproveitamento de oportunidades emergentes no mercado internacional.

2.1.3 Reconfiguração das Cadeias de Suprimento Globais

Outro eixo relevante do debate teórico refere-se às transformações nas cadeias globais de suprimento em tempos de crise. Gereffi (2020) aponta que eventos disruptivos, como guerras comerciais ou pandemias, expõem a vulnerabilidade das cadeias de valor altamente integradas e distribuídas globalmente. O autor defende que essas situações provocam um movimento de reconfiguração produtiva e logística, com destaque para estratégias de regionalização, *nearshoring* e fortalecimento de estoques de segurança. Esses ajustes revelam um deslocamento das estratégias de eficiência para estratégias de resiliência, nas quais a agilidade e a redundância ganham centralidade na tomada de decisão.

Essa tendência de regionalização das cadeias, com maior foco em parceiros logísticos próximos ou em zonas de menor risco político e econômico, tem sido observada entre empresas brasileiras do agronegócio após o agravamento da guerra tarifária em 2025.

2.1.4 Riscos dos Negócios Internacionais

A atuação em mercados internacionais expõe as empresas a um conjunto diversificado de riscos que desafiam sua capacidade de adaptação e gestão estratégica. Cavusgil et al. (2014) classificam esses riscos em quatro grandes categorias: risco intercultural, risco monetário, risco-país e risco comercial. Esses elementos são inevitáveis no ambiente global e exigem das organizações capacidade analítica, planejamento antecipado e flexibilidade para mitigá-los.

- **Risco Intercultural:** decorre das diferenças culturais, linguísticas e institucionais entre países, que podem afetar a comunicação, o processo decisório e as negociações

comerciais. No agronegócio, esses fatores se manifestam em preferências de consumo, normas religiosas e exigências de rotulagem e certificação, que variam amplamente entre mercados. A incompreensão dessas diferenças pode gerar falhas de posicionamento e perda de competitividade internacional.

- **Risco Monetário:** está associado à volatilidade cambial, às variações nas taxas de juros e às políticas monetárias de países parceiros. Como o agronegócio brasileiro depende fortemente de receitas em dólar, flutuações no câmbio podem afetar margens de lucro, planejamento financeiro e competitividade de exportação. Esse tipo de risco ganhou destaque em 2025, quando a intensificação da guerra tarifária provocou movimentos bruscos nas taxas de câmbio e incertezas nos contratos de exportação.
- **Risco de País:** refere-se à instabilidade política, à intervenção governamental, à burocracia excessiva ou à adoção de políticas comerciais restritivas. A guerra tarifária entre Estados Unidos e China constitui um exemplo direto desse tipo de risco, ao gerar impactos indiretos sobre países exportadores e provocar reconfigurações nas cadeias globais de suprimento. Para o Brasil, essa conjuntura cria oportunidades, mas também amplia a dependência de mercados específicos, como o chinês.
- **Risco Comercial:** envolve questões operacionais e contratuais, como inadimplência, falhas logísticas, interrupções no transporte e problemas com parceiros comerciais. No contexto de rotas incertas e tarifas em constante revisão, esse risco tornou-se ainda mais relevante para as empresas exportadoras, que precisam desenvolver planos alternativos de fornecimento e diversificação de clientes.

Esses quatro tipos de risco são inerentes às operações internacionais e fazem parte da natureza das transações entre diferentes contextos institucionais e culturais. Segundo Cavusgil et al. (2014), nenhuma organização é capaz de eliminá-los completamente, mas é

possível gerenciá-los de maneira estratégica. A administração eficaz do risco internacional requer identificação prévia das possíveis fontes de instabilidade, análise sistemática de suas implicações e adoção de mecanismos preventivos que reduzam sua probabilidade ou impacto.

A literatura de negócios internacionais propõe que o gerenciamento de riscos deve integrar-se ao processo estratégico das empresas, envolvendo tanto a dimensão analítica, que trata do diagnóstico e monitoramento do ambiente externo, quanto a dimensão comportamental, associada à capacidade de adaptação organizacional (Cavusgil et al., 2014; Hitt et al., 2017). Essa perspectiva reconhece que a incerteza é uma característica estrutural do ambiente internacional, o que exige resiliência, flexibilidade e aprendizado contínuo por parte das organizações.

Ainda conforme Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização é, por natureza, um processo de aprendizado incremental, no qual a exposição a riscos externos permite a construção de conhecimento e a redução gradual das incertezas. Assim, a gestão de riscos não deve ser vista apenas como uma prática defensiva, mas como um instrumento de desenvolvimento e fortalecimento da vantagem competitiva.

Por fim, autores como Kotler e Keller (2018) enfatizam que a compreensão dos riscos internacionais requer sensibilidade às diferenças entre países, às normas institucionais e aos padrões culturais. Tais diferenças demandam abordagens adaptadas às condições locais, frequentemente envolvendo ajustes em produtos, comunicações, processos decisórios e estruturas organizacionais. Dessa forma, a gestão de riscos internacionais consolida-se como um componente central da estratégia de competitividade global, permitindo que as organizações se tornem mais ágeis e responsivas em ambientes de alta complexidade.

2.1.5 Oportunidades Emergentes e o Risco de Dependência Comercial

Do ponto de vista teórico, a literatura sobre comércio internacional alerta para os efeitos colaterais que podem decorrer da concentração excessiva de mercados. Conforme apontam Silva e Rocha (2021), a dependência de um único parceiro comercial expõe as empresas a riscos associados a barreiras não tarifárias, mudanças repentinas nas políticas de importação e oscilações na demanda. Nesse sentido, Hitt et al. (2017) reforçam que a diversificação de mercados é uma estratégia essencial para mitigar os impactos de choques externos e ampliar a sustentabilidade das operações internacionais.

A literatura sobre internacionalização em ambientes de incerteza também sugere que, para aproveitar as oportunidades sem comprometer a sustentabilidade no longo prazo, as empresas devem adotar estratégias de balanceamento entre ganhos de curto prazo e segurança estratégica de médio e longo prazo (Johanson; Vahlne, 1977; Hitt et al., 2017). Dessa forma, a construção de uma base de clientes diversificada e o fortalecimento de capacidades internas de gestão de risco se tornam elementos-chave para a manutenção da competitividade.

A partir desse conjunto teórico, observa-se que a atuação estratégica em contextos de incerteza não se limita a ajustes operacionais ou decisões pontuais. Ao contrário, envolve a reconfiguração de capacidades organizacionais, de mentalidades gerenciais e de modelos analíticos para que a empresa possa não apenas sobreviver à crise, mas explorar caminhos alternativos de crescimento e competitividade. A literatura analisada permite compreender que ambientes de instabilidade exigem um reposicionamento das estratégias empresariais, com foco em flexibilidade, descentralização, vigilância ambiental e capacidade de resposta rápida a eventos não antecipados.

No contexto do agronegócio brasileiro, este estudo busca analisar como as empresas selecionadas estão lidando com esse dilema entre aproveitar as oportunidades comerciais oferecidas pelo mercado chinês e, ao mesmo tempo, implementar ações estratégicas que evitem uma exposição excessiva a riscos decorrentes dessa dependência.

2.2 Estudos Relacionados

A construção do referencial teórico sobre estratégias de internacionalização em contextos de incerteza requer uma análise crítica da literatura recente que aborda casos semelhantes ao objeto de pesquisa deste estudo. Neste sentido, apresentam-se a seguir quatro grupos de estudos que contribuem para fundamentar e ampliar a compreensão das respostas estratégicas adotadas por empresas brasileiras do agronegócio diante da guerra tarifária entre Estados Unidos e China.

2.2.1 Abordagens sobre o Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras

A internacionalização de empresas brasileiras tem sido tema recorrente na literatura acadêmica, com enfoque em diferentes setores e contextos geopolíticos. Moura et al. (2022) realizaram uma análise abrangente sobre os principais determinantes da internacionalização de empresas brasileiras, destacando fatores como experiência prévia em mercados externos, capacidade de inovação e nível de controle das operações internacionais. Esses autores ressaltam a importância da construção gradual de conhecimento sobre os mercados de destino, evidenciando o papel das redes de relacionamento (networks) no processo de expansão internacional.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), o modelo de internacionalização de Uppsala, frequentemente citado nos estudos sobre o tema, reforça a ideia de que o aprendizado organizacional e o comprometimento com o mercado externo se desenvolvem de forma progressiva. Moura et al. (2022) complementam esse entendimento ao afirmar que, no caso brasileiro, barreiras institucionais, instabilidade cambial e limitações logísticas representam desafios adicionais que condicionam o ritmo e a profundidade da internacionalização.

2.2.2 Análises do Desempenho Competitivo em Contexto de Guerra Comercial

A análise de desempenho competitivo em cenários de guerra comercial tem ganhado destaque em pesquisas recentes. Santos e Lima (2023) conduziram um estudo que explora os impactos das disputas tarifárias entre grandes economias sobre os fluxos de exportação de produtos agroindustriais brasileiros. Os autores observaram que, embora a guerra tarifária tenha gerado oportunidades de redirecionamento comercial para o Brasil, ela também aumentou a volatilidade dos preços internacionais e impôs novas barreiras técnicas e regulatórias.

Esse cenário, segundo Santos e Lima (2023), exige das empresas exportadoras uma gestão estratégica orientada por critérios de diversificação de mercados, fortalecimento das práticas de compliance e aprimoramento da governança de riscos. O estudo reforça a necessidade de se adotar uma abordagem integrada, que considere tanto os ganhos de curto prazo decorrentes da reconfiguração dos fluxos comerciais quanto os riscos estruturais associados à dependência de mercados específicos.

2.2.3 Estratégias de Adaptação em Setores Exportadores diante de Crises Internacionais

Outro campo relevante para o presente estudo refere-se às estratégias de adaptação adotadas por empresas de setores exportadores em situações de crise internacional. Silva et al. (2021) realizaram uma investigação empírica sobre as respostas estratégicas de empresas exportadoras brasileiras durante períodos de instabilidade geopolítica e comercial. O estudo identificou um conjunto de práticas adotadas para mitigar os efeitos negativos de choques externos, incluindo a diversificação de portfólios de clientes, o fortalecimento de parcerias logísticas e a adoção de mecanismos de hedge cambial.

De acordo com Silva et al. (2021), as empresas que apresentaram maior capacidade de adaptação foram aquelas que possuíam uma estrutura organizacional flexível, um sistema de inteligência de mercado

robusto e processos de gestão de risco formalizados. A pesquisa também destacou que a integração entre áreas internas, como logística, comercial e compliance, foi fundamental para o sucesso das estratégias de mitigação de riscos.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA E DE ANÁLISE DE DADOS DO ESTUDO

Este capítulo apresenta os caminhos metodológicos do estudo, detalhando como os dados foram coletados, selecionados, organizados e analisados, de forma a assegurar rigor científico, transparência e reprodutibilidade. O estudo tem caráter exploratório e descritivo.

Segundo Gil (2008), a etapa exploratória constrói a base conceitual e empírica necessária a um tema em desenvolvimento. No caso deste trabalho, a guerra tarifária entre Estados Unidos e China e seus impactos na internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio ainda é um tema em desenvolvimento e com lacunas na literatura, o que justifica a abordagem exploratória para a compreensão inicial do fenômeno. Já a ênfase descritiva, conforme Yin (2005), permite retratar as características do fenômeno tal como se manifesta no período analisado. Assim, o presente estudo também se caracteriza como descritivo, pois busca documentar e analisar como as estratégias de internacionalização para as empresas internacionalizadas do agronegócio brasileiro vêm sendo reconfiguradas ao longo do ano de 2025, em resposta ao novo contexto gerado pela reintrodução de tarifas comerciais por parte dos Estados Unidos. Esse desenho metodológico conecta o referencial teórico do Capítulo 2 às evidências da seleção de notícias, que será tratado por análise de conteúdo temática neste capítulo.

O objetivo da investigação é analisar como as estratégias de internacionalização em curso foram reconfiguradas em 2025 diante da retomada de barreiras tarifárias pelos Estados Unidos. O marco inicial da coleta é 1º de fevereiro de 2025, quando foram assinadas ordens executivas que reinstauraram tarifas e desencadearam reações nos

mercados. O marco final é 30 de setembro de 2025, totalizando oito meses completos de monitoramento.

3.1 Etapas de coleta de dados

A coleta de dados deste estudo foi conduzida com base em critérios metodológicos previamente definidos, de forma a assegurar rigor científico, transparência e reprodutibilidade. O procedimento foi estruturado em duas etapas correspondentes ao movimento de ambientação conceitual (etapa 1) e à coleta e seleção sistemática das notícias para análise (etapa 2). Essa estrutura mantém coerência com os três objetivos do estudo: compreender os efeitos macroeconômicos da guerra tarifária, identificar seus impactos sobre as empresas do agronegócio e analisar as respostas estratégicas observadas nas publicações selecionadas.

Etapa 1 - Ambientação conceitual

A primeira etapa teve caráter exploratório e qualitativo, voltado à compreensão do fenômeno e à definição do escopo temático do estudo. Foi realizada uma varredura preliminar de fontes abertas, incluindo notícias jornalísticas, relatórios técnicos, notas institucionais e documentos acadêmicos, com o objetivo de mapear o universo informacional relacionado à guerra tarifária entre Estados Unidos e China e seus potenciais efeitos sobre o agronegócio brasileiro.

Essa fase de ambientação permitiu identificar os principais conceitos, atores e eventos que estruturam o debate contemporâneo sobre o tema, bem como reconhecer padrões de cobertura e lacunas informativas presentes nas diferentes fontes. O exame inicial possibilitou delimitar o contexto empírico de interesse e fundamentar a etapa seguinte de coleta de dados, estabelecendo uma base conceitual sólida e alinhada aos objetivos da pesquisa.

Um vocabulário controlado foi elaborado para guiar as buscas subsequentes, reduzir vieses de seleção e assegurar consistência analítica em todo o processo de coleta. O vocabulário contemplou eixos temáticos como guerra tarifária e retaliações, fluxos comerciais, estratégias empresariais e redirecionamento de mercados, agronegócio e governança, entre outros, organizados da seguinte forma:

- Guerra tarifária: “guerra tarifária”, “guerra comercial”, “tarifas impostas”, “tarifaço”, “barreiras comerciais”, “Estados Unidos”, “EUA”, “China”, “Trump”, “retaliações comerciais”, *trade war*, *tariffs*, *tariff barriers*, *Trump tariff*, *United States*, *China*
- Comércio e fluxos internacionais: “exportações brasileiras”, “mercado chinês”, “fluxos comerciais”, *Brazil export markets*, *soybeans*, *beef*, *supply chains*
- Agronegócio e setores produtivos: “agronegócio”, “commodities agrícolas”, “soja”, “proteína animal”, “café”, “açúcar”, “etanol”, “milho”, “algodão”, “logística agroindustrial”, *agribusiness*

Etapas 2 – Coleta sistemática

Com o vocabulário definido, procedeu-se à coleta sistemática das matérias, realizada por meio de buscas no Google. Para garantir abrangência, priorizou-se o equilíbrio entre fontes nacionais de grande circulação, veículos especializados em agronegócio e referências internacionais de credibilidade.

Durante o período de análise, entre 1º de fevereiro e 30 de setembro de 2025, a base foi continuamente atualizada em ciclos mensais. A cada atualização, novos registros eram incorporados com metadados padronizados e, sempre que surgiam categorias emergentes, procedia-se à reclassificação das matérias para assegurar coerência analítica ao estudo. As consultas foram estruturadas em três eixos principais: (i) o contexto da guerra tarifária, (ii) o impacto sobre o agronegócio e (iii) respostas das empresas.

Para aumentar a precisão das buscas, foram utilizados operadores booleanos (AND, OR), aspas, comandos de site e filtros temporais. Cada item elegível recebeu metadados uniformes, como título, veículo, data, link, resumo analítico, eixo temático, segmento, empresas citadas quando aplicável, tipo de peça jornalística e justificativa da decisão de inclusão ou exclusão.

A consistência e representatividade da base foram confirmadas pela diversidade de fontes:

- veículos de grande circulação nacional, como *Folha de S. Paulo* e *O Globo*, reconhecidos pela tradição e pelo alcance editorial (ABRAJI, 2024);
- portais digitais de alta audiência, como *CNN Brasil* e *G1*, ambos com liderança em cobertura jornalística multimídia (Reuters Institute, 2023);
- veículos especializados em agro, como *Globo Rural*, *Canal Rural* e *Notícias Agrícolas*, amplamente citados em relatórios da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA, 2025) como fontes de referência setorial;
- referências internacionais, como *Reuters*, *BBC News* e *Financial Times*, reconhecidas pela imparcialidade e credibilidade em coberturas econômicas globais (Worlds of Journalism Study, 2022).

Essa diversidade garante que a base selecionada atenda aos critérios de relevância, credibilidade e representatividade previamente estabelecidos, além de assegurar uma análise robusta das estratégias empresariais diante do agravamento da guerra tarifária.

O processo de validação foi representado por meio de um fluxograma de seleção no formato PRISMA adaptado ao contexto jornalístico, que sintetiza o funil de triagem, explicitando as exclusões realizadas, como duplicidades, matérias fora do tema, fora do período ou com conteúdo raso. A seleção final resultou em sessenta e três notícias, após exclusões documentadas.

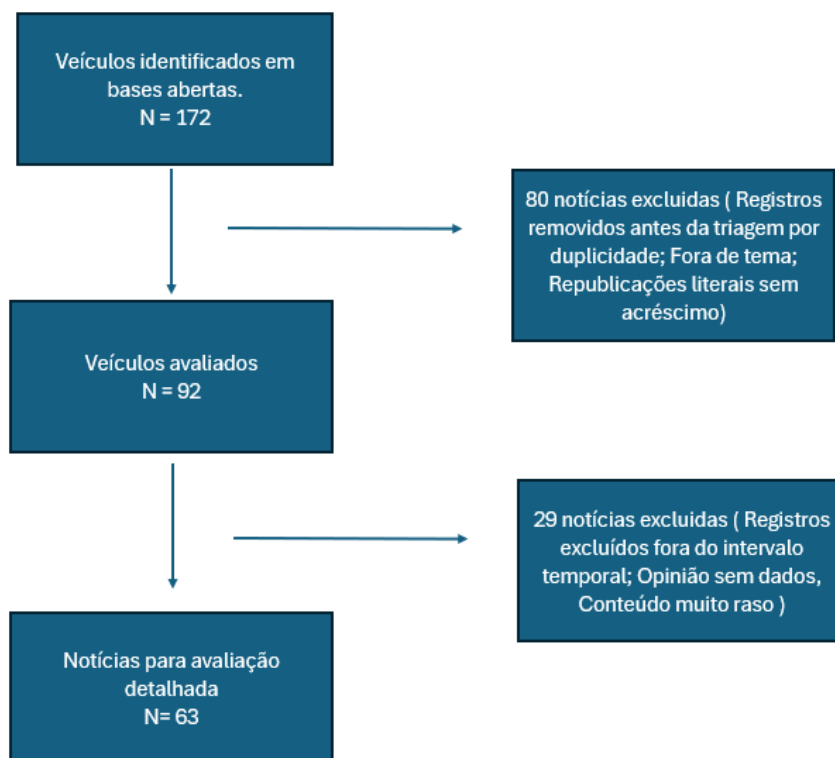


Figura 1 - Fluxograma PRISMA.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Procedimentos de análise de dados

A análise dos dados coletados foi estruturada em etapas sequenciais, articuladas aos objetivos específicos do estudo, de modo a garantir coerência metodológica e rastreabilidade dos resultados. O procedimento consistiu na organização, classificação e interpretação das matérias jornalísticas selecionadas, com base em categorias temáticas derivadas tanto do referencial teórico quanto da própria dinâmica empírica observada.

Após a coleta mensal e a triagem por critérios de inclusão e exclusão, as notícias foram consolidadas em uma base única de análise. Cada registro foi acompanhado por metadados padronizados, incluindo título, data, veículo, resumo, eixo temático e empresas citadas. Essa sistematização permitiu que a análise fosse conduzida de forma ordenada

e transparente, reduzindo o risco de perda de informações relevantes e fortalecendo a confiabilidade dos achados.

As notícias foram então agrupadas em categorias de análise diretamente relacionadas ao problema de pesquisa, separando os conteúdos que tratavam do fenômeno da guerra tarifária em diferentes dimensões interpretativas. As categorias definidas foram: contexto e dinâmica da guerra tarifária, oportunidades de mercado e preços, riscos e perdas econômicas, estratégias e competitividade empresarial, diplomacia e política comercial e respostas setoriais e corporativas do agronegócio brasileiro.

Essa classificação foi orientada pelos objetivos específicos do estudo. Partindo da compreensão do conceito de guerra tarifária e de seus impactos sobre o agronegócio, a organização dos dados buscou viabilizar uma análise capaz de mapear mudanças estratégicas, avaliar riscos e oportunidades, investigar redirecionamentos logísticos, padrões setoriais e examinar o posicionamento competitivo das empresas brasileiras com atuação internacional.

3.3 Validação dos achados

Para reforçar a consistência interpretativa dos resultados, o estudo incorpora uma etapa de validação qualitativa por meio de uma entrevista semiestruturada. Essa etapa busca identificar pontos cegos não capturados pelas fontes secundárias, compreender a visão do especialista sobre os padrões de resposta do setor e validar a análise comparativa entre os diferentes segmentos do agronegócio.

A seleção do entrevistado se deu por amostragem intencional e por conveniência, seguindo três critérios fundamentais:

- I. expertise setorial diretamente relacionada aos temas da pesquisa, pela experiência acumulada na gestão de projetos agroindustriais nos setores sucroalcooleiro e florestal;

- II. posição de análise independente, com visão transversal sobre o agronegócio e suas cadeias produtivas, sem vínculo exclusivo com uma única organização do setor;
- III. acessibilidade e disponibilidade para colaboração, garantindo a viabilidade prática e a qualidade da participação.

O selecionado para entrevista foi Eduardo Hoffmann, executivo com experiência direta no setor agroindustrial brasileiro. Sua trajetória profissional inclui atuação entre 2006 e 2011 nos segmentos sucroalcooleiro e de florestas plantadas, período em que foi executivo da Agroerg Agroenergia, participando de projetos *greenfield* voltados à produção de biocombustíveis e biomassa. Atualmente, o entrevistado mantém acompanhamento analítico do setor, embora sem vínculo profissional direto, o que lhe confere uma perspectiva independente e abrangente sobre o tema.

A entrevista foi realizada dia 29 de outubro de 2025, por meio da plataforma zoom, e estruturada para dialogar diretamente com os três objetivos do estudo, buscando validar as interpretações construídas a partir das fontes secundárias. As perguntas contemplam como o especialista enxerga os efeitos macroeconômicos da guerra tarifária, como avalia os impactos sobre o agronegócio e como interpreta as respostas estratégicas observadas na análise. O processo seguiu a seguinte sequência metodológica:

- I. envio de convite formal por e-mail, apresentando os objetivos da pesquisa e assegurando consentimento informado e confidencialidade;
- II. envio prévio do roteiro de perguntas, permitindo ao entrevistado conhecimento antecipado das questões;
- III. realização da entrevista em formato online, com duração aproximada de 45 minutos, registrada em áudio (mediante autorização) e acompanhada de anotações complementares;
- IV. síntese interpretativa das falas, transformando o conteúdo em categorias analíticas comparáveis às utilizadas na análise documental.

Por fim, as respostas obtidas foram organizadas segundo as mesmas categorias analíticas utilizadas na análise das notícias, permitindo estabelecer correspondências entre as evidências empíricas e as interpretações do especialista. A fala do entrevistado foi integrada à discussão dos resultados apresentada no Capítulo 4, contribuindo para validar as interpretações construídas e ampliar a compreensão sobre os efeitos da guerra tarifária no agronegócio brasileiro. Esse procedimento reforça a integridade metodológica do estudo, assegura coerência entre as etapas de coleta e análise e fortalece a credibilidade das conclusões apresentadas.

3.4 Limitações do estudo

Todo desenho metodológico implica escolhas que, ao mesmo tempo em que possibilitam avanços analíticos, trazem consigo limitações. No presente estudo, a utilização de notícias jornalísticas como fonte central, combinada com validação por especialista, representa uma estratégia de pesquisa robusta, mas que exige reconhecer restrições quanto à natureza dos dados, ao recorte temporal e às formas de tratamento adotadas.

A primeira limitação refere-se à dependência de veículos jornalísticos como fonte de dados. Ainda que tenham sido privilegiados meios de comunicação de alta credibilidade e análises baseadas em evidências, o noticiário tende a enfatizar acontecimentos pontuais e episódios de grande visibilidade, em detrimento de processos graduais ou estruturais. Esse risco foi atenuado mediante diversificação de fontes nacionais e internacionais, eliminação de duplicidades e cotejo com a literatura acadêmica, além da etapa de validação especializada, que funcionou como instância de controle interpretativo.

Outra limitação diz respeito à janela temporal delimitada entre fevereiro e setembro de 2025. O recorte foi definido para dar contorno empírico ao estudo, mas é possível que certas decisões estratégicas das empresas tenham defasagem em relação ao momento dos eventos noticiados. Para reduzir esse efeito, a análise priorizou a identificação de

recorrências temáticas ao longo dos meses, permitindo distinguir tendências consistentes de fatos isolados. Além disso, os resultados foram constantemente relacionados a padrões discutidos na literatura, assegurando maior solidez interpretativa.

Deve-se reconhecer também o viés de seleção. A curadoria das matérias, mesmo com protocolos explícitos de inclusão e exclusão, envolve julgamento do pesquisador, o que pode introduzir subjetividade. Para mitigar esse risco, foram aplicados critérios previamente definidos, dupla leitura das peças centrais e flexibilidade para acomodar categorias emergentes de forma transparente, além da verificação da autoria das notícias para confirmar a credibilidade das informações.

Uma restrição adicional esteve ligada ao acesso a conteúdo de veículos com modelo de assinatura paga, como *Bloomberg*, *Financial Times*, *Valor Econômico* e *The Wall Street Journal*, que operam em regime de *paywall*, o que limitou a possibilidade de acesso integral a algumas análises e reportagens de maior profundidade. Além disso, veículos nacionais como *O Estado de S. Paulo*, *Folha de S. Paulo* e *Exame* adotam sistemas de conteúdo parcialmente restrito, permitindo apenas a visualização limitada de determinadas matérias ou colunas exclusivas. Para minimizar esse impacto, adotaram-se critérios rigorosos de diversificação das fontes e verificação da credibilidade de cada veículo dentro das categorias analisadas. Ainda assim, reconhece-se que a ausência de determinados conteúdos pode ter reduzido a diversidade informacional da amostra.

Por fim, é importante considerar a questão da generalização. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa baseada em notícias e complementada por uma entrevista semiestruturada, não se pretende inferir causalidade direta sobre cada empresa específica. O objetivo foi identificar padrões setoriais, tendências gerais e mecanismos de adaptação, os quais, embora robustos, não substituem dados primários proprietários ou múltiplas entrevistas com executivos. Para mitigar essa limitação, recorreu-se à triangulação entre dados jornalísticos, literatura acadêmica e a visão de um especialista, aumentando a validade interna da pesquisa.

As limitações identificadas não invalidam os resultados, mas indicam cuidados necessários na interpretação. O uso de múltiplas fontes, protocolos de seleção transparentes, estratégias de triangulação e a validação especializada funcionaram como contramedidas relevantes, assegurando que, apesar das restrições, as evidências analisadas sejam consistentes e capazes de sustentar as conclusões apresentadas no capítulo seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo, organizado em quatro seções, apresenta e discute os principais resultados alcançados a partir da análise das sessenta e três notícias jornalísticas selecionadas entre fevereiro e setembro de 2025, examinando os impactos da guerra tarifária entre Estados Unidos e China sobre as estratégias de internacionalização das empresas brasileiras do agronegócio. As seções estão estruturadas de modo a permitir a interpretação progressiva dos dados, partindo da caracterização da amostra, passando pela análise das evidências e pela validação com especialista, até à integração interpretativa com o referencial teórico.

A primeira seção (4.1) descreve o perfil da amostra e os critérios de classificação das matérias, detalhando a distribuição das notícias por veículo, data e categoria temática.

A segunda seção (4.2) apresenta as principais evidências empíricas organizadas nas tabelas de análise, discutindo tendências de cobertura, concentração de temas e recorrência de respostas estratégicas observadas nas publicações.

A terceira seção (4.3) apresenta a validação dos achados por meio da entrevista com o especialista, confrontando os resultados da análise documental com a prática empresarial e indicando convergências e tensões relevantes.

Por fim, a quarta seção (4.4) realiza a triangulação dos resultados, articulando as evidências empíricas e a validação com o referencial teórico, relacionando os resultados obtidos às abordagens sobre gestão de riscos, antifragilidade e reconfiguração das cadeias globais de valor, conforme discutido no Capítulo 2.

4.1 Descrição da amostra

A amostra empírica deste estudo é composta por sessenta e três notícias jornalísticas publicadas entre fevereiro e setembro de 2025, selecionadas a partir de critérios de relevância, credibilidade e representatividade das fontes, conforme detalhado no capítulo anterior, de modo a refletir as diferentes perspectivas do setor diante da guerra tarifária instaurada entre Estados Unidos e China. A delimitação temporal coincide com o período de intensificação das medidas tarifárias impostas pelo governo norte-americano e das respostas comerciais e diplomáticas subsequentes no curto prazo, contexto que impactou diretamente o comportamento das empresas brasileiras exportadoras.

Entre os veículos de maior incidência, destacam-se Notícias Agrícolas (oito matérias), Globo Rural (sete), CNN Brasil (sete), Forbes Brasil e Forbes Agro (sete), Canal Rural (seis) e Agência Brasil (cinco), conforme evidenciado na Tabela 1. Esses portais concentraram mais da metade das publicações analisadas, o que indica o protagonismo da imprensa especializada na divulgação de informações relacionadas ao comércio exterior do agronegócio. Além disso, veículos de ampla circulação, como Reuters, G1, O Globo e BBC News Brasil, também contribuíram com reportagens que ampliaram o alcance da cobertura, oferecendo uma leitura mais abrangente do fenômeno. Essa combinação entre meios técnicos e veículos de grande imprensa reforça a relevância pública do tema e a convergência de atenção em torno dos efeitos da disputa tarifária sobre o Brasil.

Tabela 1 - Distribuição das notícias por veículo de publicação de fevereiro a setembro de 2025

Veículo	Quantidade
Notícias Agrícolas	8
Globo Rural	7
CNN Brasil	7
Forbes Brasil /Agro	7
Canal Rural	6
Agência Brasil	5
Reuters	3
G1	3
InfoMoney	2
O Globo	1
Terra	1
BBC News Brasil	1
Agromais UOL	1
Agrolink	1
Agrishow Digital	1
ApexBrasil	1
Insper Agro	1
McKinsey Brasil	1
Brasil de Fato	1
BrasilAgro	1
Agroagenda	1
Agrofy News	1
Visão Agro	1
Datagro	1
TOTAL	63

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que a predominância das matérias de contexto e impacto reforça o clima de incerteza e expectativa que marcou o primeiro semestre de 2025. Já a partir de julho, as publicações passam a refletir um movimento crescente de reação estratégica e reposicionamento de empresas do setor. A seguir, a Tabela 2 apresenta as notícias organizadas cronologicamente por mês, com título, mês, veículo, categoria de análise e resumo descritivo, evidenciando a progressão dos acontecimentos e as mudanças de tom ao longo do período analisado.

Tabela 2 - Notícias analisadas entre fevereiro e setembro de 2025

N	Título	Mês	Fonte	Categoria de Análise	Resumo
1	Tarifas dos EUA podem abrir oportunidades para o agro brasileiro além da China	Fevereiro	Notícias Agrícolas	Oportunidade Contexto guerra tarifária	Tarifas impostas pelos EUA redirecionam demanda e abrem novas oportunidades de exportação para o Brasil.
2	Guerra comercial e os impactos no Brasil	Março	Canal Rural	Contexto guerra tarifária	Panorama inicial dos efeitos da guerra comercial sobre o agro e a economia brasileira.
3	Guerra comercial dos EUA com a China deve demandar mais do agro do Brasil	Março	Forbes Agro	Oportunidade	Destaca-se o aumento da demanda chinesa por produtos brasileiros em meio à disputa tarifária.
4	Brasil se prepara para maior demanda chinesa e preços mais altos de alimentos	Março	Notícias Agrícolas	Oportunidade Preços	Agro brasileiro se organiza para atender a China e equilibrar preços domésticos.
5	Em guerra comercial com EUA, China deve demandar mais do agro do Brasil	Março	Folha de S. Paulo	Oportunidade Preços	Aumento da demanda chinesa pode pressionar preços e beneficiar exportadores brasileiros.
6	EUA podem negociar acordos bilaterais após impor tarifas	Março	Canal Rural	Diplomacia comercial	Analisa possíveis acordos dos EUA e reflexos para o Brasil.
7	Como a guerra comercial China x EUA pode afetar o agronegócio brasileiro	Março	Brasil Agro	Risco Oportunidade	Mapeia impactos setoriais e alternativas de mitigação no agro.
8	Quais empresas agro da B3 podem ser afetadas com as tarifas recentes de Trump	Março	Info Money	Risco Empresas B3	Avalia a sensibilidade de companhias listadas do agro às novas tarifas.
9	China retaliation on US farm goods hits soybeans, bolstering Brazil	Abril	Reuters	Oportunidade Soja	Retaliação chinesa desloca compras de soja dos EUA e fortalece o Brasil.
10	Tarifas de Trump: riscos e oportunidades para o agro brasileiro	Abril	Canal Rural	Risco Oportunidade	Avalia efeitos pró e contra e recomenda gestão de riscos.
11	Guerra tarifária redesenha tabuleiro do agronegócio	Abril	Agrolink	Contexto guerra tarifária	Descreve reconfiguração global das cadeias do agro após as tarifas.
12	Brasil exporta US\$ 15,6 bilhões em produtos do agronegócio em março	Abril	Agência Gov	Contexto Comércio exterior	Mostra o crescimento expressivo das exportações do agronegócio.
13	Financial Times avalia que guerra comercial pode ser bênção para o agro brasileiro	Abril	O Globo	Oportunidade	Afirma que o Brasil é o maior beneficiado com o redirecionamento global de fluxos comerciais.
14	China e EUA terão que negociar e o agro brasileiro pode sair perdendo	Abril	Info Money	Risco Diplomacia	Especialista alerta que eventual acordo EUA-China pode reduzir ganhos do Brasil.
15	Guerra comercial: veja linha do tempo de tarifas entre EUA e China	Abril	CNN Brasil	Contexto guerra tarifária	Apresenta cronologia das medidas tarifárias entre os países.
16	Guerra tarifária entre Trump e China é uma bênção para o Brasil, diz Financial Times	Abril	G1	Oportunidade	Reforça análise do FT sobre ganhos potenciais para o agro brasileiro.
17	BTG Pactual elege SLC e produtores de grãos como vencedores na guerra das tarifas	Abril	AgFeed	Oportunidade Empresa: SLC	Relatório do BTG destaca SLC e produtores de grãos como beneficiados.
18	Taxas entre EUA e China pode beneficiar o agronegócio brasileiro	Abril	Agência Brasil	Oportunidade	Aponta ganhos potenciais com o redirecionamento de compras chinesas.
19	Tarifas entre EUA e China podem ampliar exportações brasileiras	Abril	Agência Brasil	Oportunidade Exportações	Explica os efeitos positivos das tarifas nas exportações brasileiras.
20	Com demanda, Minerva levanta R\$ 2,25 bilhões em CRAs	Abril	Globo Rural	Empresa: Minerva	Captação reforça liquidez e expansão em cenário de alta demanda.

21	“Disputa tarifária ainda é recente, mas já sentimos reflexos positivos”, diz analista	Abril	Canal Rural	Oportunidade Mercado	Relata os primeiros efeitos favoráveis do conflito tarifário ao agro.
22	Agroconsult: guerra comercial mina confiança nos EUA e traz oportunidades	Maio	CNN Brasil	Oportunidade Risco	Analisa queda de confiança nos EUA e novas janelas para o Brasil.
23	Guerra comercial e crise do agro nos EUA são oportunidades para o Brasil	Maio	Terra	Oportunidade	Mostra que a crise no agro norte-americano abre espaço para o Brasil.
24	China lifts suspension on five Brazilian soy exporters ahead of Lula visit	Maio	Reuters	Oportunidade Soja	China retoma importações de empresas brasileiras, indicando alívio regulatório.
25	China é maior parceira comercial do Brasil há 15 anos	Maio	Brasil de Fato	Contexto China	Reforça a dependência e importância da China para o agro nacional.
26	Trégua entre EUA e China reduz oportunidades ao agro brasileiro	Maio	CNN Brasil	Risco	Alerta que eventual trégua pode reduzir ganhos do agro brasileiro.
27	Soja: com tarifas, China não vai comprar nos EUA e o Brasil terá que racionar	Maio	Notícias Agrícolas	Risco	Previsão de racionamento e pressão sobre preços internos.
28	Frigoríficos serão os mais beneficiados com avanço do Brasil na segurança alimentar	Maio	Globo Rural	Oportunidade Frigoríficos	Aponta frigoríficos como principais beneficiados por credenciais sanitárias.
29	Minerva e SLC Agrícola firmam projeto de agricultura regenerativa	Maio	Agrofy News	Empresa: Minerva e SLC	Parceria de longo prazo voltada à sustentabilidade e agricultura regenerativa.
30	Como o agronegócio brasileiro deve se posicionar na nova geopolítica	Maio	Insper Agro	Estratégia Competitividade	Recomenda diversificação de mercados e contratos flexíveis.
31	Tarifaço global impulsiona exportações brasileiras e desafia o comércio internacional	Maio	Notícias Agrícolas	Oportunidade Risco	Aponta ganhos de curto prazo e desafios logísticos.
32	Como as empresas brasileiras devem se posicionar na nova ordem comercial	Junho	McKinsey Brasil	Estratégia Governança	Propõe governança e resiliência nas cadeias de suprimentos.
33	Tarifas dos EUA devem derrubar preços e afetar setores estratégicos	Julho	Agência Brasil	Risco	Indica queda nos preços e impacto em segmentos sensíveis.
34	Agro e indústria dizem que sobretaxas de Trump são injustas e ameaçam empregos	Julho	G1	Risco Emprego	Setores alegam que as sobretaxas ameaçam empregos no agro e na indústria.
35	Agronegócio brasileiro reage com preocupação a nova tarifa dos EUA	Julho	Forbes Agro	Risco	Registra apreensão e pedido por ação diplomática.
36	Reportagem sobre impactos tarifários e Brasil	Julho	BBC News Brasil	Contexto Risco Oportunidade	Analisa efeitos do tarifaço sobre a economia brasileira.
37	Commodities: implicações das tarifas de 50%	Julho	Genial Analisa	Mercado financeiro Câmbio	Avalia impactos das tarifas sobre commodities e câmbio.
38	China critica tarifas de Trump contra o Brasil e cita coerção	Julho	CNN Brasil	Diplomacia China	Mostra posicionamento do governo chinês contra medidas dos EUA.
39	DATAGRO: Trump anuncia tarifa de 50% sobre exportações do Brasil aos EUA	Julho	Notícias Agrícolas	Risco Comércio exterior	Divulga anúncio oficial e repercussão imediata.
40	Agro brasileiro aciona diplomacia para conter impacto de tarifas de Trump	Julho	G1	Diplomacia	Relata mobilização do setor e do governo para mitigar impactos.
41	Setores da indústria e do agronegócio reagem ao tarifaço dos EUA	Julho	Agência Brasil	Reação setorial	Reúne reações e pleitos por políticas de apoio.
42	Para o Citi, impacto sobre empresas brasileiras de commodities não será significativo	Julho	Forbes Money	Oportunidade	Relatório aponta impacto administrável com apoio cambial.
43	Tarifaço dos EUA preocupa entidades do agronegócio	Julho	Globo Rural	Risco	Entidades pedem articulação institucional e diplomática.

44	Blog Caio Junqueira: agro prevê perdas de US\$ 58 bilhões com o tarifaço	Julho	CNN Brasil	Risco Perdas	Estimativas indicam prejuízos bilionários ao agro.
45	Café, carne e suco: quanto cada setor do agro pode perder com o tarifaço	Julho	G1	Risco Setorial	Quantifica perdas em diferentes segmentos do agronegócio.
46	Tarifaço dos EUA ameaça R\$ 34 bilhões da economia brasileira	Julho	Agromais UOL	Risco macroeconômico	Mostra perdas agregadas e impacto logístico.
47	Entenda se o tarifaço pode encarecer ou baratear o preço dos alimentos	Julho	G1	Preços Contexto	Explica efeitos do tarifaço na inflação e consumo.
48	Tarifaço Trump: impacto no agronegócio brasileiro e estratégias para crise	Julho	Agrishow Digital	Estratégia Crise	Apresenta medidas defensivas para o setor.
49	Tarifaço americano ameaça quebrar a década dourada do agro brasileiro	Agosto	Forbes Brasil	Risco Estratégia	Analisa ruptura do ciclo favorável do agro.
50	Além do agro: como as tarifas dos EUA expõem a fragilidade e a dependência do Brasil	Agosto	Notícias Agrícolas	Risco estrutural	Aponta vulnerabilidades estruturais do Brasil.
51	Tarifaço de Trump: entenda o impacto para o agro do Brasil e para os EUA em 5 pontos	Agosto	G1	Contexto Explicativo	Resume os principais impactos do tarifaço.
52	Tarifaço em vigor: como a medida afeta o agro do Brasil	Agosto	Globo Rural	Risco Impacto setorial	Efeitos do tarifaço com foco em custos, exportações e competitividade internacional.
53	Tarifaço de Trump repercute no agronegócio brasileiro	Agosto	G1	Reação setorial	Compila respostas e previsões do setor.
54	Apex amplia ação nos EUA para apoiar empresas atingidas pelo tarifaço	Agosto	Datagro	Política pública	Detalha ampliação de apoio às exportadoras brasileiras.
55	Tarifaço, safra menor e demanda externa impulsionam preço do café	Agosto	Forbes Agro	Oportunidade Café	Relata alta de preços do café com menor safra e demanda aquecida.
56	Em meio ao tarifaço, exportações aos EUA desabam 18,5% em agosto	Setembro	G1	Risco Comércio exterior	Mostra queda de exportações e déficit comercial.
57	Cosan é ativamente procurada por interessados em investimento	Setembro	Notícias Agrícolas	Empresa: Cosan	Indica apetite de investidores e expansão de capital.
58	O tarifaço nos desafia, mas também nos mobiliza	Setembro	Apex Brasil	Política pública Promoção comercial	Relata mobilização público-privada para diversificação de mercados.
59	Com tarifaço dos EUA, Brasil pode deixar de exportar US\$ 400 milhões em carne bovina	Setembro	Globo Rural	Risco Carne bovina	Estima perdas do setor bovino por restrições tarifárias.
60	Cosan avalia quatro propostas de capitalização, com prioridade para Raízen	Setembro	Visão Agro	Empresa: Cosan Financiamento	Atualiza negociação de capitalização da Raízen.
61	Como o agronegócio brasileiro pode se reinventar diante dos desafios globais	Setembro	Agro agenda	Oportunidade	Discute como o agronegócio brasileiro pode reagir às novas tarifas aproveitando crises globais como catalisadoras de inovação e reposicionamento competitivo.
62	Exportação do agronegócio cresce 15% em agosto, a US\$ 14,29 bilhões	Setembro	Canal Rural	Oportunidade Comércio exterior	Destaca o avanço das exportações brasileiras em agosto de 2025, apesar das incertezas geradas pela guerra tarifária entre Estados Unidos e China.
63	Reportagem sobre o impacto do tarifaço no comércio exterior brasileiro	Setembro	BBC News Brasil	Análise internacional	Examina efeitos globais e repercussões para o Brasil.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 2, elaborada a partir desse levantamento, apresenta as notícias organizadas cronologicamente, com indicação do título, mês, veículo, categoria de análise e breve resumo descritivo. A estrutura adotada busca tornar visível a progressão dos acontecimentos e as mudanças de tom ao longo dos meses analisados. A leitura transversal do conjunto permite identificar três grandes eixos de abordagem: às matérias de contexto, que explicam os desdobramentos da guerra tarifária e seus efeitos sobre o comércio global; as matérias de impacto, voltadas a quantificar perdas e ganhos de empresas e cadeias produtivas específicas; e as matérias de resposta, que destacam as estratégias de adaptação, reposicionamento e mitigação adotadas pelos agentes econômicos brasileiros.

4.2 Análise das notícias

A análise conjunta das sessenta e três notícias revela um encadeamento claro entre fatos, expectativas e reações do setor ao longo de 2025. De fevereiro a maio prevalece um momento de leitura de cenário e de identificação de janelas de oportunidade, enquanto a partir de julho o noticiário passa a enfatizar riscos, perdas potenciais e respostas defensivas. Essa mudança de regime aparece já em abril, quando a Reuters registra, em “*China retaliation on US farm goods hits soybeans, bolstering Brazil*” (Cao; Thukral, 2025), o redirecionamento das compras chinesas de soja para o Brasil, ao passo que a CNN Brasil organiza o contexto em “Guerra comercial: veja linha do tempo de tarifas entre EUA e China” (CNN Brasil, 2025b) e ajuda a fixar a percepção de reordenação dos fluxos comerciais. No mesmo período, a Agência Gov noticia “Brasil exporta US\$ 15,6 bilhões em produtos do agronegócio em março” (Agência Gov, 2025), sinalizando vigor exportador, e o G1 repercute implicações para preços e consumo em “Entenda se o tarifaço pode encarecer ou baratear o preço dos alimentos no Brasil” (Souza, 2025). A composição dos veículos reforça essa dinâmica: a imprensa setorial, com maior incidência em Notícias Agrícolas, Globo Rural e Canal Rural, pauta o dia a dia das

decisões do agro, enquanto portais generalistas como CNN Brasil e G1 ampliam a discussão para o público mais amplo. Agências como Agência Brasil e Reuters funcionam como fio condutor dos dados factuais de comércio exterior, e Forbes Brasil e Forbes Agro oferecem leituras financeiras e setoriais específicas. Em ambiente de incerteza, a interpretação de curto prazo circula, portanto, simultaneamente por canais especializados e por grandes portais de notícia, o que explica a rápida formação de expectativas e a difusão de recomendações operacionais ao longo do período.

4.2.1 Efeitos macroeconômicos observados

A análise das notícias que abordam o contexto macroeconômico da guerra tarifária revela três contextos principais de transmissão dos seus efeitos sobre o agronegócio brasileiro: os preços e o câmbio, o comércio exterior e as expectativas de mercado. Primeiramente, referente aos preços e à inflação, a cobertura do período mostra que o impacto das tarifas ultrapassa o campo das relações bilaterais e atinge diretamente a estrutura de custos e consumo interno. O *G1*, em “Entenda se o tarifaço pode encarecer ou baratear o preço dos alimentos no Brasil” (Souza, 2025), detalha como a taxaço incide sobre cadeias sensíveis ao custo de importação e exportação, afetando tanto o preço final ao consumidor quanto a rentabilidade dos produtores. A *Genial Analisa* (2025) complementa essa leitura ao apontar a volatilidade cambial como um dos principais canais de contágio financeiro, já que a incerteza tarifária altera as expectativas de preço e, por consequência, a formação de contratos e o equilíbrio entre mercado interno e externo. Esses efeitos reforçam a ideia de que o tarifaço se tornou um fator de instabilidade econômica generalizada, com repercussões diretas sobre margens e repasses inflacionários.

No segundo contexto, que envolve o comércio exterior, as notícias mostram um deslocamento geográfico dos fluxos comerciais e a consolidação de um ciclo de ganhos e perdas assimétricos. Em abril, a

Reuters noticiou em “*China retaliation on US farm goods hits soybeans, bolstering Brazil*” (CAO; THUKRAL, 2025) que a retaliação chinesa contra produtos agrícolas norte-americanos redirecionou a demanda de soja para o Brasil, movimento reforçado por avaliações institucionais como as da *Agência Brasil* (RODRIGUES, 2025) e do *O Globo* (2025), que destacaram o potencial de ampliação das exportações brasileiras. Em maio, a *Reuters* voltou ao tema ao registrar em “*China resumes Brazilian soy imports from 5 suspended firms ahead of Lula visit*” (Chen; Cao, 2025) a retomada das compras chinesas de *tradings* brasileiras, demonstrando que fatores diplomáticos e sanitários podem ser tão determinantes quanto as tarifas. No entanto, a partir de julho, o cenário se inverte. O *Agromais UOL*, em “Tarifaço dos EUA ameaça R\$ 34 bilhões da economia brasileira” (Redação, 2025), quantificou os prejuízos potenciais para a economia nacional e apontou gargalos logísticos e pressões sobre custos. Poucas semanas depois, o *G1* registrou em “Em meio ao tarifaço, exportações aos EUA desabam 18,5 por cento em agosto” (Martello; Resende, 2025) a queda efetiva das vendas para o mercado norte-americano, encerrando o ciclo de otimismo inicial e inaugurando uma fase de ajuste e retração comercial. Essa combinação de ganhos com a China e perdas com os Estados Unidos confirma a assimetria do choque e evidencia o trade-off que caracteriza a dependência de poucos mercados compradores, uma questão central nas teorias sobre resiliência e diversificação de cadeias globais de valor.

O terceiro contexto diz respeito às expectativas e à formação de percepções sobre o futuro do comércio internacional. As matérias analisadas demonstram que as interpretações do mercado financeiro e da imprensa especializada variaram ao longo do período. A *Forbes Money*, em “Para o Citi, impacto sobre empresas brasileiras de commodities não será significativo” (Redação Forbes com Reuters, 2025), expressou uma visão mais otimista ao argumentar que o câmbio favorável e a diversificação de portfólio poderiam amortecer o impacto das tarifas sobre as grandes exportadoras. Em contrapartida, a *BBC News Brasil*, em “Reportagem sobre o impacto do tarifaço no comércio exterior brasileiro” (Mintz; Jones,

2025), enfatizou o aumento da incerteza global e a reconfiguração das rotas comerciais, sugerindo que o ambiente de previsibilidade pré-existente se desfez e que as empresas precisariam adotar novos instrumentos de gestão de risco e inteligência de mercado para manter competitividade. Essa divergência de leituras reforça o caráter incerto e multifacetado do cenário analisado, no qual ganhos pontuais convivem com vulnerabilidades estruturais.

O conjunto dessas evidências sustenta que a guerra tarifária entre Estados Unidos e China abriu espaço para ganhos circunstanciais em cadeias de maior competitividade, mas elevou a variância do ambiente macroeconômico, com choques assimétricos entre produtos, mercados e períodos. A tarifação em vigor, conforme destacou a *Globo Rural* em “Tarifação em vigor: como a medida afeta o agro do Brasil” (Ramos, 2025), ampliou a percepção de custo sistêmico, atingindo insumos, transporte e financiamento. Em termos analíticos, o período estudado ilustra a tensão entre o aproveitamento de janelas de oportunidade e o risco de dependência excessiva de conjunturas externas. Assim, os resultados deste primeiro eixo indicam que o agronegócio brasileiro reagiu com ganhos de curto prazo, mas em um contexto macro marcado por instabilidade e desafios estruturais de competitividade e resiliência.

4.2.2 Efeitos sobre as empresas

A segunda dimensão da análise evidencia os efeitos concretos da guerra tarifária sobre as empresas brasileiras do agronegócio com atuação internacional. O conjunto de notícias mostra que a instabilidade comercial e política entre Estados Unidos e China produziu impactos diretos sobre o desempenho financeiro, o posicionamento competitivo e a estrutura operacional das companhias. O período analisado revela que o ambiente de negócios se tornou mais incerto e exigiu das organizações uma recomposição de expectativas quanto a custos, rentabilidade e mercados de destino.

Os efeitos financeiros aparecem com nitidez nos meses que sucederam o agravamento das tensões comerciais. As flutuações cambiais e a volatilidade dos preços das commodities geraram pressões sobre os balanços das exportadoras, com reflexos na liquidez e no custo de capital. Notícias como “Quais empresas agro da B3 podem ser afetadas com as tarifas recentes de Trump” (*InfoMoney*, 2025) apontaram que companhias listadas em bolsa passaram a ser reavaliadas por investidores segundo sua exposição às tarifas e sua dependência de mercados externos. A *Forbes Money*, em “Para o Citi, impacto sobre empresas brasileiras de commodities não será significativo” (Redação Forbes com Reuters, 2025), observou que a percepção de risco variava conforme o grau de diversificação do portfólio, indicando que empresas com maior presença internacional conseguiam atenuar perdas em determinados mercados. Ainda assim, a instabilidade cambial e o encarecimento de insumos importados deterioraram margens e aumentaram a incerteza sobre o fluxo de caixa de curto prazo.

Do ponto de vista operacional e comercial, o impacto foi igualmente expressivo. A disputa tarifária modificou o ritmo e a direção das exportações, afetando cadeias produtivas de forma desigual. No caso da proteína animal, o *Globo Rural*, em “Com tarifaço dos EUA, Brasil pode deixar de exportar US\$ 400 milhões em carne bovina” (Figueiredo, 2025), estimou perdas relevantes decorrentes da retração nas compras americanas. Em contrapartida, alguns segmentos se beneficiaram temporariamente da redistribuição da demanda global, como mostra a *Forbes Agro*, em “Tarifaço, safra menor e demanda externa impulsionam preço do café” (Reuters, 2025), ao relatar a valorização do café brasileiro diante da menor oferta internacional. Essas variações revelam a assimetria dos efeitos do tarifaço: enquanto parte das empresas experimentou ganhos conjunturais, outras enfrentaram elevação de custos e redução de competitividade.

Também se observam efeitos institucionais relevantes, especialmente nas dimensões regulatória e sanitária, que ganharam peso na definição do risco corporativo. A guerra tarifária ampliou a vigilância

internacional sobre padrões de qualidade e segurança alimentar, tornando o cumprimento de exigências sanitárias um fator determinante para o acesso a mercados. Essa condição é ilustrada pela matéria da *Reuters*, “China resumes Brazilian soy imports from 5 suspended firms ahead of Lula visit” (Chen; Cao, 2025), que relata a retomada das compras chinesas de soja após inspeções e liberações pontuais de tradings brasileiras anteriormente suspensas. O episódio evidencia como, além das tarifas, os parâmetros técnicos e sanitários passaram a funcionar como instrumentos indiretos de regulação comercial, impondo custos adicionais e elevando a complexidade das operações internacionais.

Os efeitos setoriais confirmam a heterogeneidade do agronegócio brasileiro diante da guerra tarifária. Enquanto alguns produtos, como a soja e o café, encontraram novas oportunidades de venda e valorização, outros, como a carne bovina e o açúcar, enfrentaram retração de demanda e compressão de margens. O *G1*, em “Café, carne e suco: quanto cada setor do agro pode perder com o tarifaço” (Redação G1, 2025), apresentou uma visão panorâmica dessas discrepâncias, mostrando que a intensidade do impacto variou conforme a elasticidade do produto, os custos de transporte e o grau de dependência de cada mercado de destino.

Assim, os efeitos observados neste eixo explicam o contexto no qual se desenvolvem as estratégias de resposta analisadas a seguir.

4.2.3 Respostas estratégicas observadas

A terceira dimensão da análise examina as respostas estratégicas formuladas pelas empresas e instituições do agronegócio brasileiro diante do agravamento da guerra tarifária entre Estados Unidos e China. A leitura do conjunto das sessenta e três notícias mostra que a maioria das publicações se concentrou em descrever o contexto da guerra tarifária e seus efeitos imediatos sobre o agronegócio, enquanto as respostas empresariais aparecem de forma mais pontual e ainda em estágio inicial. Essa distribuição reflete o próprio recorte temporal do estudo, entre fevereiro e setembro de 2025, período marcado pela rápida escalada das

tarifas e pela predominância de diagnósticos e reações de curto prazo. Mesmo assim, observam-se sinais consistentes de adaptação estratégica, expressos em movimentos de reajuste de fluxos comerciais, articulação institucional e fortalecimento da governança corporativa.

No eixo público e institucional, percebe-se uma mobilização crescente para articular políticas de apoio à exportação e defesa comercial. A ApexBrasil, em “O tarifaço nos desafia, mas também nos mobiliza” (Viana, 2025), descreve ações de promoção de produtos brasileiros e ampliação do diálogo com parceiros estratégicos. De forma complementar, a Datagro, em “Apex amplia ação nos EUA para apoiar empresas atingidas pelo tarifaço” (Datagro, 2025), relata iniciativas de assessoria e prospecção de novos mercados para empresas impactadas. Essas movimentações mostram a tentativa de construir uma resposta institucional coordenada, capaz de reduzir a dependência do mercado norte-americano e garantir estabilidade às exportações. Em paralelo, órgãos de representação e associações setoriais intensificaram a interlocução diplomática, como noticiado no G1, em “Agro brasileiro aciona diplomacia para conter impacto de tarifas de Trump” (Pontes, 2025), que registra o engajamento do setor privado em tratativas bilaterais para manutenção de contratos e abertura de novos canais de negociação.

No plano empresarial, destacam-se estratégias voltadas ao redirecionamento comercial, à reorganização logística e à proteção financeira. A Notícias Agrícolas, em “Tarifas dos EUA podem abrir oportunidades para o agro brasileiro além da China” (Notícias Agrícolas, 2025), foi uma das primeiras a identificar a busca por novos compradores e o aumento do volume destinado à Ásia e a outros mercados emergentes, tendência confirmada nas análises da CNN Brasil e da Terra ao longo do primeiro semestre. Esse redirecionamento, ainda limitado em alcance geográfico, consolidou-se no segundo semestre como estratégia de mitigação de risco diante da escalada das tarifas. Do ponto de vista operacional, a Agrishow Digital, em “Tarifaço Trump: impacto no agronegócio brasileiro e estratégias para crise” (Redação Agrishow, 2025), descreve o planejamento de rotas alternativas, a revisão de contratos

logísticos e o reforço de estoques de segurança como medidas de contingência adotadas por empresas exportadoras. Essas ações refletem a preocupação crescente com gargalos de transporte e custos de insumo, especialmente após a entrada em vigor das novas tarifas.

No campo financeiro, as empresas buscaram ampliar liquidez e preservar flexibilidade operacional. A Minerva Foods, registrada pela Globo Rural em “Com demanda, Minerva levanta R\$ 2,25 bilhões em CRAs” (Pipeline, 2025), ilustra esse movimento ao emitir Certificados de Recebíveis do Agronegócio como instrumento para sustentar o crescimento externo e equilibrar passivos diante da volatilidade cambial. Esse comportamento se alinha ao padrão de empresas exportadoras que, em períodos de instabilidade geopolítica, recorrem a mecanismos de financiamento de médio prazo para garantir estabilidade de caixa e continuidade das operações. As análises da Genial Analisa (2025) e da Forbes Money (2025) complementam esse quadro ao apontar a adoção de instrumentos de hedge e renegociação de dívidas como medidas de proteção de margens e mitigação dos efeitos da oscilação cambial sobre o fluxo de caixa.

Também se destacam os efeitos institucionais e de governança. A cobertura jornalística evidencia que o cenário de incerteza levou as empresas a reavaliarem suas estruturas de capital e suas estratégias de gestão de risco. As matérias sobre a Cosan, como “Cosan é ativamente procurada por interessados em investimento” (Notícias Agrícolas, 2025) e “Cosan avalia quatro propostas de capitalização, com prioridade para Raízen” (Visão Agro, 2025), refletem um momento de reprecificação de risco e de busca por novas formas de sustentação financeira em meio ao ambiente de tarifas e oscilações de mercado. Ainda que não representem respostas estratégicas diretas à guerra tarifária, essas movimentações evidenciam o impacto do tarifaço sobre as decisões internas de investimento e sobre a percepção de risco sistêmico das companhias.

As respostas estratégicas também envolveram a incorporação de critérios de sustentabilidade e rastreabilidade como parte do reposicionamento competitivo. A Forbes Agro, em “Tarifaço, safra menor e

demanda externa impulsionam preço do café” (Reuters, 2025), mostra que setores com diferenciação de produto e certificações internacionais conseguiram aproveitar melhor as oportunidades abertas pelo redesenho do comércio global. Nesse sentido, a parceria entre Minerva e SLC Agrícola, noticiada pelo Agrofy News Brasil em “Minerva e SLC Agrícola firmam projeto de agricultura regenerativa” (Agrofy News Brasil, 2025), simboliza uma estratégia de longo prazo voltada à valorização de práticas sustentáveis e de governança, que reforçam a credibilidade do agronegócio brasileiro nos mercados internacionais.

Por fim, observa-se um processo gradual de amadurecimento institucional e estratégico. As empresas passaram a enxergar o cenário adverso não apenas como ameaça, mas também como um campo de aprendizado e de construção de capacidades organizacionais. O redirecionamento comercial, a mobilização institucional e o fortalecimento da governança sugerem que o agronegócio brasileiro iniciou um ciclo de adaptação que combina resiliência operacional e reposicionamento competitivo. Essa transição, ainda em curso, indica que o setor tende a consolidar práticas mais estruturadas de gestão e planejamento estratégico, transformando choques geopolíticos em oportunidades de fortalecimento e inovação.

4.3 Validação dos achados

A entrevista realizada com Eduardo Hoffmann, executivo com experiência direta no setor agroindustrial brasileiro, teve como finalidade validar as interpretações construídas a partir da análise documental e confrontar os achados empíricos com a percepção de um especialista. A conversa buscou verificar até que ponto os resultados identificados na análise das sessenta e três notícias convergem com a dinâmica observada na prática empresarial. O entrevistado apresentou uma leitura abrangente sobre os efeitos macroeconômicos, os efeitos sobre as empresas e as respostas estratégicas do agronegócio diante da guerra tarifária entre Estados Unidos e China, oferecendo subsídios valiosos para consolidar a

interpretação dos resultados e fortalecer a triangulação que será posteriormente articulada ao referencial teórico. A entrevista foi estruturada em torno de três perguntas principais, diretamente relacionadas aos objetivos específicos do estudo.

4.3.1 Validação – Efeitos macroeconômicos

O primeiro objetivo buscou compreender o contexto e os efeitos macroeconômicos da guerra tarifária sobre o comércio internacional do agronegócio brasileiro. Assim, a primeira pergunta apresentada ao entrevistado foi: “Esta leitura de dois tempos faz sentido na sua experiência? Onde você vê confirmação e onde vê exceções relevantes?”, questionando se, na prática de mercado, de fato ocorreu a virada entre o período inicial de oportunidades e o posterior de perdas e retração, conforme indicado pela análise das notícias.

Eduardo Hoffmann afirmou que o ano de 2025 foi marcado por uma ruptura estrutural na ordem econômica global, provocada pela guinada protecionista do governo Trump. Em suas palavras, tratou-se de “uma mudança brutal”, um processo de desmonte da arquitetura de comércio internacional criada pelos próprios Estados Unidos no pós-guerra. Segundo o entrevistado, a imposição generalizada de tarifas de 10% sobre quase todas as origens teve um caráter político e simbólico, voltado ao eleitorado interno, enquanto as sobretaxas adicionais de 40% impostas a alguns países, como o Brasil, refletiram decisões pontuais e muitas vezes desprovidas de lógica econômica. Para ele, essa política representa um “tiro no pé” para os Estados Unidos, pois tende a gerar aumento de preços domésticos e redução de competitividade.

Hoffmann destacou que o setor agroindustrial sofreu de forma diferente do setor manufatureiro, o que confirma a heterogeneidade identificada na análise do capítulo 4. No caso da indústria, as tarifas sobre aço, alumínio e produtos manufaturados tiveram caráter estrutural e devem permanecer por mais tempo, por estarem diretamente associadas à retórica de reconstrução de empregos industriais. Já no agronegócio, as tarifas

funcionaram mais como instrumento de barganha política e, por isso, há maior possibilidade de revisão. O especialista explicou que, após a publicação das listas de exceção, cerca de quarenta por cento da pauta exportadora brasileira aos Estados Unidos ficou sujeita à tarifa reduzida de 10%, enquanto o restante foi mantido sob alíquota de 50%. Essa diferença, segundo ele, define por completo a capacidade de reação das empresas. No nível de 10%, exportadores e importadores conseguem absorver parte do impacto com redução de margem e repasse moderado de preço, mantendo o produto competitivo no mercado americano. Já a tarifa de 50% inviabiliza as vendas, pois “mata a exportação”, provocando uma queda acentuada de volume e inviabilizando qualquer ajuste de preço.

A análise do entrevistado confirma a leitura empírica apresentada no item 4.2.1, segundo a qual o comportamento do setor se deu em dois tempos. No primeiro, entre fevereiro e maio, houve aproveitamento de oportunidades e aumento de fluxos comerciais para a China; no segundo, a partir de julho, instalou-se um cenário de retração e perdas de competitividade no comércio com os Estados Unidos. Hoffmann acrescentou ainda que as tarifas de 50% sobre produtos agropecuários, como carne bovina, café e frutas, não têm como finalidade proteger empregos americanos, mas apenas reforçar uma tática negocial, o que torna provável a sua revisão futura. Assim, sua percepção reforça a existência da “virada” identificada na análise e explica suas exceções, localizadas em produtos de menor competição doméstica nos Estados Unidos e mais dependentes da importação, como o café e as frutas tropicais.

4.3.2 Validação – Efeitos sobre as empresas

A segunda pergunta foi formulada para responder ao segundo objetivo específico do estudo, voltado à identificação dos efeitos da guerra tarifária sobre as empresas brasileiras do agronegócio. A questão apresentada foi: “Entre margens, câmbio, logística e requisitos sanitários, quais fatores realmente mais pesaram em 2025 e em quais cadeias?”.

Na resposta, Eduardo Hoffmann enfatizou que o fator determinante em 2025 foi o nível tarifário, seguido pela rigidez logística e, em menor grau, pelas oscilações cambiais. Segundo ele, tarifas de 10% são gerenciáveis, pois permitem algum ajuste na margem de lucro para equilibrar o preço final ao consumidor, mas tarifas de 50% inviabilizam as exportações. Ele citou como exemplo o caso da Suzano, cuja exportação de celulose para suas próprias operações nos Estados Unidos ficou entre os produtos com exceção e, portanto, tarifa de 10%. Essa condição possibilitou a continuidade das vendas com pequenas perdas de rentabilidade. Já cadeias como a de carne bovina, café e frutas tropicais sofreram os maiores impactos, uma vez que permaneceram sujeitas à alíquota de 50%, o que resultou em redução de volumes, compressão de margens e aumento de preços ao consumidor americano.

O entrevistado também destacou um ponto que complementa a análise do item 4.2.2: os impactos sobre a infraestrutura logística. Ele observou que muitos investimentos em portos, armazenagem e transporte foram planejados para volumes maiores de exportação. Quando esses volumes caem, os custos fixos deixam de ser diluídos, gerando aumento no custo por unidade exportada e agravando a perda de competitividade. Sobre o câmbio, afirmou que o dólar se desvalorizou em função de uma mistura de fatores, entre eles a política monetária americana e a perda de confiança internacional, o que elevou o preço do ouro e aumentou a busca por ativos mais seguros. Apesar disso, reforçou que “o que realmente ‘pegou’ foi a tarifa”, sendo ela o principal mecanismo de pressão sobre as empresas brasileiras.

Ao final dessa resposta, Hoffmann introduziu uma previsão de caráter estratégico que amplia os efeitos identificados na análise: ele acredita que as futuras negociações entre Brasil e Estados Unidos deverão incluir contrapartidas, como a redução de tarifas brasileiras para produtos norte-americanos, especialmente o etanol de milho, o que pode afetar diretamente o setor sucroenergético brasileiro. Essa observação expande o entendimento sobre os efeitos institucionais, sugerindo que os impactos

da guerra tarifária ultrapassam o curto prazo e tendem a repercutir em novas pressões sobre as políticas de comércio exterior e energia renovável.

4.3.3 Validação – Respostas estratégicas observadas

A terceira pergunta foi formulada com base no terceiro objetivo específico do estudo, que analisa as respostas estratégicas adotadas pelas empresas brasileiras do agronegócio diante das novas condições comerciais impostas pela guerra tarifária. A questão apresentada foi: “O que já virou prática estabelecida e o que ainda é tentativa? Há movimentos que não apareceram nas notícias e que você observa na prática?”.

Eduardo Hoffmann destacou que a principal força de reação à crise tarifária não partiu do governo brasileiro, mas do setor privado, tanto nacional quanto internacional. Segundo ele, foram as próprias empresas brasileiras e seus parceiros norte-americanos que atuaram de forma mais direta e eficaz para reverter ou mitigar os efeitos das tarifas impostas. Essa interpretação confirma parcialmente os achados da análise documental, especialmente no que diz respeito às matérias “Apex amplia ação nos EUA para apoiar empresas atingidas pelo tarifaço” (Datagro, 2025) e “Agro brasileiro aciona diplomacia para conter impacto de tarifas de Trump” (G1, 2025). Embora o entrevistado reconheça o papel da ApexBrasil na articulação institucional, ele argumenta que as negociações decisivas ocorreram por iniciativa do setor privado, com a Apex atuando mais como apoio do que como protagonista.

Hoffmann explicou que as empresas brasileiras adotaram estratégias de lobby direto em Washington, contratando escritórios de advocacia e consultorias especializadas para intermediar contatos com o governo americano. Ele mencionou o caso do grupo J&F Investimentos, controlador da JBS, cujos executivos participaram de reuniões na Casa Branca e buscaram influência política junto ao governo Trump. Grandes redes de cafeterias americanas, como Starbucks e Dunkin’ Donuts, foram citadas pelo especialista como exemplos de empresas que seriam diretamente afetadas pelas tarifas sobre o café brasileiro, já que o aumento

de custos elevaria os preços ao consumidor final e reduziria o volume de vendas. Para Hoffmann, esses efeitos colaterais ajudam a compreender por que parte do setor privado americano também se opõe à manutenção das tarifas sobre o agronegócio brasileiro. Essa interação de interesses econômicos entre empresas dos dois países foi interpretada por ele como uma forma de diplomacia econômica indireta, mais pragmática e eficiente do que as iniciativas oficiais conduzidas pelo governo brasileiro.

De acordo com Hoffmann, essa atuação conjunta aumentou a probabilidade de revisão das tarifas sobre produtos agroexportadores brasileiros. Ele avalia que as negociações bilaterais em andamento refletem uma mudança de postura dos Estados Unidos, agora mais dispostos a renegociar as tarifas incidentes sobre produtos agrícolas, embora setores manufatureiros continuem enfrentando barreiras mais rígidas. Essa leitura reforça o padrão identificado na análise da seção 4.2.3, segundo o qual as respostas estratégicas do agronegócio combinaram ação institucional e empresarial, mas com peso crescente da iniciativa privada na definição de agendas e na busca por soluções práticas.

Ao discutir o comportamento das empresas diante desse cenário, Hoffmann observou que a diversificação de mercados já se consolidou como uma prática efetiva e não apenas como uma reação emergencial. Para ele, os exportadores brasileiros estão mais atentos aos riscos de concentração e tendem a buscar uma pulverização maior das vendas internacionais, especialmente em cadeias como proteína animal, café, frutas e algodão. Essa tendência confirma o movimento identificado na análise empírica, em que as empresas passaram a ajustar portfólios e ampliar o alcance geográfico de suas exportações. O especialista ressaltou, contudo, que a soja permanece como exceção, pois sua elevada dependência da demanda chinesa e sua escala de produção limitam a possibilidade de diversificação.

A fala de Hoffmann aprofunda e valida a conclusão da análise jornalística ao demonstrar que o saldo final da guerra tarifária depende fortemente do mix de produtos e mercados de cada empresa. Enquanto setores com maior flexibilidade comercial, como café e frutas, têm ampliado

seus destinos e mantido competitividade, cadeias mais concentradas, como a soja e a carne bovina, enfrentam vulnerabilidade maior. Além disso, a entrevista confirma que a diplomacia econômica contemporânea do agronegócio brasileiro é cada vez mais corporativa, baseada em articulações diretas entre empresas e agentes de mercado, e menos dependente da intermediação estatal.

Em síntese, a validação do terceiro eixo demonstra que as respostas estratégicas observadas nas notícias, como redirecionamento de mercados, fortalecimento de governança e práticas de sustentabilidade, estão ocorrendo na prática, ainda que em ritmos diferentes entre os segmentos. A fala do especialista também evidenciou que o setor privado assumiu papel central na defesa dos interesses comerciais e na construção de estratégias de adaptação.

4.4 Triangulação dos resultados

Esta seção tem como finalidade integrar, de forma interpretativa, os três pilares do estudo: o referencial teórico, a análise das sessenta e três notícias e a entrevista de validação com o especialista. O objetivo é construir uma leitura sobre os efeitos da guerra tarifária entre Estados Unidos e China nas estratégias de internacionalização do agronegócio brasileiro. A triangulação permite observar em que medida as proposições teóricas sobre risco, adaptação e resiliência em ambientes de crise se confirmam na prática empresarial, evidenciando tanto convergências quanto tensões entre os modelos explicativos e as evidências empíricas. Ao articular teoria e realidade, busca-se compreender como os mecanismos descritos pela literatura, como a gestão de riscos internacionais, a reconfiguração das cadeias de valor, a antifrágilidade organizacional e a diversificação de mercados, se manifestaram de forma concreta nas decisões e resultados das empresas brasileiras diante do cenário tarifário até o final do terceiro trimestre de 2025.

4.4.1 Efeitos macroeconômicos

A integração entre teoria, análise documental e validação empírica confirma que o contexto de 2025 representou um ponto de inflexão na dinâmica do comércio internacional e na configuração das cadeias globais de valor. As observações de Eduardo Hoffmann reforçam o que Boin e 't Hart (2003) descrevem como momentos de ruptura institucional, em que crises geopolíticas desorganizam a previsibilidade do sistema global e exigem respostas rápidas e adaptativas. A imposição generalizada de tarifas pelos Estados Unidos, interpretada pelo especialista como uma “mudança brutal”, ilustra a natureza abrupta desses choques, nos quais decisões políticas interferem diretamente nos fluxos econômicos. Esse movimento dialoga com a visão de Kotler e Keller (2018) sobre ambientes de alta complexidade, nos quais variáveis políticas, econômicas e tecnológicas se inter-relacionam e tornam o tempo de resposta um elemento crítico da estratégia empresarial. A Tabela 1, que resume a quantidade de matérias por veículo, complementa essa leitura ao demonstrar que a cobertura da guerra tarifária se concentrou majoritariamente em portais voltados ao agronegócio. Essa predominância é coerente com a literatura discutida no referencial teórico, segundo a qual os setores mais expostos a oscilações externas desenvolvem maior sensibilidade às variações do ambiente institucional e político (Hitt et al., 2017; Cavusgil et al., 2020). No caso brasileiro, o agronegócio se destaca por sua integração às cadeias globais de valor e pela dependência de mercados internacionais, o que explica a ampla atenção dedicada ao tema por veículos especializados e a relevância estratégica das respostas empresariais analisadas.

As evidências empíricas apresentadas no item 4.2.1 demonstraram que, entre fevereiro e maio, o agronegócio brasileiro experimentou ganhos conjunturais impulsionados pela expansão das exportações para a China, ao passo que, a partir de julho, o aumento das tarifas norte-americanas provocou retração nas vendas e instabilidade nos preços e no câmbio. Esse padrão de dois tempos se aproxima do ciclo descrito por Boin e 't Hart (2003), no qual crises evoluem de uma fase inicial de exploração de

oportunidades para uma etapa posterior de ajuste e contenção. Hoffmann reforçou essa leitura ao indicar que o agronegócio foi afetado de maneira menos severa que o setor manufatureiro, pois os produtos agrícolas apresentam menor substituição imediata e inserção mais flexível nas cadeias de valor, confirmando a heterogeneidade observada na análise empírica.

Essa diferença de impactos entre setores também pode ser interpretada à luz das contribuições de Gereffi (2020), para quem choques externos revelam vulnerabilidades estruturais e aceleram movimentos de reconfiguração produtiva e logística. As notícias mostraram que o aumento dos custos de transporte e a pressão sobre cadeias integradas geraram esforços de adaptação, como a busca por novos destinos comerciais e ajustes operacionais. Hoffmann explicou que o agronegócio resistiu melhor por operar em cadeias menos dependentes de processos industriais intensivos, o que confirma a tese de que crises geopolíticas tendem a favorecer setores com elasticidade logística e diversificação geográfica mais elevada.

A análise integrada também demonstra que a volatilidade cambial e a instabilidade institucional observadas em 2025 não foram apenas efeitos secundários da guerra tarifária, mas elementos estruturantes da crise. As flutuações do dólar e o aumento da busca por ativos seguros, como o ouro, indicam uma perda de confiança no sistema econômico norte-americano, conforme destacou Hoffmann. Esse cenário confirma a lógica descrita por Cavusgil et al. (2014), segundo a qual os riscos monetários e os riscos de país interagem e se amplificam em períodos de incerteza. Quando decisões políticas interferem abruptamente nas relações comerciais, o ambiente de negócios deixa de ser regido apenas por fundamentos econômicos e passa a refletir percepções de credibilidade e estabilidade institucional.

As notícias da Genial Analisa (2025) e da Forbes Money (2025) são exemplos que relataram que a oscilação cambial afetou diretamente a precificação, o fluxo de caixa e o custo de capital das exportadoras, ao mesmo tempo em que reforçou a cautela dos investidores em relação à exposição internacional. A leitura de Hoffmann corrobora essa tendência,

ao associar a desvalorização do dólar à perda de confiança política e à incerteza sistêmica, mostrando que, na prática, o câmbio se tornou uma variável de risco estratégico. A convergência entre teoria e evidência empírica demonstra que a guerra tarifária reconfigurou as condições macroeconômicas de forma profunda, elevando a percepção de risco e exigindo das empresas uma postura interpretativa mais apurada em relação ao ambiente global.

Por fim, o conjunto dos resultados aponta que o agronegócio brasileiro respondeu de forma antifrágil, nos termos de Taleb (2007), transformando a crise em um processo de aprendizado e ajuste estrutural. A triangulação entre o referencial teórico, a análise empírica e a validação qualitativa revela, assim, que a guerra tarifária de 2025 não foi apenas um evento conjuntural, mas potencialmente um catalisador de reorganização sistêmica e fortalecimento estratégico das empresas brasileiras inseridas no comércio internacional.

4.4.2 Efeitos sobre as empresas

A triangulação entre teoria, análise empírica e validação com o especialista confirma que os efeitos da guerra tarifária sobre as empresas brasileiras do agronegócio em 2025 ultrapassaram a dimensão comercial, alcançando a estrutura financeira, operacional e institucional das organizações. O comportamento identificado nas notícias e confirmado por Hoffmann demonstra que o principal fator de impacto foi o nível tarifário, seguido por limitações logísticas e variações cambiais. Essa combinação de pressões se alinha ao quadro de riscos descrito por Cavusgil et al. (2014), que destaca a interdependência entre risco monetário, risco-país e risco comercial. Em um ambiente de incerteza prolongada, a capacidade de adaptação e de gestão integrada desses riscos torna-se elemento decisivo para a continuidade competitiva.

A análise, em conjunto com a validação qualitativa, evidencia que empresas como Suzano, Minerva Foods e Cosan reagiram de forma distinta conforme o grau de exposição internacional e a elasticidade de

suas cadeias produtivas. O caso da Suzano, mencionado pelo especialista, ilustra como a inserção em cadeias integradas e o acesso a exceções tarifárias permitiram manter competitividade mesmo diante do aumento de barreiras comerciais. Essa heterogeneidade confirma a teoria de Taleb (2007) sobre antifragilidade, segundo a qual organizações mais preparadas conseguem transformar o choque em estímulo à reorganização e ao aprendizado. Hoffmann reforçou essa leitura ao explicar que tarifas de 10% podem ser absorvidas por meio de ajustes marginais de preço e margem, enquanto tarifas de 50% inviabilizam exportações, provocando retração de volumes e recomposição de portfólios. Esse padrão de reação demonstra que a guerra tarifária testou não apenas a eficiência operacional das empresas, mas também sua resiliência financeira e institucional diante de um ambiente em rápida transformação.

As evidências empíricas e a fala do especialista indicam que o impacto das tarifas não se restringiu ao comércio de bens, estendendo-se à logística e à governança das cadeias produtivas. Hoffmann destacou que investimentos previamente realizados em infraestrutura portuária, armazenagem e transporte perderam eficiência diante da queda de volume exportado, elevando o custo unitário e comprometendo a competitividade. Essa constatação encontra respaldo na análise de Gereffi (2020), que argumenta que choques geopolíticos provocam reconfigurações nas cadeias de suprimento globais, substituindo estratégias de eficiência por estratégias de resiliência. A busca por novas rotas e parceiros comerciais identificada nas notícias, portanto, representa mais do que uma resposta pontual: é parte de um processo estrutural de adaptação a um cenário de instabilidade duradoura.

A variação cambial, por sua vez, reforçou a interdependência entre fatores econômicos e institucionais. A desvalorização do dólar e o aumento da aversão ao risco observados em 2025 confirmam o argumento de Hitt et al. (2017), segundo o qual o desempenho internacional das empresas depende não apenas da eficiência produtiva, mas também da capacidade de gerenciar percepções de risco e confiança. Ao relacionar o câmbio à incerteza política americana, Hoffmann amplia o escopo da análise e

demonstra que a guerra tarifária afetou a própria base de previsibilidade sobre a qual se constroem as decisões estratégicas. As notícias da Genial Analisa e da Forbes Money ilustram esse efeito ao mostrar que as exportadoras revisaram margens, renegociaram contratos e ampliaram mecanismos de hedge cambial, transformando o risco financeiro em variável central do planejamento empresarial.

Outro ponto de convergência entre teoria e evidência empírica refere-se aos efeitos institucionais e sanitários, observados em casos como o da retomada das exportações de soja para a China após inspeções e liberações pontuais, noticiada pela Reuters em maio de 2025. Esse episódio confirma a perspectiva de Silva e Rocha (2021) sobre a importância das barreiras não tarifárias e da conformidade regulatória como fatores determinantes da competitividade internacional. Hoffmann reconhece que a ampliação das exigências sanitárias e de qualidade passou a funcionar como instrumento indireto de regulação comercial, elevando os custos de operação e reforçando a necessidade de governança corporativa mais estruturada.

Ao final, a triangulação revela que os efeitos da guerra tarifária não se limitaram a perdas conjunturais, mas desencadearam transformações mais profundas nas estratégias e estruturas das empresas. As organizações que conseguiram manter competitividade foram justamente aquelas que aplicaram princípios de antifragilidade e diversificação, transformando o ambiente adverso em oportunidade de fortalecimento institucional e aprendizado estratégico. Essa constatação reforça a ideia de que, em contextos de crise, as empresas mais preparadas não são apenas as que resistem ao choque, mas as que o utilizam como catalisador de inovação e reposicionamento competitivo.

4.4.3 Respostas estratégicas observadas

A triangulação demonstra que as respostas estratégicas do agronegócio brasileiro diante da guerra tarifária de 2025 se consolidaram em três eixos complementares: a ação institucional, o reposicionamento

empresarial e a adaptação de longo prazo. O conjunto de notícias analisadas mostrou uma mobilização crescente de órgãos públicos, associações setoriais e empresas exportadoras na tentativa de mitigar as barreiras impostas pelos Estados Unidos e preservar a competitividade das cadeias produtivas. A entrevista de validação com Hoffmann, entretanto, indica que o protagonismo dessas respostas esteve mais concentrado no setor privado, que desempenhou papel ativo na interlocução internacional e na busca por soluções práticas. Essa leitura reforça o argumento de Boin e 't Hart (2003), segundo o qual, em contextos de crise, as organizações mais ágeis tendem a assumir funções tradicionalmente estatais de coordenação e resposta, transformando o espaço da política em um campo de ação estratégica.

A análise documental havia identificado iniciativas institucionais como a ampliação das ações da ApexBrasil e a articulação diplomática de associações do setor para manter o diálogo com o governo norte-americano. Hoffmann, contudo, destacou que a força decisiva partiu das próprias empresas, que contrataram escritórios de lobby e atuaram diretamente em Washington. Esse comportamento reflete uma forma de diplomacia corporativa, na qual empresas e parceiros privados assumem a função de intermediação política para garantir estabilidade comercial. O especialista citou o caso do grupo J&F Investimentos, controlador da JBS, que manteve contato direto com a Casa Branca, e mencionou que empresas norte-americanas também pressionaram pela revisão das tarifas, já que seriam afetadas pela elevação de preços de insumos como o café brasileiro. Essa articulação entre empresas de ambos os países confirma o argumento de Gereffi (2020) sobre a natureza interdependente das cadeias globais de valor, nas quais as decisões de política comercial ultrapassam fronteiras e passam a ser negociadas entre atores econômicos e institucionais.

O movimento de diversificação de mercados, apontado tanto nas notícias quanto na entrevista, representa uma das respostas mais consistentes e duradouras à guerra tarifária. Hoffmann interpretou essa tendência não como reação emergencial, mas como prática consolidada de

gestão de risco, especialmente entre exportadores de proteína animal, café, frutas e algodão. Essa leitura reforça a proposição de Hitt et al. (2017) de que a diversificação geográfica e produtiva é elemento essencial de resiliência organizacional, pois reduz a vulnerabilidade a choques localizados e amplia a sustentabilidade das operações no longo prazo. A exceção identificada pelo especialista, referente à soja, ilustra um limite estrutural da adaptação: por estar fortemente concentrada na China, a cadeia de grãos possui menor capacidade de pulverização comercial, o que confirma o alerta de Silva e Rocha (2021) sobre os riscos de dependência excessiva de um único mercado.

A análise empírica já havia mostrado que as empresas brasileiras vinham redirecionando fluxos comerciais e investindo em práticas de sustentabilidade e governança, buscando consolidar novas formas de diferenciação competitiva. Hoffmann validou essa observação ao afirmar que o cenário de 2025 estimulou um aprendizado estratégico mais profundo, no qual as empresas passaram a integrar elementos de gestão ambiental, transparência e rastreabilidade às suas decisões comerciais. Essa incorporação de critérios ESG corrobora a visão de Taleb (2007) sobre a antifragilidade, segundo a qual organizações bem estruturadas não apenas resistem ao choque, mas emergem fortalecidas por meio da adaptação e da inovação.

A triangulação entre os três eixos de análise permite concluir que o processo de resposta à guerra tarifária combinou características de reação imediata e de transformação estrutural. No curto prazo, as empresas concentraram esforços em ações de defesa e mitigação de perdas, por meio do lobby corporativo e da renegociação de contratos internacionais. No médio e longo prazo, contudo, o setor passou a adotar estratégias que expressam aprendizado organizacional e reconfiguração de capacidades, como a diversificação de mercados, a busca por novos parceiros logísticos e o fortalecimento da governança.

Em síntese, a triangulação confirma que o agronegócio brasileiro reagiu à guerra tarifária combinando ação imediata e construção de resiliência de longo prazo. A diplomacia corporativa, a diversificação de

portfólios e a integração de práticas sustentáveis demonstram que o setor transformou uma crise de origem política em um processo de aprendizado e fortalecimento institucional. Essa conclusão reforça a coerência entre as proposições teóricas e a realidade observada, mostrando que, em ambientes de incerteza, as empresas mais competitivas são aquelas capazes de transformar vulnerabilidade em estratégia.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Este estudo teve como objetivo analisar os impactos da guerra tarifária entre Estados Unidos e China sobre as estratégias de internacionalização de empresas brasileiras do agronegócio. A pesquisa partiu da pergunta central: como empresas brasileiras com presença internacional estão sendo afetadas diante do atual cenário tarifário? Para responder a essa questão, foram estabelecidos três objetivos específicos: compreender os efeitos macroeconômicos da guerra tarifária, identificar seus efeitos sobre as empresas do agronegócio e examinar as respostas estratégicas adotadas diante desse contexto. Esses objetivos orientaram a construção de três eixos de análise que estruturaram o estudo: a análise das notícias, a validação com o especialista e a triangulação com o referencial teórico. Tal abordagem permitiu integrar diferentes perspectivas e conferir maior profundidade interpretativa ao fenômeno investigado.

O referencial teórico, desenvolvido no Capítulo 2, forneceu a base conceitual para a análise, reunindo contribuições de autores que tratam da gestão de riscos, da antifragilidade organizacional e da reconfiguração das cadeias globais de valor. Boin e 't Hart (2003) discutem as crises como rupturas institucionais que exigem respostas rápidas e adaptativas, enquanto Taleb (2007) propõe o conceito de antifragilidade, segundo o qual organizações resilientes se fortalecem diante da adversidade. Cavusgil et al. (2014) e Hitt et al. (2017) ampliam esse entendimento ao abordar a interação entre riscos monetários, políticos e comerciais nas operações internacionais. Gereffi (2020) complementa essa discussão ao demonstrar que choques geopolíticos provocam reconfigurações nas cadeias produtivas, deslocando o foco da eficiência para a resiliência. Autores como Silva e Rocha (2021) e Johanson e Vahlne (1977) reforçam a importância

da diversificação e do aprendizado incremental como instrumentos centrais de sustentabilidade e vantagem competitiva.

A metodologia adotada combinou análise descritiva e validação qualitativa. Foram examinadas sessenta e três notícias publicadas entre fevereiro e setembro de 2025, selecionadas segundo critérios de relevância, credibilidade e representatividade. A análise de conteúdo permitiu identificar padrões de cobertura, recorrência de temas e frequência de respostas estratégicas. Para ampliar a consistência interpretativa, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o executivo Eduardo Hoffmann, especialista no setor agroindustrial, cuja visão prática sobre o comércio internacional e as políticas tarifárias possibilitou consolidar os achados empíricos e reforçar a triangulação com a teoria.

Os resultados mostraram que a guerra tarifária de 2025 representou um ponto de inflexão na dinâmica do comércio global e nas relações entre as principais economias. A análise revelou um ciclo de dois tempos: um primeiro momento de ganhos conjunturais, marcado pela ampliação das exportações brasileiras para a China, e uma segunda fase de retração, quando as tarifas impostas pelos Estados Unidos reduziram a competitividade e aumentaram a instabilidade cambial. Essa leitura foi confirmada pelo especialista, que identificou o episódio como uma ruptura estrutural na ordem econômica internacional. O contraste entre o desempenho da indústria e do agronegócio reforça as proposições de Gereffi (2020) e Boin e 't Hart (2003), segundo as quais as crises aceleram a reconfiguração das cadeias produtivas e testam a capacidade adaptativa dos diferentes setores.

No âmbito empresarial, os resultados evidenciaram que o grau de exposição internacional e a flexibilidade das cadeias produtivas foram determinantes para a intensidade do impacto. Casos como Minerva Foods e Cosan exemplificam diferentes graus de capacidade adaptativa. A Suzano, ao operar em cadeias integradas e contar com exceções tarifárias, conseguiu preservar competitividade e liquidez. Já empresas com maior dependência de mercados específicos precisaram recompor portfólios e revisar estratégias financeiras. Essas evidências confirmam a noção de

antifragilidade de Taleb (2007), mostrando que as organizações mais preparadas não apenas resistiram ao choque, mas também aprenderam e se fortaleceram a partir dele.

Outro achado relevante diz respeito ao protagonismo do setor privado nas respostas estratégicas. A análise das notícias e a entrevista revelaram que as principais iniciativas de negociação e mitigação partiram das próprias empresas, que recorreram a estratégias de lobby, articulações com parceiros norte-americanos e práticas de diplomacia econômica corporativa. Essa dinâmica valida as observações de Gereffi (2020) sobre a interdependência das cadeias globais e indica uma transformação na forma como o setor empresarial brasileiro atua em contextos de crise, assumindo funções de coordenação e diálogo.

As respostas estratégicas observadas evidenciam um movimento de amadurecimento institucional e de aprendizado organizacional. O redirecionamento de mercados, a adoção de práticas de governança e sustentabilidade e o fortalecimento de mecanismos financeiros de proteção revelam a evolução das empresas para estratégias de longo prazo. A diversificação de destinos comerciais, destacada por Hoffmann como prática consolidada, confirma o argumento de Hitt et al. (2017) e Silva e Rocha (2021) de que a pluralização de mercados é condição essencial para a resiliência. Contudo, o estudo também aponta limitações estruturais, como a elevada dependência da soja em relação à China, que ainda restringe a plena diversificação do setor.

De modo geral, os resultados demonstram que o agronegócio brasileiro respondeu à crise tarifária com capacidade adaptativa, resiliência e aprendizado institucional. A convergência entre teoria, análise empírica e validação especialista indica que a guerra tarifária não foi apenas um evento conjuntural, mas um catalisador de transformação estratégica. O fortalecimento das práticas de gestão de risco, a incorporação de critérios de sustentabilidade e a busca por governança mais sólida podem representar avanços. Assim, o estudo contribui tanto para o campo teórico, ao reforçar a aplicabilidade dos conceitos de antifragilidade e gestão de risco em contextos de incerteza, quanto para o campo prático, ao oferecer

evidências sobre o comportamento estratégico das empresas diante deste choque geopolítico.

5.1 Sugestões e recomendações para novos estudos

Embora o estudo tenha avançado na compreensão dos efeitos e respostas estratégicas do agronegócio à guerra tarifária, observa-se que muitas dessas práticas ainda estão em processo de consolidação, o que limita a observação de seus resultados de longo prazo. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos de caso aprofundados, capazes de examinar em detalhe como as estratégias identificadas neste trabalho se desenvolvem e se institucionalizam nas empresas ao longo do tempo.

Entre as principais recomendações para novos estudos, destacam-se três direções:

- Estudos de caso comparativos entre diferentes cadeias do agronegócio (como soja, proteína animal e café), para compreender como a estrutura de cada setor influencia sua capacidade de adaptação a choques externos;
- Pesquisas que analisem a evolução das estratégias pós-2025, acompanhando como a reversão ou manutenção das tarifas impacta o posicionamento internacional das empresas brasileiras;
- Investigações sobre a diplomacia corporativa e o papel das coalizões empresariais em contextos de crise comercial, aprofundando o entendimento sobre como o setor privado influencia decisões de política externa e acordos bilaterais.

Essas recomendações visam ampliar o alcance analítico da presente pesquisa, permitindo compreender não apenas as respostas imediatas, mas também os efeitos estruturais e institucionais de longo prazo que a guerra tarifária de 2025 desencadeou sobre o agronegócio brasileiro e sua inserção nas cadeias globais de valor.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA GOV. Brasil exporta US\$ 15,6 bilhões em produtos do agronegócio em março. **Agência Gov**, 12 abr. 2025. Disponível em: <https://agenciagov.ebc.com.br/noticias/202504/brasil-exporta-us-15-6-bilhoes-em-produtos-do-agronegocio-em-marco>. Acesso em: 30 abr. 2025.

AGROFY NEWS BRASIL. Minerva e SLC Agrícola firmam projeto de agricultura regenerativa. **Agrofy News Brasil**, 28 maio 2025. Disponível em: <https://news.agrofy.com.br/noticia/207385/minerva-e-slc-agricola-firmam-projeto-longo-prazo-agricultura-regenerativa>. Acesso em: 31 maio 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JORNALISMO INVESTIGATIVO - ABRAJI. Relatório de transparência e credibilidade no jornalismo brasileiro: panorama 2024. **ABRAJI**, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://abraji.org.br/>. Acesso em: 15 out. 2025.

BANCO MUNDIAL (WORLD BANK). **Global Economic Prospects: Trade Disruptions and Emerging Markets**. Washington: World Bank, 2025.

BBC NEWS BRASIL. Reportagem sobre impactos tarifários e Brasil. **BBC News Brasil**, 10 jul. 2025. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/cly25ylyr3jo>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BBC. Guerra tarifária entre Trump e China é uma bênção para o Brasil, diz Financial Times. **G1**, 14 abr. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2025/04/14/guerra-tarifaria-entre-trump-e-china-e-uma-bencao-para-brasil-diz-financial-times.ghtml>. Acesso em: 30 abr. 2025.

BERTÃO FILHO, Italo. BTG Pactual eleger SLC e produtores de grãos como vencedores na guerra das tarifas. **AGFEED**, 15 abr. 2025. Disponível em: <https://agfeed.com.br/negocios/btg-pactual-elege-slc-e-produtores-de-graos-do-brasil-como-vencedores-na-guerra-das-tarifas/>. Acesso em: 30 abr. 2025.

BOIN, A.; 'T HART, P. Organising for effective emergency management: lessons from research. **Australian Journal of Public Administration**, v. 69, n. 4, p. 357–371, 2003.

BRASILAGRO. Como a guerra comercial China x EUA pode afetar o agronegócio brasileiro. **Brasil Agro**, 5 mar. 2025. Disponível em: <https://www.brasilagro.com.br/conteudo/como-a-guerra-comercial-china-x-eua-pode-afetar-o-agronegocio-brasileiro.html>. Acesso em: 31 mar. 2025.

BRUM, Gabriel. Tarifas entre EUA e China pode beneficiar o agronegócio brasileiro. **Agência Brasil**, 18 abr. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/economia/audio/2025-04/taxas-entre-eua-e-china-pode-beneficiar-agronegocio-brasileiro>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CAO, Ella; THUKRAL, Naveen. China retaliation on US farm goods hits soybeans, bolstering Brazil. **Reuters**, 4 abr. 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/markets/commodities/china-retaliation-us-farm-goods-hits-soybeans-bolstering-brazil-2025-04-04/>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CARVALHO, Diego O. Tarifas, crises e oportunidades: como o agronegócio brasileiro pode se reinventar diante dos desafios globais. **Agroagenda**, [s.d.]. Disponível em: <https://agroagenda.agr.br/tarifas-crises-e-oportunidades-como-o-agronegocio-brasileiro-pode-se-reinventar-diante-dos-desafios-globais/>. Acesso em: 30 set. 2025.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais**: Estratégia, Gestão e Novas Realidades. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

CHEN, Laurie; CAO, Ella. China resumes Brazilian soy imports from 5 suspended firms ahead of Lula visit, source says. **Reuters**, 8 maio 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/china-resumes-brazilian-soy-imports-5-suspended-firms-ahead-lula-visit-source-2025-05-08/>. Acesso em: 31 maio 2025.

CNN BRASIL. China critica tarifas de Trump contra o Brasil e cita coerção. **CNN Brasil**, 11 jul. 2025a. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/china-critica-tarifas-de-trump-contr-o-brasil-e-cita-coercao/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

CNN BRASIL. Guerra comercial: veja linha do tempo de tarifas entre EUA e China. **CNN Brasil**, 14 abr. 2025b. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/guerra-comercial-veja-linha-do-tempo-de-tarifas-entre-eua-e-china/>. Acesso em: 30 abr. 2025.

CNN BRASIL. Trégua entre EUA e China reduz oportunidades ao agro brasileiro, diz Jank. **CNN Brasil**, 20 maio 2025c. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/tregua-entre-eua-e-china-reduz-oportunidades-ao-agro-brasileiro-diz-jank/>. Acesso em: 31 maio 2025.

CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL - CNA. PIB do agronegócio fecha 2024 com crescimento de 1,81%. **CNA**, Brasília, 9 abr. 2025. Disponível em: <https://www.cnabrasil.org.br/noticias/pib-do-agronegocio-fecha-2024-com-crescimento-de-1-81>. Acesso em: 12 maio 2025.

DATAGRO. Apex amplia ação nos EUA para apoiar empresas atingidas pelo tarifaço. **Datagro**, 18 ago. 2025. Disponível em: <https://portal.datagro.com/pt/12/agribusiness/1011606/apex-amplia-acao-nos-eua-para-apoiar-empresas-atingidas-pelo-tarifaco>. Acesso em: 31 ago. 2025.

FERREIRA, Nelson; DJANIAN, Mikael; BERNI, Tiago. Como as empresas brasileiras devem se posicionar na nova ordem comercial. **Mckinsey Brasil**, 24 jun. 2025. Disponível em: <https://www.mckinsey.com.br/our-insights/all-insights/como-as-empresas-brasileiras-devem-se-posicionar-na-nova-ordem-comercial>. Acesso em: 30 jun. 2025.

FIGUEIREDO, Nayara. Com tarifaço dos EUA, Brasil pode deixar de exportar US\$ 400 milhões em carne bovina. **Globo Rural**, 9 set. 2025. Disponível em: <https://globo.rural.globo.com/economia/noticia/2025/09/com-tarifaco-dos-eua-brasil-pode-deixar-de-exportar-us-400-milhoes-em-carne-bovina.ghtml>. Acesso em: 30 set. 2025.

FIGUEIREDO, Nayara. Frigoríficos serão os mais beneficiados com avanço do Brasil na segurança alimentar. **Globo Rural**, 3 maio 2025. Disponível em: <https://globo rural.globo.com/economia/noticia/2025/05/frigorificos-serao-os-mais-beneficiados-com-avanco-do-brasil-na-seguranca-alimentar.ghtml>. Acesso em: 31 maio 2025.

FORBES AGRO. Agronegócio brasileiro reage com preocupação a nova tarifa dos EUA. **Forbes Agro**, 10 jul. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2025/07/agronegocio-brasileiro-reage-com-preocupacao-a-nova-tarifa-dos-eua/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL - FMI. **World Economic Outlook**: Navigating Global Trade Tensions. Washington, D.C.: FMI, 2025.

GARCIA, Gabriel. China e EUA terão que negociar e o agro brasileiro pode sair perdendo, diz especialista. **Info Money**, 13 abr. 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/economia/china-e-eua-terao-que-negociar-e-agro-brasileiro-pode-sair-perdendo-diz-especialista/>. Acesso em: 30 abr. 2025.

GENIAL ANALISA. Commodities: implicações das tarifas de 50 por cento. **Genial Analisa**, 10 jul. 2025. Disponível em: <https://analisa.genialinvestimentos.com.br/acoes/vale/commodities-implicacoes-das-tarifas-de-50-tudo-em-prol-do-dolar/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

GEREFFI, G. **Global value chains and development**: redefining the contours of 21st century capitalism. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

GOTTEMS, Leonardo. Guerra tarifária redesenha tabuleiro do agronegócio. **Agrolink**, 7 abr. 2025. Disponível em: https://www.agrolink.com.br/noticias/guerra-tarifaria-redesenha-tabuleiro-do-agronegocio_500883.html. Acesso em: 30 abr. 2025.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: Competitividade e globalização. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

INSPER AGRO. Como o agronegócio brasileiro deve se posicionar na nova geopolítica. **Insper Agro**, 21 maio 2025. Disponível em: <https://agro.insper.edu.br/midia/noticias/como-o-agronegocio-brasileiro-deve-se-posicionar-na-nova-geopolitica>. Acesso em: 31 maio 2025.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Cenários Estratégicos do Agronegócio Brasileiro**: exportações e novas fronteiras comerciais. Brasília: IPEA, 2025.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23–32, 1977.

JORNAL NACIONAL. Agro e indústria dizem que sobretaxas de Trump são injustas e ameaçam empregos. **G1**, 9 jul. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2025/07/09/agro-e-industria-dizem-que-sobretaxas-de-trump-sao-injustas-e-ameacam-empregos.ghtml>. Acesso em: 31 jul. 2025.

ALERIGI JÚNIO, Alberto. Cosan é ativamente procurada por interessados em investimento. **Notícias Agrícolas**, 4 set. 2025. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/406997-cosan-cita-ser-ativamente-procurada-por-interessados-em-investimento.html>. Acesso em: 30 set. 2025.

JUNQUEIRA, Caio. Blog Caio Junqueira: agro prevê perdas de US\$ 58 bilhões com o tarifaço de Trump. **CNN Brasil**, 22 jul. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/blogs/caio-junqueira/economia/agro/agro-preve-perdas-de-us-58-bilhoes-com-tarifaco-de-trump/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

KONCHINSKI, Vinicius. China é maior parceira comercial do Brasil há 15 anos e compra mais que o dobro dos EUA. **Brasil de Fato**, 11 maio 2025. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2025/05/11/china-e-maior-parceira-comercial-do-brasil-ha-15-anos-e-compra-mais-do-que-o-dobro-dos-eua>. Acesso em: 31 maio 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São

Paulo: Pearson, 2018.

MARTELLO, Alexandro; RESENDE, Thiago. Em meio ao tarifaço, exportações aos EUA desabam 18,5% em agosto. **G1**, 4 set. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2025/09/04/em-meio-ao-tarifaco-exportacoes-aos-eua-desabam-185percent-em-agosto-e-deficit-com-o-pais-e-o-maior-do-ano.ghtml>. Acesso em: 30 set. 2025.

MENDES, Carla. Além do agro: como as tarifas dos EUA expõem a fragilidade e a dependência do Brasil. **Notícias Agrícolas**, 6 ago. 2025. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/405321-alem-do-agro-como-as-tarifas-dos-eua-expoem-a-fragilidade-e-a-dependencia-do-brasil.html>. Acesso em: 31 ago. 2025.

MENDES, Carla. Soja: com tarifas, China não vai comprar nos EUA e o Brasil terá que racionar. **Notícias Agrícolas**, 28 maio 2025. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/soja/401324-soja-com-tarifas-china-nao-vai-comprar-nos-estados-unidos-e-o-brasil-tera-que-racionar.html>. Acesso em: 31 maio 2025.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO - MAPA. **Balanco das exportações do agronegócio – 2024**. Brasília: MAPA, 2025.

MINTZ, Luke; JONES, Anna. Reportagem sobre o impacto do tarifaço no comércio exterior brasileiro. **BBC News Brasil**, 20 set. 2025. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c147k0pr3l7o>. Acesso em: 30 set. 2025.

MOURA, G. et al.. Processo de internacionalização de empresas brasileiras: um estudo empírico sobre os principais determinantes. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 3, p. 512–530, 2022.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. DATAGRO: Trump anuncia tarifa de 50 por cento sobre exportações do Brasil aos EUA. **Notícias Agrícolas**, 11 jul. 2025. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/403919->

datagro-presidente-trump-anuncia-tarifa-de-50-sobre-todas-as-exportacoes-do-brasil-aos-estados-unidos.html. Acesso em: 31 jul. 2025.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. Tarifaço global impulsiona exportações brasileiras e desafia o comércio internacional, aponta Logcomex. **Notícias Agrícolas**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/politica-economia/400489-tarifaco-global-impulsiona-exportacoes-brasileiras-e-desafia-equilibrio-do-comercio-internacional-aponta-logcomex.html>. Acesso em: 31 maio 2025.

NOTÍCIAS AGRÍCOLAS. Tarifas dos EUA podem abrir oportunidades para o agro brasileiro além da China. **Notícias Agrícolas**, 10 fev. 2025. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/videos/agronegocio/394062-arifas-dos-eua-podem-abrir-oportunidades-para-o-agro-brasileiro-alem-da-china-para-paises-destinos-pouco-convencionais.html>. Acesso em: 28 fev. 2025.

O GLOBO. Financial Times avalia que guerra comercial pode ser bênção para o agro brasileiro. **O Globo**, 13 abr. 2025. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2025/04/13/financial-times-avalia-que-guerra-comercial-pode-ser-bencao-para-o-agro-brasileiro.ghtml>. Acesso em: 30 abr. 2025.

ONDEI, Vera. Tarifaço americano ameaça quebrar a década dourada do agro brasileiro. **Forbes Brasil**, 6 ago. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/escolhas-do-editor/2025/08/tarifaco-americano-ameaca-quebrar-decada-dourada-do-agro-brasileiro/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

PIPELINE. Com demanda, Minerva levanta R\$ 2,25 bilhões em CRAs. **Globo Rural**, 23 abr. 2025. Disponível em: <https://globorural.globo.com/negocios/noticia/2025/04/com-demanda-minerva-levanta-r-225-bi-em-cras.ghtml>. Acesso em: 30 abr. 2025.

PONTES, Nádia. Agro brasileiro aciona diplomacia para conter impacto de tarifas de Trump. **G1**, 12 jul. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2025/07/12/agro-brasileiro-aciona-diplomacia-para-conter-impacto-de-tarifas-de-trump.ghtml>. Acesso em: 31 jul. 2025.

RAMOS, Camila Souza et al.. Tarifaço em vigor: como a medida afeta o agro do Brasil. **Globo Rural**, 6 ago. 2025. Disponível em: <https://globo.rural.globo.com/politica/noticia/2025/08/tarifaco-em-vigor-como-a-medida-afeta-o-agro-do-brasil.ghtml>. Acesso em: 31 ago. 2025.

REDAÇÃO AGRISHOW. Tarifaço Trump: impacto no agronegócio brasileiro e estratégias para crise. **Agrishow Digital**, 31 jul. 2025. Disponível em: <https://digital.agrishow.com.br/gesto/negciosoportunidades/tarifaco-trump-impacto-no-agronegocio-brasileiro-e-estrategias-para-crise/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

REDAÇÃO FORBES COM REUTERS. Para o Citi, impacto sobre empresas brasileiras de commodities não será significativo. **Forbes Money**, 10 jul. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-money/2025/07/tarifaco-para-citi-impacto-sobre-empresas-brasileiras-de-commodities-nao-sera-significativo/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

REDAÇÃO G1. Café, carne e suco: quanto cada setor do agro pode perder com o tarifaço. **G1**, 24 jul. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2025/07/24/cafe-carne-suco-quantos-milhoes-de-dolares-cada-setor-do-agro-vai-perder-com-tarifaco-de-trump.ghtml>. Acesso em: 31 jul. 2025.

REDAÇÃO. Tarifaço dos EUA ameaça R\$ 34 bilhões da economia brasileira e afeta setor agroexportador. **Agromais UOL**, 30 jul. 2025. Disponível em: <https://agromais.uol.com.br/2025/07/30/tarifaco-dos-eua-ameaca-r-34-bilhoes-da-economia-brasileira-e-afeta-diretamente-setor-industrial-e-agroexportador/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

REUTERS INSTITUTE FOR THE STUDY OF JOURNALISM. Digital News Report 2023. Oxford: University of Oxford, 2023. **Reuters Institute for the Study of Journalism**, [s.d.]. Disponível em: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023>. Acesso em: 15 out. 2025.

REUTERS. Agroconsult: guerra comercial mina confiança nos EUA e traz oportunidades. **CNN Brasil**, 6 maio 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/agroconsult-guerra-comercial-mina-confianca-nos-eua-e-traz-oportunidades/>. Acesso em: 31 maio 2025.

REUTERS. Guerra comercial dos EUA com a China deve demandar mais do agro do Brasil. **Forbes Agro**, s.d. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2025/03/guerra-comercial-dos-eua-com-a-china-deve-demandar-mais-do-agro-do-brasil/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

REUTERS. Guerra comercial mina confiança nos EUA e traz oportunidades. *CNN Brasil*, 6 maio 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/agroconsult-guerra-comercial-mina-confianca-nos-eua-e-traz-oportunidades/>. Acesso em: 12 maio 2025.

REUTERS. Tarifaço, safra menor e demanda externa impulsionam preço do café, diz Cecafé. **Forbes Agro**, 20 ago. 2025. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesagro/2025/08/tarifaco-safra-menor-e-demanda-externa-impulsionam-preco-do-cafe-diz-cecafe/>. Acesso em: 31 ago. 2025.

RIBEIRO, Renato. Setores da indústria e do agronegócio reagem ao tarifaço dos EUA. **Agência Brasil**, 31 jul. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/economia/audio/2025-07/setores-da-industria-e-do-agronegocio-reagem-ao-tarifaco-dos-eua>. Acesso em: 31 jul. 2025.

RIZÉRIO, Lara. Quais empresas agro da B3 podem ser afetadas com as tarifas recentes de Trump. **Info Money**, 5 mar. 2025. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/quais-empresas-agro-da-b3-bolsa-brasileira-podem-ser-afetadas-com-as-tarifas-recentes-de-trump/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

RODRIGUES, Alex. Tarifas entre EUA e China podem ampliar exportações brasileiras. **Agência Brasil**, 22 abr. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-04/tarifas-entre-eua-e-china-podem-ampliar-exportacoes-brasileiras>. Acesso em: 30 abr. 2025.

SALATI, Paula. Tarifaço de Trump repercute no agronegócio brasileiro. **G1**, 15 ago. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2025/08/15/tarifaco-do-trump-repercussao-agro.ghtml>. Acesso em: 31 ago. 2025.

SAMORA, Roberto. Em guerra comercial com EUA, China deve demandar mais do agro do Brasil e impactar preços. **Folha de S. Paulo**, 7 mar. 2025. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2025/03/em-guerra-comercial-com-eua-china-deve-demandar-mais-do-agro-do-brasil-e-impactar-precos.shtml>. Acesso em: 31 mar. 2025.

SAMORA, Roberto; ARAUJO, Gabriel. Brasil se prepara para maior demanda chinesa e preços mais altos de alimentos em meio à guerra comercial com os EUA. **Notícias Agrícolas**, 7 mar. 2025. Disponível em: <https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/agronegocio/395828-brasil-se-prepara-para-maior-demanda-chinesa-e-precos-mais-altos-de-alimentos-em-meio-a-guerra-comercial-com-os-eua.html>. Acesso em: 31 mar. 2025.

SANTOS, F. C.; LIMA, M. R. Desempenho competitivo e guerra comercial: evidências no agronegócio brasileiro. **Revista de Comércio Exterior**, v. 55, n. 2, p. 122–139, 2023.

SILVA, G. F. et al.. Estratégias de adaptação de empresas exportadoras brasileiras em contextos de crise internacional. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios Internacionais**, v. 12, n. 4, p. 754–770, 2021.

SILVA, J. B.; ROCHA, G. R. Risco de dependência comercial e internacionalização de mercados. **Revista de Negócios Internacionais**, v. 18, n. 1, p. 33–47, 2021.

SILVEIRA, Leandro et al.. Guerra comercial e crise do agro nos EUA são oportunidades para o Brasil, diz Agroconsult. **Terra**, 6 maio 2025. Disponível em: <https://www.terra.com.br/economia/guerra-comercial-e-crise-do-agro-nos-eua-sao-oportunidades-para-o-brasil-diz-pessoa-da-agroconsult,82cc6391132f283b9875787a33a75e5aosyg5wtn.html>. Acesso em: 31 maio 2025.

SOUZA, Vivian et al.. Entenda se o tarifaço pode encarecer ou baratear o preço dos alimentos no Brasil. **G1**, 31 jul. 2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2025/07/31/entenda-se-o-tarifaco-pode-encarecer-ou-baratear-o-preco-dos-alimentos-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 31 jul. 2025.

TALEB, N. N. **Antifrágil**: coisas que se beneficiam com o caos. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

VIANA, A. L. **Internacionalização de cooperativas agropecuárias brasileiras**: ampliação da estratégia competitiva nacional. 2020. Tese (Doutorado em Estudos Estratégicos Internacionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

VIANA, Jorge. O tarifaço nos desafia, mas também nos mobiliza. **APEX Brasil**, 8 set. 2025. Disponível em: <https://apexbrasil.com.br/content/apexbrasil/br/pt/conteudo/noticias/O-tarifaco-nos-desafia-mas-tambem-nos-mobiliza0.html>. Acesso em: 30 set. 2025.

VILELA, Pedro Rafael. Tarifas dos EUA devem derrubar preços e afetar setores estratégicos. **Agência Brasil**, 9 jul. 2025. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/politica/noticia/2025-07/tarifas-dos-eua-devem-derrubar-precos-e-afetar-setores-estrategicos>. Acesso em: 31 jul. 2025.

WALENDORFF, Rafael; BOUÇAS, Cibelle; BELEDELI, Marcelo. Tarifaço dos EUA preocupa entidades do agronegócio, que defendem ação diplomática. **Globo Rural**, 10 jul. 2025. Disponível em: <https://globo rural.globo.com/economia/noticia/2025/07/tarifaco-dos-eua-preocupa-entidades-do-agronegocio-que-defendem-acao-diplomatica.ghtml>. Acesso em: 31 jul. 2025.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the Unexpected**: Assuring High Performance in an Age of Complexity. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

WORLDS OF JOURNALISM STUDY. Global Journalism Report 2022: professional orientations and newsroom practices worldwide. Munich: Ludwig-Maximilians-Universität München. **Worlds of Journalism Study**, 2022. Disponível em: <https://worldsofjournalism.org/>. Acesso em: 15 out. 2025.