

## A SADIA E SUA EXPERIÊNCIA NO MERCADO INTERNACIONAL

Armando Dalla Costa<sup>1</sup>  
Junior Ruiz Garcia<sup>2</sup>

### RESUMO

Segundo estimativa da Unctad (2008) existiam no mundo, em 2007, cerca de 79 mil empresas transnacionais que representavam um total de 790 mil filiais. Esse conjunto de empresas era detentor de um estoque de capital, fora de seus respectivos países de origem, da ordem de US\$ 15 trilhões. A maior parte delas é originária da Europa e EUA. No entanto, há diversas empresas localizadas em países emergentes estabelecendo-se no cenário global, como é o caso da Sadia, objeto de análise neste trabalho. A história da Sadia no mercado nacional é marcada por um crescimento via novas plantas industriais, aquisição de concorrentes, diversificação no ramo de atividades, lançamento constante de novos produtos e ocupação do território e instalação de filiais comerciais. A partir de 1967 a Sadia iniciou seu processo de exportação, seguindo uma trajetória semelhante a diversas empresas que decidem ocupar também o mercado internacional. Esse processo pode ser caracterizado pelo envio de mercadorias, deslocamento de representantes comerciais, estabelecimento de escritórios de venda, realização de *joint-ventures*. No início dos anos 2000, a Sadia alterou sua estratégia de internacionalização, adquirindo e construindo unidades industriais próprias no exterior, iniciando pela Holanda e Rússia. A instalação de plantas industriais e, portanto a produção em mercados externos é entendida como um “estágio superior” na internacionalização de uma firma, na qual a Sadia ingressa após quatro décadas de atuação e conhecimento destes mercados.

**Palavras-chave:** Sadia; exportação; internacionalização da firma; comércio internacional; avicultura.

### SADIA AND ITS EXPERIENCE IN THE INTERNATIONAL MARKET

According to UNCTAD (2008) there are about 79,000 multinational enterprises which have 790,000 subsidiaries, representing a stock of capital (outside their country of origin) of US\$ 15 trillions. Most of these firms are from Europe and the USA. Still, there are some third-world multinationals that are looking for a position in the global economy, such as the Brazilian Sadia. The history of this firm in Brazil reveals a steady process of expansion based on new industrial plants, the take-over of competitors and product diversification. Since 1967 the firm began its internationalization, following a similar strategy, including establishing offices abroad and developing joint ventures. At the beginning of 2000 this strategy changed, and Sadia established industrial plants abroad, initially in Holland and Russia. This can be regarded as a new stage in the internationalization process of Sadia, after four decades of experience in the international market.

**Key-words:** Sadia; exportation; internationalization of the firm; international market

---

<sup>1</sup> Pós Doutor pela Université de Picardie Jules Verne, Amiens, França. Doutor pela Université Paris III (Sorbonne Nouvelle). Professor no Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR. Coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial [www.empresas.ufpr.br](http://www.empresas.ufpr.br)

<sup>2</sup> Doutorando em Desenvolvimento Econômico Espaço e Meio Ambiente no Instituto de Economia (IE) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

## 1 INTRODUÇÃO

A crise que começou no mercado financeiro norte americano no segundo semestre de 2008 afetou a economia dos países e das empresas, tanto em seus mercados internos como externos. A Sadia, que obtém cerca de metade de sua receita anual com exportações, prevê uma desaceleração do ritmo de crescimento no mercado externo de carne e de produtos de frango em 2009, exatamente em decorrência dos impactos da crise financeira mundial. De acordo com o diretor de Relações Internacionais, “o volume de vendas externas da Sadia, que cresceu em torno de 20% em 2008, terá aumento de apenas 5% em 2009” (SADIA, 2009). Em 2008, conforme últimas estimativas, a indústria exportadora de frango comercializou 3,8 milhões de toneladas, gerando uma faturamento da ordem de US\$ 7 bilhões. A Sadia exportou 1,2 milhão de toneladas, obtendo uma receita de US\$ 2,9 bilhões, sendo responsável, portanto, por 32% do volume exportado.

Este trabalho busca, primeiramente entender a trajetória de crescimento, diversificação e expansão geográfica da Sadia no Brasil. A empresa, que iniciou suas atividades no oeste catarinense em 1944, ainda com poucos produtos e estando presente em apenas alguns estados, começou seu processo de exportações em 1967, vendendo derivados de carne bovina e suína. Em meados da década de 1970 deu início também às exportações de frango e derivados, setor em que permaneceu desde então como a maior exportadora nacional do segmento. A Sadia seguiu o que os teóricos entendem como passos para a internacionalização. Vernon (1966) afirma que esta experiência via comercialização externa pode estar associada ao ciclo de vida do produto. Neste caso, num primeiro estágio a empresa produz e vende no mercado de origem e, se há condições favoráveis à exportação, também passará a exportar parte de sua produção para outros países, como foi o caso da Sadia, a partir de 1967.

Em seguida a empresa seguiu uma trajetória de envio de representantes comerciais e também de instalação de filiais comerciais em diversos países, cujo objetivo era atender seus maiores mercados consumidores. De acordo com Johanson & Wiedersheim-Paul (1999), muitas firmas em geral buscam seguir diferentes estágios de implementação, todavia sugerem que seja um processo gradual acompanhado por um sucessivo aumento no comprometimento da internacionalização da firma. Um encadeamento elementar, para os autores, seria: a) não existe a princípio a atividade

exportadora; b) a exportação começa a ser feita via representantes internacionais (independentes); c) as vendas ocorrem via subsidiárias próprias da firma e; d) inicia-se a produção / manufatura em plantas instaladas no exterior. Como será analisado neste trabalho, este modelo teórico pode ser adequado para explicar a experiência da Sadia, uma vez que seguiu praticamente todos estes estágios.

Após mais de quatro décadas de experiência com exportações a Sadia resolveu intensificar sua internacionalização, através da aquisição e instalação de plantas industriais fora do Brasil, entrando naquela que seria a última fase citada por Johanson & Wiedersheim-Paul (1999). Esta etapa foi precedida de algumas *joint-ventures* com empresas concorrentes e/ou de outros setores, nacionais e internacionais (Tabela 2), visando aumentar sua competitividade no mercado externo. Com a implantação de fábricas a Sadia pretende, de fato, tornar-se uma empresa multinacional de alimentos e atender melhor tanto à demanda por seus produtos em mercados já cativos e consolidados, como em novos mercados a serem conquistados.

Além desta perspectiva teórica, Vernon (1966) destaca ainda que o estágio seguinte no processo de internacionalização seria a empresa, antes exportadora, procurar instalar uma unidade produtiva no país importador, com o objetivo de atender principalmente o mercado da nação hospedeira. A Sadia com uma planta na Holanda desde 2006, busca atender demandas específicas dos países da União Européia, enquanto que a unidade instalada na Rússia, inaugurada em 2007, atende ao mercado soviético e nações vizinhas.

## **2 SADIA: UMA HISTÓRIA DE CRESCIMENTO, EXPANSÃO GEOGRÁFICA E DIVERSIFICAÇÃO**

Em 7 de abril de 1944, foi formalmente constituída a S.A. Indústria e Comércio Concórdia, resultado da aquisição do Frigorífico Concórdia Ltda. Attilio Fontana, fundador da empresa explica o nome de fantasia, em suas próprias palavras: “Eu tirei desta razão social as duas primeiras letras – SA – e acrescentei as últimas sílabas de ConcórDIA, para formar o nome SADIA, que tornou-se uma marca conhecida em escala nacional e até internacional” (FONTANA, 1980, p. 127). As primeiras

atividades estavam concentradas basicamente no moinho de trigo e no abate de suínos, matérias primas produzidas pelos pequenos agricultores do Oeste de Santa Catarina<sup>3</sup>.

Uma das dificuldades iniciais desse novo empreendimento era a aquisição de máquinas em decorrência da Segunda Grande Guerra. No caso do abate de suínos, graças à compra de outro frigorífico desativado, “em 1946 a empresa passou a abater mais de 100 suínos por dia” (TEIXEIRA, 1994, p. 25). Os principais derivados de suínos eram: banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça. Destes produtos, o mais importante era a banha, enlatada ou empacotada. O desafio era fazê-la chegar aos principais centros consumidores do país.

Logo após a segunda guerra mundial a cidade de São Paulo tornou-se referência em industrialização e atraiu um grande número de migrantes. Este novo mercado representava dois desafios para a Sadia: vencer as longas distâncias entre o local de produção e o de consumo e enfrentar a concorrência de marcas de frigoríficos famosos, na sua maior parte, estrangeiros. Foi no intuito de vencer esses desafios que, na passagem da década de 1940 para a de 1950, os dirigentes da empresa não pouparam esforços para habilitá-la tecnicamente e expandir sua produção. Foram montadas as primeiras câmaras frias, prepararam-se caminhões isotérmicos, contrataram-se os primeiros técnicos especializados no ramo e providenciaram-se geradores que aumentaram a capacidade de produção de energia elétrica.

A venda das mercadorias ganhou impulso com a inauguração, em 1947, da primeira filial comercial na Rua Paula Souza, no centro de São Paulo. No entanto, continuava o problema da distância que foi vencido somente com a implantação de unidades produtivas no maior centro consumidor do país. A primeira unidade industrial fora da cidade de origem foi o Moinho da Lapa S.A., inaugurado em 10 de março de 1953, instalado na vila Anastácio, na antiga Estrada Velha de Campinas.

Uma vez estabelecida em São Paulo, outro problema da Sadia era o transporte dos produtos do interior de Santa Catarina até os principais centros de consumo, São Paulo e Rio de Janeiro. A solução veio através da criação da Sadia S.A. Transportes Aéreos, em 1º de janeiro de 1955. Cerca de três anos mais tarde, quando as estradas já se encontravam em melhores condições e o transporte rodoviário tornou-se mais vantajoso em relação ao aéreo, a Sadia transformou sua empresa de transporte aéreo em

---

<sup>3</sup> Para aprofundar aspectos históricos da Sadia ver, entre outros: Campos (1987); Dalla Costa (1993, 1999, 2000, 2008); Fontana (1980); Mior (1992); Silva (1991); Teixeira (1994).

aviação comercial, assim permanecendo até 1972, quando mudou sua razão social para Transbrasil<sup>4</sup>.

Em 1957 “já se abatiam no Frigorífico de Concórdia em torno de 400 suínos por dia” (TEIXEIRA, 1994, p. 42). No entanto, era mais vantajoso estabelecer uma nova fábrica próxima aos locais de consumo. Foi assim que inaugurou-se, em 7 de agosto de 1964, a Frigobrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos, em São Paulo. Os objetivos desta nova fábrica iam da industrialização e comércio de produtos alimentícios até a instalação de matadouros, frigoríficos e fábricas de conservas enlatadas, carnes, gorduras e laticínios, passando pela exportação de carnes em geral e outras atividades correlatas. Para fornecer matéria-prima a esta nova fábrica foi criada a Frigobrás-Toledo, no oeste do Paraná, com a compra do frigorífico Pioneiro.

Se as atividades da Sadia iniciaram com moinho de trigo e derivados de produtos suínos, a diversificação e a entrada na produção de novas mercadorias foi fundamental para seu crescimento, conforme afirma Penrose (2006). A tabela 2 ajuda a entender as várias firmas constituídas pela Sadia, assim como seus ramos de atuação desde a fundação da empresa até início do século XXI.

Deve-se, portanto, esperar que a diversificação venha a tornar-se a palavra de ordem de firmas razoavelmente bem estabelecidas possuidoras de eficientes recursos administrativos, funcionando numa estrutura razoavelmente bem implantada e desejosas de aumentar seus lucros a um ritmo mais rápido do que o permitido pelos seus atuais produtos (PENROSE, 2006, p. 224).

A venda dos produtos da empresa, até meados da década de 1960, era feita por uma rede comercial cujas filiais não paravam de crescer, indo de Londrina, no norte do Paraná, ao Rio de Janeiro, de Curitiba a Belo Horizonte, que depois se expandiu para as demais regiões. Para agilizar e administrar esta comercialização foi criada a Sadia Comercial Ltda, em 1967, com sede em São Paulo.

Tabela 1 – SADIA – Filiais Comerciais – Ano de fundação, cidade e estado

Ano	Cidade-Estado	Ano	Cidade-Estado
1947	São Paulo-SP	Anos 70	Brasília-DF

---

<sup>4</sup> Na Sadia, o grande incentivador da aviação sempre foi Omar Fontana. No dia 5 de julho de 1985 ele participou do programa História Empresarial Viva, da FEA/USP, coordenado por Cléber Aquino. A sessão foi presidida pelo então Senador Atílio Fontana, pai de Omar e Presidente Emérito do Grupo Sadia. Na ocasião ele relembrou a história da Transbrasil e a participação da empresa no transporte inicial da Sadia e depois como empresa de aviação comercial independente. **Revista de Administração**. Volume 21 (1). Janeiro a Março de 1986, p. 3-10.

1955	Ribeirão Preto-SP	Anos 70	Serra-ES
1956	Londrina-PR*	1985	São José dos Campos-SP
1956	Bauru-SP	1985	Porto Velho-RO**
1956	Duque de Caxias-RJ	1986	Fortaleza-CE
1957	Campinas-SP	1987	Campo Grande-MS
1964	Belo Horizonte-MG	Anos 80	Recife-PE
1964	Curitiba-PR	1990	Santo André-SP**
1977	Manaus-AM	1990	Imperatriz-MA
1977	Salvador-BA	1993	Porto Alegre-RS
1979	Itajaí-SC	1997	Guarulhos-SP

Fonte : Elaboração dos autores a partir do material da empresa.

Nota: \* Terceirizada no início dos anos 1990; \*\* Terceirizada em 1997.

No que se refere à presença da Sadia no mercado financeiro, sua experiência já tem quase quatro décadas. Em 1969, a empresa solicitou seu registro como Companhia de Capital Aberto junto ao Banco do Brasil e, em 6 de março de 1971, foi aprovada a abertura de capital, a mudança da razão social e a adaptação dos estatutos, pela Assembléia Geral Extraordinária.

Continuando o processo de diversificação da produção foi constituída a Sadia Avícola S.A., em Chapecó, nascida de um projeto para a criação e processamento de perus. Vencidas as dificuldades iniciais, as atividades desenvolveram-se num crescendo, de tal modo que “...em 1973 abatiam-se 550 mil perus e, em 1980, os abates superaram a marca de 3,8 milhões” (TEIXEIRA, 1994, p. 78). Este processo de diversificação foi fundamental na história da Sadia, tanto para atender o mercado interno como para suas exportações, como destaca Penrose (2006, p. 175):

Para o propósito de analisar o processo de diversificação, podemos dizer que uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que, sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produtos, ela enceta a produção de novos, incluindo os produtos intermediários suficientemente diferentes de outros produtos da sua lavra para envolver alguma diferença em seus programas de produção e distribuição. Assim, a diversificação inclui aumentos na variedade dos produtos finais gerados, acréscimos na integração vertical e aumentos no número de áreas básicas de produção em que a firma atua. Esse último tipo de diversificação tem uma importância especial, e não pode ser medido pelo número dos diversos produtos finais ou intermediários produzidos.

No oeste catarinense, em 1978, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins. a Sadia criou a Hybrid Agropastoril, detentora de novas tecnologias, na área de matrizes. Com a mesma orientação da pesquisa e desenvolvimento criou, em Faxinal dos Guedes-SC, a Agropastoril Catarinense, centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária. Esses projetos se tornariam importantes na busca da melhoria da qualidade da matéria-prima da empresa, na inovação de produtos e para atender as exigências do mercado internacional, como enfatiza Penrose (2006, p. 180):

O desenvolvimento amplo e sistemático dos laboratórios de pesquisas industriais é de origem muito recente – foi apenas no século XX que eles adquiriram tais proporções – e as atividades normais de grandes firmas não podem mais ser discutidas sem uma referência a eles. Muitos empresários percebem desde cedo as possibilidades de melhorarem a lucratividade em longo prazo de suas firmas através de pesquisas sistemáticas relativas aos materiais e equipamentos com que lidavam, em parte por sonharem com as coisas novas e, em parte, por verem em tais pesquisas um meio para melhorarem seus produtos já existentes e para ampliarem suas oportunidades.

Combinando expansão territorial com diversificação de atividades, busca de matéria-prima e pensando no mercado internacional, em agosto de 1976 passou a funcionar a Sadia Oeste S.A., em Várzea Grande-MT, criada para desenvolver atividades com carne bovina. A princípio, devido às dificuldades de transporte e de exportação de carne in natura, a Sadia optou pelas exportações de carne enlatada.

Com o intuito de melhorar a qualidade da ração e do farelo utilizados em seus processos de criação, bem como para atender as exigências do mercado externo, a Sadia entrou no ramo de soja. Para tanto, foi constituída em novembro de 1979, a Sadia Joaçaba S.A., tendo como principais atividades o esmagamento da soja e produção de farelo. A partir desta experiência, novas unidades foram projetadas e, em 1985, já eram cinco as fábricas da empresa que atuavam no setor de soja e derivados.

A tabela 2 ajuda a compreender a evolução da empresa tanto na ocupação territorial como no que diz respeito à busca de matéria-prima onde ela é produzida e à diversificação de produtos e de atividades. A partir da década de 1990 percebe-se, além disso, uma preocupação no sentido de ocupar espaço também no mercado internacional, tanto com filiais comerciais, *joint-ventures* com empresas nacionais e estrangeiras e, por fim, aquisições e construção de fábricas próprias no exterior.

**TABELA 2 - SADIA S.A. Ano de fundação, distribuição geográfica e atividades de suas principais empresas - 1944-2008**

Ano	Cidade-Estado	Empresa	Atividades
1944	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Moinho de trigo e abatedouro de suínos
1945	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Fazenda e serraria. Produção de embalagens
1951	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Início do fomento de suínos
1952	São Paulo-SP	Sadia Concórdia S.A.	Transporte aéreo de produtos perecíveis
1953	São Paulo-SP	Moinho da Lapa S.A.	Moinho de trigo
1953	Marcelino Ramos-RS	Sadia Concórdia S.A.	Moinho de trigo
1954	Concórdia-SC	« Expressinho »	Transporte de produtos Concórdia - São Paulo
1955	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Jornal. Comunicação com os agricultores
1957	Concórdia-SC	Hotel Alvorada Ltda	Serviços de hotelaria
1955	São Paulo-SP	Sadia SA Tran Aéreos	Transporte de cargas e de passageiros
1957	Concórdia-SC	Rádio Rural Concórdia	Informação e orientação aos integrados
1961	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos
1964	São Paulo-SP	Frigobrás	Industrialização de produtos cárneos

1964	Toledo-PR	Frigobrás	Abate e industrialização de suínos e bovinos
1967	São Paulo-SP	Sadia Comercial Ltda.	Comercialização dos produtos Sadia
1971	Cuiabá-MT	Sadia Oeste S.A.	Abate e industrialização de bovinos
1972	São Paulo-SP	Transbrasil S.A.	Transporte de passageiros e de cargas
1973	Chapecó-SC	Sadia Avícola S.A.	Abate e industrialização de perus e frangos
1976	São Paulo-SP	Fundaç. Attilio Fontana	Assistência e previdência aos funcionários
1977	Campinas-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de rações
1978	Faxinal Guedes-SC	Hybrid Agropastoril	Matrizeiro e incubatório de perus
1979	Américo Brasiliense-SP	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos
1979	Joaçaba-SC	Sadia Concórdia S.A.	Esmagamento e extração de óleo de soja
1979	Toledo-PR	Frigobrás	Abate e industrialização de frangos
1980	Concórdia-SC	Supermercado Sadia	Venda no varejo
1980	Duque de Caxias-RJ	Sadia Concórdia S.A.	Fábrica de lingüiças, salsichas e mortadelas
1981	Dois Vizinhos-PR	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos e patos
1981	Barueri-SP	Edifício sede da Sadia	Centro Admin., sede do Comitê de Gestão
1982	São Paulo-SP	Sadia Concórdia S.A.	Serviço de Informação ao Consumidor - SIC
1983	Paranaguá-PR	Frigobrás	Exportação. Esmagamento, extração óleo soja
1985	Barra do Garças-MT	Sudanisa	Abatedouro de bovinos
1985	Três Passos-RS	Polipar Com. Rep. Ltda	Criação, abate e industrialização de suínos.
1986	Itirapina-SP	Agropastoril Paulista	Matrizeiros, incubatórios e produção de pintos
1986	Rondonópolis-MT	Sadia Mato Grosso S.A.	Esmagamento, refino e envase de óleo de soja
1987	Barra do Garças-MT	Supermercado Sadia	Venda no varejo
1988	São Paulo-SP	Loja de Varejo da Sadia	Show-room produtos, atende ao consumidor
1989	Andradina-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
1989	Araçatuba-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
1989	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Fábrica de presunto cozido
1989	Osasco-SP	Frigobrás	Industrialização de suínos e bovinos
1989	Ponta Grossa-PR	Frigobrás	Abate e comercialização de suínos
1989	Dois Vizinhos-PR	Supermercado Sadia	Comercialização de produtos no varejo
1989	Freder Westphalen-RS	Sadia Concórdia S.A.	Abatedouro de suínos
1991	Francisco Beltrão-PR	Sadia Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos e de perus
1991	Paranaguá-PR	Frigobrás	Fábrica de hidrogenados, margarinas e vegetais
1991	Itapetininga-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de massas
1992	Campo Verde-MT	Sadia Mato Grosso	Fábrica de rações
1992	Várzea Grande-MT	Sadia Agroavícola S.A.	Produção de pintos de corte
1992	Várzea Grande-MT	Sadia Agroavícola S.A.	Abate e industrialização de frangos
1992	Campo Grande-MS	Frigobrás	Processamento de soja
1993	Itapetininga-SP	Lapa Alim. (J.Macedo)	Produção de massas e alimentos secos
<b>1993</b>	<b>Buenos Aires-S.Paulo</b>	<b>Granja Tres Arroyos</b>	<b>Distribuição de produtos Sadia na Argentina</b>
1998	Ponta Grossa-PR	Sadia S.A.	Fábrica de pizzas e massas frescas
2000	Uberlândia	Granja Rezende	Abate de frangos, suínos, perus e industrialização
<b>2000</b>	<b>Londres</b>	<b>Sun Valley</b>	<b>Vendas de industrializados na Europa</b>
<b>2001</b>	<b>São Paulo</b>	<b>BRF Trading</b>	<b>Sadia e Perdigão : Exportações</b>
2002	São Paulo	Aprimus	Fast food : restaurantes, padarias...
2004	Brasília	Só Frangos Ltda	Abate e industrialização de aves e fábrica de rações
<b>2007</b>	<b>Holanda</b>	<b>Sadia Alimentos</b>	<b>Fábrica de embutidos de carne</b>
<b>2007</b>	<b>Kaliningrado Rússia</b>	<b>Concórdia</b>	<b>Fábrica de embutidos de carne</b>
2007	Tatui-SP	Big Foods	Fábrica de congelados
2008	Lucas Rio Verde-MT	Sadia	Abatedouro de aves e fábrica embutidos
2008	Buriti Alegre-GO	Sadia	Abatedouro de aves
2008	Sta Cruz do Sul-RS	Excelsior	Fábrica de embutidos

Fonte: Dalla Costa, 2000, p. 238 para dados até 1995 e elaboração dos autores a partir de dados da Sadia para anos seguintes.

Como pode-se verificar, as ações e estratégias adotadas pela Sadia tangenciam os pressupostos desenvolvidos pelo aparato teórico que estuda a internacionalização das firmas, conhecido Escola Comportamental. Essa corrente teórica desenvolvida basicamente por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson & Vahlne (1977),

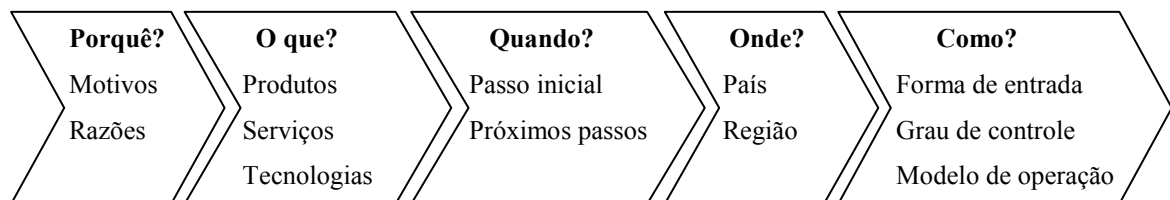


foi definida como *Uppsala Internationalization Process Model*<sup>5</sup>. Esse modelo é baseado sobre a hipótese de que inicialmente a firma se desenvolve e cresce dentro do mercado doméstico, para ao longo do tempo se tornar internacionalizada, sendo explicada como resultado de uma série gradual de tomadas de decisões por parte das firmas. Ou seja, que neste processo existe uma corrente (ou seqüência) de eventos que se seguem ao aprendizado e gradual desenvolvimento (crescimento) de uma firma internacionalizada.

### 3 SADIA: O CAMINHO DAS EXPORTAÇÕES E DO MERCADO EXTERNO

As teorias que discutem a internacionalização das firmas procuram freqüentemente responder as seguintes questões: porquê? (as firmas decidem ingressar no mercado internacional, ou seja, as razões, motivos etc.); o que ou quais? (os tipos de ativos ‘refere-se ao *core business*’ e/ou atividades que serão transferidas para o mercado internacional); quando? (o momento adequado de se internacionalizar); onde? (referente à localização das atividades no exterior) e como? o(s) modelo(s) a ser(em) utilizado(s) pelas firmas para ingressarem no mercado internacional (Figura 1).

FIGURA 1 – AS CINCO QUESTÕES BÁSICAS PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS



FONTE: Carneiro, Dib e Hemais, 2005.

Na análise da experiência da Sadia nesta trajetória, percebe-se que “seus primeiros contratos de exportação foram assinados em 1967” (DALLA COSTA, 2000, p. 381). Naquela ocasião a empresa vendeu algumas toneladas de carne bovina e suína in natura, congelada, para o Mercado Comum Europeu e para a Suíça. O objetivo de exportar já estava presente na época da fundação da Frigobrás, quando a intenção ficou registrada nos seus estatutos. A Sadia havia estabelecido na época que a unidade de

<sup>5</sup> Esse modelo foi desenvolvido pelos professores suecos, Johanson & Wiedersheim-Paul, da Universidade de Uppsala em 1975. Os autores analisaram quatro empresas suecas que se internacionalizaram: Sandvik AB, Atlas Copco, Facit e Volvo.

Concórdia produziria para o mercado nacional, enquanto a Frigobrás de São Paulo buscaria abrir caminho no mercado internacional. Este comportamento empresarial reflete a opinião de estudiosos da internacionalização, como é o caso de Catermol (2006, p. 253):

A decisão de exportar não significa apenas uma estratégia defensiva, ou seja, a única forma de crescimento dadas as condições da estagnação domésticas. Tal decisão também pode ser parte de uma estratégia ativa de expansão das atividades de uma empresa.

Na virada da década de 1960 para a de 1970 realizaram-se novos contratos e foram embarcados lotes de carcaças inteiras e partes de suínos e bovinos, como lombos, línguas e fígado para a Espanha, França, Itália e Portugal. Estas primeiras exportações proporcionaram uma aproximação com industriais e técnicos europeus que prestariam valiosa ajuda à Sadia no conhecimento dos mercados e dos hábitos alimentares dos diversos países, além do aprendizado em desenvolvimento de cortes especiais de suínos, perus e frangos para diferentes consumidores.

Como se pode observar, a Sadia adotou práticas para a sua internacionalização que para Johanson & Vahlne (1977 e 1990) caracterizam uma trajetória específica para acesso ao mercado externo. Para esses autores a internacionalização da firma é dominada por uma seqüência crescente de comprometimento de recursos no exterior, diretamente associados ao desenvolvimento de conhecimentos sobre as possíveis formas de operações internacionais da atividade da firma. Ou seja, quando se tem um melhor conhecimento (informação) sobre determinado mercado (país), a firma está mais propensa a investir e, conseqüentemente comprometer maiores volumes de recursos. Significa que a firma pode desenvolver a tecnologia a ser utilizada, assim como enviar os melhores recursos humanos e maiores volumes de recursos financeiros entre outros, para conhecer adequadamente o país hospedeiro.

Junto com este aprendizado, a empresa começou aumentar os volumes exportados e, como consequência sua receita, que passou de 2 milhões de dólares em 1973, para 6,5 milhões em 1975 (TEIXEIRA, 1994, p. 88). Num processo paralelo, a Sadia foi equipando-se materialmente e preparando seus técnicos para viabilizar uma ampliação no volume das exportações. Todavia, na metade da década de 1970 duas circunstâncias vieram estimular suas vendas externas. Primeiro, o excedente de produção de frangos no país, devido à entrada em funcionamento da integração vertical

e da economia de escala conseguida com abatedouros modernos, que resultou num volume de produção maior do que o mercado doméstico poderia demandar. Segundo, o interesse do governo federal em aumentar as exportações, buscando com isso gerar divisas para pagar os juros da dívida externa<sup>6</sup>. Neste momento a Sadia diversificou seu leque de produtos exportáveis, entrando também no setor avícola. Com o início das vendas de frango, a receita da empresa cresceu, passando de 6,5 milhões de dólares em 1975 para 21 milhões em 1976 e para 106 milhões em 1980 (TEIXEIRA,1994, p. 89).

A partir de 1980, a *Sadia Trading S.A. Exportação e Importação* passou a responsabilizar-se por este setor, o que significou abandonar o amadorismo nas exportações, tornando a atividade profissional e permanente. De 1981 para 1990 as vendas da empresa para o mercado externo cresceram de 160 para 280 milhões de dólares, consolidando o grupo como um dos grandes exportadores nacionais.

A criação da Sadia Trading marca uma nova etapa desse processo, o que reforça a teoria da vertente comportamental da internacionalização das firmas. Para os autores desta corrente, o comprometimento da firma na internacionalização de suas atividades é dinâmico, porém assume um caráter gradual. Neste caso, o conhecimento (informação) acumulado (aprendizado) no mercado externo é considerado a base para se desenvolver competências operacionais (YIP, BISCARRI & MONTI, 2000). A dinâmica da internacionalização é determinada pela própria experiência adquirida pela firma durante sua atuação no mercado, ou adquirida em mercados semelhantes.

Para atender os antigos e novos clientes (europeus e do Extremo Oriente), no setor de carnes e derivados, a empresa diversificou suas linhas de produção, sobretudo em industrializados e cortes especiais, criou novas apresentações (imagem do produto), com embalagens de qualidade melhorada, código de barras, descrição no idioma do importador e desenvolveu programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes clientes nos vários países. Neste caso vale lembrar o pensamento de Penrose (2006, p. 177), que afirma:

Uma ampla variedade de produtos pode ser produzida para cada mercado, e uma grande variedade de mercados pode ser atendida a partir da mesma base produtiva. A diversificação

---

<sup>6</sup> Em 1973, quando dirigentes empresariais dirigiram-se ao Ministério da Fazenda para reclamar do excesso de produção e do aviltamento dos preços, o ministro sugeriu-lhes que « exportar seria a melhor solução ». No entanto, as exportações só começaram em 1975, com incentivos do governo federal, que precisava de dólares para honrar seus compromissos com a elevação do montante e dos juros da dívida externa (Revista **Avicultura Industrial, Editora Chácaras e Quintaes**. São Paulo, agosto/1975, ano 66, nº 788, p. 40).

dentro da mesma área de especialização refere-se à produção de mais produtos baseados na mesma tecnologia e vendidos nos mercados existentes da firma.

Entre 1983 e 84, os produtos da Sadia, tais como almôndegas, cortes de frango e peru, começaram a aparecer nas prateleiras dos supermercados de Tóquio, Hong Kong e Cingapura. Em 1985 a Sadia já era a empresa nacional que mais exportava frango para o Japão<sup>7</sup>, sendo que quatro anos mais tarde iniciou as exportações para a ex-União Soviética. No final dos anos 1980 a firma mantinha a liderança nacional nas exportações de frango. “Nos demais segmentos - suínos, bovinos, industrializados de carne, soja e derivados como grão, farelo e óleo - também estava situada entre os maiores exportadores brasileiros. Seus representantes percorriam os cinco continentes, vendendo 70 tipos de produtos a 40 países, assinando contratos em inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, árabe, japonês e russo” (TEIXEIRA, 1994, p. 109). Em 1990, os 280 milhões de dólares das exportações representaram 19% do faturamento bruto da empresa<sup>8</sup>.

Nos anos 1990 as exportações da empresa passaram por altos e baixos (Gráfico 3). Se em 1994 as vendas externas representaram US\$ 567 milhões, em 1995 voltaram para US\$ 397 milhões<sup>9</sup>. Neste último ano, a empresa adotou duas medidas na área internacional. A primeira foi reduzir calculadamente a atividade exportadora de carnes bovinas. A segunda foi deslocar os negócios do Mercosul para o “Negócio Industrializados”, uma vez que as distâncias e similaridades de perfis tornam Paraguai, Uruguai e Argentina muito semelhantes ao mercado brasileiro. Mesmo diminuindo o valor total das exportações, as atividades externas mantiveram-se estáveis em relação aos 43 países compradores.

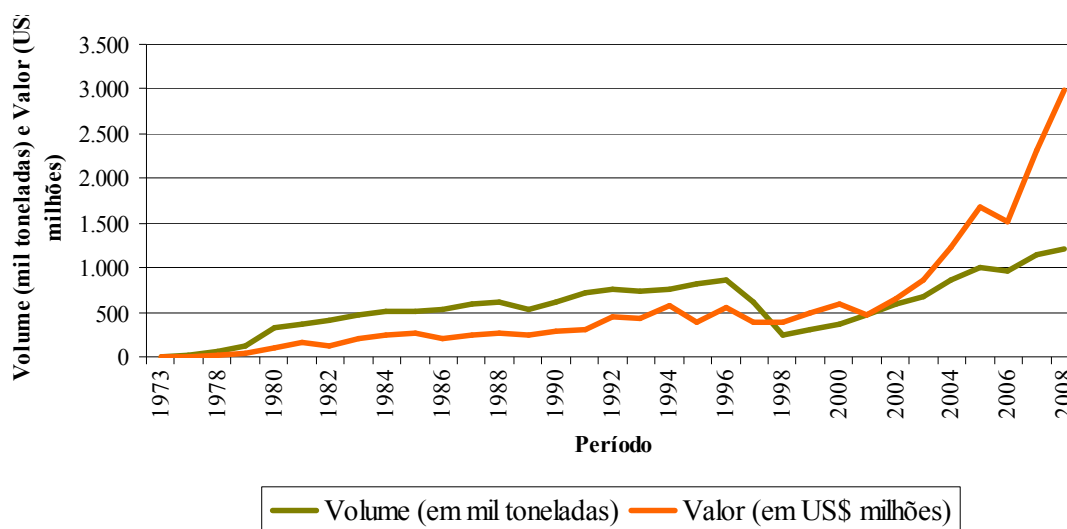
### GRÁFICO 3 – EVOLUÇÃO DO VOLUME E DO VALOR DAS EXPORTAÇÕES - 1973-2008

---

<sup>7</sup> Sadia, Relatório Anual, 1985.

<sup>8</sup> Sadia, Relatório Anual, 1990, p. 12.

<sup>9</sup> Em 1995 as exportações da Sadia ficaram assim distribuídas pelos setores: US\$ 257,9 milhões em aves; US\$ 43,6 milhões em bovinos e US\$ 15,6 milhões em produtos industrializados (Sadia, Relatório Anual, 1995, p. 18).



Fonte: Elaboração dos autores a partir dos Relatórios Anuais da Sadia.

Nota: Para 2008 o volume e o valor das exportações se referem a previsões da empresa, portanto, sujeitas a alterações.

Segundo Wiedersheim-Paul, Olson e Welch (1978), existem fatores que direcionam a atenção da firma para a atividade exportadora podendo ser internos e/ou externos. Os fatores internos podem estar associados à competência única, ao excesso de capacidade produtiva ou financeira das firmas. Por outro lado, os fatores externos se apresentam na forma de encomendas fortuitas de consumidores estrangeiros (ocasionais) ou mesmo domésticos que decidem iniciar um empreendimento no exterior e/ou apresentam alguma ligação com o mercado externo (por exemplo, diplomatas, executivos etc.), oportunidades de mercado, acirramento da concorrência e por meio de medidas governamentais de estímulo à exportação. Como se pôde constatar na discussão analítica sobre a internacionalização da Sadia, houve tanto fatores internos como externos que contribuíram que alterações na estratégia da empresa.

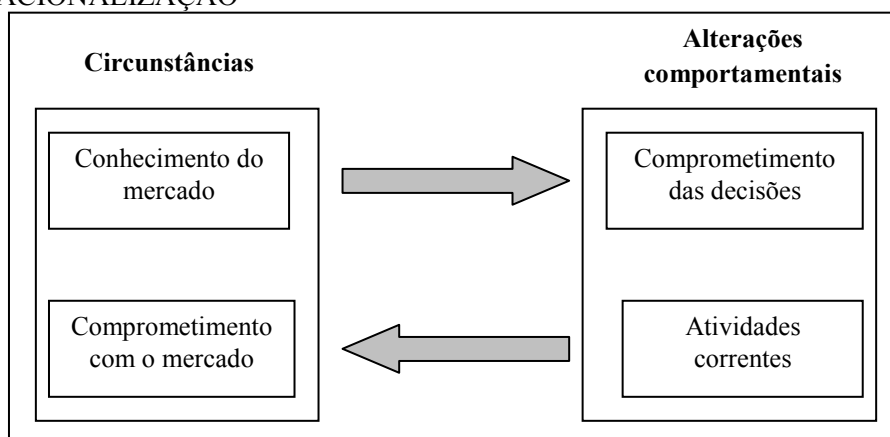
#### **4 SADIA – RUMO A INTERNACIONALIZAÇÃO VIA FILIAIS COMERCIAIS E PLANTAS INDUSTRIAIS**

Segundo Johanson & Vahlne (1977), são considerados como mecanismos da internacionalização das firmas as circunstâncias (ou condições em que ocorreu a internacionalização) e as alterações de comportamento (atitudes) do tomador de decisão (ou seja da firma). O primeiro mecanismo apresenta no modelo um importante papel de entendimento do processo de internacionalização referente à trajetória percorrida pela firma. Esse mecanismo engloba, ainda, os recursos comprometidos com o mercado

externo (*market commitment*) tais como, o comprometimento com o novo mercado (fornecimento dos recursos necessários para suprir essa nova demanda ‘expectativas’) e o deslocamento de pessoal especializado (conhecimento) para o mercado externo e suas operações (criação de setores dentro da firma que se dediquem a atividade internacional). Ou seja, refere-se ao volume de recursos comprometidos e o grau de comprometimento desses recursos com o mercado internacional.

O segundo mecanismo refere-se às decisões sobre o comprometimento desses recursos e das atividades correntes da firma. As atividades correntes (*current activities*) de uma firma são descritas como o comprometimento e a experiência no processo de internacionalização. Outro ponto a ser destacado são as possibilidades de decisões que uma firma pode tomar e como as escolhas são feitas (*commitment decisions*). Esses mecanismos contribuem para o entendimento de como ocorreu o processo de internacionalização das firmas, e eles se interagem (Figura 4).

FIGURA 4 – OS MECANISMOS BÁSICOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO



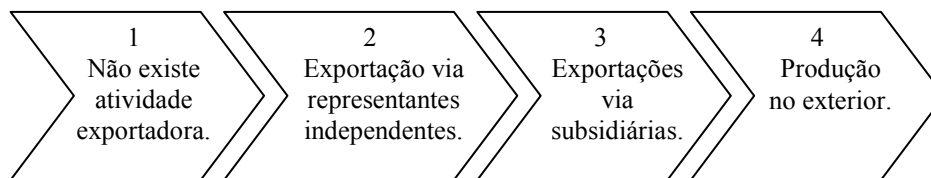
FONTE: Johanson & Vahlne, 1977, p. 23.

Depois de uma experiência de duas décadas de contato com clientes, de conhecimento de mercados e de capacitação técnica e profissional dos dirigentes responsáveis pelas exportações, chegou o momento da instalação das filiais comerciais e escritórios da Sadia Trading no exterior.

Segundo Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), a internacionalização das firmas passa por quatro diferentes estágios. Os estágios se caracterizam por um processo gradual e de sucessivo aumento no comprometimento da firma na sua internacionalização, a saber: i) não existe atividade exportadora; ii) a exportação ocorre via representantes internacionais (independentes); iii) as vendas ocorrem via

subsidiárias próprias da firma e; iv) inicia-se a produção / manufatura em plantas instaladas no exterior.

FIGURA 2 – ESTABELECIMENTO DOS ESTÁGIOS



FONTE: Muniz, 2004.

Desta forma, as filiais e escritórios tinham por objetivo melhor atender aos clientes tradicionais, conquistar *market-share*, e, conseqüentemente aumentar o volume das vendas, assim como o faturamento da empresa em termos de produtos com maior valor agregado. Além disso, eram verdadeiras “escolas” de formação de diretores, que serviam para que a firma tivesse um conhecimento aprimorado sobre as características locais dos mercados externos. A primeira foi aberta em Tóquio em maio de 1991, para atender o exigente e grande mercado japonês<sup>10</sup>. Neste mesmo ano, outra filial foi aberta em Milão, para atender os pedidos e conquistar novos clientes da Comunidade Européia (TEIXEIRA, 1994, p. 119). Outro escritório comercial foi aberto em Dubai, para atender o mercado dos Emirados Árabes, grandes importadores de frango brasileiro<sup>11</sup>. Neste processo pode-se verificar a inserção da terceira fase da internacionalização, apresentada por Johanson & Wiedersheim-Paul (1999). Esse estágio se caracteriza pelo encadeamento elementar, que para os autores, seria: a) não existe a princípio a atividade exportadora; b) a exportação começa a ser feita via representantes internacionais (independentes); c) *as vendas ocorrem via subsidiárias próprias da firma* (grifo nosso) e; d) inicia-se a produção / manufatura em plantas instaladas no exterior (figura 2).

No início da década de 1990 entrou em operação o Mercosul e a Sadia esteve atenta para aumentar o intercâmbio com os países signatários, sobretudo com a Argentina. O objetivo era conhecer as preferências desse novo mercado e, desta maneira estabelecer uma relação duradoura com o país vizinho. Para tanto a empresa abriu um

---

<sup>10</sup> Sadia. Relatório Anual, 1991/92, p. 18.

<sup>11</sup> Dados da matéria « Só tem futuro quem pensa o futuro », entrevista com o diretor do Negócio Internacional da Sadia, publicada na revista **Integração**, órgão interno da Fundação Attilio Fontana - FAF, São Paulo, n° 141, março/abril 1995, p. 23.

escritório comercial em Buenos Aires, em abril de 1992, que lhe permitiu registrar vendas de US\$ 22 milhões<sup>12</sup>.

O ano de 1994 marcou o reposicionamento estratégico da Sadia no “Negócio internacional”, fruto de uma reestruturação geral na empresa, colocada em prática com a chegada ao poder dos netos do fundador<sup>13</sup>. O objetivo era “dotar a Companhia de maior agilidade e competitividade no cenário de globalização da economia. Dentro do novo modelo de gestão foi criada a **Unidade de Negócio Internacional**, que passou a concentrar sob um único comando todas as operações de exportação, importação e investimentos no exterior em distribuição e produção”<sup>14</sup>. A área Negócio Internacional assumiu claramente o objetivo de buscar a internacionalização da empresa. “Instalando fábricas, por exemplo, na Argentina, talvez no Paraguai, China ou em país europeu, ela estará atendendo o mercado desses países, ou da região, respondendo às exigências de competitividade e acompanhando de perto seus negócios”<sup>15</sup>.

Em 1993 a Sadia formou uma *joint-venture* com a Tres Arroyos da Argentina, da qual surgiu a Sadia *Trading Sur*. Permitindo a continuidade deste processo, em 1995 iniciaram-se as obras para instalação de uma unidade de fatiamento e de embalagem de produtos como salame e mortadela, equipado com câmaras frias, e acompanhado da ampliação de um sistema próprio de distribuição em Buenos Aires.

Outro aspecto que passou a ganhar importância foi a utilização da infra-estrutura montada para importações e exportações. Segundo o diretor da área, até a pouco a *Trading* resumia-se a trazer umas poucas máquinas, peças e aparelhos do exterior para as fábricas, laboratórios e área de informática da Sadia. Dentro da nova estratégia de internacionalização isso mudou. Servindo-se dos canais de exportações, agora mão dupla, a empresa importa produtos compatíveis com seu ramo de negócios, infra-estrutura e capacidade de distribuição<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Sadia, Relatório Anual, 1992/1993, p. 13.

<sup>13</sup> Para uma análise dos diversos processos de sucessão na Sadia, desde o fundador, passando por seus filhos e netos, ver DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006, onde um dos *cases* analisados é o da empresa.

<sup>14</sup> Sadia. Relatório Anual, 1994, p. 25.

<sup>15</sup> Revista **Integração**, 1995, p. 23.

<sup>16</sup> A Sadia é a maior distribuidora de frios do país. Tem 20 filiais regionais e os serviços de 150 mil pontos de vendas, espalhados pelo Brasil. Por que não aproveitar essa infraestrutura importando derivados de leite, pescado, legumes congelados e comercializá-los ou reexportá-los? Como efetivação desta nova política, a Sadia importou, em março de 1995, queijo da Argentina, Uruguai, Alemanha e Holanda. Com padrão definido pela Sadia, foi distribuído pelas filiais e pontos de vendas. Do Canadá, desde fevereiro, importou pato, testando sua aceitação em restaurantes de São Paulo (Revista **Integração**, órgão interno da FAF, São Paulo, n° 141, março/abril 1995, p. 22).



Por fim, o mesmo diretor fala sobre o objetivo de formar alianças com empresas internacionais, fabricantes de produtos sinérgicos com os elaborados pela Sadia. Com isto, poderá intermediar exportações de diversos produtos que serão distribuídos através dos escritórios comerciais estrategicamente localizados, tanto nos Estados Unidos, como na Argentina, Japão, China, Europa e Extremo Oriente. Desde então sua rede para atender o mercado externo cresceu significativamente. “Investindo firmemente em sua internacionalização, a Companhia mantém equipes de vendas dedicadas, formadas por profissionais brasileiros e locais, para atender aos diversos mercados em que atua, com escritórios comerciais em 11 países: Inglaterra, Alemanha, Emirados Árabes, Rússia, Japão, China, Turquia, Argentina, Uruguai, Chile e Panamá”<sup>17</sup>.

Os resultados da nova reestruturação da Sadia começaram a se manifestar quando ela inaugurou um restaurante e uma boutique de carnes em Pequim e, ampliou as atividades dos escritórios de Tóquio e de Milão. A churrascaria Beijing-Brasil foi inaugurada no dia 25 de julho de 1994, sendo uma *joint-venture* entre a Sadia e o Ministério da Agricultura da China<sup>18</sup>. O objetivo da empresa, com tal empreendimento, é divulgar seus produtos e conhecer melhor o mercado daquele país e região, visando futuros negócios.

Ainda em 1994 a Sadia decidiu abrir um escritório comercial nos Estados Unidos, onde seus interesses vão além das exportações de *corned-beef* e de carnes congeladas. “O objetivo é servir-se do crédito oferecido pelo governo americano para a exportação de grãos e do apoio financeiro para exportação de aves. Utilizando seus canais de distribuição em via de mão dupla, a Sadia pode trazer produtos americanos para o Brasil e deste, levar produtos para os EUA”<sup>19</sup>.

Em 1995 a área Internacional passou por uma redefinição com o objetivo de buscar o equilíbrio entre as operações externas e os custos locais dos processos produtivos. Com a alteração, a área Negócio Internacional passou para uma Diretoria de Comércio Exterior, visando minimizar gastos diretos e maximizar resultados comerciais e financeiros. “Em 1995 a Sadia consolidou sua presença nos mercados externos a partir das subsidiárias instaladas nos Emirados Árabes, Japão, Itália, Estados Unidos,

---

<sup>17</sup> Sadia. Relatório Anual, 2006, p. 3.

<sup>18</sup> Revista **Integração**, órgão interno da FAF, São Paulo, julho/agosto 1994, p. 25.

<sup>19</sup> Entrevista com o diretor dos Negócios Internacionais da Sadia, publicada na revista **Integração**, órgão interno da FAF, São Paulo, nº 141, março/abril 1995, p. 23.

Argentina e China. As atividades externas mantiveram-se estáveis em relação aos 43 países compradores”<sup>20</sup>.

A internacionalização da Sadia via construção e aquisição de fábricas no exterior só aconteceu no início do terceiro milênio. No dia 1º de dezembro de 2007 foi inaugurada uma fábrica em Kaliningrado, na Rússia. “Depois de investimentos de US\$ 90 milhões, sendo 60% provenientes da Sadia e o restante da sua sócia local Miratorg, a unidade deve faturar pelo menos US\$ 200 milhões por ano com vendas no mercado local e em países vizinhos que pertenciam à União Soviética”<sup>21</sup>. A Rússia é um dos principais mercados de exportação da Sadia, para onde destina cerca de 20% dos embarques, equivalente a 10 mil toneladas de pratos prontos e industrializados de carne. Com a produção local, a companhia pretende vender 53 mil toneladas a mais por ano na região.

A produção desta fábrica será voltada para empanados de frango e embutidos, sendo que uma parcela de 25% dos empanados será fornecida ao MacDonalds russo. A rede de *fast food* possui 180 lojas na Rússia e tem planos para crescer 15% ao ano nos próximos dez anos. Os produtos serão vendidos no mercado russo com a marca Sadia e Myasnaya Guildia.

Além desta fábrica na Rússia a Sadia adquiriu outra unidade industrial 2007. “Na Holanda a companhia irá investir mais R\$ 4 milhões para dobrar a capacidade de produção da unidade, totalizando 20 mil toneladas/ano”<sup>22</sup>. Antes da crise, ocorrida em 2008, segundo a mesma fonte, a Sadia anunciou que “...deverá dar início à implantação de outra fábrica fora do Brasil, nos Emirados Árabes, que terá investimentos de R\$ 100 milhões e irá produzir industrializados feitos de aves e bovinos”.

O organograma 1 foi elaborado no sentido de poder indicar qual a estrutura que a Sadia mantém e quais os canais utilizados no seu processo de exportação e internacionalização.

## ORGANOGRAMA 1 – SADIA E SUA ESTRUTURA PARA ATENDER A DEMANDA INTERNACIONAL

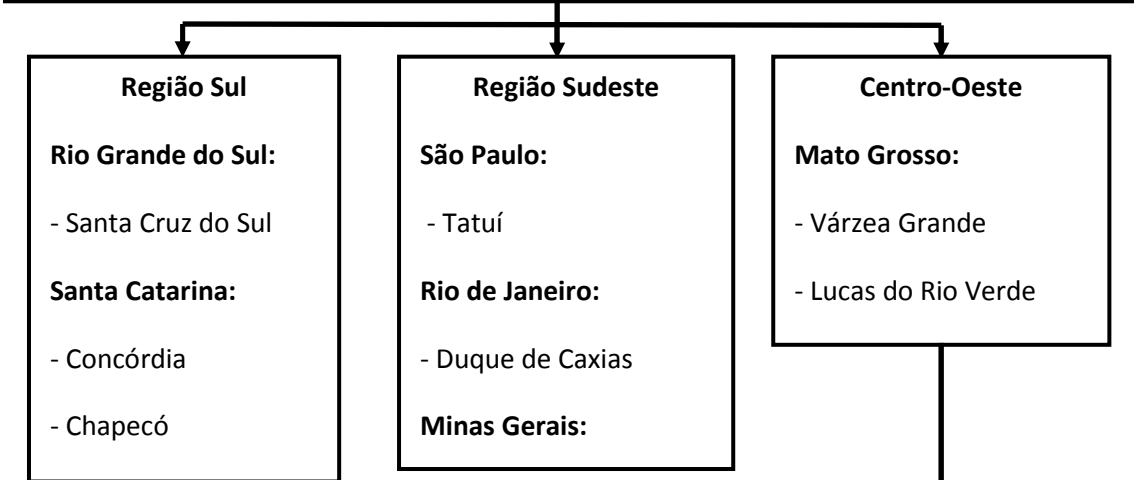
---

<sup>20</sup> Sadia, Relatório Anual, 1995, p. 18.

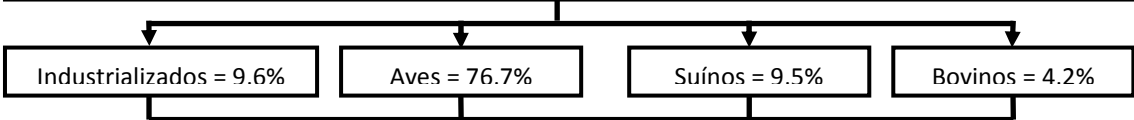
<sup>21</sup> “Nova fábrica da Sadia na Rússia faturará US\$ 200 milhões por ano”. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/m0145181.html?printable=true> Acesso em: 18.02.2009.

<sup>22</sup> “Sadia projeta crescimento de 12% em 2008”. Disponível em [http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo\\_41130.asp](http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo_41130.asp) Acesso em: 18.02.2009.

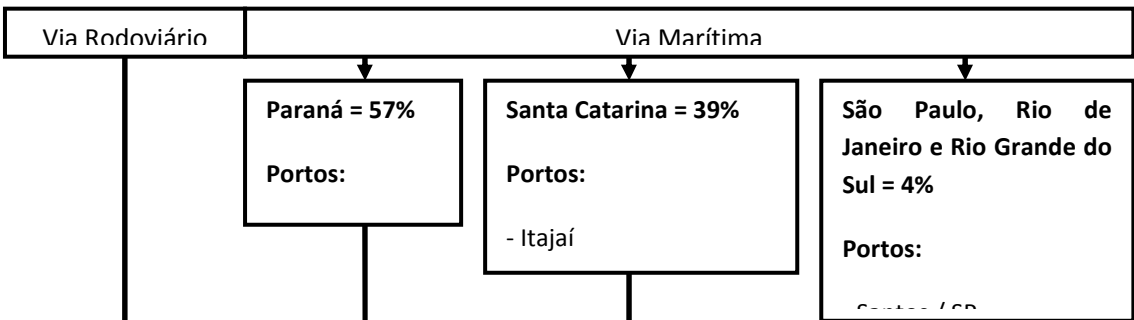
**Estrutura Industrial, Abatedores de Aves, Suínos, Bovinos e/ou Plantas Industriais no Brasil do Grupo Sadia: Distribuição Espacial**



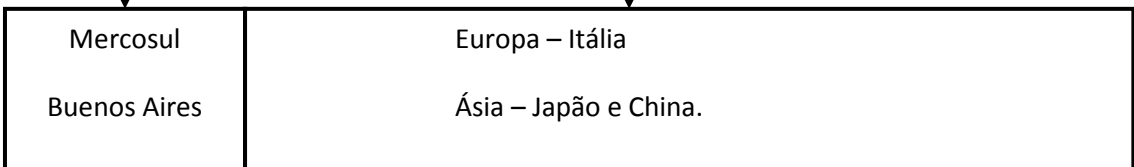
**Volume Total de Exportação do Grupo Sadia em 2007 = 1.14 milhão de toneladas**



**Principais Vias de Exportação Utilizadas pelo Grupo Sadia e Participação no Volume Total Exportado em 2007**



**Principais Destinos das Exportações do Grupo Sadia**



**Plantas Industriais Instaladas no Exterior: Holanda e Rússia**

O projeto de internacionalização da Sadia baseia-se não apenas na aquisição de ativos e na construção das unidades no exterior. “Além de Rússia e Oriente Médio, a empresa planeja implantar uma terceira fábrica em 2009, em local a ser definido”<sup>23</sup>. O processo abrange também a consolidação da marca em mercados como o árabe e o russo. Além disso, a companhia está investindo no desenvolvimento profissional dos funcionários que atuam em suas unidades e escritórios internacionais. De acordo com a mesma fonte, “um exemplo desta capacitação é o Programa *Trainee* Internacional que, desde março de 2007, está ofertando oito vagas na Rússia, Alemanha, China e Oriente Médio”.

## 5 CONCLUSÃO

Internacionalização pode ser definida segundo Melin (1982), como um processo que aumenta o grau de envolvimento da firma em operações (atividades) internacionais. Outros autores apresentam diversas definições, tais como: Buckley & Ghauri (1999), onde internacionalização significa que empresas têm de escolher (decidir) entre diversos trajetos sobre os quais poderão executar suas atividades internacionais; para Luostarinen (1979), as firmas se tornam internacionalizadas ao se iniciarem as primeiras exportações e/ou o desenvolvimento de operações internacionais; ainda os autores Welch & Luostarinen (1988) definiram a internacionalização como um processo que conduz para uma elevação do envolvimento em operações internacionais por parte das firmas; e para Johanson & Vahlne (1977), a internacionalização é vista como um processo onde a firma eleva gradualmente seu envolvimento com atividades internacionais.

Algumas teorias sobre internacionalização deixam evidente que esse processo deve ser gradual e, ao mesmo tempo deve ser caracterizado por um maior envolvimento da firma com os mercados externos.

Neste sentido, a Sadia para habilitar-se a enfrentar a concorrência e os desafios do mercado internacional antes cresceu, percorreu os estágios discutidos pela vertente comportamental, diversificando suas atividades, consolidou uma rede interna de filiais comerciais e construiu plantas industriais em pequenas cidades do interior, próximas dos fornecedores de matéria-prima e em São Paulo, principal centro consumidor. A

---

<sup>23</sup> “Sadia projeta crescimento de 12% em 2008”. Disponível em [http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo\\_41130.asp](http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo_41130.asp) Acesso em: 18.02.2009.

intenção de tornar-se presente no mercado internacional já estava na estratégia dos dirigentes quando construíram a Frigobrás em São Paulo, inaugurada em 1953. Como discutido, na ocasião a empresa procurava estrategicamente destinar a unidade industrial de Concórdia para atender a demanda interna e a planta paulista para possibilitar as exportações.

Os mais de quarenta anos de trajetória em direção ao mercado internacional da Sadia foram marcados por diferentes fases (estágios). A primeira caracterizou-se pela exportação simples de produtos, que iniciou em 1967. Iniciou exportando carne suína e bovina, seus principais produtos, mantendo esta mesma gama até meados da década de 1970 (estágio caracterizado pela internacionalização via exportação).

A diversificação das exportações para frango e derivados foi fruto de um excesso de produção possibilitado pela integração vertical e pela implantação do ‘fordismo na avicultura’, quando os abatedouros deixaram de funcionar de forma amadora e artesanal para atingir a produção em escala (saturação do mercado doméstico e, com isso, se consolida o processo produtivo, abrindo um maior espaço para a empresa intensificar a internacionalização das atividades). O segundo motivo que justificou a entrada da Sadia no mercado internacional com este novo produto foi o incentivo dado pelo governo que buscava aumentar as exportações para conseguir dólares que lhe permitisse honrar os pagamentos de juros da dívida externa (presença de fatores internos e externos que abrem novas oportunidades para a internacionalização das firmas).

Outra transformação significativa nesta trajetória iniciou com a chegada ao poder da terceira geração – os netos do fundador – no comando da Sadia, em meados da década de 1990. Deste momento em diante, através da Diretoria encarregada dos Negócios Internacionais, a Sadia apontou claramente sua intenção de internacionalizar-se também com plantas industriais. Neste ponto, se deve destacar também a experiência acumulada pela empresa no cenário internacional, bem como o volume de recursos comprometidos nos mercados externos.

No entanto, a efetivação deste projeto somente foi possível a partir de meados dos anos 2000, quando a empresa adquiriu uma fábrica de embutidos na Holanda e construiu uma planta industrial para derivados de carne na Rússia. Ou seja, a empresa ingressa no último estágio da internacionalização, caracterizado pelo início da produção em mercados externos, que neste caso se caracteriza, primeiramente pela aquisição de plantas industriais e, posteriormente pela própria construção. Daí em diante o comportamento da Sadia no mercado externo deverá seguir as mesmas etapas e desafios

do mercado interno se ela quiser, efetivamente, tornar-se uma firma de porte mundial no setor de alimentos, isto é, concorrer no mercado internacional como uma grande multinacional, utilizando-se de todos os mecanismos disponíveis a esse tipo de empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

ARASHIRO, Osni. **A história da avicultura do Brasil**. São Paulo : Gessulli Editores Ltda, 1989.

AQUINO, Gleber. (org.). **História empresarial vivida**. Vol. V, São Paulo : Atlas. Depoimento de Attilio Francisco Xavier Fontana, 1991, p. 195-234.

CAMPOS, Indio. **Os colonos do rio Uruguai**. Relações entre pequena produção e agroindústria no oeste catarinense. Dissertação de Mestrado. Campina Grande : UFPB, 1987.

CAMPOS, Renato. **Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta**. Tese de Doutorado. Campinas : Unicamp, 1994.

CEAG - Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina. **Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina**. Florianópolis : Ceag, 1978.

DALLA COSTA, Armando. **O grupo Sadia e a produção integrada**. O lugar do agricultor no complexo agroindustrial. Dissertação de Mestrado. Curitiba :UFPR, 1993.

DALLA COSTA, Armando. **L'agro-industrie brésilienne contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture**. Villeneuve d'Asc : Presses Universitaires du Septentrion, 2000.

DALLA COSTA, Armando. « A Sadia e o pioneirismo industrial na agroindústria brasileira ». Revista **História Econômica & História de Empresa**. São Paulo : ABPHE/Hucitec, Fev/99, ano 1, nº 1, p. 109-144.

DALLA COSTA, Armando. « Sadia, Perdigão e Hermes Macedo : nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares. In : KIRSCHNER, Ana Maria ; GOMES, Eduardo Rodrigues ; CAPPELLIN, Paola (orgs). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro : Relume Dumará, 2002, p. 153-170.

DALLA COSTA, Armando; PETIT, Pascal; BITTENCOURT, Maurício. **Innovations, technologies and economic development: An evolutionary view of the Brazilian poultry industry and its firms**. III Research Workshop on Institutions and Organizations.

São Paulo: USP, IBMEC and FGV-SP, October 13th to 14th, 2008, disponível em <http://www.empresas.ufpr.br>

FONTANA, Attilio. **História da minha vida**. Petrópolis : Vozes, 1980.

FONTANA, Yara M. **Como fritar as Josefinas**. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. 5.ed. São Paulo : Cultura Editores Associados, 2000.

<http://www.abef.com.br> Associação Brasileira de Exportadores de Frangos. Várias consultas.

<http://www.apa.com.br> Associação Paulista de Avicultura. Várias consultas.

<http://www.asgav.com.br> Associação Gaúcha de Avicultura. Várias consultas.

<http://www.sadia.com.br> Site oficial da empresa. Várias consultas.

LOPES, J. **Análise econômica de contratos de integração usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro**. Viçosa : UFV, 1992.

MARQUES, P. **Economia da integração vertical na avicultura de corte do Estado de São Paulo**. Piracicaba : ESALQ/USP, 1991.

LUTI BATONI, E. et alii. « Sadia Concórdia S.A. Estruturação de um sistema de garantia de qualidade pelos princípios de TQC », in: **Casos reais de implantação de TQC**. Vol. 2, São Paulo : Fundação Christiano Ottoni, 1994, p. 241-265.

MIOR, Luiz Carlos. **Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de Santa Catarina**. Rio de Janeiro : UFRRJ, 1992.

OMAR Fontana. *Depoimento*. **Revista de Administração**. Vol. 21(1). Janeiro-Março/1986, p. 3-10.

RIZZI, Aldair. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil**. Tese de Doutorado. Campinas : Unicamp, 1993.

REVISTA **Integração**, órgão interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana, revista bimestral, junho de 1986 a novembro/dezembro de 2001.

SADIA, **Relatórios Anuais**. 1976 a 2007.

SADIA. Departamento de Fomento Agropecuário. **Projeto 21**. Concórdia : Sadia, 1988.

SILVA, Harryson. **A gestão do território pelo grupo Sadia no município de Concórdia Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis : UFSC, 1991.

SILVEIRA PAULILO, Maria Ignez. **Produtor e agroindústria: consensos e dissensos**. O caso de Santa Catarina. Florianópolis : Editora da UFSC, 1990.

TEIXEIRA, Francisco M.P. **Sadia, 50 anos construindo uma história**. São Paulo : Prêmio Editorial Ltda, 1994.

UNCTAD (2008). **Development and globalization**: Facts and figures. Disponível em: <<http://www.unctad.org>> Acesso em: 04 out. 2008.

VERNON, R. (1966) "La inversión internacional y el comercio internacional en el ciclo de productos". In: Rosenberg, N. (org.). *Economia Del Cambio tecnológico*. Trad. de Eduardo L. Suárez. México: Fondo de Cultura Económica, 1979, 1. ed. (espanhol), El trimestre Económico, Lecturas, 31, p. 408-427.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIN-PAUL, F. (1975) *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P.N. **The Internationalization of the Firm**. UK: International Thomson Business Press, 1999.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. **The Internationalization Process of the Firm - a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments**. Journal of International Business Studies, spring 1977, p. 23-32.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. **The Mechanism of Internationalization**. International Marketing Review, Vol. 7, Nr. 4, 1990, p. 11-24.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A.; HEMAIS, C. A. Five main issues on the internationalization of firms: a comparative review of the literature. V Workshop em Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005.

YIP, G; BISCARRI, J.; & MONTI, J. **The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms**. Journal of International Marketing, **Volume: 8, Issue: 3**, 2000, p. 10 – 35.

“SADIA prevê desaceleração das exportações em 2009”. Disponível em <HTTP://www.voumeprerar.com.br/jportal.jsf?post=11112> Acesso em 18 mar. 2009.

WIEDERSHEIM, F.; OLSON, H.; WELCH, L. Pre-export activity: the first step internationalization. **Journal of International Business Studies**. 9(1): 47- 58,1978.

MUNIZ, B. (2004) **The internationalization process of a Brazilian company – a study of the Uppsala and the Network Models applied to a Brazilian company**. Disponível em: <[http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn\\_nbn\\_se\\_liu\\_diva-2184-1\\_\\_fulltext.pdf](http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_liu_diva-2184-1__fulltext.pdf)> Acesso em: 10 jun. 2006.