

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE CARNES: A EXPERIÊNCIA DA SADIA S.A.

THE INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN MEAT SECTOR COMPANIES: THE EXPERIENCE OF SADIA S.A.

Katiuscia Schiemer Vargas, Gilnei Luiz de Moura, Tatiane de Andrade Neves Horbe, Kristina Kieling Figueira e Daniele Estivaleta Cunha

RESUMO

A internacionalização pode representar uma possibilidade de inserção no contexto global, uma estratégia de sobrevivência e um processo de aprendizado. As empresas do setor de carnes internacionalizam-se buscando superar barreiras fitossanitárias e comerciais para, assim, passar a usufruir das facilidades e potencialidades do mercado. Assim, a presente pesquisa objetivou analisar o processo de internacionalização das empresas brasileiras do setor de carnes, relacionando, por meio de um processo comparativo, a teoria econômica do Paradigma Eclético (Dunning, 1988) e a teoria comportamental da Escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) com a experiência da Sadia S.A. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa e exploratória. De forma específica, objetivou-se: (i) identificar os modos de entrada da Sadia S.A. no exterior; (ii) verificar os principais motivos da internacionalização em determinados países; e, (iii) verificar a aderência dos processos de internacionalização da empresa às teorias de internacionalização. Analisando a atuação da Sadia S.A. no mercado mundial, constata-se que esta se baseia em um processo gradual que vislumbra o alcance e exploração de fatias de mercado que contribuam para seu crescimento, isto sob a influência e com similitudes ao modelo da Escola de Uppsala e os preceitos da teoria econômica do Paradigma Eclético.

Palavras-chave: Internacionalização, Estratégia, Empresas do Setor de Carnes.

ABSTRACT

The internationalization may represent a possibility of insertion in the global context, a survival strategy and a learning process. The meat sector companies are internationalizing and seeking to overcome the phytosanitary and commercial barriers to, thus, pass to enjoy the facilities and market potentialities. Thereby, the present research aimed to analyze the internationalization process of Brazilian meat sector companies, relating, through a comparative process, the economic theory of the eclectic paradigm (Dunning, 1988) and the behavioral theory of the Uppsala School (Johanson and Vahlne, 1977) with the experience of Sadia S.A. Has been realized a literature search, of qualitative and exploratory nature. Specifically aimed to: (i) identify the input modes of Sadia S.A. abroad; (ii) verify the main reasons for internationalization in certain countries; and, (iii) verify the adherence of the company's internationalization process to the theories of internationalization. Analyzing the acting of Sadia S.A. on the world market, it is noted that it's based on a gradual process that envisions the reach and exploration of market shares that contribute to its growth, that under the influence and with similarities to the model of the Uppsala School and the precepts of the economic theory of Eclectic Paradigm.

Keywords: Internationalization, Strategy; Meat Sector Companies.

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização comercial e financeira transformou a estrutura da economia mundial, tornando na década de noventa, a arena dos negócios ainda mais competitiva. Esse incremento de competitividade em “nível global” estimulou a avaliação de estratégias então vigentes e proporcionou condições para seu aprimoramento e adaptação no seu processo de internacionalização. Esse processo também estimulou a criação e a implementação de estratégias alternativas, as quais podem ser relacionadas a contextos específicos, além de incorporar novos processos de produção e padrões tecnológicos. Além disso, estimula novas formas de gestão e de atuação no cenário internacional contribuindo assim para sua sobrevivência e expansão do negócio, *e.g.*, alianças estratégicas, inserção em novos mercados e investimento direto estrangeiro (LAPLANE et al., 2003).

Esta configuração fez com que empresas brasileiras que se internacionalizaram convivessem com uma concorrência internacional, emergindo assim a ideia de que a internacionalização da produção passara a ser considerada uma estratégia ao encontro da sobrevivência para as organizações (LAPLANE et al., 2003).

A internacionalização pode ser considerada uma maneira de reduzir os riscos perante oscilações econômicas e/ou financeiras, reagir às pressões, manter e aumentar a competitividade da empresa no mercado. Neste sentido, evidencia-se que a necessidade de atuação no âmbito internacional passa a ser clara devido à abertura da economia para que possam expandir seus negócios no competitivo contexto mundial (ATSUMI et al., 2006). O processo de uma organização pode ocorrer por inúmeras razões, dentre elas: necessidade de crescimento, exploração de economia de escala, busca de eficiência, aproveitamento da tecnologia existente e de recursos diferentes, *e.g.*, mão-de-obra e acesso à capital de menor custo, busca de conhecimento especializado e redução de riscos devido à menor dependência que passa a ter do mercado interno (PORTER, 1986; YIP 1989, 1996 *apud* CASTRO et al. 2008; DUNNING, 1988). Esse processo representa então, uma estratégia de longo prazo, demandando comprometimento geral e significativo da organização.

As empresas brasileiras do setor de carnes, objeto de investigação deste estudo, não diferente dos demais setores encarou essa realidade, passando por significativas mudanças. A estabilização e a abertura de novos mercados no exterior aumentou a demanda interna e permitiu que as empresas nacionais promovessem uma melhoria de processos tecnológicos e administrativos alavancando o Brasil no cenário mundial por meio de empresas do setor de carnes de destaque em nível internacional.

A reflexão norteadora para investigação deste artigo sustenta-se no fato de que essas empresas vislumbraram o mercado externo em função de perceberem vantagem competitiva no mercado doméstico. Diante disso, o propósito central deste artigo é analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de carnes: o caso de internacionalização da Sadia S.A. Para isso, buscou-se, por meio de um processo comparativo, relacionar a teoria econômica do Paradigma Eclético (Dunning, 1988) e a teoria comportamental da Escola de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) com a experiência da Sadia S.A. no exterior. A partir deste objetivo adotou-se a pesquisa bibliográfica, qualitativa, de natureza exploratória. No intuito de clarear o processo utilizado no desenvolvimento deste artigo, foram estabelecidos alguns passos. O primeiro está relacionado à identificação dos modos de entrada no exterior da Sadia S.A., o segundo refere-se à verificação dos principais motivos para internacionalização da Sadia S.A. em determinados países e o terceiro tem como foco a verificação da aderência dos processos de internacionalização da empresa diante das referidas teorias de internacionalização.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção visa apresentar o aporte teórico que embasou este artigo, a saber: o processo de internacionalização de empresas; e, a internacionalização das empresas brasileiras do setor de carnes.

2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O processo de internacionalização pode ser compreendido e explicado a partir de diferentes abordagens sob óticas distintas (FLORIANI, 2010). O interesse pela compreensão do mesmo tem crescido, tanto para as empresas que o analisam baseando-se em suas experiências e práticas, como pelos pesquisadores que, por meio de inferências e análise dos movimentos do processo, procuram colaborar para o entendimento do tema (ORSI, 2010).

A internacionalização permite que o país e as empresas obtenham novas formas de receita, e que aumentem a sua participação no comércio internacional (ORSI, 2010). A internacionalização de uma empresa está relacionada com o seu grau de envolvimento internacional e dependendo do mercado que se visa explorar, ou a rentabilidade que pretende alcançar, o que pode acontecer de diferentes maneiras. Esse processo é compreendido pela dinamicidade que caracteriza os fenômenos de investimento externo, os incrementos tecnológicos de estrutura de mercado e, também, a organização da produção, o que poderá implicar no desenvolvimento de organizações, ambientes, economias e países (KEUPP e GASSMANN, 2009).

Várias correntes teóricas e modelos explicam a internacionalização, sob diferentes perspectivas, divergindo ou corroborando umas as outras em determinados aspectos. As teorias tradicionais são aquelas que recaem sobre a abordagem econômica e a abordagem comportamental. A primeira busca explicar porque e onde internacionaliza-se com foco nas formas organizacionais de atuação no mercado internacional, a partir de critérios de eficiência (JONES; COVIELLO, 2005; NEUMAN e HEMAIS, 2005); a segunda enfatiza os aspectos comportamentais e culturais envolvidos no processo de internacionalização, bem como, a importância do gradualismo e do aprendizado incremental (ARANTES, MOTTIN e GOMES, 2010; CAMPOS et al.; 2011).

Neste artigo abordar-se-á, especificamente, a teoria econômica do Paradigma Eclético de Dunning (1988) e a teoria comportamental da Escola de Uppsala, de Johanson e Vahlne (1977).

De modo geral, o Paradigma Eclético de Dunning (1988), baseado na teoria econômica, se trata de um modelo conceitual para a internacionalização que se preocupa com a explicação da amplitude, da forma e padrão da produção internacional e dos fatores que motivam as empresas a investirem no exterior (FLORIANI, 2010; ARANTES, MOTTIN e GOMES, 2010).

Para Dunning (1988), o sucesso internacional das empresas está baseado em três tipos de vantagens competitivas: vantagem de propriedade, de localização e de internalização. A vantagem de propriedade refere-se a privilégios específicos da empresa, em virtude de sua natureza e/ou nacionalidade. Está relacionada, geralmente, com ativos intangíveis, como: vantagens estruturais; capacidades de gerenciamento, de aproveitamento de falhas de mercado e de gerenciar alianças estratégicas e redes de empresas; utilização dos seus recursos como diferencial competitivo no mercado externo. Sendo assim, estas vantagens “podem ser advindas das forças de trabalho, propriedades tecnológicas, economia de escala ou outros” (Floriani, 2010, p. 33). No que se refere, a vantagem de localização refere-se a fatores inerentes às localidades aonde o negócio opera no exterior, os quais não podem ser transferidos para outras localidades, como por exemplo, incentivos fiscais, risco cambial, capacidade logística e custos locais (ORSI, 2010). Com relação à vantagem de internalização, esta expressa a capacidade de a empresa transferir sua *expertise*, seu diferencial de propriedade para unidades no exterior, ou

seja, a empresa explora seus ativos diretamente ao invés de vendê-los para empresas estrangeiras de forma a internalizar os benefícios como parte de suas atividades.

A Escola de Uppsala é considerada o berço do modelo comportamentalista no que diz respeito aos estudos do processo de internacionalização. Baseada no trabalho de que investigou o processo de internacionalização de empresas suecas, de Johanson e Vahlne (1977), a escola enfatiza a aquisição, integração e uso gradual do conhecimento em mercados internacionais como elementos fundamentais para que se tenha um comprometimento crescente nas operações internacionais e para o estabelecimento de estratégias coerentes no processo de internacionalização. Para Johanson e Vahlne (1977) o processo de internacionalização deve ser concebido gradualmente, iniciando na direção de países mais próximos geográfica e culturalmente, de forma que o conhecimento sobre o mercado internacional seja adquirido de maneira incremental.

Assim, a lógica econômica é substituída por uma lógica psíquica, ou seja, o processo de internacionalização deixa de ser analisado apenas como um fenômeno econômico, resultado de uma estratégia otimizadora de alocação de recursos em diferentes países para a exploração de mercados estrangeiros, e passa a ser analisado sob a perspectiva do comportamento organizacional que analisa os recursos disponíveis pela empresa e considera o conhecimento como o principal impulsionador da internacionalização (JOHANSON e VAHLNE 1977, 1990; FILHO et al., 2011). Segundo Rocha e Almeida (2006) o conhecimento dos recursos e também do mercado, fornecem à empresa a base para identificarem e explorarem oportunidades e podem diminuir a incerteza que faz com que as empresas resguardem-se do envolvimento e ingresso em mercados distintos do de origem da firma, o que pode ser explicado pelo conceito de distância psíquica.

A distância psíquica compreende fatores que poderão interferir no fluxo de informações de um mercado, como o idioma, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Esses fatores atuam como pressupostos de escolha do mercado que a empresa pretende atuar internacionalmente e como determinantes da capacidade de atender às necessidades desse mercado (HEMAIS e HILAL, 2004; CAMPOS et al., 2011).

Nesse sentido, considerando-se as particularidades de cada país e conseqüentemente, das diferenças culturais, econômicas, sociais, políticas e de mercado, faz-se necessário que as organizações estabeleçam estruturas ou formas de atuação que deem suporte ao seu processo de internacionalização. Esse suporte se dá com base, dentre outros aspectos, na adequação do posicionamento e das estratégias organizacionais às necessidades do mercado internacional, bem como, às da organização enquanto negócio.

Diante disso, uma das possibilidades de estruturação da organização para definir as etapas do seu processo de internacionalização é o gradualismo do modelo da Escola de Uppsala, o qual estabelece cinco estágios para esse processo: estabelecimento de canais de exportação; estabelecimento de subsidiárias de vendas; formação de alianças estratégicas ou *joint ventures*; estabelecimento de subsidiárias de produção (unidades fabris) no mercado estrangeiro; aquisições ou fusões com empresas estrangeiras com participação significativa no capital por parte da empresa nacional (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 2009). Dessa maneira, as empresas vão gradualmente incrementando seu comprometimento internacional à medida que aumentam também o seu conhecimento sobre a atuação em mercados internacionais (CYRINO e OLIVEIRA JUNIOR, 2002). No momento em que isso ocorre, há uma redução dos riscos da internacionalização, já que os maiores investimentos só se dariam quando houvesse um maior conhecimento do mercado e suas peculiaridades (PICCININI et al., 2005; ARANTES, MOTTIN e GOMES, 2010).

A decisão das empresas de se internacionalizarem e assim, transpor as fronteiras domésticas de atuação, parte inicialmente da motivação econômica derivada da pressão dos

consumidores por produtos de maior qualidade a um preço mais baixo e do dinamismo dos mercados (KOTLER, 2000). Diante disso, Hymer (1976), Minervini (1997) e Silva et al. (2007) evidenciam alguns motivos que podem impulsionar a decisão da empresa de se internacionalizar, como pode-se verificar no Quadro 1:

Motivos para Internacionalização	
	Vantagem competitiva perante as empresas locais por meio de benefícios econômicos como a redução de impostos;
	Acesso a recursos a custos mais baixos que os existentes no mercado de origem;
	Diversificação do mercado e antecipação da competição;
	Diversificação de riscos;
	Aproveitamento da sazonalidade;
	Conhecimentos não utilizados no mercado local;
	Pedidos causais de importadores;
	Necessidade de operar em um mercado de volumes que garantam uma dimensão industrial da empresa (vantagem de escala e escopo);
	Melhor programação da produção;
	Prolongamento do ciclo de vida de um produto;
	Melhorar a imagem com fornecedores, bancos e clientes;
	Incremento da sua capacidade de resposta às demandas dos clientes internacionais;
Aprendizagem.	

Quadro 1 - Motivos para Internacionalização.

Fonte: Hymer (1976), Minervini (1997) e Silva et al. (2007).

Os motivos que levam as empresas a internacionalizarem perpassam por perspectivas econômicas e organizacionais. Os motivos com enfoque econômico partem de decisões racionais tomadas a partir de informações disponíveis sendo estas consideradas suficientes, como por exemplo, a oportunidade de acesso a recursos com custos menores; os motivos voltados à organização referem-se a atribuição de importância à aprendizagem e proximidade cultural com os mercados (HEMAIS e HILAL, 2004).

A partir do raciocínio apresentado até então, ressalta-se a oportunidade que o processo de internacionalização pode representar para atuação e competitividade das empresas no mercado global e/ou em nichos específicos, como no caso do setor de carnes. Nesse sentido, as empresas brasileiras inseridas neste contexto, necessitam de conhecimento sobre as características presentes.

2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR DE CARNES

O processo de internacionalização das empresas brasileiras iniciou na década de 70 com o investimento incipiente de algumas empresas e bancos no exterior por meio de estratégias que visavam garantir suas exportações (PICCININI et al., 2005).

Com a crise do petróleo nos anos 70 e a dívida externa nos anos 80 o governo teve que realizar ajustes principalmente no setor externo da economia e é a partir daí pode-se observar uma participação mais efetiva do Brasil no comércio internacional (CERCEAU e LARA, 1999). Nos anos 80, o processo de internacionalização se deu principalmente com as empresas do setor de engenharia, construção civil e do setor industrial, impulsionadas pela necessidade de fortalecer e ampliar suas exportações. Os anos 90 foram marcados por profundas reformas estruturais e transformações que conduziram o Brasil a uma nova inserção no mercado internacional conectado à dinâmica dos processos de regionalização (MERCOSUL) a fim de

aproveitar as oportunidades com as mudanças ocorridas na economia e no comércio mundial (LAPLANE et al., 2003).

As oscilações da economia brasileira, como as privatizações, a estagnação da atividade econômica e a instabilidade macroeconômica decorrente da alta inflação, também contribuíram para a necessidade de adaptação das empresas nacionais ao ambiente competitivo em constante mutação. Com o rompimento das barreiras impostas a importações de bens e serviços, promovido pela abertura comercial nos anos 90, as empresas brasileiras passaram a buscar novos mercados, ingressando em um ambiente altamente competitivo do mercado concorrencial em nível global (PICCININI et al., 2005).

E então, na década de 90, o movimento e estímulo para os negócios internacionais passaram a ocorrer com grande intensidade em função da necessidade de promover uma atuação mais efetiva das empresas em outros países (ALEM e CAVALCANTI, 2005). Com isso, as organizações de todo o mundo, que no caso das brasileiras, ainda tímidas e normalmente preferiam focar seus esforços no mercado nacional, tiveram que se adaptar à situação de globalização, que impôs novas diretrizes e competências para que as mesmas tenham melhores condições de transpor fronteiras em seus negócios (TOMÉ et al., 2010).

O crescimento expressivo da atuação das empresas brasileiras no comércio internacional acabou impulsionando também o setor do agronegócio, que passou a operar com vistas aos mercados internos e externos (PEDROZO; BEGNIS e ESTIVALETE, 2005).

Em novembro de 2010 o Ministério da Agricultura afirmou que no ano de 2011, as parcerias visando a ampliação de oportunidades de exportações do agronegócio, o aumento do acesso as estatísticas e a abertura de novos mercados, seriam prioridades a fim de ampliar a participação dos empresários do setor no mercado internacional (BRASIL, 2010).

Os incentivos para a expansão internacional do Ministério da Agricultura somados a abundância de matéria-prima no Brasil tem estimulado os investimentos em estratégias globais de atuação no setor de carnes. O setor de carnes compreende diversas cadeias, a bovina, a suína, a avícola, dentre outras (WILKINSON, 1993), das quais fazem do Brasil um dos *players* mais competitivos no mercado de carnes em nível global. Produzindo cerca de 14 milhões de toneladas/ano de carnes (bovina, frango e suína) o Brasil exporta mais de 2,4 bilhões dólares/ano, em produtos e derivados de carnes (AGROCARNE, 2011).

Com relação à carne bovina, a indústria brasileira possui mais de 130 empresas, sendo aproximadamente 16 destas habilitadas a exportação, sendo a indústria brasileira de carne bovina responsável pela exportação de mais de 500 mil toneladas de carne industrializadas/ano, para vários mercados (AGROCARNE, 2011). Só no ano de 2009, o Brasil exportou 1.245.136 toneladas, classificando-se como um dos maiores exportadores mundiais de carne bovina e em 2010 exportou um total de 1.230.570 toneladas (ABIEC, 2010).

Com relação ao setor avícola, o comércio brasileiro se expande a cada ano, sendo este desenvolvimento considerado como símbolo do crescimento e da modernização do agronegócio brasileiro. O Brasil tem se consolidado como um dos principais fornecedores de carne de frango, tendo um crescimento de mais de 3.000 (três mil) toneladas nas exportações do produto, da década de 90 até o ano de 2009 (BARCELLOS, 2006).

Dentre os produtores mundiais de carne de frango, em 2009, o Brasil ocupava a terceira posição, atrás apenas dos Estados Unidos e da China e no que se refere à exportação, ocupava o primeiro lugar. Nesse sentido, a comercialização de carne de frangos passa a ser bem sucedida não só no mercado interno, mas também no mercado internacional, representando um item importante na pauta das exportações brasileiras (BARCELLOS, 2006). Contudo, no mesmo ano, o setor exportador de carne de frango foi impactado pela retração da economia mundial que se instalou devido à crise financeira internacional ocasionando uma queda de 0,3% nas exportações em relação ao ano de 2008 (ABEF, 2010).

Nos dois primeiros meses de 2011 as exportações brasileiras de frango acumularam receita de U\$ 1,17 bilhão, representando um aumento de 33% em relação ao mesmo período do ano de 2010. Foram 591,9 mil toneladas embarcadas, representando um aumento de 14,8% em comparação ao primeiro bimestre do ano anterior (UBABEF, 2011). O registro do aumento de 14,8% no volume exportado passou para 10% no somatório do primeiro trimestre que segundo Francisco Turra, Presidente Executivo da ABABEF é reflexo do problema cambial onde a grande valorização do dólar está reduzindo cada vez mais a competitividade de nosso produto no mercado internacional e assim a exportação está tornando-se difícil.

O movimento de internacionalização, não só das empresas brasileiras, mas também das norte-americanas, é recente no setor e mesmo assim, segundo Felix e Johnson (2008) *apud* Pigatto e Santini (2009), algumas das empresas do setor de carne encontram-se no *ranking* das empresas mais internacionalizadas do país, como é o caso da JBS Friboi, da Marfrig, da Perdigão e da Sadia que tem grande parte de sua receita provinda do comércio internacional e detém parte de seus ativos no exterior.

Conforme dados da ABEF (2008), em 2006 a Sadia encontrava-se como a maior exportadora de frango com 25,87% de participação, seguida pela Perdigão (18,28% de participação) e a Seara/Cargill (12,06% de participação).

Em 2009, estas duas, Sadia e Perdigão, vieram a realizar uma fusão, dando origem à BRF – Brasil Foods S.A.. O destaque da BRF e da Sadia é confirmado pela Secex (Secretaria de Comércio Exterior), que listou estas dentre as 250 principais empresas exportadoras de diversos setores, em 9º e 10º lugar respectivamente, ressaltando ainda que somando as vendas das duas empresas chega-se na 3ª posição, atrás apenas da Petrobrás e da Vale (BRASIL FOODS, 2011).

As empresas da indústria frigorífica se internacionalizam, normalmente, no intuito inicial de superar as barreiras fitossanitárias e com o objetivo secundário de superar as barreiras comerciais impostas pelos países desenvolvidos, para tanto, fazem aquisições de plantas no exterior que lhes proporcionam vantagens que vão além do acesso aos consumidores, passando então a usufruir das facilidades e potencialidades do determinado mercado (STAL et al., 2010).

Observa-se que nos últimos anos, as empresas do setor de carnes do Brasil realizaram grandes investimentos diretos principalmente por meio de aquisições de indústrias em países produtores que não enfrentam resistência para exportação, como por exemplo, o Uruguai, a Argentina e a Austrália, e também nos grandes mercados consumidores, Estados Unidos e Europa, acelerando assim o processo de aproximação com o consumidor (STAL et al., 2010).

Neste panorama se insere o desafio e os benefícios da internacionalização, que propicia às empresas de todo o mundo maiores perspectivas e projeções no mercado, uma vez que representa um fator de competitividade frente à globalização dos mercados.

3. MÉTODO

Visando investigar o processo de internacionalização de empresas brasileiras, mais especificamente de uma empresa do setor de carnes, a Sadia S.A., Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória com uma abordagem qualitativa.

As investigações que se voltam para uma análise qualitativa tem como característica analisar o ambiente e as pessoas como um todo, uma vez que neste tipo de abordagem preocupa-se com o processo e não somente com os resultados ou com o produto (GODOY, 1995). Com relação à pesquisa exploratória, esta tem como objetivo principal fornecer critérios sobre um problema ou uma situação e assim prover critérios e compreensão (MALHOTRA, 2001). Para Mattar (1996) este tipo de pesquisa visa fornecer ao pesquisador um conhecimento maior sobre o tema ou problema da pesquisa em questão e ajuda a estabelecer as prioridades da mesma.

Nesse sentido, a abordagem e o tipo de pesquisa parecem estar de acordo com o objetivo a que se propõe este artigo, que consiste em buscar compreender o processo de

internacionalização da empresa Sadia S.A. a partir das teorias já consolidadas de Dunning (1988) – Paradigma Eclético – e de Johanson e Vahlne (1977) - Escola de Uppsala.

Para a coleta dos dados, adotou-se como método a pesquisa bibliográfica visando proporcionar o entendimento de uma temática com base em informações teóricas publicadas em documentos. A pesquisa bibliográfica como instrumento de sumo valor para o decorrer da pesquisa fornece e contribui com a teoria já existente sobre o referido assunto, baseando-se em materiais publicados em livros, *sites*, artigos e publicações de cunho científico, ou seja, em materiais acessíveis ao público em geral. Vergara (2000, p.48) afirma que esta “fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma”.

Para tanto, utilizaram-se dados secundários que são definidos como dados coletados para uma finalidade diversa do problema em pauta e incluem informações que já foram coletadas para outro problema (MALHOTRA, 2001). Sendo assim, coletou-se então, dados que fornecessem um aporte teórico sobre o processo de internacionalização, dados que enfatizassem este mesmo processo no Brasil e ainda das empresas do setor de carnes. Por fim, buscou-se bibliografia sobre a empresa Sadia S.A., tanto a publicada em sua página eletrônica (*site*), como em livros e pesquisas já realizadas tendo a mesma como unidade de análise, que relatassem a trajetória da mesma no mercado local e global, enfatizando suas ações no processo de internacionalização.

Após coletados, os dados foram analisados tendo como base as teorias já existentes sobre a internacionalização de empresas, sendo que para este estudo, toma-se como base a teoria econômica do Paradigma Eclético, de Dunning (1988) e a teoria comportamental da Escola de Uppsala, de Johanson e Vahlne (1977), através das quais, foram realizadas comparações com a experiência da empresa Sadia S.A. no mercado local e global para assim, verificar-se a aplicabilidade das mesmas na referida unidade de análise.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e a análise dos resultados obtidos foi organizada em duas partes: a experiência da Sadia S.A no mercado internacional; e, análise do processo de internacionalização da Sadia S.A. A contribuição dos resultados e consequentemente do conhecimento acerca do processo de internacionalização da Sadia S.A. reside na possibilidade de verificar a aplicabilidade das principais teorias que estudam a internacionalização e sua aderência a uma situação prática real.

4.1 A EXPERIÊNCIA DA SADIA S.A. NO MERCADO INTERNACIONAL

Fundada em 1944, a Sadia S.A. iniciou suas atividades produzindo farinha e farelo de trigo que lhes deram retorno financeiro para o término da construção do frigorífico que, já em 1946, abatia mais de 100 suínos/dia. Com a abertura de uma distribuidora em São Paulo, no ano de 1947, a Sadia virou marca registrada o que representou o passo inicial para conquistar o mercado nos anos 50. Nos anos 50, o Brasil passou por um acelerado processo de industrialização, aonde em determinado momento, a indústria chegou a ultrapassar a agricultura na composição do Produto Interno Bruto (PIB). Com apenas nove anos de existência, em 1953, a Sadia inaugurou sua primeira unidade fora de Concórdia, o *Moinho da Lapa S.A.*, na capital paulista, estratégia esta que começou a projetar a visibilidade e credibilidade empresarial da mesma¹. Em 1957 já se abatiam no frigorífico de Concórdia em torno de 400 suínos por dia (Teixeira apud COSTA e SILVA, 2007).

¹ <http://www.sadia.com.br/sobre-a-sadia/> Acesso em: 01 de julho 2014.

Nos anos 60, contrariando as dificuldades que o Brasil enfrentava, a Sadia investiu em tecnologia, reestruturação de vendas e expansão das atividades, inaugurando indústrias e distribuidoras. Foi nesta década, mais especificamente no ano de 1967, que a empresa teve seus primeiros contratos de exportação assinados, vendendo carne bovina e suína *in natura* para o mercado Europeu e Suíço, o que tornou os anos 60 o marco da entrada da empresa no mercado mundial (POZZOBON, 2008).

Com o chamado “milagre econômico” na década de 70 e um panorama econômico mais favorável do que o da década anterior, a Sadia empenhou-se em abrir fronteiras produtivas e criar novos empreendimentos, inclusive rumo ao mercado internacional. Em 1975 iniciou as exportações de frango congelado para o Oriente Médio e em 1978 assumiu a liderança dos exportadores nacionais de frangos para países do Oriente Médio como o Kuwait, o Barein, o Catar, os Emirados Árabes e a Arábia Saudita (COSTA e SILVA, 2007).

Na década de 80, apesar do ambiente desfavorável devido aos altos índices de inflação e a sucessão de três planos econômicos fracassados, a Sadia conseguiu crescer ampliando sua produtividade e eficiência. Foi então nesta década, que para atender o mercado externo, a Sadia constituiu então as *Trading Co.* em São Paulo, Paranaguá, Milão, Tóquio e em Buenos Aires, as quais eram responsáveis pela distribuição e vendas no exterior (ESPINDOLA, 1999). Pozzobon (2008, p. 12) resgata que no começo dos anos 80 alguns produtos da Sadia, como por exemplo, almôndegas, cortes de frango e de peru, começaram a estar disponibilizados nas gôndolas dos estabelecimentos comerciais de Tóquio, Hong Kong e Cingapura, possibilitando que o grupo Sadia se tornasse o maior exportador de frango para o Japão no ano de 1985, e conseguisse entrar com a carne de frango brasileira no mercado soviético no ano de 1989.

Nesta mesma época, as exportações ultrapassaram os U\$\$ 100 milhões, o negócio conquistou o Extremo Oriente, Japão, Hong Kong e até o mercado árabe que passou a consumir o quibe Sadia. No final da década, a empresa estava exportando para 40 países e entre os maiores exportadores brasileiros. Nos anos 90, com o Plano Real, o país finalmente começa o seu processo de estabilização, os mercados fechados dão lugar aos mercados abertos da concorrência internacional. Começa a era da globalização e as organizações repensam seu foco. No começo da década, entre 1991 e 1992, como parte de sua internacionalização, a Sadia abre filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires. A partir de 2003 a Argentina passou a ser o primeiro local de distribuição da Sadia no Mercosul fazendo com que as exportações para o país alcançassem os U\$\$ 20 milhões.

A Sadia, representando 1,2% da produção mundial de aves alcançou a cifra de 1,71% do comércio internacional no ano de 1993, concorrendo com as maiores empresas americanas (ESPINDOLA, 1999). Em 1994, como estratégia de observação no mercado chinês, a Sadia inaugurou em Pequim a Churrascaria Beijing Brasil uma *joint venture* com a empresa chinesa Sky Dragon e então comemora seu cinquentenário com um faturamento de US\$ 2,9 bilhões e uma receita de exportação de mais de meio bilhão de dólares. Dos cerca de 60 funcionários de 1944, ano da sua fundação, neste ano empregava cerca de 32 mil pessoas. Em 1996, focando no Mercosul, abriu uma central de armazenagem e distribuição em Buenos Aires². Em 1999, a Sadia implantou representações comerciais no Leste Europeu, Uruguai, Chile e Dubai nos Emirados Árabes. A empresa finalizou a década de 1990 liderando as exportações de aves, com aproximadamente 30% de participação (COSTA e SILVA, 2007).

A Sadia terminou o século XX e iniciou o XXI enviando seus produtos para mais de 60 países, mantendo no exterior filiais e escritórios comerciais que abrangiam a América Latina,

² <http://www.sadia.com.br/sobre-a-sadia/linha-do-tempo.jsp> Acesso em: 01 de julho 2014.

a Europa, a Ásia e o Oriente Médio³. Nos anos 2000, a globalização era um fato e novas tendências ganharam corpo: fusões, *joint ventures*, parcerias, alianças estratégicas, *e-commerce*, logística integrada, governança corporativa, responsabilidade social e outras questões importantes. A presença da Sadia nesta década era cada vez mais competitiva no mercado interno e estratégica no mercado externo, possuindo filiais na Argentina, no Uruguai e no Chile, escritórios na Itália, na Inglaterra e nos Emirados Árabes, e representações no Paraguai, na Bolívia e no Japão.

Outra ação da empresa no seu processo de internacionalização se deu pela parceria com a inglesa Sun Valley, subsidiária da Cargill, no ano 2000, que propiciou a consolidação dos negócios com industrializados e partes de aves no Reino Unido, resultando na *joint venture* “Concórdia Foods Limited” com sede na Inglaterra (COSTA e SILVA, 2007).

Por fim, a Sadia realizou expansões que contribuíram para o aumento da produtividade dos negócios e estas foram apoiadas pela sua forte política de qualidade e inovação infundida na marca, nos produtos, processos e pessoas da companhia (FLECK e LUDKEVITCH, 2007). No Brasil, em 2004, a empresa ocupava a liderança em todos os segmentos em que atuava no Brasil, com parcelas de mercado de 45,5% em congelados, 30,4% em resfriados, 30,7% em margarinas, 12,9% em frangos, 72,5% em perus e 10,4% em suínos (FLECK e LUDKEVITCH, 2007).

Em 2007, a Sadia realizou com a empresa Miratog da Rússia, uma *joint venture* e em 2008, por sua vez, marcado por um programa ainda mais agressivo de investimentos, a Sadia construiu sua primeira unidade da Sadia no nordeste do Brasil. Com capacidade de produção de 150 mil toneladas de embutidos, a fábrica recebeu investimentos de R\$ 300 milhões. A intenção da empresa para o ano de 2008 era incluir ainda outras duas novas unidades no exterior, uma delas nos Emirados Árabes e produzindo localmente nestes países teria a possibilidade de vender produtos refrigerados fora do Brasil, o que não pode ser feito por meio de exportações.

Em 2009, a Sadia exportou 816.370 toneladas de carne de frango, dotando 22,46% da participação de mercado e ocupando então o segundo lugar entre as empresas que mais exportaram no ano (ABEF, 2010).

A fusão da Sadia e da Perdigão em 2009 deu origem a BRF, uma das empresas nacionais mais desafiadoras, que fechou o ano de 2010 como a terceira maior exportadora do país e com um faturamento líquido de R\$ 23 bilhões, a empresa é uma das maiores exportadoras mundiais de aves e a maior empresa global de proteínas em valor de mercado (BRASIL FOODS, 2011).

Atualmente, a empresa possui 60 unidades industriais em 11 estados do país, três plantas no exterior (Argentina, Inglaterra e Holanda), escritórios comerciais na Inglaterra, Holanda, Hungria, Espanha, Áustria, Itália, França, Rússia, Emirados Árabes Unidos (Dubai), Turquia, Cingapura, Japão, China, Argentina, Chile, Uruguai, Venezuela e Ilha da Madeira (Portugal), além de centro de distribuição na Holanda (BRASIL FOODS, 2011).

Toda a trajetória da empresa Sadia S.A. explicita o vislumbre da mesma pelo mercado global, que por meio de ações de expansão e diversificação de sua atuação internacional, aumenta sua representatividade no cenário do mercado internacional.

4.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA SADIA S.A.

A Sadia S.A. iniciou seu processo de internacionalização, em 1967, por meio da exportação e já nos anos 80 as exportações ultrapassavam U\$\$ 100 milhões alcançando 40 países, o que a colocou entre os maiores exportadores brasileiros.

Os marcos da história da Sadia S.A., descritos no Quadro 2, sintetizam os principais pontos do processo de crescimento e desenvolvimento desta no mercado internacional.

³ <http://www.sadia.com.br/sobre-a-sadia/sadia-no-mundo.jsp> Acesso em: 01 de julho 2014.

Ano	Marco
1953	1ª unidade fora de Concórdia – Moinho da Lapa S.A. na capital paulista.
1967	Primeiros contatos com a exportação – venda de carne bovina e suína <i>in natura</i> para o mercado Europeu e Suíço.
1975	Exportações de frango congelado para o Oriente Médio.
1978	Líder de exportação nacional de frango para países do Oriente Médio, Emirados Árabes e Arábia Saudita.
1980	Constituição das <i>Trading Co</i> em São Paulo, Paranaguá, Milão, Tóquio e Buenos Aires, as quais eram responsáveis pela distribuição e vendas.
1985	Maior exportador de frango para o Japão. O negócio conquistou o Extremo Oriente, Japão, Hong Kong e até o mercado árabe que passou a consumir o quibe Sadia.
1989	Entrada da carne de frango brasileira no mercado soviético;
1991	Filiais comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires;
1992	
1994	<i>Joint venture</i> com a chinesa Sky Dragon, inaugurando a churrascaria Beijing Brasil.
1996	Foco no Mercosul – abertura de uma central de armazenagem e distribuição em Buenos Aires.
1999	Representações comerciais no Leste Europeu, Uruguai, Chile e Dubai. Término do século XX e início do século XXI com a empresa exportando para mais de 60 países, com filiais e escritórios na América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio.
2000	<u>Filiais:</u> Argentina, Uruguai, Chile; <u>Escritórios:</u> Itália, Inglaterra, Emirados Árabes; <u>Representações:</u> Paraguai, Bolívia, Japão. <i>Joint venture</i> com a inglesa Sun Valley, consolidando a industrialização no Reino Unido.
2007	<i>Joint venture</i> com Miratog da Rússia.
2008	Construção de uma unidade no nordeste do Brasil. Visava incluir duas novas unidades no exterior para vender produtos refrigerados fora do Brasil, o que não pode ser feito por meio de exportações.
2009	Fusão com a Perdigão S.A.

Quadro 2 - Marcos do Processo de Internacionalização da Sadia S.A.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A empresa utilizou inicialmente como **modalidade de entrada** e primeiro contato com o mercado global, a exportação, a qual foi amplamente explorada pela mesma. A Sadia S.A. exportou para a Europa, Suíça, Oriente Médio, Japão, Hong Kong, mercado árabe e soviético. Seguindo seus investimentos no mercado internacional, estabeleceu representações comerciais em países da América Latina (como Paraguai, Bolívia, Chile e Argentina), Ásia (como Dubai e Japão) e ainda no Leste Europeu; investiu também em filiais no América Latina (Argentina, Uruguai e Chile) e *joint ventures* com empresas chinesas, inglesas e russas, além atual investimento na fusão com a Perdigão S.A.

Como **motivos para a internacionalização** a Sadia S.A. considera a expansão e globalização das atividades, o reforço das vendas e conseqüentemente o ganho em lucratividade, o atendimento ao mercado e a demanda externa, a abertura de fronteiras e o ganho de fatia de mercado com a entrada em mercados ainda não explorados pela indústria brasileira do setor de carnes como quando conseguiu entrar com a carne de frango no mercado soviético.

Analisando o processo de internacionalização da empresa levando-se em consideração as teorias já consolidadas de Dunning (1988) e de Johanson e Vahlne (1977), ressalta-se que nos pressupostos dessas teorias tem-se em análise a questão da combinação das vantagens competitivas (vantagem de propriedade, vantagem de internalização e vantagem de localização) como meio de apoio ao sucesso da internacionalização apresentadas por Dunning (1988) e a questão da importância do investimento gradual e evolutivo no processo de internacionalização proporcionando à empresa um conhecimento crescente do mercado.

Assim, o Quadro 3 demonstra a análise do processo de internacionalização da Sadia S.A.:

Ano	Análise
1953	Mesmo com a atuação ainda no mercado local, percebe-se a exploração da <u>vantagem de localização</u> , haja vista que com uma unidade de produção em São Paulo, a empresa passa a investir em questões logísticas para realizar seus investimentos. Ressaltando que as vantagens de localização correspondem a exploração das vantagens do mercado de destino, a Sadia S.A. explorou na medida que São Paulo detém 38% das 100 maiores empresas privadas de capital nacional, 63% dos grupos internacionais instalados no Brasil e a cidade brasileira mais influente no cenário global, destacando-se assim como um pólo de investimentos financeiros, um dos principais da América Latina (SÃO PAULO, 2010).
1967	Inicia o <u>processo gradual de investimento e envolvimento</u> com o mercado internacional bem como o processo de aprendizagem por meio da experiência que adquire com as transações iniciais do processo de internacionalização.
1975 e 1978	A partir de suas <u>vantagens de propriedade e de internalização</u> , bem como com a <u>experiência adquirida</u> a empresa se consolida no processo inicial de internacionalização.
1980	Avanço em termos de conhecimento de mercado global ao passar a atuar com maior comprometimento em determinados mercados e exploração de sua <u>vantagem de internalização</u> , haja vista que a empresa explora seus ativos ao invés de vendê-los para empresas estrangeiras de forma a internalizar as vantagens como parte de suas atividades.
1985	Exploração das <u>vantagens de propriedade</u> e de <u>internalização</u> já que a empresa passa a destacar-se no mercado global explorando seus ativos e internalizando suas vantagens como parte de suas atividades. Investindo na exportação da carne de frango, a empresa investe nas potencialidades do mercado já que a produção e o consumo deste gênero, da década de 80 até os anos 2000, expandiu notadamente (ALLIANCE, 2010). No Japão, está entre as mais consumidas, sendo que em 2010, o Japão, registrou o maior consumo de frango do triênio (quase 15,5 kg <i>per capita</i>) (AVISITE, 2010).
1989	A empresa explora constantemente as oportunidades do mercado global.
1991 a 2007	A empresa avança em termos de envolvimento internacional e gradual, com a abertura de filiais e representações comerciais, estabelecimento de <i>joint ventures</i> e uma experiência cada vez maior no processo, proporcionada pelos negócios em andamento. Este crescimento gradual e evolutivo, proporciona a Sadia S.A. um maior e melhor aproveitamento do conhecimento adquirido durante o processo, já que a medida em que se insere em um novo mercado possuindo experiência há a possibilidade de usufruir melhor das potencialidades do mesmo.
2008	A empresa busca a exploração das <u>vantagens de localização</u> , vislumbrando mercados que não poderiam ser atingidos por meio de algumas práticas de comercialização, como a exportação de produtos refrigerados.
2009	A empresa continua a investir na sua consolidação no mercado local e assim poder explorar com mais intensidade o mercado global.

Quadro 3 - Análise do Processo de Internacionalização da Sadia S.A.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

A partir do conhecimento das modalidades de entrada e dos motivos pelos quais se internacionaliza balizados com as teorias, constata-se que a internacionalização da Sadia S.A. consiste em um processo gradual que vislumbra o alcance e exploração de fatias de mercado que contribuam para seu crescimento. Percebendo-se então, a influência e as similitudes com o modelo da Escola de Uppsala, de Johanson e Vahlne (1977) que sugere o seguimento de etapas graduais de internacionalização e os preceitos da teoria econômica do paradigma eclético, de Dunning (1988) quando busca o aproveitamento das vantagens que possui e exploração de novas (Quadro 4).

Objetivos	Resultados
Analisar os modos de entrada no exterior	Exportação, filiais, <i>joint venture</i> , central de armazenagem, representação comercial, em tempos distintos e respeitando os países de entrada.
Verificar os principais motivos da internacionalização em determinados países	A expansão e globalização das atividades: O reforço das vendas; Ganho em lucratividade; Atendimento ao mercado e a demanda externa; Abertura de fronteiras; e Ganho de fatia de mercado.
Verificar a aderência dos processos de internacionalização da empresa a partir das teorias de internacionalização.	Escola de Uppsala: gradualismo Paradigma eclético: propriedade, internalização e localização.

Quadro 4 - Quadro Analítico dos Resultados.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o panorama comercial, financeiro e econômico mais competitivo e a globalização considerada como uma mundialização de mercados, a implementação de estratégias como maneira de enfrentar a concorrência, torna-se cada vez mais indispensável. A internacionalização de uma empresa pode ser uma forma de diminuir em longo prazo os riscos e as pressões mercadológicas e assim manter-se competitiva frente às oscilações do mercado em geral.

O processo de internacionalização das empresas do setor de carnes do país, que ainda é recente, normalmente ocorre com o intuito de superar barreiras, sejam elas sanitárias ou comerciais e com o intuito de ter acesso a novos mercados antes bloqueados para que passem a usufruir de suas facilidades e potencialidades.

No caso da Sadia S.A., empresa adotada como unidade de análise, percebe-se a diversificação desta no mercado internacional, tanto em relação ao alcance geográfico, já que exporta e atua em países de diversos continentes, mas também, relativa às suas escolhas estratégicas e as modalidades de entrada adotadas.

Considerando o objetivo de analisar os modos de entrada da empresa no exterior verificou-se que empresa realizou a sua entrada gradualmente, começando pela exportação e com o passar do tempo estabelecendo representações, filiais e *joint venture*, dentre os principais motivos para a internacionalização está a expansão e a globalização das atividades, considerando a lucratividade e as oportunidades de mercado.

Neste contexto, vale ressaltar que os resultados mostraram que existe uma convergência entre as teorias de internacionalização e a prática realizada pela empresa e que o processo de internacionalização é gradual e contínuo, buscando a conquista de mercados distintos simultaneamente.

Como limitações da pesquisa, ressalta-se o fato de ter sido feita apenas uma pesquisa bibliográfica, o que limita as análises aos dados publicados encontrados. Para tanto, sugere-se como possíveis estudos futuros, a realização de um estudo de casa na empresa analisada, coletando os dados por meio de outras fontes de evidências como, por exemplo, entrevistas com gestores envolvidos no processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS

- AGROCARNE. **Carnes**. Disponível em <<http://www.agrocarnes.com.br/carnes.htm#frango>>. Acesso em: 18 de maio de 2011.
- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005;
- ALLIANCE – **Nutrition for tomorrow, 2010**. Disponível em: <<http://www.nftalliance.com.br/consumo-de-produtos-de-origem-animal-e-producao-de-animais/>>. Acesso em: 27 de junho de 2011.
- ARANTES, B. R.; MOTTIN, A.; GOMES, J. S. O Impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas brasileiras: o caso da Método Engenharia e da Totvs S/A. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 21, n. 4, p. 63-87, out./dez. 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS - ABEF. **Relatório Anual - 2008**. Disponível em <http://www.abef.com.br/ubabef/publicacoes_relatoriosanuaisabef.php>. Acesso em: 12 de maio de 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGOS - ABEF. **Relatório Anual - 2009/2010**. Disponível em <http://www.abef.com.br/ubabef/publicacoes_relatoriosanuaisabef.php>. Acesso em: 12 de maio de 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE – ABIEC. **Estatísticas - Exportações de Carne Bovina do Brasil, 2010**. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/41_exportacao_ano.asp>. Acesso em: 06 de junho de 2011.
- ATSUMI, S. Y. K.; Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras: o processo de investimento externo direto. **Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial)**, Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2006.
- AVISITE - O Portal da Agricultura na Internet. **Notícias - Mercado Externo, 2010**. Disponível em: <<http://www.avisite.com.br/noticias/default.asp?codnoticia=11386>>. Acesso em: 27 de junho de 2011.
- BARCELLOS, O. Uma reflexão do comércio internacional dos setores de carne de frango e de soja do Brasil e Mercosul. **Perspectiva Econômica**, v.2, n. 2: 15 - 36, jul./dez., 2006.
- BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Internacional, 2010**. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 24 de maio de 2011.
- BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Balança Comercial do Agronegócio 2011**. Disponível em: <www.agricultura.gov.br> acessado em 24 mai. 2011.
- BRASIL FOODS – BRF. **A empresa**. Disponível em: <<http://www.brazilfoods.com/paginas.cfm?area=0&sub=1>>. Acesso em: 17 de junho de 2011.
- BRASIL FOODS. **Revista BRF Brasil Foods - A nova geração de multinacionais**. Março/Abril, nº 86, 2011. Disponível em: <<http://www.brazilfoods.com/revista.cfm?area=0>>. Acesso em: 27 de junho de 2011.
- CAMPOS, T. M.; LIMA, E. O.; JÚNIOR, V. U.; ALVES, D. V. Internacionalização de micro e pequenas empresas: um estudo de caso sobre a atuação do Sebrae. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 36-50, jan-abr, 2011.
- CASTRO, A. E. M. P.; SOUZA, C.; PISCOPO, M. R.; JOÃO, B. N. Explorando a internacionalização das empresas brasileiras e sua relação com a inovação tecnológica. **Revista de Administração UFSM**, volume I, n. 1, p. 37-56, jan./abr., Santa Maria, 2008.
- CERCEAU, J.; LARA, J. E. Estratégias de internacionalização de empresas: uma abordagem teórica. *In: Anais... Encontro da ANPAD – EnANPAD, 1999.*

- COSTA, A. D.; SILVA, I. M.. A Sadia e a internacionalização do agronegócio paranaense. *In: Anais... V ECOPAR – Encontro de Economia Paranaense*. Curitiba: UFPR, 4 e 5 de outubro de 2007.
- CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. *In: Anais*. Encontro da ANPAD - EnANPAD, 2002.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, Vol. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- ESPINDOLA, C. J. **As agroindústrias no Brasil: o caso Sadia**. Chapecó: Grifos, 1999.
- FILHO, G. G. F.; TEIXEIRA, L. A. A.; TASSO, J.; SILVA, M. NETO, M. T. R. A internacionalização nas pequenas e médias empresas brasileiras: a influência da distância psíquica. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 5, n. 1, p. 3 – 19, jan.-abr., 2011.
- FLECK, D. L.; LUDKEVITCH, I. F. Sadia e Perdigão: semelhantes trajetórias, diferentes destinos. *In: Anais... III Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es*. São Paulo - SP, maio de 2007.
- FLORIANI, D. O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira. **Tese (Doutorado em Administração)**, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2010.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, Mai -Jun, 1995.
- HEMAIS, C; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. *In: HEMAIS, C. A. (Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, v. 1, p. 40-80, 2004.
- HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: The MIT Press, 1976.
- 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**, Vol. 8, n.1, pp 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411–1431, 2009.
- JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalization: conceptualizing an entrepreneurial process of behavior in time. **Journal of International Business Studies**, v.36, n.3, p.284-303, Feb. 2005.
- KEUPP, M. M.; GASSMANN, O. The past and the future of international entrepreneurship: a review and suggestions for developing the field. **Journal of Management**, 2009; 35; 600 originally published online Mar 24, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: UNESP; Campinas, SP: Instituto de Economia da UNICAMP, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre. 3ª Ed. Editora Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 1996.
- MINERVINI, N.. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

- ORSI, A. Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras. **Tese (Doutorado em Administração)**, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2010.
- PEDROZO, E. A.; BEGNIS, H. S. M.; ESTIVALETE, V. F. B. Análise do Ambiente Competitivo como Determinante das Escolhas Estratégicas no Agronegócio: um estudo de caso em uma unidade de produção avícola. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 5, n. 8, 2005.
- PICCININI, V. C.; LAHORGUE, M. A.; RÜBENICH, N. V. A internacionalização das empresas gaúchas na argentina: o caso do setor metal-mecânico. *In: Anais... 3º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas – IFBAE. Grenoble, 2005.*
- PIGATTO, G.; SANTINI, G. A. Internacionalização das Empresas Brasileiras Frigoríficas. *In: Anais... 47º Congresso SOBER – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, 2009.*
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POZZOBON, D. M. Explorando soluções internacionais: o caso dos frigoríficos brasileiros. *In: Anais... XXXII Encontro da ANPAD - EnANPAD, Rio de Janeiro – RJ, 2008.*
- ROCHA, A; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. *In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.). Gestão internacional. São Paulo: Saraiva, p. 7-40, 2006.*
- SÃO PAULO. **São Paulo em números**, 2010. Disponível em: <
<http://www.cidadedesaopaulo.com/sp/br/sao-paulo-em-numeros>>. Acesso em: 27 de junho de 2011.
- SILVA, E. R.; RUEDIGER, M. A.; RICCIO, V. A internacionalização do agronegócio brasileiro: gradualismo, aprendizagem e redução dos custos de transação. *In: Anais... Encontro da AnPAD – EnANPAD, 2007.*
- STAL, E.; SEREIA, V. J.; SILVA, R. C. Estratégias de internacionalização do setor agroindustrial brasileiro de carnes: exportação ou investimento direto no exterior? *In: Anais... XIII Seminários em Administração – SEMEAD, 2010.*
- TOMÉ, K. M.; LEITÃO, F. O.; CARVALHO, J. M.; LIMA, E. L. N. B.; GOMES, P. S. C.; UNIÃO BRASILEIRA DA AVICULTURA – UBABEF. **Notícias – Informe UBABEF – dados do setor** - Ano 1/Número 2. Disponível em: <
http://www.abef.com.br/ubabef/noticias_informe.php>. Acesso em: 17 de junho de 2011.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** Atlas: São Paulo, 3ª Ed., 2000.
- WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade na indústria de abate e preparação de carnes.** Campinas, 1993.
- YIP, G. S. Global strategic...in a world of nations? **Sloan Management Review**, Fall 1989.