

## A SADIA E A INTERNACIONALIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO PARANAENSE<sup>1</sup>

Armando Dalla Costa<sup>2</sup>  
Iara Maria da Silva<sup>3</sup>

### Resumo:

O Brasil tornou-se, nos últimos anos, o maior exportador mundial de carnes bovina e avícola. Ao mesmo tempo, diversas empresas deste setor e de outros, estão entrando no mercado internacional não só via exportações, mas também comprando concorrentes e instalando bases industriais em outras regiões do mundo. Este artigo busca entender como a Sadia, maior exportadora de aves, está fazendo para se consolidar no mercado internacional. Ao mesmo tempo, a Sadia é uma das principais exportadoras do Paraná, onde tem sua maior base industrial, com abatedouros em Toledo, Francisco Beltrão e Dois Vizinhos e fábricas de produtos industrializados em Ponta Grossa e Paranaguá. O Paraná também é sua principal base de saída dos produtos em direção aos diversos continentes onde exporta. Partindo da idéia de que o processo de internacionalização seria gradual e resultado de uma série de decisões incrementais (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975), o texto analisa, portanto, a contribuição da Sadia para as exportações do Paraná e do Brasil e busca explicar seu processo de internacionalização, que tomou maior impulso a partir do início do século XXI.

**Palavras-chave:** Sadia; Exportações do Paraná; Internacionalização de empresas.

### Abstract:

Brazil became, in recent years, beef and birds meat world-wide exporting. At the same time, several companies of this sector and others, are entering in the international market not only by exportations, but buying also adversaries and installing industrial bases in other regions of the world. This article searches to understand as the Sadia, the biggest exporter of birds, is making to consolidate itself in the international market. At the same time, the Sadia one is one of the main exporters of the Paraná, where it has its bigger industrial base, with slaughter houses in Toledo, Francisco Beltrão and Dois Vizinhos and plants of products industrialized in Ponta Grossa and Paranaguá. The Paraná also is its main base of exit of the products in direction to the several continents where it exports. Leaving of the idea of that the internationalization process would be gradual and result of a series of incremental decisions (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975), the text analyzes, therefore, the contribution of the Sadia for the exportations of the Paraná and Brazil and searches to explain its process of internationalization, that took greater impulse from the beginning of century XXI.

**Key-words:** Sadia, Exportations of the Paraná; Internationalization of companies.

**JEL-Classsification:** L1; L14; L22.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado no V ECOPAR – Encontro de Economia Paranaense. Curitiba: UFPR, 4 e 5 de outubro de 2007.

<sup>2</sup> Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle). Professor no Departamento de Economia, no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR e coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial (<http://www.empresas.ufpr.br>).

<sup>3</sup> Graduanda em Economia e bolsista permanência na Universidade Federal do Paraná.

## 1 Introdução

A Sadia, maior produtora brasileira de alimentos semi-prontos e industrializados, terminou o primeiro semestre de 2007 com um lucro líquido de R\$ 205,5 milhões enquanto no mesmo período do ano passado o lucro foi de R\$ 84,5 milhões. O faturamento da empresa neste mesmo período foi de R\$ 4,5 bilhões, aumento de 26,6% sobre igual período de 2006. O faturamento com o mercado externo registrou alta de 41,2%, chegando a R\$ 2,08 bilhões, enquanto no mercado interno a alta foi de 16,1%, atingindo R\$ 2,3 bilhões.

Para os próximos 18 meses a Sadia anunciou investimentos de R\$ 2 bilhões, para atingir a meta de dobrar o faturamento em cinco anos. Os recursos serão aplicados no segmento de industrializados (R\$ 720 milhões), na construção da unidade industrial de Lucas do Rio Verde (R\$ 640 milhões), no segmento bovinos (R\$ 130 milhões) e em projetos de expansão e ampliação de unidades<sup>4</sup>.

A empresa possui 47.490 empregados<sup>5</sup>, 11 indústrias de grande porte e 19 filiais comerciais no Brasil, além de uma unidade comercial na Argentina e representações no Uruguai, Paraguai e Chile. Mantém escritórios comerciais em Milão, Tóquio e Dubai e uma churrascaria em Pequim. Os produtos Sadia são distribuídos no mercado interno em 90 mil pontos de venda.

O objetivo deste texto é apresentar a importância da atuação da Sadia no Paraná e sua contribuição na empregabilidade, geração de renda e exportações. Para isto, o artigo começa apresentando elementos da teoria da internacionalização das empresas e, em seguida, menciona dados estilizados sobre a sexagenária história da empresa. O ponto central foca duas outras contribuições da Sadia para a economia brasileira. A primeira é sua atuação no mercado internacional e a segunda fala sobre a relevância da atividade da empresa para o Paraná. Por fim, são apresentadas as principais conclusões.

---

<sup>4</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u315445.shtml> Acesso em: 11 ago. 2007.

<sup>5</sup> Revista *Exame. Melhores & Maiores*. As 500 maiores empresas do país. São Paulo: Abril, Agosto de 2007, p.112.

## **2 Elementos de teoria da internacionalização das empresas**

No que se refere à internacionalização das empresas brasileiras o conhecimento e os estudos de caso ainda são precários. Os trabalhos publicados referem-se, sobretudo, ao primeiro momento da internacionalização, que trata da atividade de exportações das empresas e/ou diz respeito à atuação de multinacionais. Entre os estudos de firmas nacionais, destacam-se os trabalhos de Graef e Rocha (1987), Silva (1998), Barreto (1998) e Pinto (1998) que analisaram o processo de internacionalização de empresas brasileiras via investimento direto no exterior. Costa (1998) estudou a modificação do *marketing mix* na entrada de mercados e Magalhães (2000) analisou a preparação de executivos internacionais para atuação no exterior.

De acordo com a análise de Freire (2001, p. 6), no enfoque dado às empresas, aos motivos que as levam à internacionalização e os mecanismos adotados para ingressar nesse mercado, há teorias de cunho comportamental e econômico. No primeiro grupo encontram-se os estudos nórdicos, realizados a partir do final dos anos 1970, sobre o processo de internacionalização das firmas (Johanson e Vahlne, 1977, 1990; Wiedersheim-Paul, Olson, Welch, 1978) e estudos sobre características das firmas (Bilkey, 1978; Cavusgil, 1980; Welch e Luostarinen, 1988), entre outros. Na abordagem econômica, encontram-se teorias que buscam entender as decisões de abertura de subsidiárias no exterior por empresas multinacionais, como a teoria da internacionalização (Williamson, 1975; Buckley e Casson, 1979, 1998; Rugman, 1981; Kogut, 1983) e o Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988, 1997), assim denominado por combinar teorias econômicas de competição monopolista, localização e de custos de transação.

### **2.1 Teorias comportamentais de internacionalização**

Uma das teorias que mais influenciou a análise da internacionalização das empresas é a comportamental, na qual as percepções, atitudes e expectativas dos executivos influenciam fortemente as decisões de entrada em mercados externos. Esta teoria teve como principais representantes autores das escolas nórdicas, com destaque para a Escola de Uppsala, na Suécia, entre os quais figuram: Johanson, Luostarinen, Wiedersheim-Paul, Vahlne e Welch. Outros autores que também

podem ser incluídos na teoria da internacionalização sob a ótica comportamental são Bilkey e Tesar, Cavusgil, Reid e Czinkota.

## **2.2 Teoria gradual da internacionalização de empresas**

Em 1975 Johanson e Wiedersheim-Paul publicaram uma pesquisa a partir de quatro empresas suecas – Atlas Copco, Facit, Volvo e Sandvik – que exportavam, na época, mais de dois terços da produção excedente para o mercado externo e tinham fábricas estabelecidas em pelo menos um país estrangeiro. Os autores testaram, com isso, a hipótese de que o processo de internacionalização seria gradual e resultado de uma série de decisões incrementais.

Como resultados da pesquisa, os autores concluíram que a internacionalização das empresas se daria em quatro estágios: inexistência de atividade de exportação; exportação através de agentes; estabelecimento de subsidiária de vendas e; subsidiária de produção. No caso da escolha dos mercados externos, as empresas escolhem operar a partir de duas características: o tamanho do mercado e; a distância psicológica, entendida como “a soma de fatores que dificultam o fluxo de informação entre o mercado e as firmas, como idioma, educação, práticas de negócio e desenvolvimento cultural e industrial” (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975, p. 307).

Na seqüência dos estudos Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram a teoria do processo de internacionalização da firma que se tornaria a mais conhecida. Apresentam um modelo baseado na teoria comportamental da firma de Cyert e March e nos estudos de Aharoni; na teoria de crescimento da firma de Penrose e; em pesquisas empíricas sobre firmas suecas competindo internacionalmente, de Carlson, que estabeleceria o padrão de estabelecimento das firmas nos mercados externos.

Outros autores, como Björkman e Forsgren (1977, p. 13) acentuaram a relevância da contribuição de Penrose; Cyert e March aos estudos nórdicos de internacionalização, afirmando que tais contribuições “explicam, em grande parte, a razão pela qual muitos pesquisadores nórdicos analisaram a internacionalização das empresas como um processo incremental”.

Nesta teoria a internacionalização é vista como um processo onde a empresa gradualmente aumenta seu envolvimento internacional através do desenvolvimento de conhecimento sobre mercados e operações e maior comprometimento de

recursos. Assim, “visando diminuir os efeitos de desconhecimento do mercado, as empresas começariam a se internacionalizar através da exportação para países vizinhos ou relativamente semelhantes em termos de práticas de negócio” (Freire, 2001, p. 10). Uma vez atuando no mercado, as empresas passariam por processos de ajustes incrementais aos problemas e oportunidades surgidos e as mudanças ocorridas nas próprias firmas e no ambiente de negócios, o que levaria a novos comprometimentos. O conhecimento de mercado (percepção de oportunidades e problemas) seria experimental, isto é, só seria adquirido pela experiência pessoal e seria específico de cada país, de modo que cada situação enfrentada seria nova, descontínua e dissociada de comprometimentos em outros mercados, devendo ser resolvida no seu contexto.

Bilkey e Tesar (1977) e Bilkey (1978) sugeriram que o processo de desenvolvimento exportador da firma passaria por seis estágios. No primeiro, a administração não estaria interessada em exportar e se negaria até mesmo a responder a um pedido de algum comprador. No segundo, haveria a aceitação de pedidos espontâneos, mas não haveria qualquer empenho em organizar a atividade de exportação. No estágio seguinte a administração passaria a explorar ativamente a viabilidade de exportar. Neste caso o processo poderia ser desencadeado por pedidos espontâneos. No quarto estágio a firma exportaria experimentalmente para algum país psicologicamente próximo. A seguir, baseada na experiência de um país, a firma passaria a otimizar suas exportações, prestando atenção a taxas de câmbio, tarifas, etc. Finalmente, no último estágio, os gerentes explorariam a viabilidade de exportar para outros países psicologicamente mais distantes.

Ao buscar entender as características do processo de internacionalização, os estágios e os determinantes do processo, Cavusgil (1980) sugeriu que o processo pelo qual as firmas adotariam atividades de negócios internacionais e iniciariam seu envolvimento gradual e seqüencial em consequência de incerteza, custos de informação altos e falta de conhecimento experimental no mercado estrangeiro. Esta posição seria corroborada por três conclusões que poderiam ser tiradas da literatura existente sobre envolvimento inicial das firmas em marketing internacional: que o processo seria gradual, ocorrendo em estágios incrementais e durante um tempo relativamente longo; que o envolvimento inicial em marketing internacional poderia ser visto como inovação dentro do ambiente da firma e; que empresas continuariam a exportar sem muita análise racional e planejamento.

Para o autor existiriam cinco estágios de desenvolvimento: marketing doméstico, estágio pré-exportação, envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido, que seriam afetados por variáveis internas e externas, levando à progressão de um estágio para outro.

Mais adiante o autor volta ao tema, procurando revelar diferenças entre firmas exportadoras com vários níveis de internacionalização (CAVUSGIL, 1984), ao entrevistar 70 executivos de companhias manufatureiras norte-americanas, abordando tópicos como histórico do envolvimento internacional, atividades internacionais atuais, uso de pesquisas de mercado e características da companhia.

Neste caso, as firmas foram classificadas em três tipos - experimentais, ativas e comprometidas - com relação a tamanho, volume de vendas, ambiente de mercado doméstico, natureza do envolvimento internacional, políticas de marketing, práticas de pesquisa de mercado. Por esta classificação, firmas de envolvimento experimental teriam pouco comprometimento com o desenvolvimento do mercado externo, sendo a exportação passiva ou reativa, isto é, acionada por pedidos. Seu comércio internacional seria marginal (máximo 10% das vendas) com poucos clientes e, as estratégias de produto e preço seriam extensão do marketing *mix* doméstico. As firmas de envolvimento ativo reconheceriam a importância dos negócios internacionais, assumiriam compromissos de longo prazo e teriam executivos em postos mais altos envolvidos com exportação. Em geral, fariam adaptação de produtos e políticas de preço e teriam um departamento de exportação. Finalmente, as firmas comprometidas estariam no estágio final de internacionalização, buscando oportunidades de negócios mundialmente. Nestas firmas não haveria muita diferenciação entre vendas domésticas e para mercados externos, havendo investimento direto em fábricas, subsidiárias de vendas e arranjos de fornecimento mundiais.

Os estudos de Welch e Luostarinen (1988) buscaram construir um modelo genérico de explicação para a internacionalização das firmas. Propuseram um modelo com três dimensões relacionadas às atividades atuais no mercado, que ajudariam na identificação do grau de internacionalização das empresas: modo de atuação (*como*: agentes, subsidiárias, licenças, franquias, contratos de gerência; objeto da venda (*o quê*: bem, serviço, conhecimento, sistemas); mercados-alvo (*onde*: características, políticas, culturais, distância psicológica).

No primeiro caso, o aumento da internacionalização das empresas levaria a mudanças no modo de servir o mercado, mais especificamente ao aumento do envolvimento ou extensão (de ausência de exportação para agentes, subsidiária de venda e produção) e da diversidade dos métodos operacionais. Em relação ao objeto da venda, os autores argumentaram que uma maior internacionalização levaria as firmas a aumentarem e diversificarem as ofertas através da expansão da linha de produto ou nova linha; ou de uma mudança no conceito do produto existente, com inclusão de componentes como serviços, tecnologia, conhecimento. Finalmente, a expansão de operações e de ofertas levaria a aumento do número de mercados servidos, normalmente passando a incluir mercados mais distantes em termos políticos, cultural, econômico e geográfico. Segundo esta variável, empresas iniciando a internacionalização tenderiam a procurar mercados mais simples e familiares, que seriam, em geral, os mais próximos em termos físicos e culturais. A mudança para países mais distantes seria vista como indicação de maior amadurecimento do processo.

Estas variáveis, para os autores, seriam uma manifestação clara do processo de internacionalização, podendo ser observadas de modo relativamente fácil. Além destas, haveria outras três variáveis relacionadas a *mudanças internas* nas companhias que ajudariam a identificar o processo de internacionalização. A primeira seria o desenvolvimento dos *recursos humanos* (*quem*: habilidades internacionais, experiência, treinamento). A experiência e o grau de internacionalização (tais como atividades internacionais, educação e conhecimento de línguas e culturas) de pessoas-chave na organização teriam influência na rapidez e sucesso da internacionalização. Da mesma forma, as políticas de treinamento e recrutamento levariam a menor incidência de baixo desempenho e imperfeições nos mercados e maior propensão para internacionalização. A segunda variável interna seria a *estrutura organizacional* (departamento de exportação, divisão internacional). Segundo os autores, o maior compromisso com mercados internacionais levaria à adoção de novas e mais complexas estruturas para lidar com maior número de mercados e diversidade das operações. Mudanças estruturais seriam também uma indicação de maior compromisso com as operações internacionais. Finalmente, a natureza, extensão, diversidade e sofisticação das *fontes financeiras* locais e internacionais indicariam maior grau de internacionalização.

### 3 Dados estilizados sobre a história da Sadia

Em 7 de junho de 1944, foi formalmente constituída a S.A. Indústria e Comércio Concórdia, resultado da aquisição da antiga empresa Frigorífico Concórdia Ltda. “Eu tirei desta razão social as duas primeiras letras - AS – 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 se desenvolveram no âmbito do agronegócio, com o abate de suínos e produção de farinha no Moinho Concórdia, que após a aquisição de máquinas mais modernas, passou a funcionar com toda sua capacidade em 1945<sup>6</sup>.

A compra de máquinas de um frigorífico desativado permitiu que a fábrica de produtos suínos começasse a operar; e já em 1946, se abatiam mais de 100 suínos por dia (Teixeira, 1994, p. 25), produzindo com essa matéria-prima: banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça; sendo que destes, a banha, enlatada ou empacotada, era o principal produto das vendas do frigorífico. O próximo passo seria providenciar os serviços de apoio à produção e distribuição dos produtos, o que foi realizado com sucesso.

Em 1947 a Sadia se instalara num dos principais mercados do Brasil, a cidade de São Paulo, que na década de 1950 passaria a ser ponto de referência em industrialização. Assim, instalou uma filial atacadista localizada à Rua Paula Souza, 287. Esse estabelecimento trazia consigo o desafio de “vencer a distância” e enfrentar marcas de frigoríficos já famosos, na maioria estrangeiros. Foi no intuito de vencer esse desafio 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 energia. Para completar a base de sustentação inicial da organização montou-se uma estrutura comercial de filiais e depósitos em São Paulo, Bauru, Londrina, Campinas e Ribeirão Preto, além de uma representação no Rio de Janeiro, inclusive com o uso de transporte aéreo.

---

<sup>6</sup> Para mais detalhes a respeito da história da Sadia ver, entre outros, Fontana (1980), Teixeira (1994), Dalla Costa (2000).



A primeira aquisição da Sadia foi outro moinho de trigo, o moinho Marcelinense Ltda, de Marcelino Ramos em 1953. Com a desativação do moinho de concórdia, para dar lugar a uma fábrica de rações, as máquinas foram transferidas para o Marcelinense, que foi incorporado em 1967. No entanto não era fácil manter a atividade de trigo com moinhos localizados no interior do país; por isso, com o objetivo de manter e dinamizar esta atividade, Attilio Fontana, fundador da Sadia, decidiu propor aos irmãos Germani, tradicionais do ramo de trigo, uma sociedade na montagem de um moinho de trigo em São Paulo. O moinho foi construído, mas a sociedade com os Germani não se manteve, passando o Moinho da Lapa Ltda. a pertencer à Sadia, com a razão social de Moinho da Lapa S/A., sendo inaugurado em 10 de março de 1953, tornando-se a primeira unidade construída pela empresa fora de concórdia, instalado na vila Anastácio, na antiga Estrada Velha de Campinas.

Depois de se estabelecer em São Paulo, o principal problema da Sadia era o transporte dos produtos frescos do interior de Santa Catarina até São Paulo e Rio de Janeiro, os principais centros de consumo. A solução veio através da criação da Sadia S/A Transportes Aéreos, em 1º de janeiro de 1955. A experiência obteve êxito, servindo de estímulo à atividade do frigorífico e tornando-se fator importante para o seu desenvolvimento e consolidação. Por volta de 1958 as estradas já se encontravam em melhores condições e o transporte rodoviário tornou-se mais vantajoso em relação ao aéreo, fazendo com que a Sadia transformasse a S/A Transportes Aéreos em empresa de aviação comercial, com cujas características funcionou até 1972, quando se transformou na Transbrasil.

Em 1957 já se abatiam no Frigorífico de Concórdia em torno de 400 suínos por dia (Teixeira, 1994, p. 42) e com novas câmaras frias ampliava-se a capacidade de industrialização. Com a intenção de ampliar sua capacidade produtiva e diversificar a produção nasceu o projeto de uma nova unidade produtiva, a Frigobrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos, inaugurada em 7 de agosto de 1964 em São Paulo. Os objetivos 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. Seguindo o exemplo de expansão, foi criada a Frigobras-Toledo, a partir da aquisição do frigorífico Pioneiro, no Paraná, incorporada à Frigobrás em 1971.

No que diz respeito ao lado comercial, até a metade da década de 1960, a rede comercial compunha-se de oito filiais de Londrina ao Rio de Janeiro e de Curitiba a Belo Horizonte. Para uma maior eficiência na comercialização foi criada em 1967 a Sadia Comercial Ltda – Sadial, que juntamente com a Sadia Distribuidora, criada no mesmo ano, fizeram aumentar o seu nível da atividade comercial.

No mercado Financeiro em 1969 a Sadia solicitou seu registro como Companhia de Capital Aberto junto ao Banco do Brasil e, em 6 de março de 1971, foi aprovada a abertura do capital, a mudança da razão social e adaptação dos estatutos, pela Assembléia Geral Extraordinária do grupo.

Continuando a diversificação de sua 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 e foram crescendo ao longo dos anos, de tal modo que em 1973 abatiam-se 550.000 perus, em 1977 1,6 milhão e em 1980 superaram a marca de 3,8 milhões (Teixeira, 1994, p.78). Em 1798, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins. foi criada a Hybrid Agropastoril, detentora de novas tecnologias, na área de Matrizes. Seguindo a mesma linha foi criada em Faxinal dos Guedes– SC a Agropastoril Catarinense, centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária. Esse projeto viria a ser um ponto importante na busca de qualidade da matéria-prima.

Já pensando no mercado externo, em agosto de 1976 passou a funcionar a Sadia Oeste S/A, em várzea Grande–MT, empresa criada para desenvolver a atividade com carne bovina. A princípio, devido às dificuldades com transporte e para a exportação de carne in natura, optou-se pela exportação de carne industrializada.

Com o intuito de melhorar a qualidade da ração e do farelo utilizados em seus processos de criação, bem como no 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 do farelo. A partir desta experiência novas unidades foram projetadas e, em 1985, já eram cinco as fábricas da Sadia que estavam envolvidas com ela.

Sempre buscando adquirir novas tecnologias, expandir sua produtividade e atender novos mercados, outros investimentos do Grupo Sadia merecem destaque: a implantação de um novo pólo de criação e abate de aves em Dois

Vizinhos-PR em 1978; uma nova linha de abate e processamento de frangos em Toledo-PR em 1982; uma fábrica de óleo de soja em Paranaguá-PR em 1983; a incorporação de duas empresas em Três Passos-RS, cujas principais atividades eram o abate e industrialização de suínos, produção de rações e extração de óleo de soja, e outra em Barra do Garças-MT em 1985; em 1986 passou a funcionar a Sadia Mato Grosso S/A em Rondonópolis. Em 1989 a empresa adquiriu, do Frigorífico Mouran S/A, as unidades de Andradina e Araçatuba, no oeste paulista, aumentando a capacidade de abate de bovinos e a de processamento. Adquiriu, ainda, um abatedouro de suínos em Frederico Westphalen-RS. Em 1990 a construção de uma nova fábrica de presunto cozido em Concórdia; aquisição de abatedouro e frigorífico de aves de Francisco Beltrão-PR e a entrada no setor de margarinas e massas com as unidades de Paranaguá-PR e Itapetininga-SP em 1991. Em 1995 foi inaugurada a Sadia Agroavícola S/A em Várzea Grande-MT e a adquirida uma processadora de soja em Campo Grande-MS.

#### **4 A Sadia no mercado internacional**

De acordo com Dalla Costa (2000, p. 381-384), em 1967 foram assinados os primeiros contratos de exportação da Sadia que vendeu para o mercado Europeu e Suíça, carne bovina e suína in natura. Posteriormente foram fechados novos contratos de venda de lotes de carcaças inteiras e partes de suínos e bovinos, como lombo, línguas e fígados, para Portugal, Itália, Espanha e França.

Devido ao aumento na produção de frangos do país e à formação de excedentes, na década de 1970, as atividades de exportação deste produto pela Sadia foram impulsionadas. Assim, em 1975 a Sadia embarcou lotes de frangos congelados para o Oriente Médio. Para o sucesso dessa nova investida rumo à sua internacionalização, contribui a conjuntura econômica no período. Em 1978 a Sadia tornava-se exportadora de frangos para países do oriente médio como o Kwait, Barein, Catar, Emirados Árabes e Arábia Saudita.

A atuação da Sadia no mercado internacional foi se consolidando com o aumento dos volumes e valores exportados. Estes indicadores passaram de 6,5 milhões de dólares em 1975 para 106 milhões em 1980 (Teixeira, 1994, p. 89), ano no qual as exportações foram concentradas na Sadia Trading S/A. Também nos anos 1980 aconteceu a abertura de novos mercados no extremo oriente, Hong Kong e Japão. Entre 1983 e 1984 almôndegas, cortes de frango e de perus produzidos

pela Sadia começaram a aparecer nas prateleiras dos comércios de Tóquio, Hong Kong e Cingapura, e em 1985 o grupo já era o maior exportador brasileiro de frango para o Japão. Quatro anos depois, em 1989, o frango brasileiro, através da Sadia, entrava no mercado da antiga União Soviética. O faturamento advindo dos negócios no mercado externo seguiu crescente ao longo da década, de forma que as exportações cresceram de 160 para 280 milhões de dólares entre 1981 e 1990.

No âmbito do Mercosul a Sadia começou a distribuição de seus produtos na Argentina em 1993, através de uma “joint venture” com a Granja Três Arroyos. Foi a sua primeira distribuidora fora do país, outro passo no seu processo de internacionalização. As exportações para a Argentina entre 1992 e 1993 foram de 20 milhões de dólares, um aumento significativo se comparado aos 500 mil vendidos em 1991 (Teixeira, 1994, p. 126).

A gama de produtos exportados também sofreu uma mudança expressiva, passando a fazer parte da mesma: presunto e paleta cozidos, presunto parma, copa, salames, salsichas, patês, defumados fatiados, mortadelas, lingüiças e cortes especiais de peru e de frango.

Desde o princípio de suas atividades com exportações a Sadia se esforçou para atender de forma eficiente a demanda externa. Para tanto foram feitos os investimentos necessários para o aumento da produção e atendimento das especificações exigidas pelo mercado. De modo que algumas de suas principais empresas e filiais tinham mais da metade de sua produção destinada à exportação. O resultado desses esforços para atender ambos os mercados pode ser observado nos números divulgados pela empresa em seus relatórios anuais, cuja trajetória indica um contínuo crescimento de sua produção, como mostra a tabela abaixo relativa ao período que vai de 1980 a 1996.

TABELA 1 – SADIA – EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES - 1980-1996 (em toneladas e em US\$ Milhões)

Ano	Aves (Ton.)	Suínos (Ton.)	Bovinos(Ton.)	US\$ Milhões
1980	144.501	143.100	47.693	106
1981	182.984	133.667	46.567	173
1982	222.279	132.921	56.787	115
1983	243.483	148.247	88.910	204
1984	279.632	139.733	90.688	248

1985	313.893	112.753	92.788	262
1986	340.254	134.120	67.107	223
1987	356.425	162.456	68.091	233
1988	364.497	132.468	107.869	283
1989	357.210	94.551	77.920	251
1990	375.645	121.630	114.280	280
1991	443.000	132.000	133.000	351
1992	473.000	144.000	135.000	454
1993	486.000	139.000	111.000	425
1994	521.000	160.000	85.000	567
1995	546.000	183.000	85.000	397
1996	569.000	186.000	104.000	554

Fonte: Relatórios Anuais da Sadia.

No final da década de 1980 e início da seguinte, os representantes da empresa vendiam produtos para mais de 40 países, “assinando contratos em inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, árabe, japonês e russo” (Teixeira, 1994, p. 109).

## 5 Sadia e sua atuação internacional no início do novo milênio

A Sadia terminou o século XX e iniciou o XXI enviando seus produtos para mais de 60 nações e, no exterior, mantinha filiais e escritórios comerciais em vários países, abrangendo a América Latina, Europa, Ásia e Oriente Médio<sup>7</sup>. Em 1991 constituíram-se as primeiras filiais comerciais da então Sadia Trading, em Milão e em Tóquio. No ano seguinte foi a vez de Buenos Aires receber uma filial da empresa. A partir de 1993 a Argentina passou a ser a primeira base de distribuição dos produtos Sadia no Mercosul e as exportações para aquele país, que eram de US\$ 500 mil em 1991, alcançaram os US\$ 20 milhões em 1993. Nesta parte do histórico da empresa aparece claramente a menção de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) às etapas seguidas na internacionalização das empresas, quando mencionam que é via agentes e, em seguida, através de subsidiárias de vendas no exterior.

<sup>7</sup> As informações a respeito da atuação internacional da empresa estavam disponíveis no site <http://www.sadia.com.br/br/mercadosinternacionais/mercadosinternacionais.asp> Acesso em: 31 jul. 2007.

Em 1994, com o objetivo de estabelecer um posto de observação no mercado chinês, a Sadia inaugurou a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon e, em 1996, inaugurou uma central de armazenagem e distribuição em Garín, na Grande Buenos Aires.

Buscando ampliar a pauta de exportações, sobretudo em produtos com maior valor agregado, nos últimos anos da década de 1990, além de frangos, perus e suínos congelados, passaram a integrar a pauta de exportações os empanados prontos congelados, os embutidos, os industrializados prontos e semi-prontos congelados de frango, variadas linhas de hambúrgueres e pratos prontos congelados.

Os produtos da empresa são reconhecidos no mercado internacional, como os *nuggets* Sadia, da linha infantil, que ganharam o Prêmio Sial D'Or, conferido pelo Salão Internacional da alimentação de Paris em 1998. Este fato, aliado à constante busca para ampliar sua participação no mercado externo, fez com que a Europa, a partir do final dos anos 1990 ampliasse as compras da empresa, passando para 21% das receitas das vendas externas em 1998.

Em 1999 foram abertos novos mercados pela Sadia no Leste Europeu e implantadas representações comerciais no Uruguai, no Chile e em Dubai, nos Emirados Árabes. A Sadia finalizou a década de 1990 liderando as exportações brasileiras de aves, com aproximadamente 30% de participação.

A passagem do milênio representou avanços, colocando a Sadia entre as 40 maiores exportadoras brasileiras e entre as maiores empresas de alimentos da América Latina. Em 2000 as vendas externas representaram 26,8% da receita bruta, cifra que passou para 38% no ano seguinte. No final de 2001 a empresa conquistou, no Oriente Médio, a posição de segunda maior marca no mercado de aves na região.

As exportações, antes concentradas no Oriente Médio, assumiram uma postura mais global. A Europa elevou sua participação nas exportações totais de 21% em 1999 para 32% em 2001. Já os Terceiros Mercados, representados pelos países emergentes, passaram de 8% da receita de exportação em 2000, para 18% em 2001.

Outra ação da Sadia no seu processo de internacionalização foi estabelecer uma parceria com a inglesa Sun Valley, subsidiária da Cargill, em 2000, que propiciou a consolidação dos negócios com industrializados e partes de aves no

Reino Unido, resultando na criação da joint venture Concórdia Foods Limited, sediada na Inglaterra.

Nova iniciativa nesta mesma direção ocorreu em 2001, com a criação da BRF International Foods, empresa comercial exportadora, criada da união entre a Sadia e a Perdigão, com foco específico nas exportações de carnes para mercados emergentes como países da ex-União Soviética, Euroásia, África e América Central. Esta empresa, formada por 50% de participação de cada uma das sócias, foi criada tendo em vista as oportunidades emergentes de ampliação do comércio em países como Rússia, Ucrânia, Bielorrússia e outros. A aliança entre as duas empresas, as maiores companhias brasileiras processadoras de carnes, levou em conta a real possibilidade de vantagens competitivas, graças ao modelo brasileiro de produção integrada de aves e suínos e à viabilidade de ganhos logísticos, a partir de melhores negociações de fretes e formação de estoques para atuar com rapidez.

Nos cerca de trinta anos de atividade exportadora, a Sadia já não se limita a vender apenas frangos congelados, como no início, mas disponibiliza a seus clientes internacionais uma variedade de produtos que vão desde os frangos, os perus e os cortes suínos congelados até as margarinas, os embutidos, as salsichas, os hambúrgueres, as almôndegas, os quibes, os empanados prontos de frango, as massas frescas refrigeradas, as pizzas congeladas, os pratos prontos congelados e vários outros, com a qualidade reconhecida e consolidada e com marcas registradas como Hilal, Corcovado, Sahtein e Rezende, além de Sadia, todas firmadas no exterior.

“Ao slogan *The home of good food*, dos anos 1980, outros slogans foram acrescentados às campanhas publicitárias internacionais, como *A day begins and ends with Sadia* e *Naturally Delicious*, reiterando a praticidade e a segurança dos produtos da empresa”<sup>8</sup>.

Observando o desempenho da empresa nos últimos anos percebe-se uma evolução, tanto no que se refere à sua posição na participação nacional das exportações, como no faturamento do comércio internacional (Tabela 2).

---

<sup>8</sup> [http://www.sadia.com.br/br/mercadosinternacionais/sadianomundo\\_2000.asp](http://www.sadia.com.br/br/mercadosinternacionais/sadianomundo_2000.asp) Acesso em: 31 jul. 2007.

TABELA 2 – SADIA – POSIÇÃO NO RANKING DAS EXPORTADORAS PARANAENSES E EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES – 1999-2007 (em US\$ Milhões)

<b>Período</b>	<b>Ano</b>	<b>Posição</b>	<b>(US\$ F.O.B.)</b>	<b>Participação (%)</b>
Jan/Mar	2007	6	358.040.055	1,06
Jan/Dez	2006	11	1.316.472.283	0,96
Jan/Dez	2005	9	1.381.200.783	1,17
Jan/Dez	2004	10	1.045.913.288	1,08
Jan/Dez	2003	13	681.434.848	0,93
Jan/Dez	2002	14	517.464.316	0,86
Jan/Dez	2001	11	521.216.511	0,90
Jan/Dez	2000	17	377.606.231	0,69
Jan/Dez	1999	18	328.147.514	0,68

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

O processo de exportar exige das empresas dinamismo e competitividade para que consigam se inserir nos mercados e mais ainda para se manterem atuantes e representativas nos mesmos. A estrutura logística e localização distributiva privilegiada são de extrema importância para se obter bons resultados. Ciente disto, a empresa tem feito investimentos nesse sentido, cabendo destacar a construção, em 2005, de um centro logístico em Ponta Grossa-PR e uma obra de ampliação e modernização de seu armazém frigorificado no Porto de Paranaguá, que foi inaugurada no dia 16 de maio de 2007; a obra compreendeu, além do aumento de capacidade de embarque, um novo armazém que, instalado na área de embarque, aumentou a capacidade de 3,1 para 8,5 mil toneladas, um aumento de 170%<sup>9</sup>.

O balanço do primeiro semestre de 2007 mostra que a participação do mercado externo nas vendas da Sadia passou de 50,2% entre janeiro e junho de 2006 para 54,4% no mesmo período de 2007. Em termos de receita, a participação do mercado externo foi de 47%<sup>10</sup>.

Se as exportações têm um histórico de consolidação da empresa em sua atuação internacional, desde 1967, a internacionalização a partir de plantas

<sup>9</sup> [http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo\\_40745.asp](http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo_40745.asp) Acesso em: 23 jul. 2007.

<sup>10</sup> [http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo\\_40898.asp](http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo_40898.asp) Acesso em: 02 ago. 2007.



industriais só começou na Rússia, em 2006, através de uma *joint venture* com a Miratorg, uma das maiores distribuidoras de carnes no varejo daquele país. A unidade demandará investimentos da ordem de US\$ 70 milhões<sup>11</sup>, sendo que o principal objetivo é atender o próprio mercado soviético, assim como os demais países do leste europeu.

## **5. Relevância da atividade agroindustrial e exportadora da Sadia no Paraná**

Buscando expandir suas atividades o grupo Sadia foi em busca de um local apropriado para montar uma “base de apoio” para a Frigobrás, instalada em São Paulo. “Foi dessa forma que nasceu a Frigobrás-Toledo, no oeste paranaense, em 1964” (Dalla Costa, 2000, p. 226). Sendo uma região em início de ocupação, contava com uma riqueza de terras a serem exploradas e alguma iniciativa no desenvolvimento da atividade agropecuária, destacando-se a suinocultura, de interesse da Sadia.

Feitas as adequações nas instalações desta nova planta industrial, começou a funcionar com um abate inicial de 100 suínos por dia (Teixeira, 1994, p. 59). A exemplo da unidade de Concórdia a assistência técnica da empresa aos suinocultores melhorou a qualidade dos rebanhos, ajudando nos cuidados com a higiene e alimentação. Esta unidade foi incorporada à Frigobrás paulista em 1971. (Sadia, Relatórios Anuais 1976, p. 9 e, 79/80, p.2). Com o passar dos anos implantou-se nesta unidade também o abate de aves, que no segundo semestre de 1979, atingiu 15 milhões, o correspondente a 38% dos abates do Estado. No segmento de suinocultura, o abate foi de 646 mil cabeças, equivalendo a 49% dos abates paranaenses (Sadia, Relatório Anual 79/80, p.8 e 9) .

Depois da experiência de Toledo, a Sadia implantou novas unidades no Estado, como o Moinho da Lapa S.A. em Dois Vizinhos, em 1981, cuja estrutura contou com uma fábrica de rações, silo graneleiro, um abatedouro de aves e uma câmara de estocagem (Sadia, Relatório Anual, 80/81, p. 2). No primeiro semestre de 1981 esta unidade já alcançava o segundo lugar dentre os abatedouros do Paraná e tinha 70% de seus frangos congelados destinados à exportação, contribuindo com

---

<sup>11</sup>[http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=18272&tipo\\_tabela=negocios&categoria=empresas](http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=18272&tipo_tabela=negocios&categoria=empresas) Acesso em: 02 ago. 2007.

16% do total de abates de aves do Estado. No mesmo período a Frigobrás-Toledo abatia 50% das aves e 45% dos suínos no estado (Sadia, Relatório Anual, 80/81, p. 2, 7 e 8). Em Dois Vizinhos entrou em operação, em 1985, uma filial da Sadia Agropastoril Paulista Ltda., com capacidade para produção mensal de 1,89 milhão de pintos de um dia (Sadia, Relatório Anual, 1985, p.8).

Na década de 1990 o Grupo implantou uma fábrica de hidrogenados em Paranaguá, para produzir margarina e creme vegetal e, no ano seguinte, adquiriu uma unidade de abate de frangos em Francisco Beltrão (Sadia, Relatório Anual, 1991/1992, p. 24). Em 1992 foi finalizada uma planta industrial, até então arrendada, em Ponta Grossa, especializada em abate e industrialização de suínos. Em 1996 foi construído um abatedouro de perus em Francisco Beltrão e, em 1997, iniciou a construção de uma fábrica de massas e pizzas congeladas em Ponta Grossa.

Dessa forma a Sadia foi montando o seu parque industrial e rede comercial no Estado, no qual atualmente, entre filiais comerciais e industriais, conta com mais de vinte empresas, em cidades como Curitiba, Toledo, Dois Vizinhos, Pato Branco, Guarapuava, Francisco Beltrão, Paranaguá, Londrina, Medianeira, Clevelândia, Araucária, Guaraniaçu, Ponta Grossa e Maringá. É no Paraná que estão localizadas a maior parte das unidades industriais do Grupo, sendo cinco ao todo (Tabela 3).

TABELA 3 – SADIA – RELAÇÃO DE EMPRESAS NO PARANÁ

Cidade	Empresa	Atividades
Toledo	Frigobrás	Abate e industrialização de aves, suínos e bovinos
Dois Vizinhos	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos e patos
Paranaguá	Frigobrás	Exportação. Esmagamento, extração óleo soja
Ponta Grossa	Frigobrás	Abate e comercialização de suínos
Dois Vizinhos	Supermercado Sadia	Comercialização de produtos no varejo
Francisco Beltrão	Sadia Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos e de perus
Paranaguá	Frigobrás	Fábrica de hidrogenados, margarinas e vegetais
Ponta Grossa	Sadia S.A.	Fábrica de pizzas e massas frescas

Fonte: Dalla Costa, 2000, p. 238.

As fábricas e os abatedouros da Sadia no Paraná consolidam a empresa como uma das grandes empregadoras de mão-de-obra, assim como dão uma contribuição para fixar pequenos agricultores no campo, que são os produtores de aves, suínos e grãos, utilizados como matéria prima. Outro aspecto a ser analisado é a contribuição da Sadia para as exportações a partir das fábricas e frigoríficos do Estado, como pode-se observar pela tabela 4.

TABELA 4 – SADIA – POSIÇÃO NO RANKING DAS EXPORTADORAS DO PARANÁ, PARTICIPAÇÃO NO TOTAL DAS EXPORTAÇÕES E EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES – 2003-2007 (em US\$ Milhões)

<b>Período</b>	<b>Ano</b>	<b>Posição</b>	<b>(US\$ F.O.B.)</b>	<b>Participação (%)</b>
Jan/Jun	2007	2 <sup>a</sup>	299.319.008	5,29
Jan/Dez	2006	2 <sup>a</sup>	487.117.691	4,87
Jan/Dez	2005	2 <sup>a</sup>	607.576.443	6,06
Jan/Dez	2004	4 <sup>a</sup>	462.778.383	4,92
Jan/Dez	2003	5 <sup>a</sup>	293.869.628	4,11

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

É devido ao fato da maior parte das unidades industriais do Grupo estar no Paraná que a empresa concentra sua operação de exportações no Porto de Paranaguá. Nesse sentido, o Centro Logístico de Ponta Grossa reforça a estrutura de distribuição e armazenagem dos produtos, vindo de encontro à estratégia da empresa de atender de forma ágil e confiável seus 200 clientes internacionais espalhados por 100 países.

Sobre a presença da Sadia no Paraná cabe destaque para a importância econômica que representa para os municípios de Toledo, Dois Vizinhos, Ponta Grossa, Francisco Beltrão e Paranaguá. Em Dois Vizinhos, a unidade do grupo é responsável pelo emprego da maior parte da mão-de-obra direta do município e produz em torno de 130 mil toneladas de frango, sendo que 90% destinam-se ao mercado externo<sup>12</sup>.

Em Francisco Beltrão a avicultura também ocupa lugar de destaque na composição do PIB do município. Na cidade, a unidade industrial da empresa

<sup>12</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Dois\\_Vizinhos#column-one#column-one](http://pt.wikipedia.org/wiki/Dois_Vizinhos#column-one#column-one) Acesso em: 14 jul. 2007.

emprega direta ou indiretamente cerca de 8% da População Economicamente Ativa<sup>13</sup>.

Em Ponta Grossa a empresa produz pratos prontos congelados, sopas, pizzas, massas e a linha de doces Miss Daisy. Em 2006 contou com uma produção de 2,5 mil toneladas de produtos por mês. No mesmo período a empresa empregava mais de 1.100 trabalhadores. Estando entre as 65 indústrias exportadoras do município, em 2005 a fábrica respondeu por quase 90% dos US\$ 183,51 milhões exportados pelas indústrias alimentícias da região<sup>14</sup>.

Atualmente a unidade industrial de Toledo é a maior da empresa no Brasil, contando, em 2005, com mais de 7.000 empregados. A unidade concentra abates de frangos e suínos, além da produção de industrializados e fabricação de ração<sup>15</sup>.

As exportações da Sadia geradas no Paraná, em 2001, atingiram US\$ 283 milhões, o equivalente a 44% de sua receita total de exportação. No mesmo ano, a empresa era responsável no Estado por mais de 9 mil empregos diretos e milhares de indiretos, tendo recolhido US\$ 98,25 milhões em impostos, participando com 2,95% da arrecadação estimada de ICMS do Paraná. Mantinha parceria com 4.349 produtores rurais, entre avicultores e suinocultores, pelo sistema de integração vertical. Maior do Estado na atividade abatedouro-frigorífico, em 2001 a Sadia abateu 270 milhões de aves e 1,6 milhão de suínos, o equivalente a 41% dos abates de frangos do Paraná e 57% dos abates de suínos<sup>16</sup>.

## 7 Conclusão

Se as exportações começaram meio por acaso e tiveram um crescimento lento dentro da empresa, não é mais o que acontece atualmente. A Sadia profissionalizou o processo, investiu em representantes no exterior, criou escritórios comerciais e fez acordos via joint-ventures com outras empresas. No início do século XXI, após quase quatro décadas de presença estrangeira, a empresa tem cerca de metade de seu faturamento baseado no mercado internacional. A partir de

---

<sup>13</sup> [http://pt.wikipedia.org/wiki/Francisco\\_Beltr%C3%A3o#Economia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Francisco_Beltr%C3%A3o#Economia) Acesso em: 14 jul. 2007.

<sup>14</sup> [http://aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=17220&tipo\\_tabela=negocios&categoria=agroindustria](http://aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=17220&tipo_tabela=negocios&categoria=agroindustria) Acesso em: 14 jul. 2007.

<sup>15</sup> [http://www.maquinadanoticia.com.br/br/imprensa.asp?id\\_release=1326&id\\_empresa=114](http://www.maquinadanoticia.com.br/br/imprensa.asp?id_release=1326&id_empresa=114) Acesso em: 14 jul. 2007.

<sup>16</sup> <http://www.sadia.com.br/br/empresa/imprensa13-2.asp> Acesso em: 14 jul. 2007.

2006 tomou uma decisão chave no sentido de aprofundar o processo de internacionalização, construindo sua primeira fábrica no estrangeiro.

Verificando esta experiência concreta de internacionalização de uma empresa com os estudos teóricos, percebe-se trajetória semelhante às conclusões de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), para quem o processo de internacionalização seria gradual e resultado de uma série de decisões incrementais. No caso da Sadia é exatamente este procedimento que se verificou. As primeiras exportações começaram em 1967, mais para atender pequenas demandas de clientes externos que como uma política planejada. Depois desta data, um impulso significativo veio em 1975, com o primeiro lote de exportações de frangos. Novamente não foi algo planejado pela Sadia e sim fruto de um excesso de produção que o mercado interno não conseguiu absorver. Em seguida, agentes estabelecidos no exterior, contribuíram para alargar o número de clientes, assim como de países compradores, o que levou a empresa a implantar, a partir dos anos 1990, os primeiros escritórios de vendas no exterior. Na seqüência, um fato a destacar foram as joint-ventures com a Sky Dragon, na China, a Concórdia Foods Ltd, com a Sun Valley, na Inglaterra e a BRF International Foods, entre Sadia e Perdigão para mercados emergentes. Por fim e, após longo processo de quase 40 anos de experiência de exportações, a Sadia decidiu se internacionalizar também através de uma planta industrial no estrangeiro, desta vez escolhendo a cidade de Kalinigrado, na Rússia com local. A empresa deve começar suas operações em dezembro de 2007, com uma capacidade de processar 50 mil toneladas de carne por ano.

Em relação ao Paraná, a presença da Sadia destaca-se por três motivos especiais. O primeiro diz respeito à sua contribuição em relação às exportações, destacando-se como a segunda maior empresa exportadora. O segundo fato é sua presença significativa tanto com abatedouros de aves e suínos como com fábricas de derivados de carne e outros produtos prontos. Destaque para a presença nos municípios de Toledo, dois vizinhos, Francisco Beltrão, Ponta Grossa e Paranaguá. Por fim, o terceiro aspecto de destaque é em relação aos empregos gerados. Só em Toledo a Sadia tinha, em 2005, mais de sete mil empregados. Ainda com relação a este ponto, cabe destacar a parceria que a empresa mantém no estado com 4.349 produtores rurais, criadores de aves e suínos para os quais, além do emprego propriamente dito, garante sua permanência no campo.

## 8 Referências

BARRETO, A.S.P. **Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior.** Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1998.

BILKEY, W.J.; TESAR, G. **The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms.** In: *Journal of International Business Studies*. 8 (1), 93-98, 1977.

BILKEY, W.J. **An attempted integration of the literature on the export behavior of firms.** In: *Journal of International Business Studies*. 9 (1), 33-46, 1978.

CAVUSGIL, S.T. **Organizational characteristics associated with export activity.** In: *Journal of Management Studies*. 21 (1), 3-22, 1984.

CAVUSGIL, S.T. **On the internationalization process of firms.** In: *European Research*. 8 (6), 273-281, 1980.

COSTA, L.H.I. **Internacionalização de empresas e adaptação do mix de marketing: um estudo de caso no Mercosul.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1998.

DALLA COSTA, Armando João. **L'agroindustrie brésilienne contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture.** Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 2000.

FREIRE, Cláudia Marques. **Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2001.

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

GRAEL, I.; ROCHA, A. O processo de internacionalização de uma empresa. In: MAGALHÃES, F.S. **Aspectos da seleção, treinamento e acompanhamento de executivos internacionais em algumas empresas brasileiras internacionalizadas.** Dissertação de Mestrado, Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2000.

[http://aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=17220&tipo\\_tabela=negocios&categoria=agroindustrias](http://aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=17220&tipo_tabela=negocios&categoria=agroindustrias) Acesso em: 14 jul. 2007.

[http://www.maquinadanoticia.com.br/br/imprensa.asp?id\\_release=1326&id\\_empresa=114](http://www.maquinadanoticia.com.br/br/imprensa.asp?id_release=1326&id_empresa=114) Acesso em: 14 jul. 2007.

<http://www.sadia.com.br/br/empresa/imprensa13-2.asp> Acesso em: 14 jul. 2007.

[http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo\\_40745.asp](http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo_40745.asp) Acesso em: 23 jul. 2007.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Dois\\_Vizinhos#column-one#column-one](http://pt.wikipedia.org/wiki/Dois_Vizinhos#column-one#column-one) Acesso em: 14 jul. 2007.

[http://pt.wikipedia.org/wiki/Francisco\\_Beltr%C3%A3o#Economia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Francisco_Beltr%C3%A3o#Economia) Acesso em: 14 jul. 2007.

JOHANSON, J. K; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm – four Swedish cases.** In: *Journal of Management Studies*. 305-322, Oc. 1975.

PINTO, Luiz Antonio. **Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: um estudo de caso.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1998.

ROCHA, A. (org.). **Gerência de exportação no Brasil.** São Paulo: Atlas/Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, p. 128-156, 1987.

SILVA, M.S.F.M. **O processo de internacionalização de empresas: um estudo de caso no setor de serviços de informações.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1998.

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

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. *Internationalization: Evolution of a Concept*, in BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P.N. **The Internationalization of the Firm**, UK: International Thomson Business Press, 1999.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. **Internationalization: evolution of a concept.** In: *Journal of General Management*. 14 (2), 34-64, 1988.

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