

# INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: O CASO BRASIL FOODS.

Callebe Sousa e Silva

**Resumo:** Este artigo faz uma análise das trajetórias de duas grandes empresas brasileiras e seus processos de internacionalização. Partindo da explicação baseada em modelos de internacionalização que partem de: exportações, vendas por representantes, filiais, *joint-ventures* e aquisição de fábricas. A Sadia e Perdigão hoje fazem parte do mesmo negócio, chamado BR Foods que, como resultado de sua estratégia de expansão, é uma das maiores empresas de alimentos do mundo e líder no mercado brasileiro.

**Palavras-chave:** Processo. Internacionalização. BR Foods.

## 1 Introdução

O Brasil passou por importantes mudanças em suas políticas externas e internas nos últimos 20 anos. Essas mudanças, sejam por forças exteriores ou domésticas, promoveram uma série de consequências no posicionamento de grandes empresas e indústrias em relação aos processos de crescimento e, eventualmente, internacionalização. É possível identificar vários núcleos de mercados e demandas aparecendo em diferentes setores da sociedade de forma com que o crescimento, aliado com a ajuda do crescimento da economia, se deu de forma acelerada e equilibrada.

Da mesma forma, esses processos de internacionalização, como uma via de mão dupla, ajudaram a alavancar a economia e estabelecer a indústria brasileira, sobretudo a de carnes e congelados, como uma das maiores do mundo. Com isso, essas indústrias apresentam seriedade e determinação em relação a busca de novos mercados no exterior.

Diante do exposto, um dos maiores casos de internacionalização no setor alimentício brasileiro foi o da Sadia e Perdigão, cujos objetivos e estratégias para

implementação de seus processos no exterior foram de observância significativa para novos estudos e pesquisas. Desta forma, é importante o estudo acerca dos processos que Sadia e Perdigão tomaram a fim de internacionalizar suas empresas separadamente e, no futuro, se juntarem em um processo de fusão para se tornarem a BR Foods. Sendo assim, a pesquisa extensa no caso de internacionalização das duas empresas mostra que existem passos a serem dados para que haja um processo de forma eficaz e natural.

Pensando nisso, o presente trabalho científico tem como objetivo identificar o processo de internacionalização das empresas que compõe a Brasil Foods e os motivos que a levaram a entrar no cenário internacional. Além disso, serão descritos os cenários político-econômicos brasileiros entre 2002 - 2009 (período que antecede a fusão das empresas), a exposição dos motivos que levaram Sadia e Perdigão ao processo de fusão e o processo de internacionalização das duas empresas tal como o processo de fusão.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas, além do estudo de caso. A pesquisa se baseou em publicações científicas e históricas acerca do contexto histórico brasileiro e o estudo de caso foi pesquisado sobre a história das empresas Sadia e Perdigão e do processo de fusão.

A primeira parte do artigo tem a intenção de expor o cenário político-social que o Brasil experienciou entre 2002 e 2009 como base de explicação para as ações e cenário de favorecimento de exportação. A segunda parte mostra de forma sucinta as histórias e trajetórias de Perdigão e Sadia, além de seus processos de internacionalização. A última parte caracteriza o estudo de caso do processo de fusão entre Sadia e Perdigão, gerando então a BR Foods.

## **2 Cenário Político e Econômico entre 2002 - 2009**

A sociedade brasileira, como um todo, passou por importantes transformações em suas estruturas políticas, sociais e econômicas principalmente

entre os anos de 2002 e 2009. Giambiagi et al (2016) descrevem que houve certa preocupação por parte de investidores e de economistas que o novo governo (Lula) não manteria a estabilidade e austeridade adquirida no governo FHC. Porém, ao longo do primeiro ano de seu governo, assim como em outros países, foram tomadas medidas para que a austeridade e estabilidade de preços fossem prioridade para qualquer governo (GIAMBIAGI et al, 2016, p. 207).

Ao longo de 2003 a balança comercial do Brasil passou por superávits cada vez maiores. O número de exportações cresceu cada vez mais devido a uma série de fatores como a desvalorização cambial, aumento da demanda mundial e aumento de vendas para a China que começara a ser o maior parceiro comercial do Brasil. As exportações começaram a representar cada vez mais grande parte da economia Brasileira, sendo que em 2003 o Brasil já estava na posição 25 no ranking de exportações mundiais (LEAL, 2003).

As *commodities* tiveram seus preços elevados a partir do segundo semestre de 2003. O grande detalhe é o que ajudou o Brasil a alavancar suas exportações foi a abrangência de tipos de *commodities* que tiveram seus preços elevados. As modalidades energéticas, metais em geral, grãos, óleos e alimentos começaram a dar mais força para indústrias brasileiras. (PRATES; MARÇAL, 2008).

Porém é importante ressaltar que o investimento externo no Brasil caiu significativamente em 2003 chegando a receber apenas US\$ 10,1 bilhões diferente de US\$ 32,7 bilhões em 2000. Isso levou também ao chamado desinvestimento externo que é quando empresas decidem sair do país. Essa diminuição se deu em face de incertezas em relação ao novo governo e desaquecimento global (LEAL, 2004).

A partir de 2003/2004 o país passou por uma mudança na política externa, dando mais visão e foco a países não tradicionais no mercado internacional. O Brasil passa então por uma fase de buscar e estimular o desenvolvimento de regimes internacionais, a qual ela dá o nome de "institucionalismo pragmático". Sendo assim,

o país passa a procurar por mais parceiros não tradicionais para cooperação a fim de encontrar então a diminuição de custos no comércio e a maximização de ganhos (PINHEIRO, 2004).

O Brasil passa então a aumentar seu comércio com países baseado em uma mudança de visão política. Apenas nos primeiros sete meses de 2004, houve um aumento de 72,1% nas exportações para esses mercados se comparado com 2003. Complementado pela ainda alta nos preços das *commodities*, as exportações cresceram 20,2%, acima da média de outros países em desenvolvimento de 16,9% (LEAL, 2004).

Apenas em 2004, as exportações de frango cresceram cerca de 59% se comparado com 2003. Deste valor total, o Brasil foi responsável por 43% das vendas mundiais de carne de frango. Porém, desse valor total, sobre o complexo de carnes, apenas 38% era de carne bovina e 14% de suína (MARFINATI, 2005).

Acompanhando a tendência dos últimos anos, a economia brasileira teve forte crescimento em 2005. Com o crescimento também de seus parceiros comerciais, houve também a elevação nas exportações, continuando suas taxas de superávit que chegou a US\$ 2,2 bilhão. As exportações cresceram 28,3% se comparado com 2004. A grande parte das exportações ainda eram focadas nos *commodities* e apenas 19% de média tecnologia e 12% de alta. Isso significa que o país era líder em produção com mão-de-obra mas perdia quando o assunto era a utilização desses recursos naturais para a produção de produtos a serem vendidos em mercados internos e externos (LEAL, 2003).

Com a tendência dos últimos anos, o Brasil continuava a ser o terceiro maior produtor de frango e o maior exportador do mundo. De janeiro a novembro de 2005, o país já havia exportado 2,6 milhões de toneladas de carne. Isso representava 18% a mais do que em 2004 (SILVA, 2005).

Quadro 1: Brasil e estados da Região Sul: Exportações de carne de frango, 2004/2005 (Jan. a Nov.).

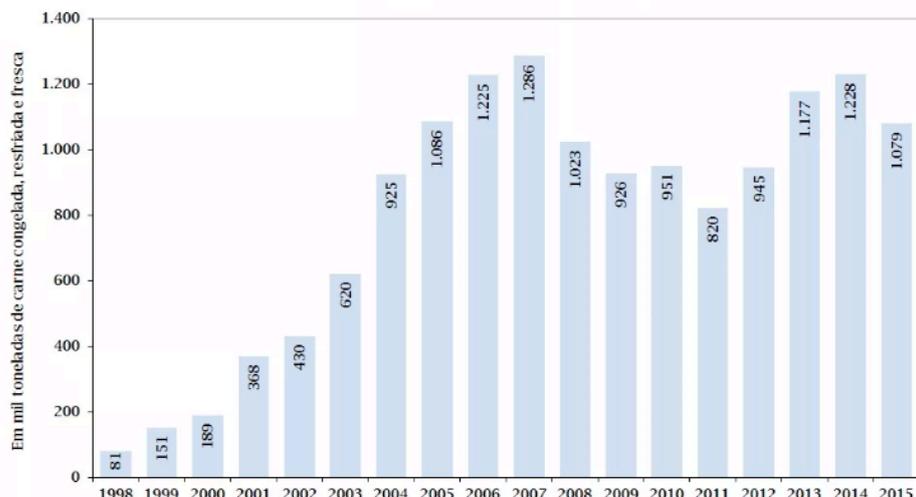
Ítems	2005		2004		Var. %	
	US\$ FOB	Toneladas	US\$ FOB	Toneladas	US\$ FOB	Volume (t)
<b>Brasil</b>	3.154.041.658	2.633.016	2.350.913.713	2.239.640	34,2	17,6
<b>PR</b>	856.320.794	720.377	617.604.001	613.074	38,6	17,5
<b>SC</b>	952.871.136	725.807	764.073.691	650.214	24,7	11,6
<b>RS</b>	757.668.329	635.054	586.189.440	564.308	29,2	12,5

Fonte: MDIC/SECEX (Sistema AliceWeb – [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br))

O investimento estrangeiro voltou a subir em 2006 chegando até US\$ 18,8 bilhões, crescendo cerca de 24,7% comparando com o mesmo período em 2005 (RIBEIRO, 2007). O agronegócio brasileiro bateu recorde de exportações e chegou a totalizar US\$ 49,422 bilhões. Se comparado com o ano anterior, as mesmas cresceram cerca de 14%. Isso mostra a forte tendência e fortalecimento do mercado brasileiro frente ao mundo em relação a produção de carne e produtos alimentícios que seria consolidado no futuro próximo (ESTADO, 2007).

Com a alta dos preços das *commodities* ainda acontecendo as exportações agrícolas levaram o Brasil a um superávit em 2007. Ao todo, houve um aumento de 17% nas exportações. As exportações de carne de frango representaram US\$ 4,2 bilhões, uma alta de 44% e a carne bovina US\$ 3,5 bilhões (LEAL, 2007). Mais uma vez, houve recorde na exportação de carne bovina e tal feito não se repetiria então até o momento.

Quadro 2: Volume de carne bovina exportada de 1998 a 2015



*Fonte: Adaptado da base do MDIC (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio) e considerando apenas carne bovina congelada, resfriada ou fresca.*

O ano de 2008 foi marcado pelo aumento no consumo pelos brasileiros, chegando a níveis comparáveis aos dos americanos na década de 50 (LEAL, 2009). Esse crescimento na economia fortaleceu a indústria e possibilitou a passagem pela crise internacional que o mundo enfrentava de forma mais branda, apesar de inevitáveis consequências.

As exportações e importações voltaram a crescer, resultando num superávit comercial de US\$ 24,7 bilhões (LEAL, 2009). O cenário de crise mundial mudou como o país fazia suas previsões e diminuiu alguns números da economia no ano seguinte.

A alta do dólar, diminuição do poder de compra no mundo e do brasileiro levou as exportações e PIB brasileiro para baixo. Foi a primeira vez que as exportações do agronegócio recuaram em mais de 7 anos, caindo de US\$ 200 bilhões para US\$ 150 bilhões.

Quadro 3: Evolução das Exportações brasileiras (Em bilhões de dólares)



Fonte: Ministério da Agricultura. Dados: Mapa/Elaboração: Globo Rural, 2016).

O PIB e PIB per capita também caíram significativamente em 2009, com queda registrada em 0,3% e PIB per capita de - 1,3%. A queda na economia, principalmente na venda de commodities afetou o mercado brasileiro que estava pronto para se aquecer e crescer ainda mais. Porém, um crescimento viria nos próximos anos consolidando indústrias que recebiam investimento para crescer.

### 3 História e Internacionalização da Sadia e Perdigão

As histórias das empresas Perdigão e Sadia se parecem muito e tem muito a ver no que diz respeito a construção e desenvolvimento dos mercados de exportação de carne brasileira. É inegável que as duas empresas foram de extrema importância para que o Brasil se tornasse líder nessa área e reconhecido como sinônimo de boa qualidade e comprometimento.

#### 3.1 Uma breve história da Sadia

A empresa Sadia nasce com Attilio Fontana, que em 1944, junto com alguns sócios, adquire a S.A Indústria e Comércio Concórdia. A empresa teve o nome de Sadia pois era a junção de "S.A" com a última sílaba da palavra Concórdia - "DIA"(Memorial Attilio Fontana, 2014). As atividades que mais predominavam as

instalações da Sadia estavam concentradas no abate de suínos e moinho do trigo que eram trazidos pelos próprios agricultores de Santa Catarina (COSTA, 2013).

Durante esse período de 1944-1969, foram melhoradas as relações de gerenciamento com esses mesmos fornecedores locais, havendo uma evolução na produção, distribuição e venda (SATO, 1998). Após a segunda guerra mundial a cidade de São Paulo recebeu muitos imigrantes e isso fomentou a indústria. Tendo visto isso, a Sadia no final da década de 1940 investiu na expansão e investimentos em suas fábricas a fim de diminuir distâncias e ter competitividade em frente a frigoríficos novos e estrangeiros (COSTA, 2013).

Tendo em vista que as estradas no Brasil na década de 1940 - 1950 não eram de boa qualidade, Atílio Fontana resolveu investir em transporte aéreo para que seus produtos chegassem em outros lugares do país mais rapidamente. Assim, em 1955 foi criada a Sadia S.A Transportes Aéreos que durou apenas 3 anos como transporte de mercadoria, sendo mudado seu propósito para aviação comercial considerando que as estradas brasileiras já eram melhores e não seria lucrativo continuar transportando produtos por avião (COSTA, 2013).

Parcerias para produção de aves, bovinos e exportação desses produtos começou na década de 1960 e foi somente possível com a aquisição de indústrias em São Paulo, Mato Grosso e Paraná (SATO, 1998). Até então, a Sadia operava em um sistema de rede para a distribuição de seus produtos e a fim de melhorar seu processo de comunicação a agilidade na tomada de decisões, resolveu criar a Sadia Comercial e Ltda em São Paulo (COSTA, 2013).

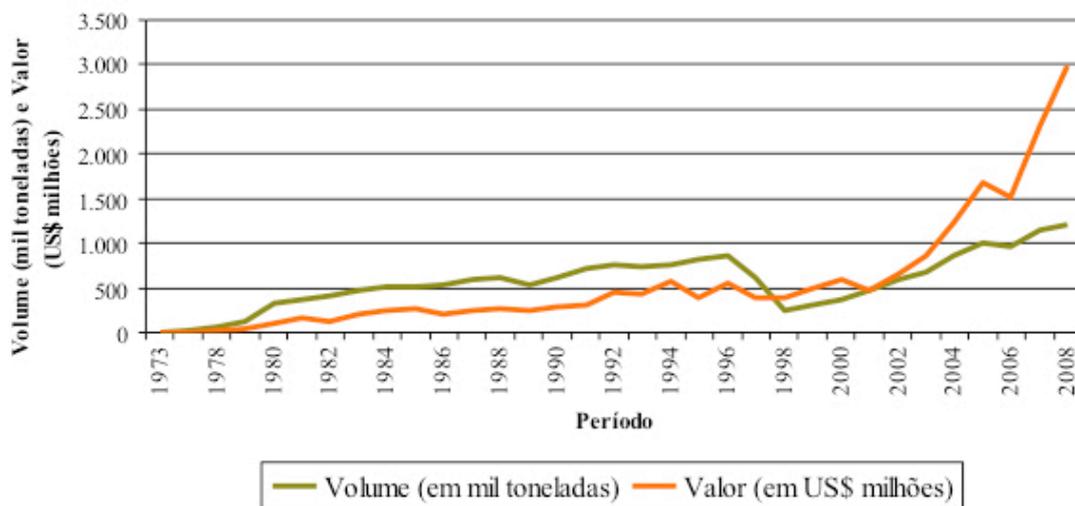
De acordo com Pernose (2006, p. 224), a entrada de novos produtos ao catálogo da Sadia foi de extrema importância, tendo em vista que a empresa tinha começado apenas com um moinho de trigo. A partir desse ponto, a diversificação de produtos começou a ser palavra de ordem para empresas do mesmo porte que queriam que seus lucros fossem maximizados (*apud* COSTA, 2013).

### 3.2 Exportações e Internacionalização da Sadia

Os primeiros contratos de exportações da Sadia foram assinados em 1967, quando a empresa vendeu carne bovina para o Mercado Comum Europeu (COSTA, 2013). Ainda segundo Costa, a estratégia de vender para outros mercados não significava que a Sadia queria apenas sair da estagnação econômica em que chegara mas que fazia parte de um plano de expansão da indústria que viria a se confirmar e consolidar no futuro (2013).

A aproximação com o Mercado Comum Europeu, em especial com a Itália, Espanha, França e Portugal trouxeram lições valiosas para a Sadia que aprendeu sobre os hábitos alimentares de outros países e teve ajuda de técnicos europeus para desenvolvimento de seus produtos para esses mercados, contemplando assuntos como os cortes especiais de cada tipo de carne (COSTA, 2013).

Gráfico 1 - Evolução do Volume e do Valor das Exportações da Sadia: 1973 - 2008.



Fonte: Elaboração de Armando João Dalla Costa e Junior Ruiz Garcia (2013), a partir de Sadia (2009b).

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

Depois de algumas décadas de exportação via representantes e do constante intercâmbio de experiências com a visitas de técnicos e o aprimoramento de produtos e desenvolvimento da qualidade, chegou a hora da Sadia investir na instalação de filiais no exterior com os escritórios Sadia Trading. Esses escritórios tinham como objetivo melhor atender os clientes em outros países além de obviamente aumentar o volume de vendas. Essas filiais também serviam para que o conhecimento sobre as características do país aumentasse (COSTA, 2013).

Segundo Teixeira (1994, p. 119), a primeira filial foi aberta em Tóquio pois a Sadia considerava o mercado Japonês muito exigente, e a segunda foi aberta em Milão no mesmo ano para anteder o Mercado Comum Europeu (*apud* COSTA, 2013). Nesse processo, fica claro o processo de internacionalização, partindo de uma fase onde não havia exportação, com exportação, vendas pela própria firma e então a implantação de produção no exterior. Segundo Carlson (1975), esse processo de internacionalização (seja ele por exportações ou investimento direto) é um reflexo do projeto de crescimento da empresa (*apud* HIAL; HEMAIS, 2003).

Figura 1 - Estabelecimento dos estágios do Processo de Internacionalização da Firma



Fonte: Elaboração de Armando João Dalla Costa e Junior Ruiz Garcia (2013), a partir de Muniz (2004)

### 3.3 História e Internacionalização da Perdigão.

A Perdigão foi fundada em 1934 como Perdigão Agroindustrial S.A mas só começou de fato as atividades em abatedouro em 1939. Nas décadas que seguiram,

a empresa foi crescendo em números de indústrias, diversificação de produtos e número de empregados. Juntamente com a Sadia, ela contribuiu fortemente para o fortalecimento da produção de carne e levou o Brasil a ser o líder em exportação de frangos e cortes de aves (COSTA, 2005 *apud* RELATÓRIO, 2008).

De 1943 até 1947, a Perdigão adquiriu a Sociedade Cortume Catarinense cujo objetivo era também fazer o processamento industrial de couros; construiu um moinho de trigo com capacidade para produção de 6 toneladas diárias de farinha e também comprou uma pequena serraria em Tangará (COSTA, 2005).

O processo de crescimento da Perdigão estava fortemente ligado a sua habilidade de construir redes de processamento e pensar nos negócios além de fronteiras. Pensando nisso, em 1955, Ponzoni Brandalise construiu uma fábrica de rações para atender aos fazendeiros que forneciam os animais a Perdigão. Era um verdadeiro complexo de fábricas que abrangiam desde os próprios abatedouros, até moinhos e madeireiras. Tudo pensado para a expansão e desenvolvimento do negócio (COSTA, 2005).

Como estratégia para crescimento e maior número de vendas, em 1960 houve o investimento em novas máquinas e o envio de um técnico aos Estados Unidos para aprender novas técnicas avicultura. Em cerca de três anos, a Perdigão cresceu exponencialmente sua produção de aves chegando a 1.500 frangos abatidos por dia, ao contrário de 120 por semana no começo de 1960 (COSTA, 2005).

Assim como a Sadia, a Perdigão também investiu em transportes e comprou uma frota de 20 caminhões em 1955 mas, assim como a Sadia, percebeu que as estradas não eram boas e comprou dois aviões com capacidade de transportar 3 toneladas de carga por viagem. Depois que as estradas melhoraram, a Perdigão decidiu vender seus dois aviões (COSTA, 2005).

Novamente, quase com os mesmos movimentos que a sua concorrente Sadia, a Perdigão construiu filiais de vendas no final dos anos 60 em São Paulo e Rio de Janeiro. Alguns anos depois, em 1975, a perdigão construiu seu primeiro abatedouro exclusivo para aves em Videira. Em forma de rede, a Perdigão deu o pontapé inicial para as exportações com um interesse claro próprio, criando a UNEF - União de Exportadores de Frango que deu origem depois à ABEF - Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frangos. O primeiro destino de suas carnes foi para Arábia Saudita. Como planejamento, a perdigão abriu seu capital em 1980 para a Bolsa de Valores (COSTA, 2005).

Segundo Tassara e Scapin (1996, p. 110), no início da década de 90 a perdigão passava por problemas financeiros e foi preciso enxugar e reorganizar os gastos da empresa. Porém, as medidas tomadas ainda não foram suficientes para ajudar nas despesas e as dívidas e os juros continuavam a crescer devido a desconfiança de investidores na empresa (*apud* COSTA, 2005).

Em 1994 um fundo de pensão introduziu um novo modelo de gestão e trouxe mudanças para que a Perdigão saísse da crise. Segundo Ludkevitch (2005), as mudanças fizeram com que a empresa pudesse conquistar o mercado interno e externo e ser competitiva com sua maior concorrente, a Sadia.

Ao contrário da concorrente Sadia, a Perdigão demorou um pouco mais para abrir seu primeiro escritório no exterior que aconteceu em 2000, na Inglaterra. Com o decorrer dos anos, alguns outros escritórios também foram abertos em Emirados Árabes, Rússia, Áustria, Cingapura e Japão. Em 2007 a empresa adquiriu a *Plusfood*, uma empresa holandesa líder no mercado europeu.

A expansão da Perdigão e o desenvolvimento de seu mercado em relação aos seus concorrentes no Brasil e no exterior mostra uma empresa focada e que passou por dificuldades com uma base no desenvolvimento interno. A expansão por meio de exportações e depois criações de sedes no exterior seguiu o mesmo

modelo de sua concorrente Sadia. Duas empresas de sucesso no mercado doméstico e internacional.

#### **4 Processo de Fusão e Internacionalização da Sadia e Perdigão para BR Foods**

De acordo com Costa e Souza-Santos (2009) a fusão da Sadia e Perdigão para a criação da Brasil Foods era uma questão que já vinha sendo discutida há algum tempo, mais precisamente nos 10 anos anteriores a sua fusão de 1999 - 2009. Uma série de propostas foram feitas por parte da Sadia principalmente mas as negociações não iam para frente por motivos externos e internos das organizações.

Segundos os autores, a última recessão que o Brasil passou levou a Sadia a uma estagnação em suas contas e uma dívida considerável em contra ponto a sua concorrente Perdigão. Os autores defendem que a Perdigão logo passaria a sua concorrente.

Segundo Espíndola (2014), os anos 90 e começo dos anos 2000 foram marcados pelas aquisições de novos mercados, expansão no catálogo de produtos e compra de empresas concorrentes (ESPÍNDOLA, 2014, p. 1874). Isso fez com que as duas empresas se preparassem para o mercado exterior que por vezes é bastante exigente e diferente do doméstico. Ambas empresas souberam aproveitar as oportunidades de aprendizado tanto interno quanto externamente.

Ludkevitch (2005) afirma que no começo da década de 1990, ambas empresas passavam por dificuldades financeiras mas elas mantinham as mesmas características em termos de origem, localização e estratégias para internacionalização. Depois da crise, as empresas tomaram rumos diferentes em relação a estruturação externa e modelo de gestão (*apud* SEREIA; CAMARA; VIEIRA, 2011, p. 150).

A BR Foods teve seu início como uma *joint-venture*, em 2001 quando as duas empresas (Sadia e Perdigão) decidiram se juntar, com capital dividido em partes

iguais, a fim de realizar exportações para mercados emergentes onde as duas não eram concorrentes. A *joint-venture* foi feita para que os custos com a produção, transporte fossem reduzidos e o poder de negociação aumentado. Desta forma, eles poderiam concorrer de igual para as grandes empresas no exterior, mas mantendo sua concorrência dentro do Brasil (FRIAS; BARBIERI, 2009 *apud* SEREIA; CAMARA; VIEIRA, 2011, p.151).

Com o estímulo do governo brasileiro em adotar um regime de taxas de câmbio flutuante, as desvalorizações cambiais impulsionaram as exportações como já comentado no capítulo I até meados de 2006. Esse crescimento do *superávit* pode ser explicado principalmente pelo crescimento da demanda mundial e elevação dos preços dos *commodities* (ESPINDOLA, 2013).

Segundo Figueredo e Grieco (2013), foi de muita importância que o processo de internacionalização em redes, como foi o caso da BR Foods, acontecesse de forma em que o aprendizado fosse valorizado. Desta forma, foi possível observar que a empresa conhecia os hábitos locais e se estruturou em rede de maneira rápida e eficaz. Esta cultura aberta, ainda segundo os autores, foi deveras importante para que a empresa pudesse encontrar mais aliados internacionais e que por sua vez propiciam mais aprendizado através de fontes externas.

Espíndola (2014) mostra que a BR Foods passou a concentrar 53% da produção de carnes no Brasil e que colocando em contraposição com o período anterior a sua fusão, a Sadia possuía em 2008 28,7% das exportações de produtos derivados do frango e a Perdigão tinha 21,3% (ESPÍNDOLA, 2013, p. 1873).

Os anos de 2007 e 2008 não foram bons para a Sadia. A marca chegou a perder R\$ 2,5 bilhões em 2008 enquanto a perdigão faturou R\$ 54 milhões.

Quadro 4 - COMPARATIVO SADIA E PERDIGÃO (DADOS 2008)

Dados	Sadia	Perdigão
Receita Líquida	R\$10,7 bi	R\$11,4 bi
Lucro/Prejuízo	R\$-2,5 bi	R\$54 mi
Exportação	R\$5,6 bi	R\$5,1 bi
Funcionários	60.580	59.008
Linha de produtos	700	2.500
Investimento	R\$1.815 mi	R\$2.404 mi
Faturamento líquido por funcionário (em R\$ mil)	177	155,5
Plantas Industriais	18	46
Fundação	1944 em Concórdia - SC	1934 em Videira - SC
Produtos/Segmentos	Industrializados congelados, resfriados, massas prontas, margarinas e doces	Industrializados congelados de carne, lácteos, massas prontas e vegetais congelados

FONTE: Relatórios anuais da Perdigão (2009b, N00026) e Sadia (2009b, N00025). Quadro Elaborado por COSTA; SOUZA-SANTOS, 2009.

Mesmo com as dificuldades financeiras da Sadia, a empresa queria deter 45% das ações quando as duas começaram seu processo de fusão. A Sadia argumentava que possuía uma grande receita operacional e uma marca já consolidada no país. No final, como uma surpresa para investidores e acionistas, a perdigão ficou com 68% e 32% para a Sadia, com uma exigência pela Perdigão para que a dívida da BRF ficasse administrável (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2009, p. 169).

Segundo Oscar Malvessi (2009), o espanto por parte da Sadia ter sido comprada pela Perdigão pode causar espanto mas tem uma explicação. De acordo com Malvessi, o lucro da empresa nos anos anteriores a fusão girava em torno em mais de 50% nas transações financeiras da empresa e não na venda de seus produtos. Segundo dados do autor, entre os anos 2000 e 2008, as vendas da Perdigão cresceram 73% a mais do que as da concorrente.

Dentre vários motivos pelos quais a Sadia e Perdigão se juntaram estão a melhor eficiência para atingir consumidores com bons preços e boa qualidade além dos pontos fortes das duas empresas que são: marca forte no mercado interno e em alguns outros países e grande variedade de produtos por parte principalmente da

Perdigão, segundo o Quadro 1, conta com 2.500 linhas de produtos contra apenas 700 da Sadia (COSTA; SOUZA-SANTOS, 2009, p.169).

## 5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise mais profunda, levando em conta aspectos externos e internos, de como empresas do ramo alimentício cresceram e se desenvolveram em processos de internacionalização até virarem grandes empresas internacionais. Além disso, também permitiu uma pesquisa mais precisa acerca de cada etapa do processo que essas duas empresas tomaram a fim de alcançar os seus objetivos como empresas individuais e juntas.

De um modo geral, o processo de internacionalização e fusão das duas empresas, é possível identificar aspectos que contribuíram para que a expansão e o processo em si fosse feito de forma eficaz e com um objetivo claro. O posicionamento das duas marcas, início de processo de exportação, implementação de filiais no exterior, vendas por meio de filiais, compra de fábricas no exterior, investimento externo direto (IED), *joint-ventures* e outras ações pavimentaram a estrada para que as duas empresas pudessem desenvolver aprendizado e conhecimento sobre mercados no exterior. A fusão entre as duas maiores marcas de carnes no Brasil possibilitaram a BR Foods uma expansão maior de seus produtos e eficiência em relação a concorrência no exterior, tendo em vista que o mercado doméstico já estava consolidado.

Desta forma, as estratégias e passos dos processos de internacionalização das duas empresas se mostraram eficazes mesmo com forças negativas internas e externas. Sendo assim, é possível que a mesma ideia para internacionalização seja repetida e adaptada para outras firmas a fim de garantir uma segurança em relação a riscos para empresa.

Dada à importância do assunto, torna-se necessário o desenvolvimento de novos estudos em outros casos de sucesso para que se possa reafirmar perante ao empresariado brasileiro as inúmeras possibilidades de crescimento e de projetos de internacionalização mesmo com adversidades de vários níveis e magnitudes. Nesse sentido, o processo detalhado e esquematizado de um plano de ação para que o processo de internacionalização seja feito de maneira mais eficaz se mostra de fundamental importância. O caso estudado mostrou um processo bem sucedido e com foco no aprendizado a fim de que o crescimento seja sempre constante.

### **INTERNATIONALIZATION OF BRAZILIAN COMPANIES: THE CASE BRASIL FOODS.**

**Abstract:** This article analyzes the trajectories of two large Brazilian companies and their internationalization processes. Starting from the explanation based on models of internationalization that depart from: exports, sales by representatives, subsidiaries, joint-ventures and acquisition of factories. Sadia and Perdigão today are part of the same business, called BR Foods which, as a result of its expansion strategy, is one of the largest food companies in the world and leader in the Brazilian market.

Keywords: Process. Internationalization. BR Foods

## REFERÊNCIA

\_\_\_\_\_. BeefPoint. **Evolução das exportações brasileiras de carne bovina in natura**. 2008. Disponível em: < <https://www.beefpoint.com.br/evolucao-das-exportacoes-brasileiras-de-carne-bovina-in-natura-43577/>>. Acesso em: 15/07/2018.

\_\_\_\_\_. BeefPoint. **Record nas exportações de carne bovina em 2007**. 2008. Disponível em: <<https://www.beefpoint.com.br/record-nas-exportacoes-de-carne-bovina-em-2007-42715/>>. Acesso em: 15/07/2018.

\_\_\_\_\_. Memorial Attilio Fontana. Disponível em: <<http://www.memorialattiliofontana.com.br/attilio-fontana>>. Acesso em: 10/07/2018.  
>. Acesso em: 15/07/2018

DALLA COSTA, Armando; GARCIA, Junior. **A Trajetória da Sadia no Mercado Internacional: das Exportações à Implantação de Unidades no Exterior**. Disponível em: < <http://www.revistaespacios.com/a13v34n11/13341103.html>>. Acesso em: 17/07/2018.

DALLA COSTA, Armando; SOUZA-SANTOS, Elson. **Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia**. Disponível em: < <https://revistas.ufpr.br/ret/article/viewFile/27274/18177>>. Acesso em 17/07/2018.

DALLA COSTA, Armando. **A Sadia e sua experiência no mercado internacional**. 2009. Disponível em: < <https://revistas.ufpr.br/ret/article/view/27321/18199>>. Acesso em: 17/07/2018.

DALLA, Costa. **A perdigão, a passagem do poder e a profissionalização nas empresas familiares**. 2005. Disponível em: <<http://www.empresas.ufpr.br/perdigao.pdf>>. Acesso em: 10/07/2018.

DALLAS COSTA, Armando. **Sadia e Perdigão: Diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares**. Disponível em: <<http://www.abphe.org.br/arquivos/armando-dalla-costa.pdf>>. Acesso em: 10/07/2018.

ESPÍNDOLA, Carlos. José. **A internacionalização do agronegócio brasileiro de carnes: A trajetória da Brasil Foods**. Disponível em: < <http://6cieta.org/arquivos-anais/eixo1/Carlos%20Jose%20Espindola.pdf>>. Acesso em 05/06/2018.

FERREIRA, Venilson. **Receita das exportações do agronegócio recuou 8,8% em 2015**. 2016. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Agricultura/Soja/noticia/2016/01/receita-das-exportacoes-do-agronegocio-recuou-88-em-2015.html>>. Acesso em 10/07/2018.

FIGUEIREDO, Júlio; GRIECO, Augusto. **O Papel da Inovação aberta na internacionalização de empresas: O caso Brasil Foods**. Disponível em: <[https://ac.els-cdn.com/S1809203916302819/1-s2.0-S1809203916302819-main.pdf?\\_tid=8be3151c-f508-44a8-aa6e-8f9c2f202325&acdnat=1532016447\\_dfbebecd9b7c98cf6a88919d25a00941](https://ac.els-cdn.com/S1809203916302819/1-s2.0-S1809203916302819-main.pdf?_tid=8be3151c-f508-44a8-aa6e-8f9c2f202325&acdnat=1532016447_dfbebecd9b7c98cf6a88919d25a00941)>. Acesso em: 17/07/2018.

FORMIGONI, Ivan. **Dados históricos da exportação de carne bovina do Brasil**. Disponível em: <<http://www.farmnews.com.br/mercado/exportacao-de-carne-bovina/>>. Acesso em: 15/07/2018.

GIAMBIAGI, Fabio; VILLELA, André; CASTRO, Lavinia; HERMANN, Jennifer. **Economia Brasileira Contemporânea [1945 - 2015]**. Disponível em: <[http://home.ufam.edu.br/andersonlfc/Economia\\_Brasileira\\_Contemporanea/ECONOMIA%20BRASILEIRA%20CONTEMPOR%C3%82NEA%20A%20ED.pdf](http://home.ufam.edu.br/andersonlfc/Economia_Brasileira_Contemporanea/ECONOMIA%20BRASILEIRA%20CONTEMPOR%C3%82NEA%20A%20ED.pdf)>. Acesso em: 10/07/2018.

LEAL, Edson. **Economia Brasileira - 2003**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/economia-brasileira-2003/69615/>>. Acesso em: 15/07/2018

LEAL, Edson. **Economia Brasileira - 2004**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/economia-brasileira-2004/69632/>>. Acesso em: 15/07/2018

LEAL, Edson. **Economia Brasileira - 2005**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/economia-brasileira-2005/69674/>>. Acesso em: 15/07/2018

LEAL, Edson. **Economia Brasileira - 2007**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/economia-brasileira-2007/69706/>>. Acesso em: 15/07/2018

LEAL, Edson. **Economia Brasileira - 2008**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/economia-brasileira-dezembro-de-2008/34052/>>. Acesso em: 17/08/2018.

LUDKEVITCH, Iuri. **Trajetórias de Crescimento dos Grupos Sadia e Perdigão: Um estudo comparativo**. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Iuri\\_Ludkevitch.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Iuri_Ludkevitch.pdf)>. Acesso em: 23/10/2018.

MANTEGA, Guido. **Economia Brasileira em Perspectiva**. Disponível em: <[http://fazenda.gov.br/centrais-de-conteudos/publicacoes/publicacoes-descontinuadas/economia-brasileira-em-perspectiva/economia\\_brasileira\\_em\\_perspectiva\\_pt\\_ed1\\_out2009.pdf](http://fazenda.gov.br/centrais-de-conteudos/publicacoes/publicacoes-descontinuadas/economia-brasileira-em-perspectiva/economia_brasileira_em_perspectiva_pt_ed1_out2009.pdf)>. Acesso em: 17/08/2018.

MARFINATI, Bruno. **Exportações de frango do Brasil crescem 26% em 2004.** 2005. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/ultnot/reuters/2005/01/12/ult1928u767.jhtm>>. Acesso em: 11/07/2018.

MUNIZ, Briza. **The internationalization process of a Brazilian Company - A study of the Uppsala and the Network models applied to a Brazilian company.** Disponível em: <<http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:19514/FULLTEXT01.pdf>>. Acesso em: 10/07/2018.

PINHEIRO, Letícia. **A política Externa Brasileira: O que mudou neste começo de século.** 2013. Disponível em: <<http://acaoeducativa.org.br/blog/2013/10/04/a-politica-externa-brasileira-o-que-mudou-neste-comeco-de-seculo/>>. Acesso em: 15/07/2018.

PRATES, Daniela; Marçal, Emerson. **O papel do ciclo de preços das Commodities no desempenho recente das exportações brasileiras.** Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/AnaliseEconomica/article/view/10909>>. Acesso em: 10/07/2018.

REVISTA EXAME. **Especial - Quem ainda acredita na sustentabilidade?.** 2009. ISSN 01022281.

RIBEIRO, Ana Paula. **Investimentos Estrangeiros no Brasil crescem 24,7% em 2006.** 2007. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u114006.shtml>>. Acesso em: 10/07/2018.

SATO, Geni. **Estratégia e estrutura organizacional: O caso Sadia.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-orgest-31.pdf>>. Acesso em: 13/07/2018.

SEREIA, Vanderlei; CAMARA, Marcia; VIEIRA, Saulo. **A Trajetória competitiva e a internacionalização da empresa Perdigão.** Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewFile/127/123>>. Acesso em: 17/07/2018.

SILVA, Roberto. **Paraná é destaque na produção de frangos de corte. 2005.** Disponível em: <[http://www.agricultura.pr.gov.br/modules/qas/uploads/180/frangos\\_de\\_corte\\_dez05.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/modules/qas/uploads/180/frangos_de_corte_dez05.pdf)>. Acesso em: 10/07/2018.