

## A Sadia e sua experiência no mercado internacional

Armando Dalla Costa\*

**RESUMO** – Este artigo tem como objetivo entender a trajetória de internacionalização da Sadia, uma das maiores empresas nacionais no setor de alimentos. Para isso, num primeiro momento buscamos entender sua história no mercado nacional, marcada por um crescimento via novas plantas industriais, diversificação no ramo de atividades, lançamento constante de novos produtos e ocupação do território brasileiro com plantas industriais e filiais comerciais. A partir de 1967 a Sadia iniciou seu processo de exportação, seguindo uma trajetória semelhante a diversas empresas que decidem ocupar também o mercado internacional, ou seja, enviar mercadorias, deslocar representantes comerciais, estabelecer escritórios de venda, realizar *joint ventures*. No início do terceiro milênio a Sadia iniciou o processo de internacionalização via aquisição e construção de unidades industriais próprias no exterior, com indústrias na Holanda e na Rússia. A constituição de plantas industriais e a produção física nos mercados externos são entendidas como o “estágio superior” no processo de internacionalização de uma firma, que a Sadia começa a atingir após mais de quatro décadas de atuação e conhecimento destes mercados.

Palavras-chave: Sadia. Exportação. Internacionalização. Comércio internacional. Avicultura.

### 1 INTRODUÇÃO

A crise que começou no mercado financeiro norte americano no segundo semestre de 2008 afetou a economia dos países e das empresas, tanto em seus mercados internos como externos. A Sadia, que obtém cerca de metade de sua receita anual com exportações, prevê uma desaceleração do ritmo de crescimento no mercado externo de carne e de produtos de frango em 2009, exatamente em decorrência dos impactos da crise financeira mundial. De acordo com o diretor de Relações Internacionais, “o volume de vendas externas da Sadia, que cresceu em torno de 20% em 2008, terá aumento de apenas 5% em 2009”<sup>63</sup>. Em 2008, conforme últimas previsões, a indústria exportadora de frango comercializou 3,8 milhões de toneladas e faturou US\$ 7 bilhões. A Sadia exportou 1,2 milhão de toneladas, obtendo uma receita de US\$ 2,9 bilhões, sendo responsável, portanto, por 42% das exportações brasileiras deste segmento.

Neste trabalho buscou-se entender a trajetória de crescimento, diversificação e expansão geográfica da Sadia no Brasil. A empresa iniciou suas atividades no oeste catarinense

---

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

<sup>63</sup> “Sadia prevê desaceleração das exportações em 2009”. Disponível em <http://www.voumepreparar.com.br/jportal.jsf?post=11112>. Acesso em: 18/02/2009.

em 1944 e ainda com poucos produtos e estando presente em apenas alguns estados, começou seu processo de exportações em 1967, vendendo derivados de carne bovina e suína. Em meados da década de 1970 deu início também às exportações de frango e derivados, setor em que permaneceu, desde então, a maior exportadora nacional. Em seguida a empresa seguiu uma trajetória de envio de representantes comerciais e instalou filiais comerciais em diversos continentes, para atender seus maiores mercados consumidores.

Após mais de quatro décadas de experiência com exportações a Sadia resolveu internacionalizar-se também através da aquisição e da instalação de plantas industriais fora do país. Esta etapa foi precedida de algumas *joint ventures* com empresas concorrentes e/ou de outros setores, nacionais e internacionais, visando aumentar sua competitividade no mercado externo. Com a implantação de fábricas a Sadia pretende, de fato, tornar-se uma empresa multinacional de alimentos e atender melhor tanto à demanda por seus produtos em mercados já cativos e consolidados, como em novos mercados a serem conquistados.

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

Em 7 de abril de 1944, foi formalmente constituída a S.A. Indústria e Comércio Concórdia, resultado da aquisição do Frigorífico Concórdia Ltda. Atílio Fontana, fundador da empresa, assim explica o nome de fantasia: “Eu tirei desta razão social as duas primeiras letras – SA – e acrescentei as últimas sílabas de ConcórDIA, para formar o nome SADIA, que tornou-se uma marca conhecida em escala nacional e até internacional” (FONTANA, 1980, p. 127). As primeiras atividades estavam concentradas no moinho de trigo e no abate de suínos, matérias-primas produzidas pelos pequenos agricultores do Oeste de Santa Catarina <sup>64</sup>.

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

Logo após a Segunda Guerra a cidade de São Paulo tornou-se referência em industrialização e atraiu um grande número de migrantes. Este novo mercado representava dois desafios para a Sadia: vencer as longas distâncias entre o local de produção e o de

---

<sup>64</sup> Para aprofundar aspectos históricos da Sadia ver, entre outros: Campos (1987); Dalla Costa (1993, 1999, 2000, 2008); Fontana (1980); Mior (1992); Silva (1991); Teixeira (1994).

consumo e enfrentar a concorrência de marcas de frigoríficos famosos, na sua maior parte, estrangeiros. Foi no intuito de vencer esses desafios que, na passagem da década de 1940 para a de 1950, os dirigentes da empresa não pouparam esforços para habilitá-la tecnicamente e expandir sua produção. Foram montadas as primeiras câmaras frias, prepararam-se caminhões isotérmicos, contrataram-se os primeiros técnicos especializados no ramo e providenciaram-se geradores que aumentaram a capacidade de energia.

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

Uma vez estabelecida em São Paulo, outro problema da Sadia era o transporte dos produtos do interior de Santa Catarina até os principais centros de consumo, São Paulo e Rio de Janeiro. A solução veio através da criação da Sadia S.A. Transportes Aéreos, em 1º de janeiro de 1955. Cerca de três anos mais tarde, quando as estradas já se encontravam em melhores condições e o transporte rodoviário tornou-se mais vantajoso em relação ao aéreo, a Sadia transformou sua empresa de transporte aéreo em aviação comercial, assim permanecendo até 1972, quando mudou sua razão social para Transbrasil<sup>65</sup>.

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

---

<sup>65</sup> Na Sadia, o grande incentivador da aviação sempre foi Omar Fontana. No dia 5 de julho de 1985 ele participou do programa História Empresarial Viva, da FEA/USP, coordenado por Cléber Aquino. A sessão foi presidida pelo então Senador Atílio Fontana, pai de Omar e Presidente Emérito do Grupo Sadia. Na ocasião ele relembrou a história da Transbrasil e a participação da empresa no transporte inicial da Sadia e depois como empresa de aviação comercial independente. Revista de Administração. Volume 21 (1). Janeiro a Março de 1986, p. 3-10.

A venda dos produtos da empresa, até meados da década de 1960, era feita por uma rede comercial cujas filiais não paravam de crescer, indo de Londrina, no norte do Paraná, ao Rio de Janeiro, de Curitiba a Belo Horizonte. Para agilizar e administrar esta comercialização foi criada a Sadia Comercial Ltda, em 1967, com sede em São Paulo. A Tabela 1 apresenta a data de fundação e a localização das principais filiais comerciais da Sadia criadas ao longo de sua história e que ainda hoje são responsáveis pela distribuição dos produtos Sadia no mercado nacional.

TABELA 1 – ANO DE FUNDAÇÃO, CIDADE E ESTADO DAS FILIAIS COMERCIAIS DA SADIA

Ano	Cidade-Estado	Ano	Cidade-Estado
1947	São Paulo - SP	Anos 70	Brasília - DF
1955	Ribeirão Preto - SP	Anos 70	Serra - ES
1956	Londrina - PR*	1985	São José dos Campos - SP
1956	Bauru - SP	1985	Porto Velho - RO**
1956	Duque de Caxias - RJ	1986	Fortaleza - CE
1957	Campinas - SP	1987	Campo Grande - MS
1964	Belo Horizonte - MG	Anos 80	Recife - PE
1964	Curitiba - PR	1990	Santo André - SP**
1977	Manaus - AM	1990	Imperatriz - MA
1977	Salvador - BA	1993	Porto Alegre - RS
1979	Itajaí - SC	1997	Guarulhos - SP

FONTE: Elaboração do autor a partir do material da empresa.

NOTAS: \* Terceirizada no início dos anos 1990

\*\* Terceirizada em 1997.

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 de capital, a mudança da razão social e a adaptação dos estatutos, pela Assembleia Geral Extraordinária do Grupo.

Continuando o processo de diversificação da produção foi constituída a Sadia Avícola S.A., em Chapecó, nascida de um projeto para a criação e processamento de perus. Vencidas as dificuldades iniciais, as atividades desenvolveram-se num crescendo, de tal modo que "... em 1973 abatiam-se 550 mil perus e, em 1980, os abates superaram a marca de 3,8 milhões" (TEIXEIRA, 1994, p. 78). Ainda no oeste catarinense, em 1978, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins. foi criada a Hybrid Agropastoril, detentora de novas tecnologias, na área de matrizes. Com a mesma orientação da pesquisa e desenvolvimento foi criada, em Faxinal dos Guedes-SC, a Agropastoril Catarinense, centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária. Esses projetos se tornariam importantes na busca da melhoria da qualidade da matéria prima da empresa.

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

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

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

TABELA 2 - ANO DE FUNDAÇÃO, DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA E ATIVIDADES DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DO GRUPO SADIA - 1944-2008

Ano	Cidade-Estado	Empresa	Atividades
1944	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Moinho de trigo e abatedouro de suínos
1945	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Fazenda e serraria. Produção de embalagens
1951	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Início do fomento de suínos
1952	São Paulo-SP	Sadia Concórdia S.A.	Transporte aéreo de produtos perecíveis
1953	São Paulo-SP	Moinho da Lapa S.A.	Moinho de trigo
1953	Marcelino Ramos-RS	Sadia Concórdia S.A.	Moinho de trigo
1954	Concórdia-SC	« Expressinho »	Transporte de produtos Concórdia - São Paulo
1955	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Jornal. Comunicação com os agricultores
1957	Concórdia-SC	Hotel Alvorada Ltda	Serviços de hotelaria
1955	São Paulo-SP	Sadia SA Tran Aéreos	Transporte de cargas e de passageiros
1957	Concórdia-SC	Rádio Rural Concórdia	Informação e orientação aos integrados
1961	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos
1964	São Paulo-SP	Frigobrás	Industrialização de produtos cárneos
1964	Toledo-PR	Frigobrás	Abate e industrialização de suínos e bovinos
1967	São Paulo-SP	Sadia Comercial Ltda.	Comercialização dos produtos Sadia
1971	Cuiabá-MT	Sadia Oeste S.A.	Abate e industrialização de bovinos

1972	São Paulo-SP	Transbrasil S.A.	Transporte de passageiros e de cargas
1973	Chapecó-SC	Sadia Avícola S.A.	Abate e industrialização de perus e frangos
1976	São Paulo-SP	Fundaç. Attilio Fontana	Assistência e previdência aos funcionários
1977	Campinas-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de rações
1978	Faxinal Guedes-SC	Hybrid Agropastoril	Matrizeiro e incubatório de perus
1979	Américo Brasiliense-SP	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos
1979	Joaçaba-SC	Sadia Concórdia S.A.	Esmagamento e extração de óleo de soja
1979	Toledo-PR	Frigobrás	Abate e industrialização de frangos
1980	Concórdia-SC	Supermercado Sadia	Venda no varejo
1980	Duque de Caxias-RJ	Sadia Concórdia S.A.	Fábrica de linguiças, salsichas e mortadelas
1981	Dois Vizinhos-PR	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos e patos
1981	Barueri-SP	Edifício sede da Sadia	Centro Admin., sede do Comitê de Gestão
1982	São Paulo-SP	Sadia Concórdia S.A.	Serviço de Informação ao Consumidor - SIC
1983	Paranaguá-PR	Frigobrás	Exportação. Esmagamento, extração óleo soja
1985	Barra do Garças-MT	Sudanisa	Abatedouro de bovinos
1985	Três Passos-RS	Polipar Com. Rep. Ltda	Criação, abate e industrialização de suínos.
1986	Itirapina-SP	Agropastoril Paulista	Matrizeiros, incubatórios e produção de pintos
1986	Rondonópolis-MT	Sadia Mato Grosso S.A.	Esmagamento, refino e envase de óleo de soja
1987	Barra do Garças-MT	Supermercado Sadia	Venda no varejo
1988	São Paulo-SP	Loja de Varejo da Sadia	Show-room produtos, atende ao consumidor
1989	Andradina-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
1989	Araçatuba-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
1989	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Fábrica de presunto cozido
1989	Osasco-SP	Frigobrás	Industrialização de suínos e bovinos
1989	Ponta Grossa-PR	Frigobrás	Abate e comercialização de suínos
1989	Dois Vizinhos-PR	Supermercado Sadia	Comercialização de produtos no varejo
1989	Freder Westphalen-RS	Sadia Concórdia S.A.	Abatedouro de suínos
1991	Francisco Beltrão-PR	Sadia Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos e de perus
1991	Paranaguá-PR	Frigobrás	Fábrica de hidrogenados, margarinas e vegetais
1991	Itapetininga-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de massas
1992	Campo Verde-MT	Sadia Mato Grosso	Fábrica de rações
1992	Várzea Grande-MT	Sadia Agroavícola S.A.	Produção de pintos de corte
1992	Várzea Grande-MT	Sadia Agroavícola S.A.	Abate e industrialização de frangos
1992	Campo Grande-MS	Frigobrás	Processamento de soja

1993	Itapetininga-SP	Lapa Alim. (J.Macedo)	Produção de massas e alimentos secos
1993	Buenos Aires-S.Paulo	Granja Tres Arroyos	Distribuição de produtos Sadia na Argentina
1998	Ponta Grossa-PR	Sadia S.A.	Fábrica de pizzas e massas frescas
2000	Uberlândia	Granja Rezende	Abate de frangos, suínos, perus e industrialização
2000	Londres	Sun Valley	Vendas de industrializados na Europa
2001	São Paulo	BRF Trading	Sadia e Perdigão : Exportações
2002	São Paulo	Aprimus	Fast food : restaurantes, padarias...
2004	Brasília	Só Frangos Ltda	Abate e industrialização de aves e fábrica de rações
2006	Holanda	Sadia Alimentos	Fábrica de embutidos de carne
2007	Kaliningrado Rússia	Concórdia	Fábrica de embutidos de carne
2007	Tatui-SP	Big Foods	Fábrica de congelados
2008	Lucas Rio Verde-MT	Sadia	Abatedouro de aves e fábrica embutidos
2008	Buriti Alegre-GO	Sadia	Abatedouro de aves
2008	Sta Cruz do Sul-RS	Excelsior	Fábrica de embutidos

FONTE: Dalla Costa, 2000, p. 238 para dados até 1995 e elaboração do autor a partir de dados da Sadia para anos seguintes.

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

“Os primeiros contratos de exportação da Sadia foram assinados em 1967” (DALLA COSTA, 2000, p. 381). Naquela ocasião a empresa vendeu algumas toneladas de carne bovina e suína *in natura*, congelada, para o Mercado Comum Europeu e a Suíça. O objetivo de exportar já estava presente na época da fundação da Frigobrás, quando a intenção ficou registrada nos seus estatutos de fundação. A Sadia havia estabelecido na época que a unidade de Concórdia produziria para o mercado nacional, enquanto a Frigobrás de São Paulo buscava abrir caminho no mercado internacional.

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

Junto com este aprendizado, a empresa começou aumentar os volumes exportados e, como consequência, sua receita passou de 2 milhões de dólares em 1973 para 6,5 milhões em 1975 (TEIXEIRA, 1994, p. 88). Num processo paralelo, a Sadia foi equipando-se

materialmente e preparando os técnicos para viabilizar um maior volume de exportações. Na metade da década de 1970 duas circunstâncias vieram estimular as exportações. Primeiro, o excedente de produção de frangos no país, devido à entrada em funcionamento da integração vertical e da economia de escala conseguida com abatedouros modernos, produzindo mais que a capacidade de consumo interna. Segundo, o interesse do governo federal no aumento das exportações para gerar divisas e pagar os juros da dívida externa<sup>66</sup>. Neste momento a Sadia diversificou seu leque de produtos exportáveis, entrando também no setor avícola<sup>67</sup>. Com o início das vendas de frango, a receita da empresa cresceu, passando de 6,5 milhões de dólares em 1975 para 21 milhões em 1976 e para 106 milhões em 1980 (TEIXEIRA,1994, p. 89).

A partir de 1980, a Sadia Trading S.A. Exportação e Importação passou a responsabilizar-se por este setor, o que significou abandonar o amadorismo nas exportações, tornando a atividade profissional e permanente. De 1981 para 1990 as vendas da empresa para o mercado externo cresceram de 160 para 280 milhões de dólares, consolidando o grupo como grande exportador nacional. Para atender os antigos e novos clientes (europeus e do Extremo Oriente), no setor de carnes e derivados, diversificou suas linhas de produção, sobretudo nos industrializados e cortes especiais, criou novas apresentações, com embalagens de qualidade melhorada, código de barras, descrição no idioma do importador e desenvolveu programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes clientes nos vários países.

Entre 1983 e 84, os produtos da Sadia, como almôndegas, cortes de frango e peru, começaram a aparecer nas prateleiras dos supermercados de Tóquio, Hong Kong e Cingapura. Em 1985 a Sadia já era a empresa nacional que mais exportava frango para o Japão<sup>68</sup>, sendo que quatro anos mais tarde iniciou as exportações para a ex-União Soviética. No final dos anos 1980 a Sadia mantinha a liderança nacional nas exportações de frango.

Nos demais segmentos - suínos, bovinos, industrializados de carne, soja e derivados como grão, farelo e óleo - também estava situada entre os maiores exportadores brasileiros. Seus representantes percorriam os cinco continentes,

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

<sup>67</sup> As primeiras exportações foram viabilizadas por um *pool* de empresas: Sadia, Perdigão e Ceval, onde a Sadia se destacou como a maior exportadora. Em 2007 (ABEF – Associação Brasileira de Exportadores de Frangos – Relatório Anual, 2007, p. 7-9) a composição era a seguinte, no setor de exportação de frangos: Sadia 23%; Perdigão 17%; Seara 11%. As três maiores exportadoras foram responsáveis, portanto, por 51% do total.

<sup>68</sup> Sadia, Relatório Anual, 1985.

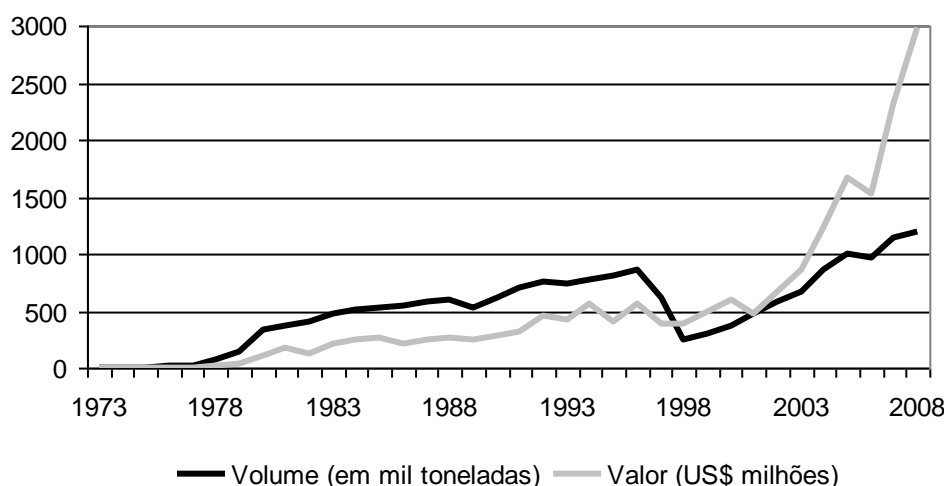


vendendo 70 tipos de produtos a 40 países, assinando contratos em inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, árabe, japonês e russo” (TEIXEIRA, 1994, p. 109).

Em 1990, os 280 milhões de dólares das exportações representaram 19% do faturamento bruto da empresa <sup>69</sup>.

Nos anos 1990 as exportações da empresa passaram por altos e baixos. Se em 1994 as vendas externas representaram US\$ 567 milhões, em 1995 voltaram para US\$ 397 milhões<sup>70</sup>. Neste último ano, a empresa adotou duas medidas na área internacional. A primeira foi reduzir calculadamente a atividade exportadora de carnes bovinas. A segunda foi deslocar os negócios do Mercosul para o “Negócio Industrializados”, uma vez que as distâncias e similaridades de perfis tornam Paraguai, Uruguai e Argentina muito semelhantes ao mercado brasileiro. Mesmo diminuindo o valor total das exportações, as atividades externas mantiveram-se estáveis em relação aos 43 países compradores.

TABELA 3 - SADIA – VOLUME E VALOR DAS EXPORTAÇÕES - 1973-2008



FONTE: Elaboração do autor a partir dos Relatórios Anuais da Sadia.

#### 4 SADIA RUMO À INTERNACIONALIZAÇÃO VIA FILIAIS COMERCIAIS E PLANTAS INDUSTRIAIS

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

<sup>69</sup> Sadia. Relatório Anual, 1990, p. 12.

<sup>70</sup> Em 1995 as exportações da Sadia ficaram assim distribuídas pelos setores: US\$ 257,9 milhões em aves; US\$ 43,6 milhões em bovinos e US\$ 15,6 milhões em produtos industrializados (Sadia, Relatório Anual, 1995, p. 18).

clientes tradicionais, de conquistar novas fatias de mercado, aumentando o volume das vendas. Além disso, eram verdadeiras escolas de formação de diretores e serviam para que a firma tivesse um conhecimento mais aprimorado sobre as características locais dos mercados externos. A primeira foi aberta em Tóquio em maio de 1991, para atender o exigente e grande mercado japonês<sup>71</sup>. Neste mesmo ano, outra filial foi aberta em Milão, para atender os pedidos e conquistar novos clientes da Comunidade Europeia (TEIXEIRA, 1994, p. 119). Outro escritório comercial foi aberto em Dubai, para atender o mercado dos Emirados Árabes, grandes importadores de frango brasileiro<sup>72</sup>.

No início da década de 1990 entrou em operação o Mercosul e a Sadia esteve atenta para aumentar o intercâmbio com estes países, sobretudo com a Argentina. Para melhor conhecer os gostos e estabelecer uma relação duradoura com o país vizinho, abriu um escritório comercial em Buenos Aires, em abril de 1992. Com isto, conseguiu registrar no ano vendas de US\$ 22 milhões<sup>73</sup>.

O ano de 1994 marcou o reposicionamento estratégico da Sadia no “Negócio internacional”, fruto de uma reestruturação geral na empresa, colocada em prática com a chegada dos netos do fundador na empresa<sup>74</sup>. O objetivo era “dotar a Companhia de maior agilidade e competitividade no cenário de globalização da economia. Dentro do novo modelo de gestão da Sadia foi criada a Unidade de Negócio Internacional que passou a concentrar sob um único comando todas as operações de exportação, importação e investimentos no exterior em distribuição e produção”<sup>75</sup>. A área Negócio Internacional assumiu claramente o objetivo de buscar a internacionalização da empresa. “Instalando fábricas, por exemplo, na Argentina, talvez no Paraguai, China ou em país europeu, ela estará atendendo o mercado desses países, ou da região, respondendo às exigências de competitividade e acompanhando de perto seus negócios”<sup>76</sup>.

Em 1993 a Sadia formou uma joint venture com a Tres Arroyos, na Argentina, da qual surgiu a Sadia Trading Sur. Dando continuidade a este processo, em 1995 iniciou obras

---

<sup>71</sup> Sadia. Relatório Anual, 1991/92, p. 18.

<sup>72</sup> Dados da matéria « Só tem futuro quem pensa o futuro », entrevista com o diretor do Negócio Internacional da Sadia, publicada na revista Integração, órgão interno da Fundação Atílio Fontana - FAF, São Paulo, nº 141, março/abril 1995, p. 23.

<sup>73</sup> Sadia, Relatório Anual, 1992/1993, p. 13.

<sup>74</sup> Para uma análise dos diversos processos de sucessão na Sadia, desde o fundador, passando por seus filhos e netos, ver DALLA COSTA, Armando. Sucessão e sucesso nas empresas familiares. Curitiba: Juruá, 2006, onde um dos *cases* analisados é o da empresa.

<sup>75</sup> Sadia. Relatório Anual, 1994, p. 25.

<sup>76</sup> Revista Integração, 1995, p. 23.

para instalação de fatiamento e embalagem de produtos como salame e mortadela, com câmaras frias, ampliando o sistema próprio de distribuição em Buenos Aires.

Outro aspecto que passou a ganhar importância foi a utilização da infraestrutura montada para importações e exportações. Segundo o diretor da área, até há pouco a Trading resumia-se a trazer umas poucas máquinas, peças e aparelhos do exterior para as fábricas, laboratórios e área de informática da Sadia. Dentro da nova estratégia de internacionalização isso mudou. Servindo-se dos canais de exportações, agora de mão dupla, a empresa importa produtos compatíveis com seu ramo de negócios, infraestrutura e capacidade de distribuição<sup>77</sup>.

Por fim, o mesmo diretor fala sobre o objetivo de formar alianças com empresas internacionais, fabricantes de produtos sinérgicos com os elaborados pela Sadia. Com isto poderá intermediar exportações de diversos produtos que serão distribuídos através dos escritórios comerciais estrategicamente localizados, tanto nos Estados Unidos, como na Argentina, Japão, China, Europa e Extremo Oriente. Desde então sua rede para atender o mercado externo cresceu significativamente.

Investindo firmemente em sua internacionalização, a Companhia mantém equipes de vendas dedicadas, formadas por profissionais brasileiros e locais, para atender aos diversos mercados em que atua, com escritórios comerciais em 11 países: Inglaterra, Alemanha, Emirados Árabes, Rússia, Japão, China, Turquia, Argentina, Uruguai, Chile e Panamá<sup>78</sup>.

Os resultados da nova reestruturação da Sadia começaram a se manifestar quando ela inaugurou um restaurante e uma boutique de carnes em Pequim e ampliou as atividades dos escritórios de Tóquio e de Milão. A churrascaria Beijing-Brasil foi inaugurada no dia 25 de julho de 1994, sendo uma *joint venture* entre a Sadia e o Ministério da Agricultura da China<sup>79</sup>. O objetivo da empresa, com tal empreendimento, é divulgar seus produtos e conhecer melhor o mercado daquele país e região, visando futuros negócios.

Ainda em 1994 a Sadia decidiu abrir um escritório comercial nos Estados Unidos, onde seus interesses vão além das exportações de *corned beef* (um tipo de carne industrializada) e de carnes congeladas.

---

<sup>77</sup> A Sadia é a maior distribuidora de frios do país. Tem 20 filiais regionais e os serviços de 150 mil pontos de vendas, espalhados pelo Brasil. Por que não aproveitar essa infraestrutura importando derivados de leite, pescado, legumes congelados e comercializá-los ou reexportá-los? Como efetivação desta nova política, a Sadia importou, em março de 1995, queijo da Argentina, Uruguai, Alemanha e Holanda. Com padrão definido pela Sadia, foi distribuído pelas filiais e pontos de vendas. Do Canadá, desde fevereiro, importou pato, testando sua aceitação em restaurantes de São Paulo (revista Integração, órgão interno da FAF, São Paulo, n° 141, março/abril 1995, p. 22).

<sup>78</sup> Sadia. Relatório Anual, 2006, p. 3.

<sup>79</sup> Revista Integração, órgão interno da FAF, São Paulo, julho/agosto 1994, p. 25.

O objetivo é servir-se do crédito oferecido pelo governo americano para a exportação de grãos e do apoio financeiro para exportação de aves. Utilizando seus canais de distribuição em via de mão dupla, a Sadia pode trazer produtos americanos para o Brasil e deste, levar produtos para os EUA<sup>80</sup>.

Em 1995 a área Internacional passou por uma redefinição com o objetivo de buscar o equilíbrio entre as operações externas e os custos locais dos processos produtivos. Com a alteração, a área Negócio Internacional passou para uma Diretoria de Comércio Exterior, visando minimizar gastos diretos e maximizar resultados comerciais e financeiros.

“Em 1995 a Sadia consolidou sua presença nos mercados externos a partir das subsidiárias instaladas nos Emirados Árabes, Japão, Itália, Estados Unidos, Argentina e China. As atividades externas mantiveram-se estáveis em relação aos 43 países compradores”<sup>81</sup>.

Apesar da consolidação da marca em nível externo, a internacionalização da Sadia via construção e aquisição de fábricas no exterior só aconteceu no início do terceiro milênio. No dia 1º de dezembro de 2007 aconteceu a inauguração de uma fábrica em Kaliningrado, na Rússia. “Depois de investimentos de US\$ 90 milhões, sendo 60% provenientes da Sadia e o restante da sua sócia local Miratorg, a unidade deve faturar pelo menos US\$ 200 milhões por ano com vendas no mercado local e em países vizinhos que pertenciam à União Soviética”<sup>82</sup>. A Rússia é um dos principais mercados de exportação da Sadia, para onde destina cerca de 20% dos embarques, equivalente a cerca de 10 mil toneladas de pratos prontos e industrializados de carne. Com a produção local, a companhia pretende vender 53 mil toneladas a mais por ano na região.

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

Além desta fábrica na Rússia a Sadia adquiriu outra unidade industrial 2007. “Na Holanda a companhia irá investir mais R\$ 4 milhões para dobrar a capacidade de produção da unidade, totalizando 20 mil toneladas/ano”<sup>83</sup>. Antes da crise, ocorrida em 2008, segundo a mesma fonte, a Sadia anunciou que “... deverá dar início à implantação de outra fábrica fora

<sup>80</sup> Entrevista com o diretor dos Negócios Internacionais da Sadia, publicada na revista Integração, órgão interno da FAF, São Paulo, nº 141, março/abril 1995, p. 23.

<sup>81</sup> Sadia, Relatório Anual, 1995, p. 18.

<sup>82</sup> “Nova fábrica da Sadia na Rússia faturará US\$ 200 milhões por ano”. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br/ae/economia/m0145181.html?printable=true> Acesso em: 18.02.2009.

<sup>83</sup> “Sadia projeta crescimento de 12% em 2008”. Disponível em [http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo\\_41130.asp](http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo_41130.asp) Acesso em: 18.02.2009.

do Brasil, nos Emirados Árabes, que terá investimentos de R\$ 100 milhões e irá produzir industrializados feitos de aves e bovinos”.

O projeto de internacionalização da Sadia baseia-se não apenas na aquisição de ativos e na construção das unidades no exterior. “Além de Rússia e Oriente Médio, a empresa planeja implantar uma terceira fábrica em 2009, em local a ser definido”<sup>84</sup>. O processo abrange também a consolidação da marca em mercados como o árabe e o russo. Além disso, a companhia está investindo no desenvolvimento profissional dos funcionários que atuam em suas unidades e escritórios internacionais. De acordo com a mesma fonte, “um exemplo desta capacitação é o Programa Trainee Internacional que, desde março de 2007, está ofertando oito vagas na Rússia, Alemanha, China e Oriente Médio”.

## 5 CONCLUSÃO

A Sadia, para habilitar-se a enfrentar a concorrência e os desafios do mercado internacional, antes cresceu, diversificou atividades, consolidou uma rede interna de filiais comerciais e construiu plantas industriais em pequenas cidades do interior, próximas dos fornecedores de matéria-prima e em São Paulo, principal centro consumidor. A intenção de tornar-se presente no mercado internacional já estava na cabeça dos dirigentes quando construíram a Frigobrás em São Paulo, inaugurada em 1953. Na ocasião pensaram estrategicamente em deixar a unidade industrial de Concórdia para atender a demanda interna e a planta paulista para possibilitar as exportações.

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

A diversificação da exportações para frango e derivados foi fruto de um excesso de produção possibilitado pela integração vertical e pela implantação do “fordismo na avicultura”, quando os abatedouros deixaram de funcionar de forma amadora e artesanal para atingir a produção em escala. O segundo motivo que justificou a entrada da Sadia no mercado internacional com este novo produto foi o incentivo dado pelo governo que buscava

---

<sup>84</sup> “Sadia projeta crescimento de 12% em 2008”. Disponível em [http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo\\_41130.asp](http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo_41130.asp) Acesso em: 18.02.2009. Talvez esse processo de expansão fique prejudicado pelas perdas que a empresa teve com a crise. No dia 26 de novembro de 2008 a Sadia anunciou perdas de R\$ 760 milhões (dados disponíveis em <HTTP://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u449124.shtml> Acesso em: 4/3/2009). No entanto, no início de 2009 verificou-se que estas perdas foram ainda maiores.

aumentar as exportações para conseguir dólares que lhe permitisse honrar os pagamentos de juros da dívida externa.

Outra transformação significativa nesta trajetória iniciou com a chegada da terceira geração – os netos do fundador – no comando da Sadia, em meados da década de 1990. Deste momento em diante, através da Diretoria encarregada dos Negócios Internacionais, a Sadia apontou claramente sua intenção de internacionalizar-se também com plantas industriais.

No entanto, a efetivação deste sonho só foi possível a partir de meados da primeira década do novo milênio, quando a empresa adquiriu uma fábrica de embutidos na Holanda e construiu uma planta industrial para derivados de carne na Rússia. Daí em diante o comportamento da Sadia no mercado externo deverá seguir as mesmas etapas e desafios do mercado interno se ela quiser, efetivamente, tornar-se uma firma de porte mundial.

## REFERÊNCIAS

- ARASHIRO, O. **A história da avicultura do Brasil**. São Paulo: Gessulli Editores Ltda, 1989.
- AQUINO, G. (Org.). **História empresarial vivida**. Vol. V, São Paulo: Atlas. Depoimento de Atilio Francisco Xavier Fontana, 1991, p. 195-234.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE FRANGOS. Disponível em: <<http://www.abef.com.br>>.
- ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE AVICULTURA. Disponível em: <<http://www.apa.com.br>>.
- ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE AVICULTURA. Disponível em: <<http://www.asgav.com.br>>.
- CAMPOS, I. Os colonos do rio Uruguai. Relações entre pequena produção e agroindústria no oeste catarinense. Dissertação de Mestrado – Campina Grande: UFPB, 1987.
- CAMPOS, R. Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta. Tese de Doutorado – UNICAMP, Campinas, 1994.
- CEAG - Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina. Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina. Florianópolis: Ceag, 1978.
- DALLA COSTA, A. O grupo Sadia e a produção integrada. O lugar do agricultor no complexo agroindustrial. Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 1993.
- DALLA COSTA, A. **L'agro-industrie brésilienne contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture**. Villeneuve d'Asc: Presses Universitaires du Septentrion, 2000.
- DALLA COSTA, A. A Sadia e o pioneirismo industrial na agroindústria brasileira. **Revista História Econômica & História de Empresa**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 109-144, fev. 1999.

DALLA COSTA, A. Sadia, Perdigão e Hermes Macedo: nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares. In: KIRSCHNER, A.M.; GOMES, E. R.; CAPPELLIN, P. (Orgs). Empresa, empresários e globalização. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002, p. 153-170.

DALLA COSTA, A.; PETIT, P.; BITTENCOURT, M. Innovations, technologies and economic development: An evolutionary view of the Brazilian poultry industry and its firms. III Research Workshop on Institutions and Organizations. São Paulo: USP, IBMEC and FGV-SP, October 13th to 14th, 2008. Disponível em: <<http://www.empresas.ufpr.br>>.

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

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

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

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

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

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

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

REVISTA INTEGRAÇÃO. São Paulo: Fundação Atílio Francisco Xavier Fontana, jun. 1986 – dez. 2001.

SADIA. Disponível em: <<http://www.sadia.com.br>>.

SADIA, Relatórios Anuais. 1976 a 2007.

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

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

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

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

