

A TRAJETÓRIA COMPETITIVA E A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA PERDIGÃO

Vanderlei José Sereiaⁱ

Marcia Regina Gabardo da Camaraⁱⁱ

Saulo Fabiano Amâncio Vieiraⁱⁱⁱ

RESUMO

A economia mundial vem exigindo novas configurações de empresas globais para sustentação de suas posições de resultados e na remuneração de seus ativos. A empresa Perdigão procurou direcionar os seus esforços conforme orientação do mercado e responder aos novos estímulos com a adequação de sua estrutura à grande competitividade dos mercados internacional. O objetivo deste trabalho é analisar o processo evolucionário da empresa Perdigão S/A e a formação da Brasil Foods, resultado da fusão com a Sadia S/A, a trajetória da empresa, inserida em um cenário competitivo caracterizado por obstáculos de entrada no mercado internacional, protegido por barreiras tarifárias e sanitárias. As ações da empresa resultaram na ampliação do faturamento e na abertura de novos mercados no exterior. A marca, a criação de novos produtos, a eficiência operacional e a agressividade comercial foram responsáveis pela ampliação das vendas e das receitas líquidas no período 2004 a 2009.

Palavras-chave: Carnes, Exportações, Perdigão, Brasil Foods, Alimentos Processados.

i Universidade Estadual de Londrina (UEL); Professor da UEL; Doutorando em Administração na UNINOVE; sereia@uel.br; Rodovia Celso Garcia Cid, KM 379, Cidade Universitária, Londrina, PR.

ii Universidade Estadual de Londrina (UEL); Professora da UEL; Doutora em Economia pela Universidade de São Paulo (USP); mgabardo@sercomtel.com.br; Rodovia Celso Garcia Cid, KM 379, Cidade Universitária, Londrina, PR.

iii Universidade Estadual de Londrina (UEL); Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UEL; Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE); saulo@uel.br; Rodovia Celso Garcia Cid, KM 379, Cidade Universitária, Londrina, PR.

1 INTRODUÇÃO

O objetivo do artigo é analisar a dinâmica competitiva à luz da teoria do investimento direto estrangeiro (IDE) e das fusões e aquisições (F&As) e discutir a trajetória e o posicionamento da empresa Perdigão em face das transformações setoriais brasileiras e mundiais.

A Perdigão é uma grande indústria de alimentos no Brasil, líder no mercado nacional de processamento de carnes e derivados, principalmente de frangos, suínos, bovinos, perus e outras aves. Ao longo de sua história, diversificou suas atividades incluindo outras linhas de produtos, como massas, leite e seus derivados. A empresa destaca-se na economia brasileira por se tratar de uma empresa com grande geração de empregos e divisas com suas exportações, além de promover o desenvolvimento de um grande e moderno parque industrial nas áreas de fronteira do país, permitindo a realização de pesquisas que levam ao desenvolvimento de novos produtos para os mercados consumidores e produtores. Essa mesma dinâmica permitiu sua inserção no mercado externo e uma trajetória diferenciada de internacionalização.

O problema de pesquisa que o artigo procura responder envolve a superação dos limites impostos pela economia brasileira e pela crescente globalização produtiva e financeira a partir do início dos anos 90, fatores que levaram a empresa Perdigão a selecionar estratégias de crescimento e internacionalização que permitiram incrementar as taxas de crescimento. Justifica-se o estudo da Perdigão pelo fato de a empresa ter superado desafios na produção, exportação e competição nos mercado internacional, além de representar um caso bem sucedido de internacionalização da indústria brasileira de carne (STAL; SEREIA; SILVA, 2010).

A metodologia para desenvolvimento deste artigo envolve a realização de um estudo de caso (YIN, 2005), com coleta de dados baseada em pesquisa documental e bibliográfica. Os dados levantados foram extraídos de relatórios publicados pela da empresa, bem como informações provenientes de periódicos especializados.

O trabalho está estruturado em quatro partes, excluindo-se a introdução. A primeira seção analisa as teorias de IDE e fusões e aquisições para compreender e analisar o contexto da internacionalização da empresa. A segunda discute a história da Perdigão. A terceira analisa o seu processo de internacionalização, bem como seu o

aproveitamento de oportunidades locais e internacionais, à luz das teorias analisadas. A última parte deste trabalho apresenta as notas conclusivas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Com a crescente globalização produtiva e financeira observada no século XX, o conceito de competitividade adquiriu novos contornos. Até o século XIX, vigorava a concepção de concorrência via preço que permitia, às nações com menores custos, a possibilidade de auferir lucros ao diminuir seu preço e capturar uma parcela da curva de oferta, dada uma demanda inelástica. No século XX, passou a predominar a concorrência extrapreço — e a prática de concorrência via preço, como analisada por Kupfer (1992), não se manteve, pois podia conduzir a uma guerra de preços, eliminando os lucros e levando os mercados ao colapso.

As formas que podem gerar competitividade ultrapassam os mecanismos tradicionais induzidos via preços. Isso permite o surgimento e a disseminação de inovações que moldem novos mecanismos qualitativos associados à diferenciação e de natureza schumpeteriana. Schumpeter (1982) utilizou a denominação de processo de criação destruidora (destruição criadora) que gera novos processos e produtos, criando mercados novos que permitem, às empresas bem sucedidas, ampliar o poder de mercado. Se a diferenciação é um dos fatores de crescimento das firmas, no período recente a questão deu origem a um campo do conhecimento econômico e administrativo que se pode denominar de *Novas Teorias da Firma*, em oposição à vertente neoclássica, de inspiração marshalliana, que analisava exclusivamente as empresas em mercados competitivos puros e as empresas monopolistas — problema inicialmente analisado por Sraffa (POSSAS, 1982). Uma das abordagens que procura explicar os determinantes do crescimento da firma é a penrosiana. A teoria do crescimento da firma, segundo Penrose (1968) procura analisar a dinâmica da mudança e as oportunidades produtivas da firma. Essas oportunidades podem ser exploradas por meio de recursos específicos à empresa, com condição de geradores de vantagem competitiva sustentável — posteriormente caracterizados por Barney (1991) como valiosos, raros e difíceis de imitar.

A firma empreendedora está constantemente investindo voluntariamente parte de seus recursos na investigação de novas possibilidades para expansão. Por meio dessa diferenciação, entende-se por que os recursos humanos têm um papel fundamental no

crescimento da firma, pois determinam que novas oportunidades produtivas sejam visualizadas no mercado e decidem *onde, quanto e como* serão investidos os recursos financeiros da firma.

Uma instituição é, no todo, o produto natural das pressões e das necessidades sociais, um organismo adaptável e receptivo (SELZNICK, 1972). Entender a organização como uma instituição é admitir que sua estrutura seja influenciada pela história e pelo meio social onde se desenvolveu — propõe-se, assim, um tipo compreensão que perpassa a análise detalhada da estrutura administrativa.

A história da firma é importante para descrever sua trajetória de crescimento, considerado um processo evolucionário baseado na expansão do estoque de conhecimentos. Essa acumulação de conhecimento permite a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis dentro da firma, possibilitando o aproveitamento de novas oportunidades até então inacessíveis. Segundo Penrose (1968), o crescimento da firma depende dos serviços empreendedores de que dispõem devido à necessidade de criação de demanda além da oferecida naturalmente pelo mercado. Isso se manifesta, entre outras formas, no processo de diversificação das empresas, que buscam ampliar seus mercados por meio do desenvolvimento de novos produtos ou serviços que utilizem bases tecnológicas distintas.

A trajetória do crescimento da firma depende da qualidade dos serviços empreendedores, empregados na análise da dinâmica de mudança das oportunidades produtivas da firma. Caso essa análise para determinar a alocação dos recursos da organização não seja realizada num processo deliberado, cuidadoso, com uma forte coordenação do topo, poderão ocorrer investimentos nas oportunidades produtivas menos apropriadas para o futuro da empresa. Essa situação fica mais grave à medida que a organização cresce, pois aumentam as chances de conflitos de prioridades na alocação de recursos.

Os traços relacionados ao crescimento da firma atuam de maneiras diferentes sobre as duas condições necessárias à autoperpetuação da firma, segundo Fleck (2001). Existem traços que exercem influência direta no crescimento contínuo e outros que influenciam a existência continuada. O crescimento contínuo exige que os traços organizacionais associados aos desafios de ordem externa (empreendedorismo,

motivações para o crescimento e gerenciamento de mudanças) apresentem configurações que indiquem para o polo de autoperpetuação.

Todos os traços de crescimento associados aos desafios internos (organização, alocação de recursos, resolução de problemas e desenvolvimento da hierarquia gerencial) e o traço de gerenciamento de mudanças devem apresentar configurações que orientem para o polo de autoperpetuação. Ao apresentar consistência nos modos de resposta associados a esse polo para os desafios gerenciais resultantes do processo de crescimento, a organização estará estimulando as capacidades de crescimento contínuo e de existência continuadas (FLECK, 2001).

A estratégia competitiva deve surgir da compreensão das regras da concorrência que determina a atratividade de uma determinada indústria. Porter (1989) isolou os grupos de ameaças ao lucro de uma firma em um ramo de atividade: ameaça de rivalidade entre empresas, ameaça da barreira à entrada, ameaça dos substitutos, ameaça dos fornecedores e ameaça dos compradores.

Todas essas ameaças agem para reduzir os rendimentos das firmas (concorrência, entrada, substitutos e compradores) ou aumentar os custos econômicos de uma firma (fornecedores), até que a firma obtenha desempenhos considerados apenas normais. Desse modo, ações consistentes das firmas para reduzir a ameaça de entrada deveriam aumentar as barreiras de entrada da indústria. As firmas podem implementar barreiras à entrada em seu mercado de atuação: (1) utilizando economias de escala, (2) diferenciando seus produtos, (3) explorando vantagens de custos independentemente das economias de escala, (4) implementando estratégias planejadas de retaliação ou (5) encorajando o governo a impor barreiras à entrada. A discussão da competitividade não se limita a fatores relacionados à tecnologia e à localização, mas também às influências do mercado. Com a globalização, as decisões se orientam para o setor externo, pois o preço é determinado a partir dessas relações e do padrão concorrencial dos produtos das nações.

A competitividade de uma empresa que atua no sistema agroindustrial se relaciona a capacidade de gerir o processo de desenvolvimento tecnológico em cada um de seus elos. Dessa forma, a inovação tecnológica em produtos e processos pode ser responsável pela obtenção e manutenção da competitividade na empresa e pela

agregação de valor (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1992; FARINA, 1999; SOUZA, 1999; WAACK, 2000).

O investimento externo direto (IED) é uma modalidade de investimento estrangeiro de longo prazo. As empresas podem participar no capital ou na captação e transferência de empréstimos intercompanhias (créditos entre matrizes e subsidiárias). O investimento direto requer que o valor do investimento supere 10% ou mais das ações ordinárias ou do direito a voto em uma companhia. Tal investimento tem como objetivo capturar ou ampliar a parcela de mercado, recuperar custos fixos associados a mudanças tecnológicas e participar do processo de abertura de oligopólios nacionais (AOUN; VERDI; SATO, 2008). A participação no capital inclui a entrada de recursos na forma de bens, moeda e conversões externas em investimento estrangeiro direto, como a aquisição, a subscrição e o aumento de capital, total ou parcial do capital social de empresas residentes.

O IED pode influenciar o desempenho macroeconômico dos países receptores do capital estrangeiro direto, afetando a geração de emprego, o aumento da produtividade, as transferências de competências e de tecnologia, incrementando as exportações e, finalmente, contribuindo para o desenvolvimento econômico de longo prazo dos países em desenvolvimento. O IDE pode ser classificado como capital próprio, reinvestimento dos lucros e da prestação de longo prazo e de curto prazo na forma de empréstimos intraempresa (entre matriz e filial das empresas) (OCDE, 2008; 2003).

Segundo Krugman e Obstfeld (2010), o IED envolve o fluxo internacional de capitais, pois a firma de um determinado país cria ou expande uma filial em outro. Mas o investimento é diferenciado porque a matriz exerce controle sobre a filial, tornando-a parte da sua estrutura organizacional.

A localização da produção associa-se aos recursos, pois a escolha do que produzir envolve a disponibilidade e/ou a abundância de recursos e o acesso a menores preços, o custo de transporte e as barreiras ao comércio, por exemplo. A questão da internalização, segundo Krugman e Obstfeld (2010), envolve (i) a transferência de tecnologia — venda ou licença —, podendo estar incorporada ao conhecimento de um determinado grupo de indivíduos ou protegida por direitos de propriedade sobre a tecnologia ou o conhecimento, e (ii) a integração vertical, que reduz problemas de preços e coordenação entre empresas envolvidas na produção de insumos, bens

intermediários e bens finais. Para os autores, o investimento internacional e o comércio internacional não são dominados por empresas multinacionais (EMNs), porém elas desempenham papel importante.

Os fluxos de capitais são importantes para as economias, uma vez que permitem, dentre muitas funções, que o nível de investimento nacional ultrapasse o nível de poupança do país, possibilitando maior crescimento da economia (LIPSEY, 2001; 1999). Lipsey (2002) analisou os impactos do IED nos países hospedeiros e concluiu que as EMNs apresentam uma produtividade superior à de empresas locais. O IED no país hospedeiro estimula positivamente as exportações, principalmente de bens de maior intensidade tecnológica, substituindo a exportação de insumos por bens manufaturados acabados.

Para Franco (2004), há dois aspectos a serem destacados: (i) o IDE não envolve “amortização”, como no caso do empréstimo; (ii) e o IDE afeta a economia de um país indiretamente, proporcionando aumento nos fluxos de comércio — importações e exportações, desenvolvimento em infraestrutura, incremento da produtividade geral e da competitividade sistêmica, gerando divisas que permitem o envio de dividendos. Logo, a internacionalização não permitiria vulnerabilidades. Entretanto, o IED pode contribuir para a transferência de tecnologia e a criação de capacidade produtiva adicional.

Os principais indutores do IED são: (i) altas taxas de lucro nos mercados em crescimento, (ii) financiamento a taxas de juros relativamente reduzidas no país de origem, (iii) eliminação de barreiras comerciais (substituição de importações) e (iv) garantia de acesso privilegiado a fontes de matérias-primas. Os fatores que limitam o investimento do capital são: (i) diferenças de preferências dos consumidores, (ii) condições operacionais, (iii) requisitos legais e fornecimento de insumos para a matriz, (iv) custo de transporte, (v) barreiras comerciais, (vi) tamanho do mercado, (vii) vantagens comparativas e (viii) condicionantes macroeconômicos (PEZZI; RAGUSE, 2009).

Segundo Dunning (1988), a entrada do IED envolve vantagens de propriedade, localização e determinantes de internalização do investimento. As empresas apresentam vantagens específicas — tais como propriedade de tecnologia, posse de um ativo intangível único ou complementaridade desses ativos, criação de novas tecnologias —, que podem melhorar a qualidade dos produtos. Habilidades específicas, como (i)

capacidade organizacional dos seus gestores e reputação internacional risco e (ii) incerteza dessas transações comerciais entre vários países, são fatores favoráveis à escolha de internalização. A vantagem relacionada à localização refere-se à existência de recursos específicos do país receptor, como recursos naturais, qualidade e preços dos insumos (inclusive mão de obra, infraestrutura e P&D proporcionada pelo país receptor do capital e pelo custo de transporte), além de proximidade com o mercado consumidor, políticas comerciais (subsídios ou barreiras tarifárias) e políticas industriais, tecnológicas e sociais, entre outros.

As empresas podem internalizar as externalidades, a fim de minimizar as falhas de mercado, proteger os direitos de propriedade, o controle da oferta e da demanda do bem produzido, bem como manipular os preços predatórios. Além disso, há redução das incertezas e dos custos das transações, entre outras vantagens da internalização, quando se observa a integração vertical. Mattos, Cassuce e Campos (2007) afirmam que a firma estrangeira tem vantagens sobre as empresas concorrentes domésticas, por conta da propriedade privilegiada, mas somente é utilizada quando é mais vantajoso internalizá-la do que vendê-la. A abordagem de Dunning (1988) destaca quatro elementos que favorecem o investimento da firma no exterior: busca de recursos, busca de mercados, busca de eficiência e busca de ativos estratégicos.

Há uma diferença entre o fluxo de volume do IED para países desenvolvidos e países em desenvolvimento. Nos países em desenvolvimento, o objetivo do IED seria o de ativos estratégicos (em que o IDE é representado por uma operação de fusão e aquisição) e de eficiência horizontal, enquanto em países desenvolvidos haveria procura por mercados, recursos ou eficiência horizontal. Segundo Lipsey (1998), os efeitos do IED e da internacionalização são mais importantes no mundo desenvolvido. Seu efeito tem sido crescente entre 1970 e 2000, e as multinacionais costumam apresentar produtividade superior à das firmas locais.

Para determinação da entrada do capital no país em forma de IED, são considerados os indicadores relacionados a produto interno bruto, inflação, taxa de juros, taxa de câmbio, risco-país, dívida externa, dívida interna e gastos públicos (LIPSEY, 2000, 2002).

A firma também pode crescer via Fusões e Aquisições (F&As), pois elas ampliam a competitividade no mercado internacional, incrementam o porte da empresa,

proporcionando economias de escala, melhores condições para captação de recursos externos, maior rede de agentes no exterior e menores custos médios, quando os ativos e ações são complementares.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), as razões estratégicas das F&A envolvem (i) obtenção de maior poder de mercado, (ii) superação de barreiras à entrada, (iii) custo de desenvolvimento de novos produtos, (iv) maior velocidade de entrada nos mercados, (v) menor risco, (vi) maior diversificação, e (vii) remodelação do escopo competitivo da firma, ou seja, redução da concorrência.

A dinâmica de fluxos de IDE e crescente número de F&As está relacionada com o processo de globalização, e é nesse contexto que a análise do caso Perdigão se insere. Para Aoun, Verdi e Sato (2008), três fatores aceleraram as mudanças nas formas de internacionalização e conduziram à globalização: novas tecnologias, desregulamentação financeira e novas formas organizacionais baseadas em redes. A maior difusão das novas tecnologias de informação e comunicação (TICS), a desregulamentação e a abertura dos mercados sustentam o desenvolvimento das novas formas organizacionais e de internacionalização dos grupos econômicos, verificando-se intensificação das relações intercompanhias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser caracterizada como de natureza qualitativa e descritiva, sendo desenvolvida via estudo de caso único (YIN, 2005). Conforme postula Godoy (1995), a escolha da abordagem qualitativa torna-se mais apropriada em função da natureza do problema que se quer estudar e das questões que orientam a investigação, ou seja, adéqua-se ao objetivo da pesquisa que é analisar a dinâmica competitiva à luz da teoria do investimento direto estrangeiro (IDE) e das fusões e aquisições (F&As) e discutir a trajetória e o posicionamento da empresa Perdigão em face das transformações setoriais brasileiras e mundiais.

No que tange ao fato de a pesquisa ser um estudo de caso descritivo, Triviños (1995) o define como aquele em que o pesquisador pretende conhecer uma comunidade, seus traços característicos, seus valores etc. É descritiva, pois pretende expor as características de como se dá a dinâmica competitiva da organização investigada.

Quanto ao processo de coleta de dados, para a realização de um estudo de caso utilizou-se de fontes públicas e privadas, sobre a produção, exportações e resultados financeiros da empresa. Assim, no presente estudo, a pesquisa foi baseada em pesquisa documental e bibliográfica. Os dados levantados foram extraídos de relatórios publicados pela da empresa, bem como informações provenientes de periódicos especializados.

Para estabelecimento de validade do “constructo e confiabilidade” do estudo de caso apresentado, os dados foram tratados e comparados, devido à utilização de várias fontes de coleta de dados, de forma a produzir uma triangulação dos dados, “fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências” (YIN, 2005, p. 120). A análise das informações coletadas foi basicamente de caráter qualitativo, comparando / confrontando a documentação levantada sobre os principais indicadores de resultados, produtos ofertados, estratégias competitivas e o ranqueamento da empresa em relação à receita líquida (MYER; COSTA, 2009).

4 PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A: PROCESSO DE EXPANSÃO E CRESCIMENTO

Fundada em 1934, a Perdigão Agroindustrial S.A. iniciou as atividades industriais com um abatedouro de suínos em 1939 e evoluiu nas décadas seguintes, por meio de aquisições nas áreas de suínos e aves, até se tornar uma das líderes do setor agroindustrial do país. Juntamente com a Sadia e demais empresas do segmento, promoveu uma grande transformação do setor avícola e da suinocultura brasileira (RELATÓRIO, 2008).

Em 1993, prestes a completar 60 anos, a empresa encontrava-se em dificuldades financeiras. Naquele ano, Eggon João da Silva, da WEG, acionista minoritário, assumiu a presidência executiva e, em 1994, um grupo de fundos de pensão conquistou o controle da empresa.

O novo modelo de gestão introduzido trouxe importantes mudanças em sua administração, que se refletem nos resultados da companhia e em sua atuação no mercado de capitais. Essas mudanças permitiram que a empresa pudesse disputar o mercado interno e o externo, em igualdade de condições com sua maior concorrente, a Sadia (LUDKEVITCH, 2005). Ao deixar de ser uma empresa familiar e profissionalizar

sua gestão, a empresa retomou o caminho do crescimento, da inovação e da disputa pelo mercado nacional e pelas exportações.

Com inovações tecnológicas e melhoria na organização do trabalho, introduzidas pelas empresas do setor, a produção avícola passou de uma atividade artesanal para um dos setores de ponta em tecnologia e produção em nível nacional. As empresas tornaram-se grandes conglomerados industriais exportadores. Em 1970, a produção avícola atingiu o patamar de 217 mil toneladas, o preço do quilo de carne de frango no varejo chegou a uma média de US\$ 4,05 e o consumo por habitante/ano era de 2,3 quilos (DALLA COSTA, 2007).

No ano de 2004, a produção brasileira alcançou 8,4 milhões de toneladas, das quais seis milhões para o mercado interno, o que corresponde a 33,5 quilos por habitante/ano, o preço médio do quilo no varejo permaneceu abaixo de um dólar, e o Brasil tornou-se o maior exportador mundial do produto, superando os Estados Unidos (RELATÓRIO, 2008).

Aquisições estratégicas colaboraram para o crescimento e a diversificação da empresa. Em 2000, comprou 51% da área de carnes da Batávia, estreando no segmento de perus. Em 2001, adquiriu o controle da empresa. Em 2006, comprou 51% da área de lácteos da Batávia. No ano seguinte, comprou os 49% restantes, que pertenciam a cooperativas paranaenses. No final de 2007, comprou a empresa holandesa Plusfood, o que marcou o início de sua internacionalização e a entrada no segmento de bovinos (RELATÓRIO, 2008).

Segundo Dalla Costa e Souza Santos (2009) houve três tentativas de associação entre as empresas. As conversas iniciaram-se em 1999 e não avançaram; em 2002, houve a criação da *Brazilian Foods* (BRF). Verificando-se sucesso parcial, a estratégia focou as exportações para a Europa e a Ásia. Após um ano e meio, a união comercial foi desfeita. A terceira tentativa foi traumática e ocorreu em 2006, pois envolveu tentativa de compra hostil da empresa Perdigão pela Sadia, cuja capacidade de alavancagem financeira era elevada.

Em 2008, as exportações cresceram 58,1% em receita e 34,8% em volume. Ao final de 2008, a empresa Perdigão produzia mais de 2500 itens, com foco na criação, produção e abate de aves, suínos e bovinos, além da industrialização e venda de alimentos processados, massas, vegetais congelados e derivados de soja

(www.perdigao.com.br). A gestão profissionalizada desenvolveu inovações técnicas, novas estratégias de produção e distribuição e logística atualizada, que levaram a empresa a retomar seu espaço no mercado nacional e nas exportações. Os novos acionistas adotaram uma política permanente de investimentos, aumentando a capacidade instalada e o desenvolvimento de novos produtos, o que fez crescer o número de funcionários, o faturamento e a ocupação do território nacional, tanto com uma ampla rede distribuidora quanto com novos parques industriais (DALLA COSTA, 2007).

5 A TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA PERDIGÃO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Em 2000, foi aberto o primeiro escritório no exterior, na Inglaterra. Dois anos depois, esse escritório foi transformado em unidade de negócios, para coordenar as unidades de Itália e Holanda, abertas em 2001. A empresa também promoveu a abertura de escritórios comerciais nos Emirados Árabes, na Rússia e na Áustria, Cingapura e Japão (RELATÓRIO, 2008). Em 2001, ocorreu o lançamento da marca mundial PERDIX, utilizada na comercialização de produtos processados.

Em 2007, adquiriu a *Plusfood*, após 15 meses de negociações. Com cerca de 400 funcionários, a empresa tem unidades industriais na Holanda, no Reino Unido e na Romênia, com um *mix* de mais de 400 produtos, principalmente congelados – hambúrgueres, empanados e grelhados, entre outros itens –, que são comercializados em vários países europeus, gerando uma receita anual aproximada de 75 milhões de euros. Entre os principais mercados atendidos estão Itália, Alemanha, França, Espanha, Bélgica e Luxemburgo, além da Holanda e Inglaterra. A *Plusfood* é forte especialmente no segmento de empresas de serviços alimentícios (*food service*), mas também atua no varejo, sendo os dois canais fundamentais para abrir terreno e criar novas oportunidades para a Perdigão no continente europeu (PERDIGÃO HOJE, 2008). Outro aspecto importante da aquisição da *Plusfood* é a presença de seu centro de P&D, responsável pelo desenvolvimento de vários produtos que são sucesso no mercado europeu, como o *Speedy Pollo*, tira de frango empanada que se tornou líder de vendas entre o público jovem italiano e poderá ser testado no Brasil.

A Perdigão possui ainda uma unidade industrial na Argentina, que pertencia à empresa Eleva. Essa empresa tem importante fatia do mercado de carnes de frango e suína, além de também trabalhar no segmento de lácteos.

A Tabela 1 apresenta a evolução dos resultados referentes aos principais indicadores da empresa Perdigão.

R\$ milhões	2008	2007	2006	2005	2004
Receita bruta	13.161	7.789	6.106	5.873	5.567
Mercado Interno	8.104	4.589	3.644	3.036	2.840
Mercado Externo	5.057	3.199	2.461	2.837	2.727
Receita líquida	11.393	6.633	5.210	5.145	4.883
Lucro Bruto	2.759	1.873	1.344	1.459	1.351

Tabela 1: Principais indicadores da Perdigão

Fonte: Relatório Anual 2008.

O desempenho em 2008 foi excepcional em relação a 2007, com aumento de 69% no faturamento total, enquanto o faturamento do mercado interno e externo evoluiu em 76,5% e 58%, respectivamente. Entre 2006 e 2007, foi de 27,5%, mas entre 2004 e 2006, a média anual de crescimento foi de apenas 5%.

5.1 A criação da Brasil Foods

Até 1994, Sadia e Perdigão possuíam características muito semelhantes, em termos de origem, localização, estratégias de crescimento, movimentos de diversificação e internacionalização. Naquela época, ambas as empresas passaram por um período de crise, com queda nas vendas e na receita. A partir daí, as empresas tomaram caminhos distintos, em termos de estruturação interna e modelo de gestão (LUDKEVITCH, 2005).

Enquanto a Sadia não fez emissão de ações nos últimos 10 anos, a Perdigão, de capital pulverizado, fez isso duas vezes nesse período. Seu valor na Bolsa aumentou 132 vezes nos últimos 20 anos, enquanto o da Sadia cresceu apenas seis vezes (MEYER; COSTA, 2009). Em 2009, foi divulgada ao mercado a fusão entre Sadia e Perdigão, originando a empresa *Brasil Foods* (BRF) (FOLHA ONLINE, 2009).

A denominação foi criada em 2001, quando ambas lançaram a BRF *International Foods* (ou BRF *Trading Company S.A.*), com capital dividido em partes iguais. Tratava-se de uma *joint-venture* voltada para a exportação de carne suína, de frango, produtos industrializados de carnes e alimentos prontos e semiprontos das duas empresas, para países emergentes da Europa Oriental, da ex-União Soviética, da África do Sul, além países como Egito, Angola, Cuba, República Dominicana, Irã, Jordânia e Iraque, onde elas não concorriam efetivamente (FRIAS; BARBIERI, 2009). A nova empresa deveria ter porte e capacidade para competir com as maiores companhias mundiais do setor de alimentos, aumentando o poder de negociação e unificando os sistemas de distribuição e transporte de mercadorias, de modo a economizar custos com navios e aluguel de contêineres. No mercado brasileiro, entretanto, Sadia e Perdigão continuariam como concorrentes.

A BRF também planejava desenvolver marcas próprias e novos produtos, de acordo com a demanda e peculiaridades de cada país. Porém, a parceria foi desfeita no ano seguinte por incompatibilidade total entre as equipes (MEYER; COSTA, 2009). A Perdigão assumiu o controle, e a empresa passou a se chamar BFF (*Brazilian Fine Foods*).

A BRF nasceu com faturamento bruto de R\$ 25 bilhões, o que a torna uma das maiores empresas de alimentos do país, bem como a maior exportadora mundial de produtos de carne processada. Seus produtos, separadamente, estavam presentes em mais de 100 países (MEYER; COSTA, 2009).

A Tabela 2 apresenta a classificação mundial de empresas de proteína animal, considerando a receita líquida de 2008.

Classificação	Empresa	Receita líquida 2008 (US\$ bilhões)
1	JBS + BERTIN + <i>PILGRIM'S</i> (Brasil)	28,7
2	<i>TYSON FOODS</i> (EUA)	28,1
3	<i>VION</i> (Holanda)	12,7
4	<i>NATIONAL BEEF</i> (EUA)	12,5
5	BRASIL <i>FOODS</i> (Brasil)	12,1

6	<i>Nippon Meat Packers</i> (Japão)	10,5
7	<i>Danish Crown</i> (Dinamarca)	9,5
8	<i>Hormel Foods</i> (EUA)	6,8

Tabela 2: Ranking das empresas de proteína animal

Fonte: www.jbs.com.br/ir/index.html; Ribeiro e Todeschini (2009).

Apesar desses números grandiosos, a compra pela Perdigão foi à saída para os problemas financeiros da Sadia, dada a sua possível insolvência, com endividamento que chegou a R\$ 8,5 bilhões, em dezembro de 2008, após as perdas de aproximadamente R\$ 2,5 bilhões com derivativos cambiais. A empresa utilizou esses derivativos como estratégia de *hedge* (termo técnico dado à política de proteção financeira) para garantir a redução de riscos, pois sua operação é dependente de moeda estrangeira, sensível às variações de câmbio. Porém, como os contratos de derivativos da Sadia eram indexados com a taxa de câmbio futura, o aumento na cotação do dólar provocou a enorme perda (RIBEIRO, FERREIRA; MATSUMOTO, 2009). A Tabela 3 apresenta resumidamente o desempenho individual das companhias Sadia e Perdigão.

Itens	Sadia	Perdigão
Receita líquida	10,7 bilhões	11,4 bilhões
Lucro/Prejuízo	- 2,5 bilhões	54 milhões
Ebitda	1,2 bilhões	1,2 bilhão
Exportação	5,6 bilhões	5,1 bilhões
Funcionários	60.580	59.008
Ano de fundação	1944, em Concórdia (SC)	1934, em Videira (SC)

Tabela 3: Principais indicadores das empresas Sadia e Perdigão (R\$ de 2008)

Fonte: Frias, 2009.

Vale ainda destacar que a Sadia possuía mais de 60 mil funcionários, portfólio de mais de 700 itens e 125 mil clientes, enquanto a Perdigão contava com 59 mil funcionários, portfólio superior a 2.500 produtos e mais de 100 mil clientes. Aproximadamente 45% das vendas da BRF serão para o mercado externo e 55% para o mercado local (FRIAS, 2009).

A BRF vai concentrar suas forças no exterior, já que o mercado brasileiro está consolidado. Antes da união e dos problemas financeiros da Sadia, esta pensava em abrir uma fábrica nos Emirados Árabes, em 2008, e, em 2009, uma planta em outro país da Ásia, talvez na China. Com a progressão de sua crise interna, cancelou a parceria na fábrica russa (inaugurada em dezembro de 2007) e os demais projetos de expansão (ARAGÃO, 2009). Os planos de vender ativos estratégicos, como a fábrica da Sadia na Rússia serão reavaliados, assim como deverá ser retomado o projeto de construção de uma nova fábrica nos Emirados Árabes (ARAGÃO, 2009). As vendas para o exterior correspondem a 46% do faturamento da Sadia e 39% da Perdigão. Juntas, essa participação deve aumentar, aliando o custo mais baixo de produção da carne brasileira aos ganhos de sinergia. No exterior, deverá ser enfatizada a marca Sadia, muito forte em mercados como Rússia e Oriente Médio.

As grandes concorrentes são as empresas americanas Tyson Foods, Kraft e General Mills, devido à grande produtividade (por causa do milho) e ao enorme mercado consumidor. O custo mais elevado da mão de obra é compensado pelo acesso privilegiado a muitos países e pelo forte poder de barganha. Apesar da forte concorrência no mercado de produtos industrializados e pratos semipreparados, a união entre as duas companhias fortalece a participação no mercado e preserva as vantagens de ser líder no mercado, permitindo à BRF, a ampliação e a criação de novas famílias de produtos, conforme mostrado na Tabela 4.

Produtos	Perdigão	Sadia	Brasil Foods
Carnes refrigeradas	25	28	53
Carnes congeladas	34	36	70
Massas	38	50	88
Pizzas semiprontas	34	33	67
Margarina	18	30	48

Tabela 4: Participação percentual de mercado no Brasil

Fonte: Souza, 2009.

O relatório do banco Morgan Stanley (2009) estimou em R\$ 3,7 bilhões os ganhos com essa união. Além da sinergia em corte de custos e ganho de escala, principalmente nas operações de logística e transporte, as empresas possuem

características que se complementam. A Sadia tem grande experiência em desenvolvimento de produtos e de marcas, o que lhe permite cobrar até 15% a mais que os concorrentes. Também possui um sistema espetacular de distribuição, capaz de atender a mais de 300 mil pontos de venda em todo o Brasil. Já a Perdigão possui eficiência operacional e agressividade comercial. Nos últimos cinco anos, apresentou crescimento médio de 25%, ultrapassando a Sadia em faturamento em 2008, mesmo com preços menores (MEYER; COSTA, 2009). As companhias possuem afinidades de que se complementam, proporcionando forte sinergia para se transformar em uma sólida empresa, a busca de ampliação e consolidação nos mercados externos, uma vez que o mercado interno está consolidado, como o apresentado no Quadro 1.

SADIA	PERDIGÃO
A marca tem mais força junto aos consumidores, permitindo cobrar preços 15% maiores.	Possui um portfólio de produtos mais diversificado, sobretudo no setor de laticínios. Isso lhe permite menor exposição a crises em determinados mercados.
No exterior, é pouco dependente dos mercados europeu e asiático, justamente os que mais sofreram com a crise.	Possui uma estrutura de custos mais enxuta. As fábricas são próximas dos produtores de grãos, uma de suas principais matérias-primas.

Quadro 1: Pontos fortes de cada empresa

Fonte: Meyer e Costa, 2009.

O acordo básico prevê uma troca de ações entre as duas empresas, na qual a Perdigão ficaria com 68% do capital total, e a Sadia, com 32%, além de três lugares no Conselho de Administração da nova empresa. O capital seria pulverizado no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, mas alguns grupos teriam destaque. A Previ, fundo de pensão do Banco do Brasil, que possuía 14,16% do capital da Perdigão e 7,33% da Sadia, ficou com 12% das ações da nova empresa. As famílias Fontana e Furlan, controladoras da Sadia com 23% do capital, ficaram com cerca de 10% (RIBEIRO; BARBOSA; FRIEDLANDER, 2009).

Em julho de 2009, foi feita oferta pública de ações, que levantou R\$ 5,3 bilhões. Mais de 80% desse valor será utilizado para reduzir a dívida conjunta superior a R\$ 10 bilhões. O BNDES apoiou a negociação e adquiriu ações da nova empresa — estava disposto a pagar até R\$ 1,5 bilhão, mas, como a procura pelos investidores foi forte, gastou R\$ 400 milhões e ficou com 3% da companhia (LIMA, 2009).

Sadia e Perdigão já haviam tentado se unir em outras quatro ocasiões, desde a década de 90, mas as discussões sobre quem comandaria a empresa dificultavam as negociações. Porém, com as enormes perdas da Sadia em 2008, provocadas por uma operação com derivativos cambiais, a forma como ocorreu à formação da BRF pareceu ser a solução mais adequada. O valor de mercado da empresa Sadia atingiu R\$ 8,5 bilhões em meados de 2008, caindo para R\$ 2,7 bilhões no início de 2009 (MEYER; COSTA, 2009).

A tradicional estratégia de exportação e as vantagens comparativas brasileiras foram transformadas em vantagem competitiva pela companhia Perdigão. A competitividade nos mercados internos e externos foi sustentada pela capacidade de gestão dos recursos internos a busca de inovações em produtos e processos, combinados com a evolução da genética de aves (frango e perus), tecnológica das máquinas, equipamentos e insumos.

As estratégias de exportação e abertura de escritórios comerciais no exterior foram suportadas pela estrutura consolidada da companhia no mercado brasileiro e garantiram a conquista de fatia considerável dos mercados da Europa, da Rússia e do Oriente Médio.

Do ponto de vista da teoria da internacionalização, do paradigma eclético de Dunning (1988) e dos investimentos externos diretos (IED) de Krugman e Obstfeld (2010), a localização de escritórios comerciais e a aquisição da unidade *Plusfood* foram fundamentais ao posicionamento da marca e ao aumento de participação no exterior. As vantagens de propriedade relacionadas à abundância de recursos naturais brasileiros, à adaptação de produtos às exigências dos mercados, à eficiência na produção e à facilidade de recursos financeiros possibilitaram a rápida expansão da estrutura produtiva da companhia para atender ao crescimento da demanda.

Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (2002), a fusão/aquisição (AF) é uma das formas para aquisição de uma empresa. Visando a ampliar a capacidade competitiva

internacional, a companhia Perdigão fundiu-se com a concorrente Sadia, criando a nova companhia *Brasil Foods* (BRF). Com a nova companhia, a capacidade de oferta foi ampliada, aumentou a vantagem na competição por recursos e proporcionou maior presença no exterior. A formação da BRF gerou sinergia com base nas vantagens complementares dos ativos das duas companhias, como a capacidade de mercado da Sadia pela valorização da marca, o que permite cobrar até 15% a mais no preço do produto e pouca dependência dos mercados europeus e asiáticos. Da Perdigão, veio a eficiência operacional constituída por um portfólio diversificado de produtos e uma ajustada estrutura de custo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Companhia Perdigão até recentemente foi uma empresa que, seguindo a tradição de seus fundadores, sempre buscou fazer de seu negócio a fonte de resultados para garantir o crescimento sustentado em estratégias que levassem a ampliação dos mercados pela diversificação de seus produtos e a consolidação de um portfólio suficiente para garantir o crescimento da empresa.

De início, o foco da empresa foi o posicionamento no mercado interno, espalhando sua representação pelo território nacional e, posteriormente, levando até as regiões mais distantes e prósperas, como o centro oeste e o meio norte brasileiro. É marcante a implantação, por parte da empresa, de um parque industrial moderno para dar cabo à transformação das produções locais e servir aos mercados de consumo maiores e mais distantes, como o do Rio de Janeiro e de São Paulo, entre outras capitais e no exterior.

O grande potencial regional se transformou em grandes centros de produção e transformação das produções locais, potencializados pelas modernas indústrias que acreditaram no potencial de negócios existente na região Centro-Sul do Brasil. A capacidade e a especialização desses empreendimentos reforçaram os negócios no mercado interno e abriram, para a empresa, oportunidades de fortalecer-se em mercados fora do país.

O mercado mundial de alimentos e carnes processadas encontra-se em expansão sustentada pela ampliação dos mercados domésticos que estão recuperando a renda da população nativa. A limitada oferta de alimentos como fontes de proteínas, representadas

pelas carnes *in natura* e processada, promoveram aumentos de preço no mercado internacional. Adicionalmente, as áreas potenciais a produção de alimentos têm grandes limitações relacionadas à sua incorporação ao processo produtivo agroalimentar, como a inaptidão para produção, ou seja, a insuficiência de técnicas apropriadas para a exploração econômica dos recursos de produção.

O desenvolvimento tecnológico ocorrido nas regiões produtoras não está sendo suficiente para responder a demanda nos padrões requerida pelos mercados. A busca pelo desenvolvimento de tecnologias e inovações de produtos é o grande desafio das companhias que investem em P&D. Elas dedicam-se a abreviar o tempo e preservar as qualidades e as vantagens de preços requeridas pelos mercados consumidores.

Aproveitando as oportunidades do mercado nacional e internacional, a Perdigão apresentou crescimento nas quantidades vendidas e nas receitas de 2008, apesar da crise financeira que se aprofundou no último trimestre de 2008 e se estendeu para 2009. O sucesso do resultado financeiro foi garantido por várias estratégias direcionadas a cada situação de mercado, como a compra de unidades de distribuição no mercado russo e inglês e a ampliação de novos mercados no Oriente Médio e abertura de representação da Perdigão no mercado chinês.

A crise financeira mundial afetou os resultados financeiros da empresa, mas o efeito não atingiu o patrimônio da empresa, uma vez que todos os seus recursos, tanto de capital como humano foram preservados, o que impulsionou a aproximação entre Perdigão e sua concorrente Sadia. A partir de 19 de maio de 2009, após várias tentativas de negociação, as concorrentes Perdigão e Sadia passaram a constituir uma única empresa pela fusão de capitais para formar a grande Companhia Internacional *Brasil Foods*, que, ao nascer, assumiu a grande responsabilidade de ser a quinta maior companhia do gênero de alimentos e carnes processadas do mundo. A companhia *Brasil Foods* foi estruturada para competir em um cenário de recuperação e crescimento da economia mundial, iniciado no final de 2009.

A *Brasil Foods* tem forte tendência em concentrar suas vendas ao mercado externo, uma vez que a companhia possui uma linha diversificada de produtos, além de a marca Sadia ser muito forte na Rússia e no Oriente Médio. A sinergia resultante da junção das empresas Perdigão e Sadia resultará em ganhos de eficiência no desenvolvimento de produtos, de marcas, operacional e agressividade comercial.

REFERÊNCIAS

AOUN, S.; VERDI, A. R.; SATO, G. S. Dinâmica das fusões e aquisições no investimento direto estrangeiro: especificidade da indústria de alimentos e bebidas no Brasil, 1996-2006. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 38, n. 3, pp.67-76, mar. 2008.

ARAGÃO, M. Prioridade é crescer no mercado internacional. **O Estado de São Paulo**, Caderno Economia & Negócios, p. B8-B10, 18 mai. 2009.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, pp. 99-120, 1991.

DALLA COSTA, A. J. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. Rio de Janeiro. **Revista de Economia Contemporânea**, v.11, n.2, pp.197-225, mai./ago. 2007.

DALLA COSTA, A.J.; SOUZA-SANTOS, E.R. Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia. **Economia e Tecnologia**, v.5, n. 17, pp.171-82, 2009.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. v. 19, pp. 1-31, mar. 1988.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais. **Gestão & Produção**, v.6, n.3, pp. 147-61, dez. 1999.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: **Encontro Nacional De Economia**, 20, 1992, Campos de Jordão. **Anais...** São Paulo: 1992. pp. 189-207.

FLECK, D. L. **The dynamic of corporate growth**, 2001, 358 f. Tese (Degree of Doctor in Philosophy). Faculty of Graduate Studies and Reserch, Mc Gill University, Montreal. 2001.

FOLHA ONLINE. **CADE espera julgar fusão Sadia-Perdigão até o final deste ano**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u569336.shtml>>. Acesso em: 15 set. 2009.

FRANCO, G. H. B. **Investimento Direto Estrangeiro (IDE) no Brasil: passivo externo ou ativo estratégico?** 2004. Disponível em: <http://www.econ.puc-rio.br/gfranco/Sobeet-IDENO_Brasil.htm>. Acesso em: 8 mar. 2010.

FRIAS, M. C. União Sadia-Perdigão criará Brasil Foods. **Folha de São Paulo**, Caderno Dinheiro, p. B3, 15 mai. 2009.

FRIAS, M. C.; BARBIERI, C. Nova “Sadia-Perdigão” evocará brasilidade. **Folha de São Paulo**, Caderno Dinheiro, p. B7, 16 mai. 2009.

GIORDANO, S. R.; LAZZARINI, S. G. **Estudo de caso – Perdigão: tecnologia e reformulação de negócios**. São Paulo, PENSA/USP, 1985.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, pp. 57-63, mar./abr. 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. Cengage Learning, 2002.

KRUGMAN, P.; OBSTFELD, M. **Economia Internacional: Teoria e Política**. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro, 1992.

LIMA, S. Em 18 meses, BNDES gasta R\$ 5 bi para criar "gigantes". **Folha de São Paulo**, Caderno Dinheiro, 4 out. 2009.

LIPSEY, R.E. "Internationalized Production in Developed and Developing Countries and in Industry Sectors," **NBER Working Paper**, n. 6405, feb. 1998.

_____, "The Role of FDI in International Capital Flows," in FELDSTEIN, M. (ed.), **International Capital Flows**, Chicago, pp.307-362, 1999.

_____, Interpreting Developed Countries' Foreign Direct Investment. **NBER Working Paper**, n. w7810, 2000.

_____, Foreign Direct Investment and the operations of multinational firms: concepts, history, and data. **NBER Working Paper**, n. 8665, 2001.

_____, Home and host country effects of FDI. **NBER Working Paper**, n. 9293, 2002.

LUDKEVITCH, I. F. **Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo**. 2005, 241f. Dissertação (Mestrado em Administração). Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração/UFRJ, 2005.

MATTOS, L. B.; CASSUCE, F. C. C.; CAMPOS, A.C. Determinantes dos Investimentos Diretos Estrangeiros no Brasil, 1980-2004. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, pp. 39-60, 2007.

MEYER, C; COSTA, M. Felizes para sempre? **Revista EXAME**, 3, n. 944, pp. 19-29, jun. 2009.

NOVAS Fronteiras. **Revista Perdigão Hoje**, n 69, fev./mar. 2008.

OCDE-MANUAL DE OSLO. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. **FINEP: tradução português**, 2005.

_____. **Glossary of Statistical Terms**. 2003.

_____. **OECD Benchmark Definition of Foreign Direct Investment**. Fourth Ed., 2008.

PENROSE, E. T. The growth of the firm - A case study: The Hercules Powder Company. **Business History Review**, v. 34, pp. 01-23, 1968.

PERDIGÃO. Relatório Anual de Sustentabilidade 2008. Disponível em: <<http://www.perdigao.com.br>>. Acesso em: 21 jan. 2010.

PERDIGÃO e Sadia criam empresa exportadora para atuar no mercado Internacional. Disponível em: http://www.bovespa.com.br/empresas/divext/dfp/01629-2/pdf/perdig_comunica25042001b.pdf>.. Acesso em: 22 jan. 2010.

PEZZI, J.; TRICHES, D. As empresas transnacionais e os investimentos estrangeiros diretos: uma análise comparativa entre os países selecionados a partir dos anos 1990. **Perspectiva Econômica** v. 5, n. 1, pp.24-48, jan./jun. 2009.

PORTER, M. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

POSSAS, M. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1982.

_____. **Vantagem Competitiva: criando sustentabilidade em desempenho superior**. São Paulo: Campus, 1989.

RIBEIRO, M.; BARBOSA, M.; FRIEDLANDER, D. Sadia e Perdigão fecham acordo. **O Estado de São Paulo**, Caderno Empresas & Negócios, p. B17, 14 mai. 2009.

RIBEIRO, K. C. S.; FERREIRA, L. G.; MATSUMOTO, G. U. Brasil Foods: oportunidade ou necessidade? São Paulo, **XII SEMEAD**, 2009.

SOUZA, V. O impacto de uma eventual fusão entre Sadia e Perdigão. **Portal Exame**, 12 maio 2009. Disponível em: <<http://www.portalexame.abril.com.br>>. Acessado em: 23 fev. 2010.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, J. P de. **As estratégias Competitivas da Indústria Brasileira de Carnes: A ótica do distribuidor**. 42 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

STAL, E.; SEREIA, V. J.; SILVA, R. S. Estratégias de Internacionalização do Setor Agroindustrial Brasileiro de Carnes: Exportação ou Investimento Direto no Exterior? **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 2, n. 2, 2010.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1995.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, n. 3, pp. 439-465, 1986.

WAACK, R. S. Gerenciamento de tecnologia e inovação de sistemas agroindustriais. In: **Economia e gestão de negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. (Org.) Zilbersztajn, D.; Fava Neves, M. São Paulo: Pioneira, 2000. pp. 323-47.

YIN, K. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (Trad.) GRASSI, D. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Submissão: 01/02/12**Aceitação:** 30/05/12

**TRAJECTORY AND A COMPETITIVE COMPANY
INTERNACIONALIZATION PERDIGÃO****ABSTRACT**

The world economy has required new configurations of global companies to support their positions and result in earnings of its assets. The company Perdigão sought to direct their efforts as market orientation and respond to new stimuli with the adequacy of its structure to the highly competitive international markets. The aim of this study is to analyze the evolutionary process of the company Perdigão S/A Brazil until the formation of Foods, a result of the merger with Sadia S/A, the company's track record, set in a competitive environment characterized by barriers to market entry international, protected by tariff barriers and sanitary. The company's shares resulted in increased sales and opening new markets abroad. The brand, creating new products, operational efficiency and commercial aggressiveness have been responsible for expanding sales and net revenues in the period 2004-2009.

Keywords: Meat Exports Perdigão, Brazil Foods, Processed Foods.