

CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INOVAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS.

ANA MARIA MOTTA GARCIA LOPES

SÃO PAULO

2006

ANA MARIA MOTTA GARCIA LOPES

**INOVAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS.**

Tese de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Universitário Nove de Julho, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof^a. Eva Stal, Dra. - Orientadora

SÃO PAULO

2006

FICHA CATALOGRÁFICA

Lopes, Ana Maria M.Garcia.

Inovação para exportação: um estudo de caso no setor de alimentos. / Ana Maria M. Garcia Lopes, 2006.

125 f.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho, 2006.

Orientadora: Prof^a. Dra. Eva Stal.

1. Inovação tecnológica 2. Internacionalização 3. Desenvolvimento de produto.

CDU 658.56

**INOVAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE ALIMENTOS.**

Por

ANA MARIA MOTTA GARCIA LOPES

Tese de mestrado apresentado ao Centro
Universitário Nove de Julho, Programa de
Pós-Graduação em Administração, para
obtenção do grau de Mestre em
Administração, pela Banca examinadora
formada por:

Presidente: Prof^ª. Eva Stal, Dra. - Orientadora, Uninove

Membro: Prof. Marcos Alberto Castelhana Bruno, Dr, Uninove

Membro: Prof. Roberto Carlos Bernardes, Dr, Uninove

São Paulo, 2006.

*Não desças os degraus do sonho
Para não despertar os monstros.
Não subas aos sótãos - onde
Os deuses, por trás das suas máscaras,
Ocultam o próprio enigma.
Não desças, não subas, fica.
O mistério está é na tua vida!
E é um sonho louco este nosso mundo...
Mario Quintana*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, Lourdes, pela sua força e doçura em me conduzir, buscando sempre me mostrar o caminho da retidão de caráter e da felicidade.

À minha filha, Fernanda, pela compreensão pelos momentos em que tive que privar da sua alegre companhia para dedicar-me a este trabalho e por seu constante incentivo para a realização do mesmo.

Aos funcionários da SADIA: Tânia Santos, pela cordialidade e ajuda em agendar as entrevistas; Daniela Guimarães, por ter me mostrado sua experiência como engenheira que participa da equipe de Gerência de Tecnologia de Produção e Processos; e Francisco Ormenese, Gerente do Escritório de Gerenciamento de Projetos, que dedicou parte de seu precioso tempo para ser entrevistado neste trabalho.

À minha orientadora, Eva Stal, por seu apoio e paciência na realização dessa dissertação e pelo exemplo recebido como profissional dedicada e pessoa íntegra.

RESUMO

O presente trabalho procurou estudar o processo de inovação e de internacionalização de uma empresa brasileira da indústria de alimentos, à luz das teorias comportamentais e econômicas de internacionalização e das estratégias e modelos de inovação tecnológica. A empresa SADIA foi escolhida por ter uma forte projeção internacional e também por apresentar uma atividade permanente de desenvolvimento de novos produtos, para os mercados doméstico e externo. Foi utilizada a metodologia de estudo de caso, com a qual se abordou em profundidade a trajetória da empresa no mercado internacional. Os principais resultados mostram que a empresa pesquisada, líder nacional no segmento alimentício, iniciou efetivamente suas atividades em exportação em 1975, sempre buscando adaptar seus produtos ao mercado consumidor de destino, através de projetos de customização ou desenvolvimento. A ênfase em inovação é uma tônica de empresa, que lança cerca de 90 produtos por ano no mercado interno e aproximadamente 30 no mercado externo.

Palavras-chave: Internacionalização. Inovação tecnológica. Indústria de alimentos. Desenvolvimento de produtos.

ABSTRAT

This paper aimed at studying the innovation and internationalization processes of a Brazilian enterprise in the food processing sector, in the light of the behavioral and economic theories of the internationalization of firms, and the technological innovation strategies and models. The selected firm was SADIA, which is the leader in the domestic market, and began export activities back in 1975. Presently it has a strong role in the international market, due to its continuous activities of new product development and adaptation to different cultures in different countries. The research method followed was the case study approach, which allowed for the deep understanding of the company's strategy and trajectory in search of the external market. The results show that innovation is a key factor for SADIA, which annually releases about 90 new products for the local market, and around 30 for the foreign markets.

Keywords: Internationalization. Technological innovation. Food industry. Product development.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Vantagens inerentes ao investimento internacional (Paradigma OLI)	42
Tabela 2 – Vantagens específicas e as vias de internacionalização	42
Tabela 3 – Diferenças entre inovação incremental e radical	51
Tabela 4 – Classificação das Inovações	52
Tabela 5 – Estratégias de Inovação Tecnológica	58
Tabela 6 – Exportações Brasileiras de Carne de Frango (INTEIRO) por destinos jan/dez 2005 x jan/dez2004 por kg	78
Tabela 7 – Exportações Brasileiras de Carne de Frango (CORTES) por destinos jan/jul 2005 x jan/dez2004 por kg	79
Tabela 8 - Histórico das Exportações Brasileiras de Frangos – por ton	79
Tabela 9 – Características do processo de expansão internacional da SADIA e sua relação com as teorias de internacionalização e modelos de inovação tecnológica	108
Tabela 10 – Características do processo de desenvolvimento de produtos de acordo com os modelos e estratégias de inovação tecnológica	108

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Apresentação do tema.....	13
1.2	Problema da pesquisa.....	15
1.3	Justificativa para escolha do tema.....	15
1.4	Delimitação do estudo.....	17
1.5	Objetivos.....	17
1.5.1	Objetivo geral.....	17
1.5.2	Objetivos específicos.....	18
1.6	Metodologia.....	18
1.7	Estrutura da dissertação.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	A Internacionalização de empresas.....	21
2.2	Formas de entrada no mercado internacional.....	24
2.2.1	Exportação.....	24
2.2.2	Aliança contratual – joint-venture.....	26
2.2.3	Franquia.....	28
2.2.4	Licenciamento.....	29
2.2.5	Aquisição de empresas.....	30
2.2.6	Investimento direto no exterior.....	31
2.3	Teorias sobre o processo de internacionalização de empresas.....	33
2.3.1	Teorias comportamentais de internacionalização.....	33
2.3.1.1	Escola ou Modelo de Uppsala.....	33
2.3.1.2	Modelos de estágios de inovação – I-model.....	37
2.3.2	Teorias econômicas de internacionalização.....	39
2.3.2.1	Teorias de internalização.....	39
2.3.2.2	Paradigma Eclético de Dunning.....	40
2.3.3	Redes de Negócios.....	43
2.3.4	Visão Baseada em Recursos.....	45
2.4	Internacionalização de empresas brasileiras.....	47

2.5	Principais conceitos e tipos de inovação.....	50
2.5.1	Ciência e tecnologia.....	53
2.5.2	Inovação tecnológica.....	54
2.5.3	Fontes de inovação tecnológica.....	55
2.5.4	Adoção de inovações.....	56
2.5.5	Estratégias de inovação tecnológica.....	58
2.5.6	Modelos de inovação tecnológica.....	60
2.5.6.1	Modelo linear de inovação ou science-push.....	60
2.5.6.2	Modelo linear reverso ou demand pull.....	61
2.5.6.3	Modelo de inovação de terceira geração.....	61
2.5.6.4	Modelo de Kline.....	61
2.5.6.5	Modelo prescritivo de Clark e Wheelwright.....	62
3	METODOLOGIA.....	64
3.1	Definição das perguntas da pesquisa.....	64
3.2	Método de pesquisa.....	65
3.3	Procedimentos metodológicos.....	66
3.3.1	Seleção do caso.....	66
3.3.2	Métodos de coleta e análise de dados.....	67
3.4	Limitações do estudo.....	68
4	ESTUDO DE CASO.....	70
4.1	Inovação tecnológica na indústria brasileira de alimentos.....	70
4.2	Histórico e crescimento da SADIA.....	73
4.3	O processo de internacionalização – o foco nas exportações.....	77
4.4	Características do processo de exportação.....	82
4.5	Novas estratégias no processo de internacionalização. – a abertura de fábricas no exterior.....	84
4.6	A área de P&D na SADIA.....	85
4.7	Inovação em processo e em produtos.....	88
5	ANÁLISE DO CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	93
5.1	Classificação da SADIA quanto a sua atuação no mercado internac.....	93
5.2	A SADIA e as Teorias Comportamentais de Internacionalização.....	95

5.3	A SADIA e as Teorias Econômicas de Internacionalização.....	96
5.4	A SADIA e as redes de negócios.....	97
5.5	A SADIA e a visão baseada em recursos.....	98
5.6	A SADIA e a inovação tecnológica em processos e produtos.....	99
5.7	A SADIA e as perguntas da pesquisa.....	102
5.7.1	Importância do mercado para as inovações.....	102
5.7.2	Importância dos investimentos em P&D para a inovação tecnol.....	102
5.7.3	Importância das alianças com as universidades e institutos de pesquisa para as inovações tecnológicas.....	103
5.7.4	Peso das exportações na intensidade de inovações.....	104
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	105
6.1	Conclusões.....	105
6.2	Recomendações para estudos futuros.....	109
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
	APÊNDICE.....	121

PROJETO DE PESQUISA PARA DISSERTAÇÃO

Inovação para exportação: um estudo de caso no setor de alimentos

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Com a abertura econômica alcançada em termos mundiais através da globalização, as vantagens comparativas, advindas das condições naturais de um país onde seja abundante algum fator de produção, já não são suficientes para que uma empresa obtenha sucesso em seu mercado. Porter, em seu livro *A Vantagem Competitiva das Nações* (1991), afirma que a competitividade de um país depende da capacidade de inovação da sua indústria e seu contínuo aperfeiçoamento. A abertura dos mercados exige, cada vez mais, que as empresas inovem em produtos e processos, uma vez que a competição se dá em nível global.

As empresas buscam alcançar vantagens competitivas em primeiro lugar, aproveitando-se das vantagens comparativas características de cada país. Todavia, como isto não é mais suficiente, este desafio visa, além de garantir sua própria sobrevivência no ambiente doméstico, aumentar suas receitas através da diversificação de novos mercados e a obtenção do reconhecimento de sua capacidade em nível internacional. Porém devem ser identificados os fatores que colaboram para esta empreitada internacional, bem como as barreiras encontradas nesta trajetória.

A consultoria de gestão McKinsey indica que os mercados globais absorvem, atualmente, cerca de 20% da produção mundial de bens e serviços. Os estudos estimam que em 30 anos os mercados globais absorverão 80% da produção mundial, deixando 20% para ser disputado ferozmente pelas empresas locais. Isto significa que, para as empresas, colocar seus produtos no mercado internacional será uma questão de sobrevivência.

Para as empresas brasileiras, com os problemas derivados da burocracia estatal, da legislação e da própria economia, os obstáculos são maiores. Mas uma parte significativa da produção local vem sendo posicionada no mercado global. A pesquisa da McKinsey indica que nas próximas três décadas haverá mais integração econômica do que nos 10.000 anos anteriores da história da humanidade. Assim, a escolha para ser global pode ser feita a partir de uma decisão estratégica da empresa, de construção de um modelo de classe mundial, elevando seus padrões de produção, oferecendo serviços de excelência, derrubando as barreiras culturais, buscando a especialização e a adaptação às necessidades dos clientes internacionais (Correia, 2002a).

A internacionalização de uma empresa pode ser entendida como um processo crescente, contínuo e essencial para o seu sucesso e para o desenvolvimento de seu país de origem. Buscando competir apenas no mercado interno, as empresas serão fortemente ameaçadas pela concorrência das empresas estrangeiras. Assim, a excelência é buscada através de modernização e inovação para a competitividade em nível internacional. Este processo inclui uma nova realidade: o convívio com países de hábitos e culturas diversos. As empresas que conseguem um bom desempenho no mercado externo em geral realizaram um bom planejamento estratégico e um direcionamento a este mercado (Dias, 2004).

A busca de um padrão internacional, em geral, conduz à inovação tecnológica, para o desenvolvimento de novos produtos. Os investimentos devem ser dirigidos à pesquisa e desenvolvimento do produto (PDP), envolvendo ativos científicos, inovações de processo, *design* e todo o suporte para o lançamento do produto no mercado, sendo que muitas vezes o maior investimento deve ser feito no *marketing*, para tornar o produto conhecido no mercado (Figueiredo, 2004).

Este trabalho pretende verificar em que medida foi necessária a inovação de produtos para atender ao mercado externo. O objetivo do trabalho é conhecer as estratégias de desenvolvimento de novos produtos para o mercado internacional em uma empresa de

produtos alimentícios consolidada no Brasil, com forte atuação em P&D de produtos e processos, e que tem buscado o mercado externo como alternativa de crescimento.

Foram estudadas as diversas formas de inserção no mercado externo, que usualmente se caracterizam como estágios de ingresso - desde a exportação, meio pelo qual a grande maioria das empresas inicia sua internacionalização, passando pelas franquias, licenciamentos, aquisições e chegando aos investimentos diretos no exterior, através de *joint-ventures* ou fábricas próprias. O trabalho buscou identificar as estratégias utilizadas pela SADIA e em qual desses estágios a empresa se encontra.

1.2 Problema da pesquisa

Quais as características do processo de internacionalização da SADIA e em que medida houve a necessidade de inovação de produtos e/ou processos para a entrada no mercado externo?

1.3 Justificativa para a escolha do tema

O Brasil encontra-se numa posição modesta no mercado global, uma vez que concentra 6,4% da área do planeta, contém cerca de 3 % da população mundial, detém cerca de 3% do PIB mundial e somente 1% de participação nas exportações mundiais (MDIC, 2005). Desta forma, o tema é muito relevante num momento em que o governo dá grande ênfase ao aumento das exportações e a balança comercial tem subido a cada ano, ainda que o Brasil não aumente sua fatia no comércio mundial: mesmo batendo todos os recordes de exportações em 2004, o país ficou na 25ª posição entre 30 países – no ranking anterior ficou na 26ª posição - e ampliou em apenas 0,1% sua participação, atingindo 1,1%, mesmo sendo o 4º país do mundo com maior aumento nas exportações - 32% - sobre o ano anterior.

Outras nações em desenvolvimento, como China e Índia, aumentaram suas exportações em mais de 30%, sendo que a Polônia liderou o ranking de crescimento, com um aumento de 38%. Ainda que o aumento das exportações brasileiras tenha sido substancial, ficou na média dos países em desenvolvimento.

Em se tratando do mercado de frangos, no qual a SADIA tem posição relevante como maior exportadora brasileira, o Brasil aumentou substancialmente sua participação nas exportações no período de 1999 a 2004 (acréscimo de 200%). A União Européia cresceu pouco mais de 1% e os Estados Unidos aumentaram suas exportações desse produto em cerca de 10% no período estudado. Já a China, no início da década, exportou mais, porém este comportamento não permaneceu constante, havendo no total um decréscimo nas suas exportações de 20%, entre o começo e o fim do período considerado. A Tailândia permaneceu com o mesmo volume de exportações no início e no fim do período, com uma grande oscilação entre os mesmos, sendo que de 2003 para 2004 houve um decréscimo de 50% nas exportações. Um provável motivo é o surto de gripe aviária que afetou sobremaneira aquela região.

Por outro lado, as exportações brasileiras de carne de frango subiram 16% em outubro de 2005 em relação ao mesmo período do ano anterior, representando um recorde do setor. Isto ocorreu apesar da desvalorização do real frente ao dólar, diminuindo a rentabilidade das exportações, mas colocando o Brasil na condição de maior exportador de carne de frango, sendo seus principais clientes a União Européia, o Oriente Médio, a África, a Rússia, a Argentina, o Uruguai e o Paraguai (ABEF, 2005).

Assim, entender o processo e a estratégia de internacionalização de uma empresa ajuda a identificar fatores de sucesso que possam auxiliar outras empresas a minimizar suas chances de fracasso.

O trabalho procura traçar o perfil da atividade internacional da empresa estudada, buscando enriquecer o referencial teórico sobre o tema, ainda escasso no Brasil, mas que começa a crescer dada a sua importância, já que existem alguns grupos de pesquisa

dedicados ao tema: NuPIIn, da Coppead/UFRJ, Fundação Dom Cabral, além da área específica - Gestão Internacional - dos Encontros Nacionais da ANPAD.

1.4 Delimitação do estudo

O estudo será centrado em uma única empresa nacional do setor de alimentos, a SADIA, que vem ampliando sua participação no mercado global através do desenvolvimento de atividades de exportação para outros países. A empresa encontra-se consolidada no mercado brasileiro de produtos alimentícios, através de procedimentos inovadores implantados desde sua fundação, em 1944. Inicialmente buscando o mercado avícola, a SADIA firmou sua atuação como a maior empresa neste segmento. A partir desta posição conquistada, a empresa passou a prospectar o mercado de suínos, obtendo igualmente posições privilegiadas no mercado consumidor brasileiro. Vislumbrando as mudanças nos hábitos do consumidor, lançou refeições prontas, que rapidamente se tornaram referências nos lares brasileiros. A SADIA, através de um forte departamento de desenvolvimento de produtos, tem como lema a inovação, indo ao encontro dos desejos do consumidor, procurando estar sempre à frente de seus concorrentes (SADIA, 2006). O foco do trabalho é o desenvolvimento de novos produtos para o mercado global, e as estratégias de inovação utilizadas para tal.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo geral

Conhecer as características do processo de internacionalização da SADIA, e em que medida esse processo exige a inovação de produtos para atender o mercado externo.

1.5.2 Objetivos específicos

- Estudar o processo de internacionalização da SADIA, sua estratégia e seus estágios.
- Estudar o processo de desenvolvimento de produtos da SADIA, à luz dos diferentes modelos conceituais de inovação.
- Conhecer as motivações da empresa para focalizar o mercado externo.
- Analisar o processo decisório para escolha dos países-alvo de suas ações.
- Conhecer as estratégias de inovação tecnológica, de acordo com Freeman (1997).

1.6 Metodologia

Foi utilizado o método qualitativo, através de um estudo de caso único, que possibilita um maior aprofundamento do tema. Ao mesmo tempo, esta abordagem leva à obtenção de informações mais detalhadas que possam elucidar o objeto de estudo e serem transformadas em variáveis de pesquisa, ou gerar hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores (Yin, 1989).

Este estudo descritivo acrescentou novos dados ao tema da internacionalização de empresas, uma vez que este se mostra de grande importância no cenário da globalização e vem sendo objeto de estudo no intuito de se conhecer os modelos adotados pelos diferentes países. Inicialmente será feita uma ampla pesquisa bibliográfica, para levantar o estado da arte neste tema.

O processo de internacionalização é abordado utilizando-se as duas principais correntes teóricas: a abordagem econômica de Williamson (1975) e Dunning (1980, 1988, 1994); e a abordagem comportamental, cuja base é o Modelo de Uppsala, defendido pelos pesquisadores Johanson e Vahlne (1977). Os modelos e estratégias de inovação propostos por vários autores, entre os quais Kline (1978), Rothwell (1992), Freeman (1997), Kuemmerle (1997) e Van de Ven (2000) complementam o referencial teórico, buscando focalizar sua relação com o processo e as decisões de internacionalização das empresas.

A coleta dos dados foi feita por meio de pesquisa documental, entrevistas com roteiro estruturado e questionários. Foram levantados documentos junto a fontes que possuem dados estatísticos e setoriais que se relacionem à empresa estudada.

O presente trabalho estuda a adequação da SADIA aos modelos existentes. Serão investigadas as seguintes questões de pesquisa na empresa estudada:

- Qual a importância do mercado para as inovações?
- Qual a importância dos investimentos em P&D para a inovação tecnológica da SADIA?
- Qual a importância das alianças com as universidades e institutos de pesquisa para as inovações tecnológicas na SADIA?
- Qual o peso das exportações na intensidade de inovações da SADIA?

1.7 Estruturação da dissertação

A dissertação está organizada da seguinte forma:

O Capítulo 1 apresenta uma introdução ao estudo, com a apresentação do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa, a justificativa para escolha do tema e um resumo da metodologia que será utilizada.

O Capítulo 2 contém o referencial teórico que dá sustentação ao trabalho, apresentando teorias sobre internacionalização de empresas, sobre os modelos de inovação tecnológica e desenvolvimento de produtos.

No Capítulo 3 descreve-se a metodologia utilizada para a realização do trabalho.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados da pesquisa de campo – o estudo de caso da SADIA.

Em seguida, o Capítulo 5 apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa de campo, confrontando-os com a revisão da literatura que compõe o Capítulo 2.

O Capítulo 6 apresenta as conclusões do trabalho, incluindo reflexões para futuros estudos. Ao final do trabalho encontram-se as referências bibliográficas utilizadas na sua realização.

Capítulo 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Internacionalização de Empresas

O processo de internacionalização das empresas vem sendo motivo de estudos acadêmicos desde os anos 70, como atestam os trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Bilkey e Tesar (1977) e Johanson e Vahlne (1977), entre outros.

O crescente movimento da globalização, que possibilita o aumento do mercado de atuação, as restrições de abrangência do mercado doméstico, e as instabilidades políticas são algumas das razões que levam uma empresa a buscar o mercado internacional (Dunning, 1998). Fatores tais como a emergência de clientes regionais e globais, a mudança de comportamento, necessidades, hábitos de vida, consumo e valores da população, além dos avanços tecnológicos experimentados na computação e nas comunicações, justificam a importância do estudo da internacionalização para o desenvolvimento de novos produtos (Wind e Mahajan, 1997).

Na economia globalizada, as fontes de competitividade podem ser relacionadas aos seguintes aspectos (Castells, 2001):

- Capacidade tecnológica: diz respeito a um conjunto de fatores científicos, tecnológicos, industriais e sociais, que interagem produzindo uma total articulação entre ciência, tecnologia, gerenciamento e produção, em sistemas de níveis complementares com recursos humanos qualificados.
- Acesso a um grande mercado afluyente integrado: propiciado por acordos internacionais tais como NAFTA, Mercosul e União Européia, que possibilitam acesso a mercados com a redução de restrições, por exemplo, alfandegárias.
- Diferencial entre os custos de produção local e os preços do mercado de destino, que devem ser considerados juntamente com a magnitude do mercado a se alcançar.
- Capacidade política das instituições nacionais e supranacionais para impulsionar a estratégia de crescimento dos países: o exemplo dos governos japonês e sul-coreano

bem ilustra esta situação, uma vez que estes países saíram de patamares de fabricação de produtos de baixa qualidade para se tornarem exemplos de fabricantes de produtos de alta qualidade, basicamente por meio de políticas industriais bem conduzidas por seus governos.

Bartlett e Ghosal (1992) classificaram as empresas que atuavam internacionalmente em quatro tipos – multinacionais, globais, internacionais e transnacionais – apontando diferenças entre elas em relação ao desenvolvimento e difusão do conhecimento, ou seja, à inovação de produtos e processos.

Segundo estes autores, na empresa global o conhecimento é desenvolvido e mantido no centro (na sede), enquanto na empresa internacional ele é desenvolvido no centro e transferido para as unidades no exterior. A empresa multinacional desenvolve e mantém o conhecimento em cada unidade, e na empresa transnacional o conhecimento é desenvolvido em conjunto e compartilhado em todo o mundo.

Levitt (1983) diferenciava apenas as empresas multinacionais das empresas globais. As primeiras operavam em vários países, ajustando seus produtos e práticas a eles, ainda que a um custo elevado. Já as empresas globais consideravam o mundo uma entidade homogênea, vendendo os mesmos produtos da mesma forma, sem adaptações.

Essas classificações já não se aplicam à realidade atual. É comum vermos, em artigos acadêmicos, referências a empresas multinacionais ou transnacionais, indiferentemente.

Também as empresas globais precisam adaptar seus produtos aos diferentes países onde eles são vendidos. Um exemplo disso é dado pelas bonecas Barbie, produzidas pela multinacional de brinquedos Mattel. Inicialmente loiras (modelo feminino americano), hoje são encontradas em várias versões (negras, orientais, de cabelos crespos, etc.). Até mesmo a cadeia de *fast food* Mc Donald's, símbolo da organização globalizada, adapta seus produtos

às matérias-primas dos diversos países e ao gosto dos clientes (torta de banana no Brasil, sanduíches de peixe e molho de soja, nos países asiáticos).

Alguns produtos permanecem “globais” – cigarros Marlboro, Coca-Cola, turbinas GE ou Rolls Royce para aviões. Porém muitos precisam ser “customizados” para atender às exigências de consumidores culturalmente distintos.

Para Ball e McCullough (1990), a definição é muito ampla: a empresa internacional é aquela cujas atividades atravessem fronteiras nacionais. Segundo Hordes et al. (1995), na empresa internacional o escritório central, sediado em um único país, forma a base das relações estabelecidas parcial ou completamente em outras nações. Mantendo a cultura e estrutura organizacional praticadas no país de origem, adota tecnologias e processos padronizados em todas as suas operações, baseando-se em políticas similares, especialmente de recursos humanos, no mundo todo.

Assim, a pesquisa sobre negócios internacionais tem evoluído significativamente nas últimas décadas, levando as fronteiras de classificação das empresas que atuam em mercados internacionais a constantes mudanças.

A administração da inovação é reconhecida, pelos dirigentes empresariais, como um diferencial em mercados globais. Nas próximas décadas, a concorrência irá internacionalizar-se cada vez mais, concentrando-se gradativamente nas potencialidades tecnológicas. Os recursos físicos e financeiros, as habilidades de trabalho e a tecnologia serão basicamente móveis. Aquelas empresas que quiserem obter sucesso no mundo globalizado deverão empregar tecnologia para manter uma margem na qualidade de produto e inovação, além da vantagem na produção, na produtividade de marketing e um altíssimo poder de resposta aos interesses de mercado. Estes fatores, devidamente combinados, devem ser aliados à habilidade de cada empresa em administrar os esforços de pesquisa e desenvolvimento, inclusive na adaptação de produtos a diferentes mercados (Roussel, Saad e Bohlin, 1992).

No setor alimentício, especificamente no mercado de empresas processadoras de carne, SADIA e Perdigão, líderes no setor, desenvolvem estratégias constantes para concorrer com as grandes companhias mundiais, como as americanas Tyson Foods e Conagra, que ainda não expandiram seus domínios no território nacional (Caetano, 2003). A Perdigão firmou parceria com a empresa nacional Arantes Alimentos para produzir cerca de 60 mil toneladas anuais de carne, a serem exportadas principalmente para Europa, Egito e Hong Kong. Com isso, ela pretende se beneficiar da isenção de impostos para as empresas que destinem mais de 70% de sua produção industrial para exportação, conforme a Lei 11.196, de 21 de novembro de 2005 (Lacerda, 2005; MDIC, 2005). No mercado de massas, achocolatados, biscoitos e laticínios, as empresas nacionais em sua grande maioria foram incorporadas pelas gigantes multinacionais, através de aquisições em grande escala, como as feitas pela Nestlé e Parmalat, citadas mais adiante.

2.2 Formas de entrada no mercado internacional

Podem ser identificadas diversas formas de entrada no mercado externo, que usualmente implicam num envolvimento crescente da firma com aquele mercado, onde distintas fases indicam maior comprometimento de recursos da empresa. Assim, estas formas de entrada vão desde a exportação, passando pelas alianças contratuais (*joint-ventures*), pelas franquias, pelos licenciamentos, aquisições de empresas, chegando ao estágio de investimento direto no exterior, no qual a empresa instala primeiramente fábricas, até chegar a centros de pesquisa e desenvolvimento no país de destino (Iglesias e Veiga, 2002).

2.2.1 Exportação

A exportação vem a ser a forma mais simples de internacionalização, sendo de grande valia na obtenção de experiência com o mercado externo. Mas convém saber que mesmo a mais básica das formas de entrada exige da firma alguns investimentos, tais como

prospecção do mercado, rede de distribuição, armazenamento e logística de transporte do produto, e cumprimento das exigências específicas do mercado de destino (Iglesias e Veiga, 2002).

Conforme Jain (1990), as exportações podem se dar de três maneiras: direta, intermediada e auxiliada, e cooperativa. Utilizando-se da exportação direta, a empresa monta seu próprio departamento de exportação, que vai tratar de todos os trâmites para a venda dos seus produtos no mercado internacional. A grande vantagem desta forma de exportação é que a empresa controla todo o processo de entrada no mercado externo, podendo inclusive construir sua própria rede de distribuição internacional.

Quando a empresa opta pela exportação intermediada e auxiliada, os custos e os riscos são menores que o da exportação direta, porém o comprometimento da empresa é menor, o que pode levar a uma falta de controle sobre a distribuição dos produtos no mercado internacional.

Na exportação cooperativa ou *piggyback*, a empresa utiliza a rede de canais de distribuição de uma empresa local para vender seus produtos naquele mercado. Esta estratégia, considerada como uma inovação na distribuição internacional, é utilizada quando as linhas de produtos distribuídos se complementam. A empresa exportadora tem investimentos menores do que se fizesse exportações diretas, e controle maior do que se utilizasse as exportações auxiliadas e intermediadas.

A partir de uma amostra de 76 empresas que atuam no mercado internacional, Cyrino e Oliveira Junior (2002) mostraram que mais da metade destas utilizaram como estratégia de entrada no mercado externo a exportação direta ou a instalação de subsidiárias ou escritórios próprios para a comercialização dos seus produtos.

2.2.2 Aliança contratual – *joint-venture*

As alianças contratuais internacionais são parcerias entre empresas que perseguem interesses mútuos em seus negócios. Estas alianças muitas vezes tendem a ser uma “coopetição”, quando concorrentes nacionais aliam-se em acordos cooperativos internacionais buscando alcançar uma maior fatia no mercado externo. Um tipo de aliança contratual onde a “coopetição” é freqüente é a *joint-venture*, quando duas ou mais empresas se reúnem para criar uma companhia independente (Hitt, 2002).

Dutra (1997) afirma que as *joint-ventures* são empreendimentos comuns formados por parceiros diferenciados. A parceria ocorre entre uma empresa estrangeira e uma empresa nacional (local), que se propõem a dividir recursos e estabelecer papéis na criação de uma nova empresa no mercado almejado. Usualmente a empresa estrangeira participa desta aliança com um aporte maior de recursos e com um *know how* de mérito internacional. À empresa nacional, com seu específico conhecimento do mercado alvo, cabe a condução pelos caminhos menos arriscados à entrada naquele mercado.

A participação em uma *joint-venture* possibilita o crescimento de uma organização, uma vez que a empresa adquire conhecimento geral do ambiente, permitindo o estabelecimento de estratégias de marketing específicas para aquele mercado. Com o conhecimento do mercado local é possível também melhor acesso aos insumos e matérias primas locais, o que certamente contribui para a redução de custos gerenciais e financeiros (Suarez, 1990).

As diferenças entre estilos de gestão devem ser observadas de modo a não prejudicar o funcionamento da nova empresa. Tais diferenças referem-se a uma maior ou menor propensão ao risco, ao estilo de tomada de decisões, à capacidade de obtenção de recursos financeiros nos mercados locais e internacionais, às dificuldades nos processos de absorção de novas tecnologias e mesmo às diferenças culturais entre os parceiros (Vasconcellos e Henriques, 1988).

Ganhar escala foi o principal motivo que levou as concorrentes Brahma e Antarctica a se unirem, em 1999, e formar a AmBev, buscando o mercado internacional. Com um lugar já consolidado no mercado externo, chegando a ser a quarta maior cervejaria do mundo, a AmBev uniu-se à cervejaria belga Interbrew para formar a Inbev, numa audaciosa jogada econômica, em março de 2004. Os brasileiros ficaram com 25% por cento do capital da empresa resultante, porém com a promessa de divisão de poder por igual entre estes e os europeus. Passados mais de dois anos da fusão, o que tem ocorrido é uma maior participação dos executivos brasileiros nas decisões da empresa, levando a uma maior eficiência e à aquisição de novos mercados. Esta participação se consolidou com a indicação do novo presidente, Carlos Brito, brasileiro com uma formação adquirida no mercado de cerveja, eleito presidente da corporação em outubro de 2005.

O mercado de cervejas é dominado atualmente por grandes empresas com atuação quase regional – Anheuser Busch nos Estados Unidos, SABMiller nos Estados Unidos e na África do Sul, Heineken e Carlsberg na Europa. Ainda que não esteja globalizado, este é um exemplo típico de setor que caminha para um mercado onde até cinco grandes empresas definirão as regras internacionais (Correia, 2005).

A empresa estudada neste trabalho, a SADIA, participou da criação de uma *joint-venture* com sua grande concorrente do setor alimentício, a Perdigão. Ambas estão entre as dez maiores produtoras mundiais de aves. Em abril de 2001 anunciaram a criação da *BRF Trading Company*, uma exportadora que iria levar as carnes suínas e de aves das duas empresas para países emergentes. Cada um dos acionistas detinha 50% do negócio, que teria uma gestão independente. O objetivo era que a BRF tivesse fôlego para entrar em mercados ainda inexplorados pelas duas companhias, como Rússia, África do Sul e Angola. Nos países onde já estavam consolidadas, SADIA e Perdigão continuariam a ser concorrentes. Esse era o discurso oficial. Em 29 de outubro de 2002, a parceria foi desfeita (Revista Exame, 2002).

Para a Perdigão, apesar dos bons resultados iniciais, seria necessário mais tempo para a consolidação da *trading*, que vinha enfrentando a concorrência de fornecedoras de

países que subsidiavam sua agroindústria, conforme nota emitida por ocasião da ruptura da aliança. A Perdigão criou, então, a empresa *BFF – Brazilian Fine Foods* como uma subsidiária integral. Já a SADIA passou a atuar nos mercados externos sem criar nenhuma empresa especificamente. Na avaliação da Perdigão, alguns dos objetivos traçados para a atuação da *joint-venture* foram prejudicados, inicialmente, em consequência da decisão de autoridades veterinárias da Rússia, o principal mercado da nova empresa, que não autorizaram a comercialização dos produtos brasileiros diretamente ao varejo. Também devido ao crescimento do volume de vendas do segmento industrial, o mercado russo passou a comportar operações comerciais distintas da SADIA e da Perdigão, sem perda de competitividade para outros *players* internacionais. Para a SADIA, as estratégias diferentes e as culturas organizacionais distintas das duas empresas prejudicaram também esta aliança estratégica (Correia, 2002a).

2.2.3 Franquia

Franchising, ou franquia, vem a ser uma aliança contratual muito utilizada nos negócios internacionais, uma vez que o risco é mínimo para as partes envolvidas. A expansão de sua marca e da sua cobertura geográfica, além da capacidade de ganhar economia de escala formando múltiplas unidades, são algumas das vantagens para o franqueador (Kaufmann e Eroglu, 1999). Para o franqueado, as chances de sucesso aumentam com a orientação do franqueador, que disponibiliza seus planos de marketing, sistemas de gestão e serviços, padrões, além da monitoração da qualidade. As maiores desvantagens para o franqueado são as altas taxas de *royalties* e a falta de autonomia. Para o franqueador, os maiores riscos são a perda de controle do negócio e a possibilidade de o franqueado se tornar um concorrente (Cerceau e Tavares, 2002).

Segundo a ABF – Associação Brasileira de Franchising, esta modalidade de entrada num mercado desconhecido foi a que maior expansão experimentou desde a década passada. A evolução das franquias pode ser medida por dados da própria ABF. No período

de 2001 a 2004, a quantidade de redes passou de 600 para 814. No mesmo período, o número de unidades franqueadas cresceu de 51.000 para 59.028.

Ainda que o processo de *franchising* tenha se iniciado com as empresas franqueadoras do exterior para as empresas locais – o exemplo mais conhecido é o da rede de *fast food* Mc Donald's – podemos notar que várias empresas nacionais já possuem destacada posição internacional. No competitivo mercado de *software*, a Microsiga (hoje TOTVS) vem, há dez anos, expandindo sua rede de filiais e franquias, atuando em 50 localidades no país e 6 outras no exterior, sendo que as filiais localizam-se no México e Argentina e as franquias no Chile, Paraguai, Porto Rico e Uruguai (Stal, 2005a). A empresa de cosméticos O Boticário possui um grande número de franqueados no exterior, principalmente em mercados culturalmente parecidos com o brasileiro – países de língua portuguesa e da América Latina (Freire, 2001).

2.2.4 Licenciamento

Diferentemente da franquia, que fornece ao franqueado o direito de utilização do conceito do seu negócio e da sua marca, no licenciamento o dono da marca fornece o direito de produção ao licenciado, utilizando uma cessão de direitos de propriedade sobre conhecimentos não patenteados ou sobre desenhos e especificações de produtos. Este acordo leva a uma relação cômoda e duradoura entre os participantes (Longo, 2004).

As alianças através de fronteiras são utilizadas basicamente por quatro razões: o conhecimento tácito de que as multinacionais têm um desempenho superior ao das empresas nacionais; quando as oportunidades de crescer estão atreladas ao país de origem; quando as políticas governamentais criam barreiras à entrada das empresas estrangeiras; e quando a empresa, ainda que possua grande capacidade tecnológica, atua em ambiente estável (Hitt, 2002).

2.2.5 Aquisição de empresas

A aquisição de empresas é uma opção cômoda, uma vez que o acesso é facilitado aos mercados locais, aos canais de distribuição e às tecnologias de processo. São relatados problemas resultantes de choques de cultura entre as empresas compradoras e adquiridas, sendo necessário um esforço de comunicação visando a uma maior integração. A coordenação entre as empresas deve procurar respeitar os valores vigentes nas firmas envolvidas (Cerceanu e Tavares, 2002).

Embora seja um fenômeno raro, alguns exemplos mostram que a cultura da empresa comprada pode influenciar a da empresa compradora. Quando da aquisição da Time Warner pela America Online, em janeiro de 2000, os executivos da empresa comprada foram aos poucos adquirindo prestígio a ponto de, em 2003, o fundador da America Online, Steve Case, ser afastado da companhia. Na fusão entre a tradicional rede de varejo inglesa Boots e a novata Alliance Unichem, esta última, embora de menor porte, indicou a maioria dos executivos de alto escalão. Mesmo um caso brasileiro é destaque na literatura internacional. Por ocasião da compra do banco Garantia, de Jorge Paulo Lemann, pelo banco suíço CSFB em 1998, os executivos brasileiros que lá trabalhavam continuaram no comando da operação e a gestão atualmente é baseada na meritocracia, um dos pilares do banco Garantia (Correia, 2005).

Num cenário de intensa concorrência, o mercado de alimentos tem liderado o *ranking* de fusões e aquisições no Brasil, crescendo mais de seis vezes entre 1992 e 1997. Algumas razões podem ser associadas a isto: a saturação dos mercados desenvolvidos, com uma retomada para os mercados emergentes; o maior poder das grandes redes de distribuição, que barganham as margens de seus fornecedores; custos crescentes em marketing e distribuição, prejudicando as empresas com menores recursos; focalização de negócios. As fusões e aquisições podem ser dos seguintes tipos (BNDES, 1999):

- Horizontal: quando ocorrem dentro de um mesmo segmento, de modo a obter economia de escala e penetração em novas localidades.

- Vertical: entre empresas em estágios diferentes da cadeia produtiva, a fim de facilitar a distribuição de produtos e um maior controle sobre as atividades.
- Concêntrica: entre empresas que mesmo sem produtos similares apresentem sinergia, de modo a poder ampliar a linha de produtos, diversificando o risco.
- Conglomerado puro: entre empresas sem qualquer sinergia, de modo a aproveitar oportunidades de investimento e diversificação do risco.

A Parmalat, de 1990 a 1998, através de um agressivo processo de aquisição no mercado brasileiro, aumentou seu faturamento de U\$ 38 milhões para U\$ 2 bilhões. Realizou fusões horizontais (Teixeira, Alimba, Betânia, Batávia), verticais (Mococa, Spam), concêntricas (Supremo, Santa Helena, General Biscuits) e do tipo conglomerado (Bolls, Etti, Neugebauer) (BNDES, 1999).

2.2.6 Investimento direto no exterior

O investimento direto no exterior propicia uma maior flexibilidade da tomada de decisões relativas aos recursos humanos, canais de distribuição, logística e tecnologias envolvidas. Os problemas de comunicação e coordenação são minorados, uma vez que não existe a integração entre organizações compradoras e compradas. O custo do investimento e o tempo necessário para sua implantação são os maiores desafios a vencer (Cerceau e Tavares, 2002).

A Gerdau, uma das maiores empresas mundiais no ramo siderúrgico, inicialmente exportou sua produção nacional mas, no decorrer de suas atividades, decidiu pela aquisição de empresas no exterior, após estudar outras formas de entrada no mercado internacional. Os fatores mais relevantes para a escolha dos países da América Latina foram a proximidade cultural com o Brasil e a baixa competitividade dos concorrentes destes países. A estabilidade política e econômica e o tamanho do mercado foram as variáveis que mais influenciaram a escolha dos Estados Unidos e Canadá como a parcela mais significativa dos investimentos da Gerdau no exterior (Barbosa, 2004).

No setor de alimentos, o número de aquisições e fusões no Brasil aumentou mais de 300% entre 1992 e 1997. Ocorreram as mega-fusões entre gigantes do setor, ou as mega-aquisições, onde empresas líderes em seus mercados foram adquirindo concorrentes de menor porte, de modo a compor um oligopólio ou mesmo um monopólio. Estes fenômenos mundiais têm apresentado maior vigor no Brasil desde a década de 90, quando empresas multinacionais adquiriram tradicionais empresas brasileiras.

O setor de alimentos liderou a lista dos que tiveram um maior número de aquisições na década de 90, basicamente pelas seguintes razões (BNDES, 1999):

- possibilidade de crescimento do mercado brasileiro, tido como um dos maiores do mundo;
- maior poder das grandes cadeias de distribuidores, que vêm reduzindo as margens de lucro dos fornecedores nos países desenvolvidos, deslocando-os para mercados menos competitivos;
- os investimentos em propaganda, distribuição e qualidade inviabilizam as firmas de pequeno porte;
- maior foco no seu negócio, não mais investindo em negócios periféricos;
- menor custo para entrar em mercados regionais.

Em 1993, a Cica foi adquirida pela Gessy Lever. No mesmo ano, a Parmalat adquiriu a fábrica de biscoitos Petybon. A empresa mostrou-se agressiva em sua estratégia de aquisições, tendo comprado empresas regionais de modo a constituir economias de escala e reduzir os custos, utilizando os mesmos canais de distribuição. Mesmo diversificando suas atividades, realizou uma diversificação especializada, uma vez que sempre esteve restrita à área de alimentos. O mesmo aconteceu com a Nestlé que, buscando diversificar seus ativos, distribuiu seus investimentos em aquisições de fábricas de biscoitos, massas, sorvetes e laticínios (BNDES, 1999).

As empresas de capital brasileiro, líderes em seus mercados, especialmente nos setores de óleo e de carnes, reorganizaram-se para enfrentar a concorrência das multinacionais. SADIA, Perdigão e Ceval buscaram mais agressivamente os mercados interno e externo, através de reestruturações mercadológicas voltadas aos novos hábitos de consumo, com uma maior procura por produtos semi-prontos e diferenciados. Assim, no mercado brasileiro nota-se uma tendência de internacionalização no mercado de laticínios e uma nacionalização no mercado de carnes/óleos (Revista Rural, 2004).

2.3 Teorias sobre o Processo de Internacionalização de Empresas

A evolução do processo de internacionalização de uma empresa pode ser explicada pelas vertentes principais de pensamento mais comumente utilizadas: as teorias de cunho comportamental – cujas principais representantes são o Modelo Dinâmico de Aprendizagem, também conhecido como *U-Model - Uppsala model* ou Escola de Uppsala, e o Modelo de Estágios de Inovação, conhecido como *I-Model – Innovation-related internationalization model* – e as teorias econômicas da internacionalização – representadas pelas Teorias de Internalização e pelo Paradigma Eclético de Dunning. Uma abordagem mais recente, a de Redes de Negócios, também é mencionada, além da Visão Baseada em Recursos, perspectiva que sugere que a vantagem competitiva está ligada ao fato das empresas possuírem conjuntos de recursos apropriados às demandas dos mercados onde elas atuam.

2.3.1 Teorias Comportamentais de Internacionalização

2.3.1.1 Escola ou Modelo de Uppsala

A Escola de Uppsala, também conhecida como o Modelo Dinâmico de Aprendizagem, afirma que o processo de internacionalização ocorre através de um movimento gradual de comprometimento da empresa com o mercado externo e a partir do

aprendizado resultante da experiência e conhecimentos adquiridos (Johanson e Vahlne, 1977). Estes autores eram pesquisadores da Universidade de Uppsala, localizada na Suécia, e são considerados os pais desta teoria, também conhecida como a Teoria da Escola Nórdica. Os autores receberam influências de outros pesquisadores como Cyert e March (1963), Penrose (1959) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

O conceito de gradualismo no processo de internacionalização das empresas surgiu com o trabalho de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que, estudando algumas empresas exportadoras suecas, perceberam que estas apresentavam comportamentos semelhantes em suas incursões no mercado internacional. A partir deste trabalho, dois novos conceitos foram identificados: cadeia de estabelecimento e distância psíquica. O conceito de cadeia de estabelecimento especifica que a empresa investe mais recursos à medida que avança nos conhecimentos sobre o mercado internacional. O conhecimento é adquirido gradualmente, e os investimentos são aportados de forma incremental, de acordo com a segurança que a firma sente neste mercado.

Os autores reconhecem que muitas empresas não seguem todos os estágios da cadeia de estabelecimento, usualmente por serem empresas com recursos e que desejam investir em mercados potencialmente atraentes. Empresas novas e com poucos recursos utilizam a exportação como um aprendizado dos mercados-alvo a serem atingidos, não avançando nos estágios posteriores, como a fabricação no exterior.

O segundo comportamento observado pelos autores, a distância psíquica, é definida como sendo as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais, educação e cultura de dois países. Os autores observaram que as empresas suecas mais comumente investiam nos países próximos (Dinamarca, Noruega, Finlândia), com cultura, educação, e mesmo língua, semelhantes. Este seria um primeiro passo no processo de internacionalização de suas atividades, uma vez que seus domínios iriam sendo expandidos de forma gradual, com a agregação do conhecimento de mercado de forma incremental. Os mercados de países geograficamente próximos seriam utilizados como portas para o mercado global.

Na formulação do modelo de Johanson e Vahlne (1977), foram estudadas quatro empresas suecas do setor de manufatura, que serviram de base para um modelo que representava o modo como estas empresas escolhiam mercados e formas de entrada ao se internacionalizar.

Este modelo demonstra o processo da passagem de empresa nacional para empresa internacional. O modelo, entre outras afirmativas, preconiza que a falta ou dificuldade de obtenção de conhecimento sobre mercados externos seria um obstáculo para o desenvolvimento das operações internacionais. Assim sendo, a teoria defende que o processo de internacionalização de uma empresa é resultado de uma série de decisões incrementais.

O modelo dá destaque ao processo decisório das empresas e ao modo como elas utilizariam o aprendizado adquirido no conhecimento dos mercados. A empresa avançaria no seu processo de internacionalização à medida que adquirisse experiência, o que vem a ser um processo único, referente à experiência obtida em cada mercado. O conceito de individualização da experiência da empresa aparece pela primeira vez no trabalho desses autores, pois até então nenhum trabalho na comunidade acadêmica se referia a esta característica.

O modelo pode ser expandido para empresas de vários países, não se restringindo à Suécia e outros países nórdicos, como mostrado por estudos de diversos autores (Bilkey e Tesar, 1977; Hook e Czinkota, 1988; e Cavusgil, 1980).

As críticas em relação a este modelo advêm do fato de que com a aceleração do processo de globalização da economia, o comportamento empresarial vem mudando, fazendo com que o conceito de distância psíquica seja irrelevante. Hedlung e Kverneland (1984), estudando a entrada de firmas suecas no mercado japonês, observaram que estas procuraram formas de entrada mais rápidas e diretas, se distanciando do modelo de aprendizagem indicado na Escola de Uppsala. Os autores também mostram que o modelo

não se adequa às empresas de alta tecnologia, de serviços e mesmo àquelas cujas operações internacionais não são motivadas por novos mercados.

Hirsch e Meshulach (1991) avaliam que o modelo não considera as decisões de cunho estratégico. Num mundo globalizado, os embates em mercados distintos estão conjugados numa mesma teia. E a distância psíquica pode ser inexistente na preservação dos valores de uma cultura, como pode ser notado atualmente nos países que desejam preservar seus valores religiosos, o que levaria a uma segregação do próprio mercado. Nestes países não há interesse em uma expansão de valores. Ocorre também que toda e qualquer intrusão cultural que não esteja alinhada com os valores religiosos e morais lá pregados é barrada. O próprio processo de internacionalização não é estrategicamente desejado em tal situação.

A partir do Modelo de Uppsala e das formas de entrada em mercados internacionais, é estabelecida uma escala de comprometimento ascendente (Root, 1987):

- Exportação através de terceiros
- Exportação direta
- Licenciamento
- Associação/Alianças estratégicas com empresas estrangeiras
- Franchising
- Instalação de subsidiárias/escritórios próprios voltados à comercialização
- Instalação de subsidiárias/unidade de produção
- Centro de pesquisa

Assim, temos que a empresa usualmente inicia sua trajetória buscando o mercado externo pela exportação através de terceiros, sem investir recursos no processo. Gradualmente a firma investe no processo de internacionalização, através da instalação de subsidiárias e culminando com a criação de centros de pesquisa no exterior.

2.3.1.2 Modelo de Estágios de Inovação – *I-Model*

O *I-model* (*Innovation-related internationalization model*), ou modelo de estágios de inovação, considera cada estágio como uma inovação da empresa (Andersen, 1993). Os principais trabalhos relativos ao *I-model* sugerem estágios de exportação de acordo com o resultado de pesquisas de diversos autores, apresentados a seguir.

Bilkey e Tesar (1977) sugerem, segundo estudo empírico realizado em pequenas empresas americanas, os seguintes estágios com relação à exportação:

- Falta de interesse na atividade;
- Atendimento de pedidos sem a preocupação de manter os mercados de exportação;
- Exploração ativa de mercados externos;
- Exportação experimental;
- Exportador ativo;
- Exportador para mercados distantes.

Segundo o estudo dirigido pelos autores, na passagem de um estágio a outro seriam verificados novos determinantes comportamentais, que ratificam o caráter gradual do processo de internacionalização da firma.

Cavusgil (1980), também relacionou cinco estágios pelos quais as empresas passariam:

- A empresa vende somente para o mercado doméstico;
- A empresa inicia um processo de pré-exportação, pesquisando sobre o mercado externo;
- A empresa inicia um processo de exportação para um país, sem comprometimento;
- Neste estágio, a empresa exporta para mais países e aumenta sua produção;
- O gerente da empresa busca alocar recursos de forma balanceada entre os mercados externo e interno.

O autor destaca que o envolvimento da empresa com o mercado externo é gradual por causa da incerteza deste mercado, do alto custo de obtenção de informações e por falta de conhecimento experimental de atuação no mercado internacional.

Czinkota (1982) relacionou seis estágios pelos quais passariam as empresas exportadoras, sendo que os cinco primeiros seriam semelhantes aos identificados na pesquisa de Cavusgil (1980), e um último estágio seria utilizado por um experiente exportador com grande volume de negócios.

Por sua vez, Reid (1981) identificou cinco diferentes estágios de exportação:

- A empresa está atenta à exportação, procurando reconhecer oportunidades no mercado internacional;
- Neste estágio, a empresa está motivada e na expectativa de entrar no mercado externo;
- A empresa inicia uma tentativa de exportação, testando suas capacidades;
- O processo de exportação evolui com o engajamento das equipes internas;
- A exportação já faz parte dos negócios empresariais.

Nas três primeiras abordagens, o agente externo é incentivador do início do processo, enquanto que na última abordagem ocorre uma ação interna que alavanca o processo de exportação. Andersen (1993) considera, no entanto, que as diferenças refletem apenas uma questão semântica da natureza do processo de internacionalização.

Embora existam diferenças em seus trabalhos, o número de estágios pouco varia entre os estudos. Basicamente vão desde uma tímida incursão no mercado externo até a etapa onde a exportação seja representativa no faturamento da empresa.

Segundo Goulart et al. (1996), o fenômeno da internacionalização não precisa ser necessariamente composto de fases, com delimitadores entre as etapas. A entrada no mercado externo pode mesmo ser um processo contingencial e eventual. Os autores defendem a tese de que as estratégias de internacionalização de uma empresa não devem

ser tratadas como determinísticas, uma vez que podem ocorrer casos onde a ordem das etapas seja subvertida, e mesmo casos de exportações descontínuas.

Keegan (1995) prefere classificar a atuação geral de uma organização e não apenas o estágio de internacionalização. O autor afirma que as empresas atuam nos mercados de cinco formas:

- Mercado doméstico: restrito ao próprio país da sede da empresa.
- Mercado de exportação: a empresa inicia seu processo de internacionalização, usualmente com um parceiro local.
- Mercado internacional: a firma possui uma estrutura própria de exportação.
- Mercado multinacional: a empresa interage com o mercado dos países para onde exporta.
- Mercado global: a empresa possui experiência para adaptar seus produtos de forma única e diferente para cada país para onde exporta.

2.3.2 Teorias Econômicas de Internacionalização

2.3.2.1 Teoria da Internalização

A Teoria da Internalização afirma que a empresa, como estrutura organizacional, tem a função de integrar, sob o mesmo princípio hierárquico, as transações que o mercado realiza de uma maneira ineficiente ou de forma mais onerosa para a firma. Nestas transações estão incluídas as de bens intermediários de caráter intangível, como tecnologia, por exemplo. Então, a empresa busca internalizar estas transações até o ponto em que os custos de transação dessas operações se igualem aos benefícios (Buckley e Casson, 1976). Os autores reconheceram quatro conjuntos de parâmetros relevantes na decisão de internalizar ou não:

- Fatores relativos ao tipo da indústria, tais como a natureza do produto e a estrutura do mercado abrangido;

- Fatores específicos à região onde a indústria se localiza, como, por exemplo, incentivos fiscais;
- Fatores específicos ao país, como políticas governamentais;
- Fatores específicos à empresa, como sua habilidade na organização de um mercado interno.

A teoria, que nasceu com a pretensão de se converter numa teoria geral do investimento estrangeiro, afirma que não há aspecto da internacionalização que não possa ser avaliado na perspectiva dos custos de localização e/ou custos de propriedade (Buckley e Casson, 1979). Pode-se derivar da teoria que as multinacionais existem porque se tornou mais lucrativo desenvolver certas operações dentro da empresa e em suas filiais localizadas em vários países, do que em empresas diferentes.

Rugman e Verbeke (2003) fazem uma análise contemporânea do trabalho de Buckley e Casson (1976), atualizando-o para a nova realidade da internacionalização de empresas. Na pesquisa original, os autores supunham que o conhecimento era repassado pela matriz para as suas subsidiárias. Na atualidade, os pesquisadores observam que o fluxo de conhecimento é feito em duas vias, onde a matriz repassa para as subsidiárias, estas repassam para a matriz, e mesmo entre aquelas existe troca de experiências. Na abordagem atual da análise de custos de transação, o grande desafio das multinacionais é manter subsidiárias independentes com seus centros de custo, e ainda assim obter simplicidade, transparência e controle das operações.

2.3.2.2 Paradigma Eclético de Dunning

Dunning, com sua Teoria Eclética da Internacionalização das Firms (Dunning, 1980), posteriormente redefinida como Paradigma Eclético da Produção Internacional ou OLI (*Ownership, Location e Internalization*), buscou constituir uma teoria geral do investimento estrangeiro, que identificasse os fatores que influenciariam a decisão de produção no exterior de empresas multinacionais, e o contínuo incremento desta produção.

O autor declara que a dimensão, a localização geográfica e a composição da produção industrial das empresas interessadas em investimento direto no exterior são determinadas pela interação de três tipos de vantagens percebidas: de propriedade (*Ownership*), de localização (*Location*) e de internalização (*Internalization*).

Para uma empresa poder competir internacionalmente, ela deve ter algum tipo de vantagem competitiva (*Ownership*) em relação a seus concorrentes. E quanto maior for esta vantagem, maior a possibilidade de a firma estabelecer-se no exterior. Esta vantagem ou conjunto delas pode ser relativa a patentes, economias de escala, controle ou acesso privilegiado a algum ativo.

Uma vez de posse da vantagem competitiva de propriedade, a empresa analisa a importância dos atrativos locais (*Location*) para investimento internacional. Como vantagens de localização temos: tamanho do mercado consumidor e perspectiva de crescimento, custos de transporte, custos de produção, presença e nível dos concorrentes, subsídios governamentais para o investimento, como isenção ou redução de impostos.

Assim, analisadas as vantagens anteriores, a empresa considera a possibilidade de produzir no exterior (*Internalization*) ou ceder o uso da sua vantagem competitiva de propriedade através de contratos ou licenças.

A tabela a seguir mostra possíveis vantagens nas quais a decisão de internacionalização da produção de uma empresa estaria baseada, no modelo OLI (Barbosa, 2004).

Tabela 1 -Vantagens inerentes ao investimento internacional (Paradigma OLI)

Vantagens de Propriedade	Vantagens de Localização	Vantagens de Internalização
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propriedade tecnológica ▪ Dimensão, economia de escala ▪ Diferenciação do produto ▪ Dotações específicas, como o trabalho, capital e organização ▪ Acesso aos mercados, fatores e produtos ▪ Multinacionalização anterior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenças no preço dos insumos e matérias-primas ▪ Qualidade dos insumos e matérias-primas ▪ Custos de transporte e de comunicação ▪ Distância física, língua, cultura ▪ Distribuição espacial dos insumos e matérias-primas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução do custo das transações ▪ Proteção do direito de propriedade ▪ Redução da incerteza ▪ Controle da oferta ▪ Ganhos estratégicos ▪ Controle das vendas ▪ Compensar a inexistência de mercados ▪ Aproveitamento de externalidades

Fonte: Dunning, 2000 apud Barbosa 2004.

Uma vez reconhecidas as três vantagens acima, apresentam-se as condições para a existência de investimento no exterior (Barbosa, 2004). Não havendo vantagem de localização nem de internalização, apenas a vantagem competitiva de propriedade, é interessante que a empresa licencie seus produtos para serem produzidos no exterior. Porém se a firma possuir vantagem de propriedade e internalização, não possuindo a vantagem de localização, ela deve optar pela via de entrada através das exportações, onde poderá ter um melhor controle sobre seu negócio, como mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Vantagens específicas e as vias de internacionalização

Tipo de vantagem	Propriedade	Internalização	Localização
Via de penetração			
IDE	✓	✓	✓
Exportação	✓	✓	
Licenciamento	✓		

Fonte: Dunning, 2000 apud Barbosa 2004.

De acordo com sua motivação principal, empresas transnacionais utilizam quatro estratégias para investir em outros países (Dunning, 1994):

- *resource seeking*: nesta estratégia, a empresa busca explorar, a custos menores, os recursos naturais disponíveis no país estrangeiro.

- *market seeking*: ao utilizar esta estratégia, a empresa explora as vantagens de novos mercados.
- *efficiency seeking*: as empresas transnacionais buscam vantagem de escala e racionalização da produção, além de outras vantagens locais ao elegerem esta estratégia.
- *strategic asset seeking*: nesta forma de entrada, a empresa busca um conjunto estruturado de competências, tais como a aquisição de ativos estratégicos voltados à inovação de produtos, que proporcione maiores vantagens competitivas naquele mercado.

Esta classificação inclui uma gradação de um nível para outro. A empresa inicia com *resource seeking* sua internacionalização, buscando pontualmente explorar os recursos do mercado hospedeiro. Na estratégia de *market seeking*, a firma já busca um maior conhecimento daquele mercado. Da estratégia *market seeking* para a *efficiency seeking*, a empresa busca alinhar sua estrutura produtiva local às dotações do país hospedeiro. O amadurecimento total do processo se dá quando a empresa busca a associação às metas globais da empresa matriz, através da estratégia *strategic asset seeking*.

2.3.3 Redes de Negócios

A perspectiva de redes de negócios, surgida nos anos 80, veio acrescentar uma nova abordagem aos modelos comportamentais e econômicos. Esta perspectiva focaliza os relacionamentos intra-empresas e entre empresas e outros parceiros da cadeia econômica – fornecedores, compradores, canais intermediários - visando atingir seus objetivos. Sob este aspecto, o desempenho de uma empresa, seja no ambiente interno como no ambiente externo, depende do desenvolvimento de outras empresas e da natureza do relacionamento existente entre elas (Wilkinson, Mattsson e Easton, 2000). O apoio recebido das organizações governamentais, sob diversas formas, é fundamental nesta perspectiva, uma vez que subsídios podem alavancar um setor que se encontra em dificuldades.

Assim, a superioridade de uma firma em seu ramo pode impulsionar outras empresas que estejam participando da mesma rede de negócios. Os relacionamentos entre unidades de negócios da mesma empresa podem formar elos que ajudem a congregar os demais atores da cadeia econômica, de modo que o sucesso de cada um deles impulse os demais, buscando a eficiência coletiva. Este comportamento é notado entre as pequenas e médias empresas (PME) e mesmo entre firmas de setores que envolvem inovação e rápido aprendizado tecnológico. Já existem diversos estudos que focalizam este comportamento de rede em relações horizontais (Oliver, 1990; Ahuja, 2000).

Quando uma empresa busca pertencer a uma rede de negócios, ela compartilha recursos e competências com seus pares. Em se tratando das redes verticais, há uma troca entre parceiros na cadeia de suprimentos, usualmente voltada para relações clientes x fornecedores (Harland et al. 2001).

No Brasil, a maioria das empresas de borracha, plástico e metalurgia participa de cadeias de suprimento dos setores químico, eletrônico e automotivo. A posição que uma empresa pode ocupar na rede vai depender de suas competências acumuladas e da importância dessa bagagem para a consecução da eficiência coletiva da rede (Fleury e Fleury, 2003). No caso brasileiro, os autores observam que a fragilidade do cenário econômico e a inexistência de uma política industrial incentivadora fazem com que poucas empresas nacionais possam assumir liderança em redes interorganizacionais internacionais e em nichos específicos.

Já para Castells (2001), as redes inter-empresas são classificadas em cinco tipos:

- Redes de fornecedores: aí incluídos os agentes subcontratados e acordos entre o cliente e seus fornecedores de insumos intermediários para a produção.
- Redes de produtores: muito utilizadas entre produtores concorrentes para diminuir custos, ampliar carteiras de produtos ou mesmo ampliar cobertura geográfica.
- Redes de clientes: são cooperações entre indústrias, fornecedores e canais de modo a fidelizar clientes.

- Coalizões-padrão: iniciadas por empresas inovadoras de modo a criar padrões no mercado, o que as beneficia por seu produto proprietário.
- Redes de cooperação tecnológica: propiciam a aquisição de tecnologia para projetos e produção de produtos, capacitam o desenvolvimento conjunto dos processos e da produção, permitindo o acesso compartilhado a conhecimentos científicos genéricos e de pesquisa e desenvolvimento.

Deve-se notar que não só devido às redes, mas justamente por causa delas, é que o comportamento oligopolista tem sido a tônica na maioria dos mercados. A entrada nas redes requer um aporte considerável de recursos – tecnológicos, financeiros, participação significativa no mercado em questão – ou a construção de alianças com parceiros mais fortes (Castells, 2001). Este autor acredita que, com a globalização, as empresas multinacionais evoluam para redes internacionais.

2.3.4 Visão Baseada em Recursos

A conquista da vantagem competitiva é um dos principais motivos da articulação estratégica. Uma perspectiva discutida por Penrose (1959) e ampliada por Barney (1989) sugere que a vantagem competitiva está ligada ao fato de as empresas possuírem um conjunto de recursos mais apropriados às demandas dos mercados onde elas atuam. A esta perspectiva chamou-se “Visão Baseada em Recursos” (do inglês “*Resource Based View*” ou RBV).

Segundo esses autores, os recursos podem ser classificados em três categorias principais:

- Recursos físicos: tais como infra-estrutura e equipamentos.
- Recursos humanos: os funcionários e dirigentes da firma.
- Recursos organizacionais: normas e procedimentos que coordenam os demais recursos de forma produtiva.

Um dos maiores recursos que a empresa possui é um recurso intangível: a marca. Este recurso, quando associado a seu significado, é uma das principais vantagens competitivas que a empresa pode construir, ainda que seja um recurso difícil de ser mantido e ampliado. Porém pode se constituir num dos maiores ativos das organizações. Como exemplo maior, temos a marca Coca Cola (Aaker, 1998).

Recursos específicos para operar no exterior se formam em consequência daqueles acumulados para o mercado interno. Porter (2001) afirma que as firmas necessitam melhorar a qualidade de seus recursos para competir globalmente. Para isto, estes recursos precisam ser de difícil reprodução, de modo a se obter uma vantagem competitiva mais sustentável. Fairbanks e Lindsay (2000) enfatizam que as empresas dos países emergentes necessitam competir na base da diferenciação da oferta e não mais em custos baixos, possibilitando às empresas o crescimento internacional e a melhoria do nível de renda desses países.

Bartlett e Ghoshal (2000) avaliaram o desempenho de empresas de países emergentes que obtiveram sucesso, ainda que entrando tardiamente no mercado global. Sob a ótica da visão baseada em recursos, os autores verificaram que estas empresas possuíam comportamentos semelhantes. Elas primeiramente ampliaram suas capacidades no mercado interno e buscaram o mercado externo para a introdução de produtos de maior valor agregado, afastando-se das posições competitivas que enfatizam custo para obter sucesso. As firmas buscavam a diferenciação, advinda dos fluxos contínuos de novas demandas e desafios requeridos pela entrada no mercado externo. O processo de aprendizado no mercado interno formava as capacidades para a conquista do mercado global.

2.4 Internacionalização de empresas brasileiras

Em 2004, o Brasil passou a ocupar a quinta posição em investimentos no exterior entre as nações em desenvolvimento, sendo que as quatro primeiras localizam-se no eixo asiático (China, Hong Kong, Cingapura e Taiwan). Grande parte destes investimentos advém de aportes de grandes empresas, havendo pouca capilaridade na distribuição dos recursos. A Inbev, resultante da fusão da brasileira AmBev e da belga Interbrew, foi responsável por mais da metade dos investimentos no exterior. A Petrobrás, com 14 filiais em 6 países, é a maior multinacional brasileira, seguida da Construtora Odebrecht, com 14 escritórios em 14 países (Mano, 2005).

Estudos realizados ao longo das últimas duas décadas no Núcleo de Estudos em Internacionalização de Empresas, do Instituto Coppead de Administração, indicam que existem alguns fatores que inibem a internacionalização das empresas brasileiras (Rocha, 2001). A magnitude da extensão territorial do Brasil, o isolamento entre seus vizinhos, basicamente pela barreira do idioma, além dos obstáculos naturais constituídos pelas montanhas, florestas e pântanos, constituem o fator geográfico.

O fator ambiental é definido pelas circunstâncias que ora impulsionam, ora barram a internacionalização. Nas décadas de 60 e 70, o governo incentivou as importações, quando ocorreu um incremento no número de empresas exportadoras. Porém o grande salto nos investimentos diretos no exterior ocorreu com a abertura de mercado no início da década de 90, continuando a ser estimulado com a crise cambial, aumentando a competitividade dos produtos brasileiros no ambiente internacional.

O fator motivacional é agrupado em quatro categorias: busca de crescimento através da conquista de novos mercados externos, consolidação de uma posição já conseguida junto a clientes no exterior, sobrevivência da firma e descoberta de um nicho a ser explorado.

O fator cultural envolve a distância cultural, que faz com que se percebam países de mesma língua e de mesma vizinhança como próximos. No caso brasileiro, a percepção cultural leva a exportar mais para Portugal, Uruguai, Colômbia e Argentina do que para

Índia, Japão, Bélgica ou Grécia. Usualmente os países exportadores tomam a decisão de iniciar seu processo de internacionalização pelos países com menor distância cultural.

Vencidos os obstáculos, ainda é baixo o grau de internacionalização das empresas brasileiras: apenas cerca de 20% dos exportadores possui investimentos no exterior, sendo que destes 85% realiza unicamente atividades comerciais e de distribuição. Para produzir no exterior, as empresas brasileiras necessitam ter vantagens de propriedade muito significativas, como é o caso da Sabó, que é a maior fabricante nacional de autopeças e a terceira maior fornecedora mundial de sistemas de vedação para a indústria automobilística mundial. A empresa, a partir da instalação de fábricas no exterior, promoveu inovações para atender às necessidades do cliente local, sem levar em consideração a distância cultural, já que começou exportando para Europa e Japão (Stal, 2005b).

As empresas brasileiras do setor de perfumaria e cosméticos, Natura e Boticário, começaram suas atividades timidamente na década de 70 e atualmente estão em próspero processo de internacionalização. Ambas focalizaram um nicho que se vislumbrava na época: o desenvolvimento de cosméticos naturais para consumidores de bom poder aquisitivo. Ainda que utilizassem estratégias diferentes de vendas - O Boticário implantando o sistema de franquia e a Natura o atendimento de consultoras porta-a-porta - com a diminuição da carga tributária do IPI nos cosméticos em 1992, nascia o interesse para a internacionalização das companhias (Freire, 2001).

Em 2005, a Boticário possuía 2328 lojas no Brasil e 1004 pontos de venda em 23 países tão distintos quanto Portugal (primeiro país onde entrou), Estados Unidos, México, Bolívia, Paraguai, Peru, Uruguai, Nicarágua, El Salvador, Moçambique, Angola, Japão, Arábia Saudita, Jordânia, Malásia, Taiwan, Austrália, Índia e África do Sul. Destes 1004 pontos de venda no exterior, 59 são lojas exclusivas (Krigsner, 2005).

A Natura, maior empresa nacional do setor, atingiu recentemente a marca de um milhão de consultoras de vendas no país. Assim como no caso de O Boticário, a empresa iniciou seu processo de internacionalização buscando mercados com proximidade física ou

cultural, como Peru, Argentina, Chile, Peru e Portugal. Devido a problemas de alocação de executivos com habilidades para negociar no mercado internacional, as atividades de exportação foram suspensas e reiniciadas na Argentina em 2000, após a detecção do problema e sua solução. O número de consultoras na Argentina já chega a 13.000. Já as filiais do Chile, Peru e Bolívia apresentam resultados modestos. Mas com sua política de inovação, com um forte apelo ambiental em sua linha ecológica de desenvolvimento sustentável e com a patente de um princípio básico contra rugas, o elastinol, a empresa arriscou entrar no templo da cosmetologia: o mercado francês. Desde a primavera de 2005, mantém uma loja em Paris, a Maison Natura, lado a lado com as gigantes mundiais, optando por não vender através de consultoras, mas sim com venda direta ao consumidor (Stal, 2005a).

Mesmo no competitivo mercado de tecnologia de software, a indústria brasileira busca alcançar seu lugar no ambiente internacional. A Microsiga, atualmente TOTVS, empresa de desenvolvimento e implantação de software, após conquistar um lugar único como *software house* no mercado nacional, buscou o mercado externo na América Latina começando por México, Chile e Argentina, e se tornando o maior canal de distribuição de software aplicativo do continente.

A indústria aeronáutica é uma indústria global com poucos *players*. Neste mercado extremamente qualificado, o Brasil possui um representante líder em seu segmento: a Embraer. Líder mundial no mercado de jatos regionais, a empresa traça disputas com a canadense Bombardier, sua maior concorrente. A Embraer tem buscado parcerias com empresas menores locais para prover o suporte pré e pós-venda de seus produtos, o que aconteceu, por exemplo, na China (Stal, 2005a).

A Gerdau, maior fabricante de aços longos da América Latina e uma das maiores produtoras de aços do mundo, começou seu processo de entrada no mercado externo com exportações do excedente do mercado interno. Porém o salto de internacionalização ocorreu com as aquisições de usinas no Uruguai, Argentina, Chile, Canadá e Estados Unidos (Barbosa, 2004).

2.5 Principais conceitos e tipos de inovação

O conceito de inovação pode ser aplicado em diversas áreas: um novo enfoque de marketing, no projeto de um novo produto, em um novo processo de produção, na descoberta e implantação de novas tecnologias e até mesmo numa nova maneira de organizar a firma (Porter, 2001).

Para Schumpeter (1982), o processo de inovação é um processo de mutação industrial que revoluciona a estrutura econômica antiga e cria uma nova. O fator de motivação principal para a inovação é o lucro, porém podem ser considerados como indutores da motivação fatores psicológicos como busca de poder, do êxito, do reconhecimento social e do exercício da energia e criatividade. Isto justifica situações em que seja conveniente não inovar e se contentar com o lucro, e mesmo assim o empresário segue perseguindo inovações.

Na visão deste autor, o empresário age como um ente transformador das inovações em produtos. A fonte principal de crescimento das economias capitalistas provém da substituição de antigos produtos por novos. Desta forma o consumidor seria “educado” pela empresa a consumir novos produtos. A criação de novos produtos força a morte dos produtos anteriores, trazendo um novo modo de produzir e organizar a produção capitalista.

Schumpeter (1982) classificou a mudança tecnológica em três estágios: invenção, inovação e difusão. A invenção não está atrelada a uma visão comercial, diferentemente da inovação, que só existe comercialmente. Um novo produto criado (inventado) pode ou não se realizar comercialmente (ser inovador). A invenção pode ser entendida como uma criação mental, uma idéia registrada. Se não for desenvolvida, não tem valor econômico. A invenção é técnica; a inovação é técnica, econômica e organizacional, A inovação vem a ser a soma dos seguintes fatores: idéia, implementação e resultados (Barbieri, 2003). Já a

difusão vem a ser a propagação destes novos produtos ou processos inovadores no mercado.

A inovação pode ser incremental ou radical. A primeira conduz a aperfeiçoamentos graduais. A inovação radical conduz a mudanças no mercado, substancialmente diferentes, podendo dar origem a novas indústrias, setores ou mercados. A inovação incremental é evolução; a inovação radical é revolução. A máquina fotográfica digital e a Internet são exemplos de inovações radicais, uma vez que revolucionaram toda uma cultura, criando mercados e indústrias novas. Já uma inovação incremental pode ser a mudança do câmbio manual para o câmbio automático nos veículos de passeio, uma vez que foi uma melhoria, mas que em seu âmago não provocou mudanças estruturais espetaculares. A seguir são apresentadas algumas diferenças entre inovações radicais e incrementais sob certos aspectos (Leifer et al, 2000):

Tabela 3 - Diferenças entre inovação incremental e radical

	Incremental	Radical
Tempo dos projetos	Períodos curtos, no máximo dois anos	Longos períodos, podendo se estender a várias décadas
Trajectoria	Linear, passo a passo	Descontínua, sujeita a paradas
Estruturas organizacionais	Grupos de trabalho integrado em unidades de negócios	Foco em P&D, gerando protótipos que passam a ser o projeto central
Participantes	Têm sua função pré-definida em sua área de conhecimento	Possuem características multidisciplinares, sem funções fixas

Fonte: Leifer et al, 2000.

Pesquisas realizadas concluíram que o sucesso das companhias japonesas da década de 60 pode ser associado, em parte, à introdução de inovações incrementais, enquanto o sucesso das companhias americanas está associado à introdução de inovações radicais (Damanpour, 1991).

Uma classificação das inovações bastante disseminada é a que diferencia as inovações de produtos/serviços, processos, gestão e a criação de novos empreendimentos.

Tabela 4 - Classificação das Inovações

Inovação de produtos e	Desenvolvimento e comercialização de produtos ou serviços novos,
-------------------------------	--

serviços	fundamentados em novas tecnologias e vinculados à satisfação de necessidades dos clientes.
Inovação de processos	Desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou de novas formas de relacionamento para a prestação de serviços
Inovação de negócios	Desenvolvimento de novos negócios que forneçam uma vantagem competitiva sustentável
Inovação em gestão	Desenvolvimento de novas estruturas de poder e liderança

Fonte: Simantob e Lippi, 2003.

Segundo os conceitos propostos por Damanpour (1991), cabe distinguir a inovação de produto da inovação de processo. Inovação de produto envolve “novos produtos e serviços introduzidos para atender às necessidades de um usuário externo ou de um mercado”.

Esse conceito é coerente com o de produto como alguma coisa que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo, entre outros, bens físicos e serviços. Inovação de serviço, por consequência, seria um tipo de inovação de produto relacionado especificamente à oferta de serviços.

Já a inovação de processo seria definida como “novos elementos introduzidos nas operações de produção ou serviço de uma organização – matérias-primas, especificações de tarefas, mecanismos de fluxo de trabalho e de informação e equipamento utilizado para produzir um produto ou prestar um serviço” (Damanpour, 1991).

As inovações de produtos e as inovações de processos são inovações tecnológicas. As inovações de negócios e de gestão são inovações administrativas.

A inovação tecnológica refere-se a produtos, serviços e à tecnologia dos processos de produção, e está relacionada com atividades básicas do trabalho. A inovação administrativa envolve a estrutura organizacional e os processos administrativos, está indiretamente relacionada com as atividades básicas do trabalho de uma organização e diz respeito mais diretamente à sua gestão de inovações (Damanpour, 1991).

Em nosso trabalho, inovações de negócios e de gestão não serão consideradas, ainda que possam fazer parte de algum projeto de inovação tecnológica. O foco será a inovação de produtos e/ou processos, ou seja, a inovação tecnológica.

Para melhor compreensão deste conceito, incluímos, a seguir, algumas definições básicas.

2.5.1 Ciência e tecnologia

Ciência é “o conjunto organizado dos conhecimentos relativos ao universo, envolvendo seus fenômenos naturais, ambientais e comportamentais” (Longo, 2004). Ao cientista cabe identificar e explicar os fenômenos do universo – a descoberta do fenômeno - sem preocupar-se com a utilização deste conhecimento em qualquer instância, seja para fazer o bem ou o mal.

O conhecimento científico busca seguir uma metodologia, que culmina com a proposição de um modelo ou teoria fundamentada nas hipóteses e observações da evidência experimental. A ciência é dita “pura” quando desvinculada de objetivos práticos e dita “aplicada” quando visa conseqüências determinadas (Longo, 2004). Este conceito atualmente tende a ficar obsoleto uma vez que os próprios centros de pesquisa incentivam a busca de aplicações futuras. Um exemplo de ciência pura no estudo do raio laser descobre que dois feixes de luz quando incididos em determinado ângulo, produzem um terceiro feixe. A necessidade de um fabricante de aviões para um alarme produzido a partir de sensores utilizando raio laser seria um exemplo de pesquisa aplicada. Essa possibilidade de aplicação da ciência pura muitas vezes não é visível nem aos pesquisadores nem aos dirigentes das universidades. Um profissional com visão comercial, que trafegue com relativa facilidade no ambiente acadêmico, pode ter sucesso em transferir esse conhecimento para que uma empresa o desenvolva, gerando uma inovação.

Tecnologia é “o conjunto organizado de todos os conhecimentos científicos, empíricos ou intuitivos empregados na produção e comercialização de bens e serviços” (Longo, 2004). Apenas o conhecimento científico reduziria a tecnologia à pesquisa aplicada, sendo que as duas erroneamente são colocadas como sinônimos. Na verdade, a ciência aplicada vem a ser uma ponte entre a ciência pura e a tecnologia (Bunge, 1999). Este autor entende que a tecnologia não pode ser entendida como artesanato, uma vez que seu caráter não é meramente experimental, nem como engenharia, uma vez que as sociotecnologias, tais como as ciências da administração, devem ser consideradas.

A tecnologia é um atributo humano, aplicada na concepção, na produção e na distribuição de bens e serviços, mas não se confundindo com estes (Barbieri, 2003). A tecnologia está embutida no capital de uma firma, seja em forma de seus bens de capital como em seu capital humano.

2.5.2 Inovação tecnológica

O Manual de Oslo (OCDE, 2004) chama a inovação absoluta de inovação tecnológica mundial de produto e processo (*worldwide TPP innovation*): aquela que ocorre na primeira vez que um produto novo ou aprimorado é implantado. Já a inovação tecnológica de produto e processo da firma (*firm-only TPP innovation*) é aquela que ocorre quando um produto novo ou aprimorado é implantado na empresa em questão, já tendo sido implantado em outras empresas. Segundo o mesmo trabalho, a difusão é a maneira como a inovação cumpre seu papel econômico, uma vez que sem ela a inovação não seria reconhecida. A difusão passa a ser implantada através de países e regiões para os mercados e empresas. Sem a difusão, a inovação não seria impactante.

Já o Manual Frascati (OCDE, 1993) considera inovação como “... a transformação de uma idéia em produto novo ou melhorado que se introduz no mercado, ou em novos sistemas de produção, e em sua difusão, comercialização e utilização. Entende-se também por inovação tecnológica a melhoria substancial de produtos ou processos já existentes.”

Sendo a empresa o centro de gravidade da inovação, é apropriada a definição de que “inovação tecnológica é o processo pelo qual as empresas dominam e implementam o desenho e a produção de bens e serviços que são novos para elas, independentemente de serem novos para seus competidores, nacionais ou estrangeiros” (Saenz e Garcia Capote, 2002).

A geração de um novo produto força a morte de outros anteriores. Nasce o novo, morre o velho. Num ambiente competitivo, as empresas não sobrevivem se não inovarem. O desafio da economia mundial é a empresa inovar constantemente (Porter, 2001).

A velocidade da evolução tecnológica tem merecido a atenção dos gestores de negócios e de risco, uma vez que, por um lado, os produtos tornam-se obsoletos com uma velocidade cada vez maior e, por outro lado, investimentos em inovação tendem a garantir uma maior competitividade. Uma pesquisa realizada pela consultoria McKinsey com 3.900 executivos mostrou que, para 71% dos entrevistados, a velocidade das inovações tecnológicas é a tendência mundial mais impactante na rentabilidade das companhias globais (Correia, 2002b).

2.5.3 Fontes de inovação tecnológica

Sbragia et al. (2006) classificam as fontes de inovação tecnológica em: internas à empresa; relacionadas aos mercados de insumos e de produtos em que a empresa opera; de domínio público e fontes variadas.

As fontes internas à empresa são aquelas que nascem nos departamentos da empresa, tais como os de Marketing, Engenharia e P&D. Clientes, fornecedores de equipamentos, materiais e serviços, concorrentes nacionais ou estrangeiros, cópias, licenciamento ou compra da tecnologia, engenharia reversa dos produtos concorrentes – são exemplos de fontes relacionadas aos mercados de insumos e produtos.

Como exemplos de fontes de domínio público os autores citam as produções da academia, como artigos científicos, dissertações e teses, além das feiras e exposições. As interações com institutos de pesquisa ou universidades no Brasil e no exterior, as parcerias e alianças tecnológicas são fontes de inovação tecnológica onde a empresa procura conhecimento e capacitação.

Estudo conduzido pela FAPESP e citado em Sbragia et al. (2006) mostra que a maioria das empresas brasileiras tem dentro de seus próprios quadros a maior fonte de inovação. Estes quadros incluem tanto profissionais dos departamentos de engenharia de produção e de qualidade, como o de marketing, sem falar no departamento específico de P&D, cuja formalização se dá, em geral, nas empresas de maior porte.

2.5.4 Adoção de inovações

A decisão de adotar ou não uma inovação varia de empresa para empresa, conforme sua atitude seja de aceitação ou rejeição. A aceitação da inovação segue um comportamento de difusão que classifica as empresas em categorias. As empresas que adotam a inovação são mais abertas, arriscam mais, têm maior facilidade de lidar com incertezas e estão mais próximas do estado da arte. A importância da velocidade na adoção da inovação diferencia as empresas. Assim, podemos classificar os usuários de inovações da seguinte forma (Asper, 1997):

- Inovadores - São os pioneiros, os que desenvolvem a inovação e, possuindo grande habilidade para lidar com a incerteza, assumem os riscos inerentes à utilização da inovação. Têm espírito aventureiro, ansioso por experimentar idéias novas. Possuem habilidades de aplicar conhecimentos tecnológicos complexos. São reconhecidamente ousados e dispõem de recursos para lidar com as possíveis perdas que podem vir a ocorrer. Partilham suas descobertas com outros inovadores, construindo relacionamentos sociais abrangentes. Usualmente constituem 2,5% da população que adota a inovação.

- Adotantes iniciais - São os que primeiro utilizam a inovação. Distinguem-se pela maior visão de negócios, sendo muitas vezes líderes em suas comunidades. Possuem uma visão mais local que os inovadores, sendo associados como padrão de referência em seu grupo. Ainda que não tenham participado do processo da inovação, são seus primeiros usuários, considerados no seu ambiente como modelos e formadores de opinião. Numa população de adotantes de inovação, correspondem a 13,5%.
- Maioria inicial – Ainda que deliberem por algum tempo, adotam idéias novas um pouco antes da média de tempo da maioria dos membros do sistema. Não permanecem nas posições de formadores de opinião. É um grande grupo da população de adotantes da inovação, com cerca de 34% dos componentes da mesma.
- Maioria tardia - São os céticos, adotam a idéia somente depois que mais da metade dos usuários já a adotam. Possuem recursos escassos, o que torna necessário que todas as incertezas tenham sido removidas, através de, por exemplo, estudos de viabilidade, como uma maneira de adotar a inovação com cautela e segurança. Esta categoria adota a inovação tanto por motivos econômicos como por uma reação às pressões aparentes. É um grupo bem abrangente, com cerca de 34% dos adotantes.
- Retardatários – São as empresas tradicionais, que só adotam a inovação quando todas as demais empresas já a adotaram. Seu ponto de referência encontra-se no passado, tendo grande dificuldade de aceitar novidades. Possuem uma restrita visão local e um grande apego às raízes. Não interagem com seu grupo. Suspeitam de inovações e de agentes de mudanças, sendo o seu processo de inovação/decisão extremamente lento. Numa população de adotantes, respondem por cerca de 16% do total.

2.5.5 Estratégias de Inovação Tecnológica

Os adotantes da inovação tecnológica utilizam alguns tipos de estratégias conforme o papel que cada empresa ou indústria deseja possuir no seu mercado alvo. A utilização de uma ou outra estratégia vai delinear a linha de ação a ser seguida na condução do objetivo, que vem a ser seu posicionamento no mercado.

Tabela 5 - Estratégias de Inovação Tecnológica

Estratégia	Linha de ação	Objetivo	Exemplo
OFENSIVA	Introdução de novos produtos e processos no mercado	Ser líder do mercado	SADIA: alimentação Intel: processadores
DEFENSIVA	Melhorias de produtos e processos existentes	Não ficar para trás	Livrarias Siciliano
IMITATIVA	Adotar tecnologias desenvolvidas por outros	Não ficar obsoleto	Indústria de calçados e roupas
DEPENDENTE	Subordinação a outras empresas (clientes ou empresa-mãe)	Satisfazer às exigências dos clientes ou da empresa-mãe	Fornecedores de componentes, autopeças
TRADICIONA L	Não inovar ou limitar-se à adoção de inovações de processos desenvolvidos por outros	Manter o <i>status quo</i>	Refrigerantes populares, produtos de fabricação artesanal
OPORTUNISTA	Identificação de oportunidades em mercados em mudança	Melhorar sua posição pelo aproveitamento de oportunidades	Fabricantes de jogos eletrônicos

Fonte: Tigre (2006), baseado em Freeman (1997).

A tipologia mostrada acima pode ser característica de um país, de uma região, de um segmento industrial, de uma empresa ou mesmo de um produto (Freeman, 1997).

A empresa que utiliza a estratégia ofensiva tem um objetivo global ou setorial, intensa atividade de prospecção tecnológica, bom relacionamento com instituições de pesquisa de renome nacional e mundial, bons investimentos em recursos humanos, além de uma visão de longo prazo. Embora seja mais comum nas empresas de grande porte, as empresas de pequeno porte, formadas muitas vezes em incubadoras de empresas vinculadas a universidades, são exemplos de sucesso que são, em geral, vendidas a investidores de maior porte. As firmas que utilizam esta estratégia investem continuamente em P&D e marketing para aperfeiçoarem o produto e manterem o mercado.

Na utilização da estratégia defensiva, a empresa procura evitar as incertezas e riscos a que estão expostas as firmas pioneiras. Aproveitam a abertura de novos mercados para oferecer soluções mais seguras e consistentes. Procurando não apenas copiar, mas superar os inovadores, investem em P&D tanto quanto estes. Seus produtos são tão bons quanto o da concorrente, buscando diferenciação em *design*, preço e desempenho.

As empresas que adotam a estratégia imitativa possuem um bom departamento de engenharia industrial, uma vez que buscam inovar através de melhorias de projeto. Suas fontes de tecnologia são as licenças de fabricação, a engenharia reversa ou a simples cópia dos produtos existentes no mercado. São bem relacionadas com instituições de ensino através de convênios, onde adquirem informações técnicas.

Ao utilizar a estratégia dependente, a empresa assume um papel subordinado em relação a outras. São empresas subcontratadas que fazem parte de uma cadeia. São pouco intensivas em informação, ainda que possuam departamentos de engenharia de produto que interagem com centros de P&D, através de contratos de prestação de serviços. Existem pelo menos quatro tipos de negócios que utilizam a estratégia dependente: as empresas que fabricam produtos para serem comercializados sob a marca de terceiros; os franqueados; subsidiárias com rígido controle pela matriz e empresas que adquirem tecnologia de terceiros.

Na estratégia tradicional, não há desenvolvimento de inovação tecnológica, havendo uma maior ênfase na comercialização e na assistência técnica, ou seja, nas atividades meio. A maior parte das empresas que assume esta estratégia pertence a setores em que o mercado não exige mudanças e a concorrência também não faz inovações.

A empresa que utiliza a estratégia oportunista está em constante contato com as novidades mundiais, vislumbrando nichos de mercado. Possui extrema flexibilidade para adequar-se aos novos segmentos e é focada em marketing. (Tigre, 2006).

2.5.6 Modelos de inovação tecnológica

O processo de inovação tecnológica inicia-se com a percepção de um problema, e seu objetivo final encontra-se na aceitação comercial do produto. O caminho existente entre a idéia inicial e o produto final pode ser explicado através dos vários modelos de inovação tecnológica (Barbieri, 2003), que evoluíram desde o modelo linear até o modelo de Kline, utilizado atualmente.

2.5.6.1 Modelo linear de inovação ou *science push*

Neste modelo, que tem na comunidade acadêmica e nos institutos de pesquisa seus defensores, as inovações são impulsionadas pela ciência, com base na idéia de que sempre a tecnologia é precedida pela ciência, assim como a pesquisa precede a inovação. Também conhecido como modelo ofertista, compõe-se de cinco fases ou atividades.

Na primeira delas, a pesquisa básica, o objetivo é adquirir novos conhecimentos, sem ter em vista qualquer aplicabilidade. Na segunda atividade, a pesquisa aplicada, estes conhecimentos são direcionados a objetivos práticos específicos. O desenvolvimento experimental, a terceira fase, é um trabalho sistemático para produzir novos materiais e produtos ou elaborar novos processos e serviços, ou mesmo aperfeiçoá-los. Na quarta atividade, a engenharia do produto e do processo, as equipes envolvidas buscam viabilizar econômica e tecnicamente o resultado da etapa anterior. Na última fase, produção e lançamento comercial, o ciclo se completa com a colocação do produto inovador no mercado.

2.5.6.2 Modelo linear reverso ou *demand pull*

Neste modelo, defendido pelos empresários e administradores, a inovação tecnológica surge de uma necessidade de mercado ou de problemas operacionais observados nas unidades produtivas. Igualmente é um modelo linear, sem processos

decisórios intermediários. O processo inicia-se com uma percepção de uma necessidade reprimida do mercado ou problema operacional. Segue-se uma fase de geração de idéias, onde as mais viáveis serão desenvolvidas, usualmente através de protótipos. As atividades seguintes – engenharia do produto e do processo e produção e lançamento comercial – são as mesmas do modelo anterior (Barbosa, 2003).

Diferentemente do modelo anterior, onde a academia estimulava o processo, neste os agentes principais são as empresas, catalisadoras das necessidades do mercado. (Viotti, 2003).

2.5.6.3 Modelo de inovação de terceira geração

O modelo de inovação de terceira geração de Rothwell (1992, apud Barbieri, 2003), busca combinar os dois modelos anteriores, mostrando que a inovação é um processo que articula as necessidades da sociedade e do mercado com os avanços dos conhecimentos científicos e tecnológicos. A linearidade não está presente neste modelo, uma vez que há muitas interações entre as fases, resultando em *feedbacks* e estruturas decisórias. Ainda que as interações ocorram dentro da empresa, muitas vezes esta cria soluções e conhecimentos que podem ser úteis na academia, contribuindo para atualizar o estado da arte.

2.5.6.4 Modelo de Kline

Kline (1978, apud Barbieri 2003) definiu um modelo não linear semelhante ao modelo de terceira geração de Rothwell, porém enfatizando a intensa interação entre as distintas fases do processo. A cadeia de inovação, elemento que está na base do modelo, é formada pela vinculação entre as necessidades do mercado, invenção (projeto analítico), projeto detalhado e teste, reprojeto e produção, e distribuição e vendas. Os elementos da cadeia de inovação interagem em constante *feedback*, de modo a permitir tanto o aperfeiçoamento do produto como sua avaliação mercadológica. Os outros dois elementos

do modelo são os conhecimentos disponíveis (estado da arte) e a pesquisa. Se os conhecimentos existentes até o momento são capazes de prover dados para o projeto, eles entram na etapa de invenção. Caso contrário, torna-se necessário realizar pesquisas, cujos resultados, quando surgirem, serão incorporados à cadeia de inovação. No modelo, também conhecido como modelo elo de cadeia (*chain-linked model*), há uma forte troca de informações entre as fases, sem uma seqüência definida.

Neste modelo, quase sempre ocorre a inovação incremental, através de processos contínuos e interativos. A pesquisa é tida como uma forma de resolver os problemas surgidos em quaisquer etapas do modelo (como por exemplo, na produção, na comercialização), e não como uma fonte estanque de idéias inventivas (Viotti, 2003).

2.5.6.5 Modelo prescritivo de Clark e Wheelwright

Os modelos descritos acima foram resultado de esforços para entender o processo de inovação, e são chamados modelos explicativos. O modelo de Clark e Wheelwright (1993, apud Barbieri, 2003) é do tipo prescritivo porque lança uma prescrição, uma orientação das atividades dos agentes inovadores para desenvolver a inovação.

É composto de três fases: geração de idéias; análise das melhores idéias para decidir quais as que serão selecionadas; e desenvolvimento dos projetos aprovados. Na primeira fase, é incentivada uma geração de idéias sem censura, um processo conhecido como *brainstorm*. Na segunda fase, são selecionadas as mais adequadas ao objetivo da empresa, com base em parâmetros como aporte de recursos, prazos ou mesmo mercados a serem atingidos. Na terceira fase, são executados os projetos selecionados.

O modelo também é conhecido como “modelo do funil”, uma vez que as idéias são selecionadas, passando como num funil, onde somente aquelas mais consistentes, mais viáveis, passariam para as fases posteriores. Este modelo de inovação é muito utilizado pelas empresas para a seleção de projetos.

Capítulo 3 – METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico acerca da metodologia utilizada no presente trabalho. Serão apresentadas as perguntas da pesquisa, descritos os critérios acerca do método utilizados na escolha do caso estudado, apresentados os procedimentos metodológicos, finalizando com considerações sobre limitações do estudo.

3.1 Definição das perguntas da pesquisa

O objetivo principal do trabalho é conhecer as características do processo de internacionalização da SADIA, e em que medida esse processo exige a inovação de produtos para atender o mercado externo.

De modo mais específico, a pesquisa buscou responder as seguintes perguntas:

- Quais as estratégias de internacionalização da SADIA?
- Quais os estágios que a SADIA percorreu em seu processo de internacionalização?
- Baseado nos diferentes modelos conceituais de inovação, a SADIA utilizou qual processo de desenvolvimento de produtos?
- Quais foram as motivações da SADIA para focalizar o mercado externo?
- Como foi o processo decisório para escolha dos países-alvo de suas incursões no mercado externo?
- Quais as estratégias de inovação tecnológica que a SADIA utiliza?

3.2 Método de pesquisa

De acordo com Gil (1988), são identificados três tipos de pesquisas:

- Pesquisas exploratórias: as que têm por finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias de modo que estas possam servir a estudos posteriores, seja na formulação mais precisa de um problema, seja para o desenvolvimento de hipóteses para um problema. São menos rígidas, sendo utilizadas quando o tema escolhido é pouco explorado.
- Pesquisas descritivas: cujo objetivo principal é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Requerem um prévio conhecimento do assunto a ser estudado.
- Pesquisas explicativas: procuram identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. São as que mais aprofundam o tema escolhido, dada a sua natureza de explicar a razão do ocorrido.

Malhotra (2001) identifica dois tipos de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa. A quantitativa tem o objetivo de testar hipóteses específicas e examinar relações. As informações necessárias são claramente definidas, o processo de pesquisa é formal e estruturado, a amostra é grande e representativa. A análise dos dados é estatística, são feitas constatações conclusivas, usadas como dados para tomadas de decisão. Tem o objetivo de quantificar os dados e generalizar os resultados da amostra para a população alvo.

Já a qualitativa tem o objetivo de prover critérios e compreensão. As informações necessárias são definidas ao acaso, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é pequena e não representativa, a análise dos dados primários é qualitativa. São feitas constatações experimentais e o resultado é uma compreensão inicial. Dentre os métodos utilizados em pesquisas qualitativas, destaca-se o estudo de caso.

O estudo de caso é um método de pesquisa exploratória e qualitativa que consiste em “uma pergunta empírica que investiga um fenômeno contemporâneo no seu contexto

real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e no qual múltiplas fontes de evidências são usadas” (Yin, 1989).

Campomar (1991) afirma que “o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de caso feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões porque, e como”.

Embora a quantidade de estudos em internacionalização de empresas tenha aumentado consideravelmente nos últimos anos, os estudos sobre inovação ainda são em menor quantidade, o que sugere que o estudo de caso pode levar a uma maior riqueza de detalhes que podem servir de ajuda em trabalhos posteriores.

As críticas ao método do estudo de caso, são principalmente no que se refere à sua falta de objetividade e rigor científico, uma vez que dependem em grande parte da intuição do investigador, estando, portanto, sujeito a sua eventual subjetividade (Yin, 1989).

3.3 Procedimentos Metodológicos

3.3.1 Seleção do caso

Com o objetivo de escolher o caso a ser estudado, foram realizadas diversas etapas, desde a determinação dos critérios, a escolha da empresa e a obtenção de permissão para estudá-la, como será apresentado a seguir.

A primeira etapa foi o estabelecimento dos critérios a serem considerados na seleção da empresa a ser observada tais como: empresa brasileira com marca consolidada no país, com destacada posição no mercado externo, com ênfase em inovação. Diversas empresas foram selecionadas nesta primeira etapa.

A escolha da empresa se deu, entre outros motivos, por sua posição no mercado nacional, sendo a maior empresa frigorífica do mercado de aves e suínos. Multinacionais brasileiras de outros setores foram preteridas em virtude de já haver um relativo número de estudo sobre as mesmas, tais como Gerdau, Natura, Embraco, Boticário, Sabó, entre outras. Sobre a empresa escolhida, não foi encontrado estudo que contemplasse em conjunto os temas a serem pesquisados: internacionalização e inovação.

O contato com a empresa se deu através da ANPEI (Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras), que nos forneceu o nome da pessoa a ser primeiramente procurada na SADIA.

3.3.2 Métodos de coleta e análise de dados

Yin (1989) identifica seis fontes de evidências no processo de coleta de dados: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e os artefatos físicos. Para Labes (1998), as técnicas de levantamento de dados são: entrevista, pesquisa documental, observação pessoal e questionário.

Mattar (1997) relaciona dois tipos de dados a serem coletados. Os dados primários são aqueles coletados pela primeira vez; já os dados secundários foram após coletados, tabulados e analisados, encontrando-se à disposição de todos para consulta. No primeiro grupo estão as entrevistas pessoais e os questionários. No segundo grupo, os jornais, os relatórios e informativos empresariais.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: busca de dados secundários e, em seguida de dados primários. Para a coleta de dados secundários, foram utilizadas as seguintes fontes auxiliares:

- Jornais e revistas

- Levantamento de informações setoriais, divulgadas por associações tais como a Associação Brasileira de Exportadores de Frango (ABEF) e a União Brasileira de Avicultura (UBA)
- Internet, através de *sites* diversos, como o da própria empresa e de notícias
- Relatórios publicados

Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas, em maio de 2006, com dois executivos e dois técnicos funcionários da SADIA. O formato das entrevistas era semi-estruturado, com os entrevistados expondo suas opiniões sobre questões previamente elaboradas em roteiro de pesquisa conduzido autora do trabalho. O tempo médio de duração das entrevistas foi de cerca de duas horas. Embora tivesse caráter conversacional, a pesquisadora cercou-se de cuidados para que não houvesse falha de interpretação nem influências de suas próprias opiniões.

Seguiu-se então a análise dos dados, utilizando como guia os fundamentos da revisão bibliográfica e as questões da pesquisa.

3.4 Limitações do estudo

Uma grande limitação da pesquisa utilizando estudo de caso é a incapacidade de extrapolar seus resultados para a população, pela própria natureza do método. O propósito da pesquisa é tão somente exploratório e, desta forma, tem o intuito de conhecer um fenômeno empresarial no seu próprio contexto e dar subsídios ou indicativos para o desenvolvimento de outras pesquisas sobre o assunto.

Gil (1987) apresenta algumas limitações do procedimento metodológico que podem comprometer a qualidade de uma entrevista:

- Falta de motivação do entrevistado para responder às questões
- Dificuldade de compreensão das perguntas pelo entrevistado
- Possibilidade de respostas falsas ou com retenção de dados importantes

- Possibilidade de influência do entrevistador sobre o entrevistado.

No nosso caso, tomamos bastante cuidado para que estas limitações não pudessem influenciar a qualidade das respostas. Os entrevistados se mostraram bem atenciosos, as perguntas estavam bem claras ao universo dos funcionários da empresa, as respostas vinham acompanhadas de dados publicados em periódicos e nos balanços contábeis publicados da empresa.

Capítulo 4 – ESTUDO DE CASO

4.1 Inovação tecnológica na indústria brasileira de alimentos

A busca de uma melhor preparação e conservação dos alimentos vem desde os tempos remotos, quando o homem não caçava necessariamente todo dia e precisava sobreviver com o produto de sua caça por algum tempo, quando então partiria para garantir novamente sua subsistência. Na Idade Média, as especiarias, que conservavam a comida por mais tempo, tinham seu valor cotado em ouro e sua busca impulsionou grandes odisséias que resultaram no maior conhecimento do nosso planeta, com a descoberta de outras terras e continentes (Utterback, 1996).

No século XVII, navios levavam cargas de gelo recolhido nos lagos americanos para serem enviados para diversos portos daquele país e para localidades mais distantes como Bombaim, Londres e Rio de Janeiro, entre outras. Nesses portos foram construídas estruturas para receber esta carga, que era utilizada principalmente na conservação de alimentos. Esta indústria, que gerou muitas fortunas na época, foi um componente importante na economia americana por quase 50 anos.

A refrigeração usando gelo colhido foi suplantada pelo gelo fabricado em máquinas, processo que, por sua vez, tornou-se obsoleto pela refrigeração eletromecânica. Cada uma dessas tecnologias é fruto de inovação radical que não foi devidamente valorizada quando seus pioneiros a criaram, levando algum tempo para serem adotadas pela maioria.

No Brasil, a inovação tecnológica na indústria de alimentos, ainda iniciante se comparada com países desenvolvidos, tem sido alavancada com a ajuda do ITAL - Instituto de Tecnologia de Alimentos, do Instituto Agrônomo de Campinas (IAC) e da EMBRAPA.

Em 1963, por força de convênio firmado entre o governo do Estado de São Paulo, o Ministério da Agricultura e a Organização das Nações Unidas através da FAO (*Food and*

Agriculture Organization), foi criado o Centro Tropical de Pesquisas e Tecnologia de Alimentos (CTPTA), anexo ao Instituto Agrônômico, em Campinas, São Paulo.

Transformado em 1969 em ITAL, o órgão tem a missão de atender à indústria alimentícia, visando a introdução de novos produtos e processos de fabricação e de acondicionamento, e o ensino de ciência e tecnologia de alimentos. Tendo passado por crises e recessões econômicas no decorrer de seu funcionamento, o ITAL foi reorganizado na década passada e adotou um modelo organizacional voltado ao modelo de inovação tecnológica *demand pull*, ao invés do modelo linear *science-push* adotado anteriormente (Garcia e Salles Filho, 2005).

O ITAL conduz pesquisas em diversas áreas tais como: cereais, chocolates, balas e confeitos; frutas e hortaliças; laticínios e química de alimentos e nutrição. O Centro de Tecnologia de Carnes (CTC) busca aplicar o desenvolvimento científico nos processos industriais. O Grupo Especial de Apoio à Exportação orienta, estimula e promove ações para a expansão do comércio exterior. O Centro de Tecnologia de Embalagens (CETEA), que é membro de Associação Internacional dos Institutos de Pesquisa de Embalagem (IAPRIA), atende grande parte da indústria nacional no acondicionamento de seus produtos.

O Instituto Agrônômico de Campinas (IAC), fundado em 1887 pelo Imperador Dom Pedro II, passou em 1892 para o governo de São Paulo. Com a missão de gerar e transferir ciência e tecnologia para o negócio agrícola, o órgão desenvolve pesquisas nas cadeias de café, cana-de-açúcar, grãos e fibras, horticultura em geral, além de fitotecnia e melhoramento genético. O IAC também presta serviços em todos os níveis do agronegócio, tais como: análise química de solos e plantas, planejamento do uso agrícola da terra, teste de tratores, produção de mudas e análise tecnológica de sementes. Em agosto de 2006, o órgão contava com cerca 645 projetos de pesquisa, dentro de praticamente todos os programas executados pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) foi criada em 1973 e está vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Possui 40 Unidades de Pesquisa, onde são realizadas pesquisas referentes a 4 linhas de ação: alimentos (café, grãos e fibras, fruticultura, hortaliças e produção animal); temas básicos (agroindústria, biotecnologia, controle biológico, equipamentos e softwares, florestas, meio ambiente, recursos genéticos); ecossistemas (Amazônia, cerrado, Pantanal, semi-árido) e desenvolvimento (agricultura familiar, cooperação internacional, transferência de tecnologia). Para alcançar essa abrangência de linhas de pesquisa, a empresa conta com 8.619 funcionários, sendo 2.221 pesquisadores com mestrado e doutorado.

A EMBRAPA possui convênio com diversas instituições de pesquisa internacionais, possuindo inclusive seus próprios laboratórios de pesquisa nos Estados Unidos e na França, sendo considerada uma das maiores instituições de pesquisa do mundo tropical. Através do financiamento de instituições de fomento internacionais, como o BID e o Banco Mundial, os pesquisadores desenvolveram recentemente linhagens de gado para os trópicos, além do “porco tropical”, com menos gordura e colesterol e mais pernil e lombo.

Apesar de contar com o apoio de excelentes instituições nacionais de pesquisa, grande parte da indústria alimentícia brasileira ainda não tem a cultura de investir em P&D sistematicamente. Segundo o trabalho de Zucoloto (2004), que utilizou a base de dados da Pesquisa Industrial – Inovação Tecnológica (PINTEC), a alocação de recursos por atividade inovadora na indústria brasileira de alimentos e bebidas compõe-se da seguinte forma:

- 73,7% vão para a aquisição de máquinas e equipamentos, treinamento e projetos industriais.
- 12,1% para a introdução de inovações tecnológicas no mercado.
- 10,2% para atividades internas de P&D.
- 4% para a aquisição de conhecimentos externos.

No mesmo trabalho, a pesquisadora observou que, pela definição da OCDE, a aquisição de máquinas e equipamentos é considerada inovação de processo. Porém o que as empresas nacionais buscam com isso é a compensação da depreciação de seus bens de

capital antigos, voltando-se à modernização tecnológica ao invés de buscar um esforço inovador intencional.

Alguns estudos têm sido desenvolvidos no intuito de melhor identificar a natureza da inovação tecnológica na indústria brasileira de alimentos. Cabral (2000) mostra que esta indústria parece, em geral, pouco inovadora, observando que os setores de açúcar, frutas e vegetais, derivados de cacau e trigo são mais inovadores em tecnologia que os setores de laticínios e gorduras. Em termos de empresas, o estudo concluiu que as mais integradas e diversificadas, de maior porte, que investem em P&D e que utilizam parcerias no desenvolvimento tecnológico, tendem a ser as mais inovadoras.

4.2 Histórico e Crescimento da SADIA

Em 07 de junho de 1944, Atílio Fontana funda a SADIA, cujo nome foi composto a partir das iniciais SA de Sociedade Anônima e das três últimas letras, DIA, da cidade onde iniciou suas atividades, Concórdia, em Santa Catarina. Inicialmente, era um frigorífico inacabado com o nome de S.A. Indústria e Comércio Concórdia. Porém com os recursos advindos de um moinho de baixa capacidade, o frigorífico abatia mais de 100 suínos por dia, fabricando os subprodutos dessa carne, como presuntos, salames e toucinhos (SADIA, 2006).

Em 1947, a SADIA inaugura uma distribuidora em São Paulo visando o mercado nacional. Nos anos 50, a empresa ajudou a fundar uma associação de colonos na cidade de Concórdia, oferecendo orientação técnica para a criação de suínos. Em 1955, a empresa cria a Sadia Transportes Aéreos, para transporte de passageiros, já que desde 1952 arrendava aviões para levar seus produtos frescos para São Paulo e Rio de Janeiro. Esta empresa aérea viria a se transformar, em 1972, na Transbrasil.

Em 1964 foi criada a primeira unidade industrial de carnes e derivados fora da cidade de Concórdia. Nesta unidade, a Frigobrás, inaugurada na zona oeste da capital

paulista, foi lançado o hambúrguer SADIA, seguindo uma tendência mundial no consumo deste tipo de carne.

No início da década de 70, a SADIA abriu seu capital na Bolsa de Valores e mudou sua razão social para Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, sendo controladora de um grupo de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial.

Em 1982 foi criada uma estrutura até então inédita no mercado de alimentos brasileiro: o Serviço de Informação ao Consumidor Sadia. Destinado a centralizar o atendimento a qualquer tipo de solicitação ou reclamação por parte de quem adquire ou quer adquirir um produto da empresa, foi criado 9 anos antes de entrar em vigência o Código de Defesa do Consumidor. No final da década, a empresa possuía vários tipos de negócios (carne animal, biotecnologia, melhoramento genético, soja) em vários estados (Paraná, Rio de Janeiro, Mato Grosso, Santa Catarina e São Paulo).

Na década de 90 a empresa saiu do mercado de carne bovina e de soja, passando a concentrar-se na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados. Naquele momento, a SADIA, ainda que desistindo temporariamente do mercado de carne bovina, procurou estabelecer um posto de observação no emergente mercado chinês. Com a empresa chinesa Sky Dragon, inaugurou, em 1994, uma churrascaria chamada Beijing Brasil, em Pequim. Em 1996, com olhos no Mercosul, a empresa inaugura uma central de armazenagem e distribuição nos arredores de Buenos Aires.

No final de década de 90, a SADIA era o primeiro abatedouro-frigorífico a obter as certificações ISO 9001 e ISO 14001, além de possuir um parque fabril com 12 fábricas instaladas em sete estados: Santa Catarina (Concórdia e Chapecó), Rio Grande do Sul (Três Passos), Paraná (Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Toledo, Paranaguá e Ponta Grossa), Mato Grosso (Várzea Grande), Rio de Janeiro (Duque de Caxias), São Paulo (São Paulo) e Minas Gerais (Uberlândia).

A empresa, consolidada no mercado de aves e suínos, busca ser a primeira no nicho de mercado de sobremesas. Esta direção vai ao encontro de uma estratégia da SADIA de abandonar o rótulo de agroindústria para vir a ser conhecida como uma empresa de alimentos. Em 1999, compra a empresa de sobremesas congeladas Miss Daisy.

O consumidor gosta de variedade de doces a escolher, conforme pesquisa realizada junto aos clientes desta categoria de produto. Assim, a SADIA passa dos 12 tipos de produtos em 2001 para mais de 30 em 2005. A divisão de sobremesas representa 7% das vendas de congelados da empresa, que cresceu 10,6% no primeiro trimestre de 2005. E dentro do setor de sobremesas, as vendas para restaurantes – *food service* – representam 30% e servem como um termômetro para mensurar a preferência do consumidor (D'Ambrosio, 2005).

Também em 1999, a SADIA adquire a Granja Rezende, tradicional centro de excelência em genética e produção avícola e suínica em Minas Gerais, numa região que seria um importante passo para a expansão dos negócios do Centro-Oeste, região onde a empresa adquirida gozava de excelente prestígio.

No início da década de 2000, a SADIA estava entre as 40 maiores empresas brasileiras e entre as maiores empresas de alimentos da América Latina. Em 2006, a SADIA possuía os seguintes percentuais em termos de participação no mercado brasileiro: 38,3% em carnes congeladas, 57,6% em massas, 31,3% em pizzas congeladas, 23,9% em industrializados, além de possuir 26% do mercado de exportação de aves e 19% do mercado de exportação de carne suína (Guimarães Neto, 2006).

No fim do primeiro semestre de 2006, os estoques da SADIA estavam cerca de R\$ 200 milhões acima do padrão, o que seria indicativo de uma desova de estoques no segundo semestre, inclusive no mercado externo, com o fim do embargo da Rússia à carne de frango de Santa Catarina, maior produtor nacional (Rocha, 2006).

Durante o primeiro semestre de 2006, a SADIA faturou R\$ 3,53 bilhões, 10,6% menos que no mesmo período do ano anterior, e teve lucro de R\$ 84,5 milhões, o que significou um recuo de 65,5% sobre os R\$ 245,1 milhões do primeiro semestre de 2005.

A Perdigão, sua principal concorrente e segunda no *ranking* das exportações, encerrou o primeiro semestre de 2006 com um prejuízo de R\$ 15,899 milhões. Em igual período de 2005, a empresa havia registrado lucro de R\$ 155,322 milhões.

Luiz Murat, diretor de finanças da SADIA, atribui este resultado à crise provocada pela gripe aviária e ao embargo russo por causa da febre aftosa. A margem líquida da SADIA caiu expressivamente: de 11,9% no quarto quadrimestre de 2005, para 1,1% no segundo trimestre de 2006.

O executivo esclarece, porém, que já se encontra em andamento uma inversão de resultados, uma vez que os preços estão em recuperação, após terem despencado por causa da gripe aviária. Segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior, o preço médio do frango *in natura* no mercado externo ficou em U\$ 1.094 por tonelada em julho de 2006, ainda 8,6% abaixo do valor no mesmo mês em 2005, mas acima dos U\$ 1.083 registrados em junho de 2006.

A problemática da gripe aviária se torna maior pelas demoras do governo em implementar medidas tais como a regionalização da avicultura, onde cada estado brasileiro é tratado como se fosse um país individual. Assim, um eventual problema em um estado não impediria que os demais seguissem exportando. Atualmente, um único foco da doença, ainda que a milhares de quilômetros de distância dos pólos exportadores, leva a um embargo internacional de todo o parque produtor do país.

O problema da contaminação preocupa as empresas que, com a lentidão governamental, investem para proteger suas aves da gripe aviária, colocando telas e evitando contato de estranhos com elas. A SADIA investiu também na proteção de fontes de água e instalou incineradores nas unidades produtivas dos sete estados em que está

presente, não permitindo que nenhuma ave viaje de um estado a outro para ser abatida, uma vez que a proibição de trânsito de aves vivas entre estados é uma das medidas solicitadas pelo setor e descartada pelo governo.

As perspectivas para o agronegócio presumem que o ano de 2006 seja um ano de transição, para recuperar-se das perdas de 2005, ainda que com sérios problemas climáticos que podem comprometer investimentos. As expectativas apontam que a exportação de carne deve situar-se nos mesmos patamares de 2005, em torno de U\$ 4 bilhões (Caetano, 2006).

4.3 O processo de internacionalização – o foco nas exportações

A SADIA iniciou seu processo de exportações em 1967, quando foram assinados os primeiros contratos de exportação de carnes bovinas e suínas congeladas para a Europa, numa operação de valor simbólico. Algumas viagens de reconhecimento foram realizadas buscando o aprendizado técnico, a aproximação com industriais e técnicos europeus e o conhecimento dos hábitos alimentares de diversos países, o que proporcionaria o desenvolvimento de novos cortes e produtos para o mercado externo.

No início dos anos 70, o mercado interno para a carne de frango era pequeno, cerca de 20% do consumo atual, considerando o aumento populacional. A produção excedente de frangos por conta da expansão da avicultura nas regiões Sul e Sudeste, foi importante estímulo para as vendas externas. Naquela ocasião, um grande importador de carne de frango do Oriente Médio procurou a SADIA, pois estava com problemas com seus fornecedores europeus. A empresa vislumbrou no Oriente Médio a possibilidade do escoamento de sua produção.

Em 1975 iniciam-se, em grande escala e com subsídios oficiais, as exportações de frango congelado para o Oriente Médio. Até então, era utilizado o *trading*. Nesta modalidade de exportação, a empresa contrata serviços de empresas especializadas em

exportação para executarem todo o trâmite alfandegário, além de representar a firma no exterior.

A década de 80 consolidou a vocação exportadora da empresa. Em 1980, foi criada a Sadia Trading, responsável pelas operações internacionais. No mesmo ano, as exportações ultrapassavam os U\$100 milhões para o Oriente Médio, Extremo Oriente, Japão, Hong Kong, além da Europa e Estados Unidos. Em 1996, foi construída uma filial da Sadia Trading em Buenos Aires, Argentina, para coordenar a montagem de uma rede de distribuição própria naquele país, aproveitando as oportunidades do Mercosul, já que as exportações para a América do Sul não eram tão significativas até aquele momento.

O Conselho de Administração estabelece, anualmente, as diretrizes e premissas estratégicas para o mercado externo. A Diretoria Comercial do Mercado Externo e o Presidente da SADIA escolhem os mercados-alvo, de acordo com as metas a serem atingidas. Enquanto em 2000 as exportações representavam 26,8% da receita bruta da empresa, em 2001 esse percentual passou para 38%. A empresa detinha 30% do volume brasileiro de exportação de aves.

As tabelas seguintes mostram a evolução das exportações de frango para vários países nos últimos 2 anos, por tipo de produto (frango inteiro, cortes), e o crescimento total verificado no período de 1999 a 2005, que foi de 266%.

Tabela 6 - Exportações Brasileiras de Carne de Frango (INTEIRO) por Destinos jan/dez2005 x jan/dez2004 por kg

INTEIRO			
Destino	2005	2004	%
União Européia	16.598.632	18.350.642	-9,55
Oriente Médio	708.510.410	644.520.915	9,93
América do Sul	103.305.744	76.846.207	34,43
África	41.764.070	53.656.607	-22,16
Ásia	25.403.207	24.844.570	2,25
Rússia	82.378.727	77.870.633	5,79
Outros	66.401.455	78.475.895	-15,39
Total	1.044.362.245	974.565.469	7,16

Fonte: ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango

Tabela 7 - Exportações Brasileiras de Carne de Frango (CORTES) por Destinos jan/dez2005 x jan/dez2004 por kg

CORTES			
Destino	2005	2004	%

União Européia	65.749.432	30.668.624	114,39
Oriente Médio	5.854.413	5.763.120	1,58
América do Sul	1.634.630	1.087.658	50,29
África	117.158	414.918	-71,76
Ásia	3.463.427	3.613.991	-4,17
Rússia	4.309.077	1.412.959	204,97
Outros	2.851.691	2.214.983	28,75
Total	83.979.828	45.176.253	85,89

Fonte: ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango

Tabela 8 - Histórico das Exportações Brasileiras de Frangos – por ton

Ano	Volume
1999	776.359
2000	916.094
2001	1.265.887
2002	1.624.887
2003	1.959.773
2004	2.469.696
2005	2.845.946

Fonte: ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango

Pelas tabelas acima, percebe-se que o consumo de frangos em cortes tem aumentado consideravelmente no decorrer da última década. Para a União Européia, o ano de 2005 foi bastante profícuo, mesmo com as altas alíquotas de importação, vigentes a partir do fim do ano passado.

Para a América do Sul ocorreu um grande aumento na exportação de frangos em cortes, pelos grandes frigoríficos brasileiros, como SADIA e Perdigão. Nestes mercados, assim como na Rússia, a SADIA tem aumentado suas cotas de exportação.

O exportador brasileiro de frangos tem buscado outros mercados, não tão tradicionais, abrindo novas fronteiras, já que para destinos antes não significativos – classificados como OUTROS – houve uma considerável variação de 2004 para 2005, uma vez que a exportação de frangos inteiros diminuiu (-15,39%) e a de cortes de frango aumentou (28,75%).

Enquanto que para a Ásia as exportações de frango inteiro respondem por menos de 3% do volume total exportado para aquela região, no Oriente Médio as exportações do mesmo tipo respondem por cerca de 90% do volume total daquela região. As diferenças

culturais, neste caso, refletem-se no consumo exportado para cada região, sendo o Oriente Médio mais conservador em seus hábitos alimentares.

Um dos motivos para o aumento das exportações de cortes de frango em 2005 deve-se, em grande parte, à varejista americana Wal-Mart, que aumentou suas compras de fornecedores brasileiros em 50% em relação a 2004. Os produtos brasileiros adquiridos por esta rede são vendidos não somente no mercado americano, mas em toda a sua rede mundial. A SADIA é uma das empresas que está exportando via Wal-Mart (O GLOBO, 2005b).

Não somente a exportação da carne de frango aumentou no período de 2004 para 2005. As exportações brasileiras de carne suína também cresceram 70,9 % de 2004 para 2005, e as de carne bovina cresceram 38% (Ming, 2005). Este *boom* de exportações de carnes para o exterior pode ser medido, entre outros indicadores, pelo aumento da demanda por contêineres, provocando altos custos neste setor. Com a gripe aviária assolando os países concorrentes asiáticos, como Tailândia e China, ocorreu um grande salto dos embarques de frango brasileiro para o Japão, grande consumidor deste tipo de ave.

O porto de Itajaí, em Santa Catarina, o maior no Brasil em movimentação de carnes congeladas, dado que o estado é o maior produtor de frango do país, aumentou em 56% os embarques de frango em 2005 em relação ao mesmo período de 2004, enquanto que os embarques de suínos e bovinos cresceram 20% naquele período (Rocha e Jurgenfeld, 2005).

Em 2005, a SADIA bateu recordes de exportação, faturando R\$ 4,1 bilhões de reais, o que significou um aumento de 13,7% em relação a 2004. As operações de *hedge* contribuíram para proteger a empresa do real supervalorizado. Proporcionalmente, a SADIA obteve 25,78% do mercado de exportação de frangos, a Perdigão 17,4% e a Seara, comprada em 2004 pela multinacional Cargill, 12,41%.

As metas de crescimento do mercado internacional na SADIA são fixadas ano a ano pelo Conselho de Administração. Desde 2005, o faturamento da empresa está dividido quase que uniformemente no mercado interno e no mercado externo.

A SADIA tem buscado exportar em outras moedas, além do dólar. No primeiro trimestre de 2005, cerca de 30% dos R\$ 907,4 milhões das receitas com exportação, que representam cerca de metade do faturamento total da empresa, foram faturadas em euros (20%) e em libras (10%). Com a crescente desvalorização do dólar, a empresa pretende atrelar seus contratos de exportação a outras moedas, diversificando sua carteira cambial (O GLOBO, 2005a).

Em 2006, o cenário é bem diferente. A gripe aviária prejudica sobremaneira os resultados da companhia no mercado externo, fazendo com que as estratégias de venda sejam voltadas para o mercado interno (Peixoto, 2006).

Com o novo cenário pós crise aviária, os exportadores brasileiros concentram esforços na América do Sul, que aumentou em cerca de 70% suas importações de frango brasileiro. Na África, com poucas importações até 2005, houve um acréscimo de mais de 30% no primeiro semestre de 2006. De acordo com Luiz Murat, a empresa espera recuperar resultados no segundo semestre de 2006, reconhecendo que não será possível repetir 2005, ainda que, historicamente, os percentuais de exportações sejam de 40% no primeiro e 60% no segundo semestre.

4.4. Características do processo de exportação

O grande diferencial dos produtos da SADIA no exterior e que dá maior competitividade à empresa é a flexibilidade, a customização e o custo competitivo. A empresa adequa os produtos à demanda dos clientes, principalmente em sabores. Devido à

qualidade de seus produtos e sua posição nos mercados em que atua, na Rússia e no Oriente Médio a empresa tem um nome forte, muito conhecido dos consumidores daqueles países.

Uma das grandes vantagens competitivas da empresa e que foram avaliadas em sua estratégia de internacionalização foi ter sido implantada no Brasil, com clima e solo favoráveis, grande variedade de grãos cultiváveis e abundância e qualidade da água, constituindo o maior lençol freático do mundo. Por estas razões, não era interessante para a SADIA ter fábricas no exterior, uma vez que toda a sua cadeia de produtores está no país, além de ter amplas vantagens comparativas que contribuem para a sua posição competitiva.

A SADIA sempre exporta parte das linhas de produto, por demanda e de forma gradual. As linhas de produto estão assim classificadas:

- *In natura*: inteiro e em pedaços, inclusive temperados, mas que não sofreram processos térmicos.
- Empanados: frango e peru; empanados de suínos até agora só no mercado interno.
- Cozidos: carne bovina e cubado, muito utilizado em cadeias de lanchonetes.
- Pizza.
- Prato pronto.

O insinuante “S” da SADIA já é visto por ingleses, árabes, ucranianos e japoneses. A marca já é pronunciada em 21 idiomas. E não apenas para significar frango inteiro congelado, como era inicialmente e foi durante muito tempo, mas para produtos industrializados de maior valor agregado, que podem chegar a custar o triplo dos frangos *in natura*, como os pratos prontos, *nuggets*, hambúrgueres e empanados.

Em alguns mercados externos, onde a marca da empresa ainda não é conhecida, a SADIA faz *copacking*, ou seja, permite que seus produtos tenham o rótulo de outro fabricante, usualmente local.

Atualmente os escritórios internacionais da SADIA estão assim localizados:

- Dubai e Moscou - vendem carne de boi, de frango e de suíno; a empresa possui marca própria e através do distribuidor local é feito o marketing e o SAC (Serviço de Assistência ao Consumidor). Estes escritórios promovem a marca da SADIA no Oriente Médio e na região do Báltico.
- Worcester e Frankfurt – vendem o produto *in natura*, como matéria prima; os processadores locais vendem o produto no mercado utilizando suas marcas próprias; os supermercados distribuem uma pequena parte de empanados cozidos com suas próprias marcas.
- Istambul, Tóquio e Caracas – distribuem *in natura* para os processadores locais.
- Montevideu, Buenos Aires, Santiago e Assunção – distribuem a marca SADIA nos supermercados.

Seu concorrente brasileiro mais direto, a Perdigão, atua praticamente nos mesmos mercados, sendo que, na Rússia não possui marca própria.

O próximo mercado que a empresa pretende conquistar é a China, uma vez que sua incursão neste país já se iniciou com a churrascaria em Pequim. Seu propósito básico naquela empreitada era o de conhecer o mercado, mas pôde obter uma visibilidade de aceitação da carne brasileira, que foi excelente.

Um outro mercado a alcançar é a Índia. A carne de frango consumida naquele país não passa por nenhum tipo de industrialização, já que as aves são vendidas, em sua maioria, vivas. Com o crescimento da classe média, os hábitos de consumo vêm mudando. E os nichos de mercado dos alimentos processados vêm seduzindo os ávidos consumidores da Índia. Um estudo comparativo do banco de investimentos Goldman Sachs aponta a Índia como o único país entre Brasil, Rússia, Índia e China capaz de sustentar uma taxa de evolução do PIB superior a 5% ao ano até 2050.

4.5 Novas estratégias no processo de internacionalização – a abertura de fábricas no exterior

A partir de 2005, a SADIA resolve voltar a investir no mercado de carne bovina – cerca de 2% de suas exportações - uma vez que percebe uma grande demanda por este tipo de carne em mercado já abastecidos pela empresa com carne suína e de frango, como a Rússia e a região do Cáucaso. Os investimentos da empresa se davam num momento em que a informalidade no setor vinha sendo reduzida, garantindo uma melhoria nas condições sanitárias da pecuária no país. O cenário anterior impedia uma maior cota de exportações, já que o país não possuía um excelente conceito no mercado internacional (Rocha, 2005).

Para, entre outras razões, não ficar sujeita às restrições das carnes bovinas, em março de 2006 a SADIA anuncia que vai construir sua primeira fábrica fora do Brasil. Uma *joint-venture* com a russa Miratorg, uma das maiores distribuidoras de carnes ao varejo daquele país, exigirá investimentos da ordem de US\$ 70 milhões para construção de uma unidade em Kaliningrado. Inicialmente, o frigorífico produzirá industrializados de carne, como salsicha e hambúrgueres. E numa etapa posterior serão fabricados pratos prontos congelados. Com a instalação desta fábrica, a SADIA não estará sujeita à cota de importação que a Rússia impõe a países exportadores, incluindo a carne de frango.

A Miratorg já é parceira da SADIA na Rússia, distribuindo apenas produtos *in natura*, comercializados com as marcas próprias de varejistas locais (Martinez e Scaramuzzo, 2006). Em agosto de 2006, a SADIA comunicou que a fábrica da Rússia fornecerá produtos processados de aves para a rede de *fast food* Mc Donald's naquele país.

4.6 A área de P&D na SADIA

Na década de 80, foi criado um Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens, além de pesquisar técnicas e métodos mais produtivos. A

assembléia geral extraordinária de março de 1984 aprovou a constituição de um fundo especial para pesquisa e desenvolvimento aportado do lucro, em até 10% do capital social. Segundo o relatório anual, “este recurso retido se destinaria a dar suporte à pesquisa e desenvolvimento integrado de novos produtos a fim de proporcionar condições futuras à manutenção e permanência do empreendimento em bases consistentes e realistas” (SADIA, 1985).

Atualmente, a empresa possui uma Área de Tecnologia (Centro de P&D) localizada na cidade de São Paulo, onde trabalham cerca de 60 funcionários. Aproximadamente 10% deles são técnicos, sendo os demais engenheiros de alimentos e engenheiros químicos, trabalhando com todos os produtos do *portfolio* da mesma, independente das linhas de pesquisa (carne, frango, suíno, etc.).

A empresa conta com a seguinte estrutura na área de tecnologia:

- Gerência de Desenvolvimento de Produtos: com a função de desenvolver novos produtos e novos processos de produção, além de promover melhorias nos já existentes.
- Qualidade: assegura a qualidade dos produtos a serem colocados nos mercados interno e externo, através de um modelo de gestão chamado TQS – Total Qualidade SADIA, oficializado pelo Conselho de Administração, e que envolve todos os funcionários.
- Engenharia: basicamente composta de engenheiros de alimentos, que criam e testam novos sabores e adaptações de produtos.
- Desenvolvimento de Embalagens: desenvolve novas embalagens e melhora as já existentes, de forma a acondicionar por mais tempo e com maior proteção seus produtos.
- Escritório de Gerenciamento de Projetos: acompanha a execução do *portfolio* de projetos de toda a área de tecnologia para garantir o cumprimento dos prazos e entrega dos projetos conforme planejado.

Os dirigentes da área de tecnologia da SADIA são, usualmente, formados na própria empresa, sendo recrutados em universidades e contratados inicialmente como *trainees*. Participam ativamente de feiras e congressos nacionais e internacionais, buscando conhecer a mais moderna tecnologia mundial.

Nos anos 90, a empresa possuía um convênio com a Universidade de Wisconsin para a formação técnica e gerencial de seus executivos. Este convênio foi extinto e substituído por parceria com a Fundação Dom Cabral para o envio de funcionários para a Kellogs (Estados Unidos) e para o INSEAD (França) visando capacitação gerencial. De maneira geral, a SADIA incentiva a pós-graduação *stricto sensu* a seus funcionários, liberando-os para os estudos em alguns dias.

Qualquer funcionário pode sugerir uma idéia para um novo projeto, sendo a maior parte dos projetos realizada pelo próprio corpo de funcionários da área de tecnologia da SADIA, em sua maioria engenheiros de alimentos. Esta idéia passa por uma triagem que busca a sua viabilidade. Este departamento está sendo estruturado, pertencendo ao Departamento de Marketing. A seleção dos projetos é feita mensalmente por um profissional daquele departamento, utilizando os critérios de faturamento e margem de lucro para escolha das idéias selecionadas. Na etapa seguinte, P&D e marketing trabalham juntos com a Análise Sensorial para a geração de protótipos, que passam a ser testados junto ao público.

Alguns funcionários da área de tecnologia trabalham em diferentes unidades fabris, porém sob a coordenação e gestão centralizada em São Paulo. Cada equipe de projeto possui em média 5 componentes, e cada funcionário sempre está alocado em mais de um projeto, podendo ser, por exemplo, coordenador em um e participante em outro, o que demonstra equipes matriciais. Cada novo produto a ser lançado constitui um projeto.

No ano de 2006, a Diretoria Executiva da empresa instituiu dois orçamentos para a Área de Tecnologia, cada um deles correspondendo a 0,1% do faturamento da companhia. O primeiro orçamento, chamado de orçamento de despesas, que engloba os recursos

necessários para pagar os salários dos empregados e as despesas administrativas da área. O segundo orçamento, orçamento de investimentos, é utilizado para adquirir novas tecnologias e novos equipamentos para pesquisa. Os projetos não possuem dotações orçamentárias próprias, sendo submetidos à aprovação da diretoria da SADIA.

As parcerias ou alianças externas são pontuais. A SADIA tem parceria com o Centro de Tecnologia de Embalagem (CETEA) do ITAL, para o desenvolvimento de embalagens para seus produtos. Com a EMBRAPA, as parcerias se dão no desenvolvimento genético de carne suína, incluindo o “porco tropical”, com menos gordura e colesterol.

Os laboratórios para análises sensoriais são utilizados não somente na pesquisa e desenvolvimento de produtos mas também no controle de qualidade de matérias primas e produtos elaborados e análise dos produtos concorrentes. A SADIA lança de 60 a 90 novos produtos a cada ano, sendo que em 2006 o *portfolio* da empresa é de cerca de 2000 produtos. A duração média de cada projeto de desenvolvimento de produto é de 6 meses a 1 ano.

A alta administração participa de maneira ativa das decisões sobre os novos produtos. Não existe uma limitação do número de projetos a serem aprovados, uma vez que os custos para os mesmos (equipamentos, matéria-prima, embalagens) são colocados na rubrica “produção” e não em “P&D”, o que significa que o percentual de investimento sobre o faturamento da empresa é bem maior que os 0,2% reservados para a área de tecnologia. A Direção da SADIA estabelece metas de faturamento para os novos produtos, nos três anos seguintes ao lançamento. Dependendo do desempenho no mercado em relação às metas, o produto pode ser descontinuado ou sofrer modificações.

4.7 Inovação em processos e produtos

Nos anos 60, a SADIA inicia um processo de reestruturação de seu sistema de vendas, através da avicultura integrada em Concórdia, sendo a primeira avícola do país a adotar tal processo. Ao mesmo tempo, investiu grandes recursos na atualização de seu parque tecnológico.

Em 1974, a SADIA lança o Peru Temperado, captando um desejo da dona de casa, dada a dificuldade de manusear a grande ave e conseguir equilíbrio de sabor entre os temperos utilizados. Com esta inovação, a empresa assume a liderança no mercado de carne de peru e seus seguidores passam a imitá-la. No final da década de 80, a SADIA lança os produtos embalados a vácuo, que garantiam uma maior validade.

Buscando sempre inovar e respeitar a diversidade, a empresa passa, a partir de 2000, a adotar inscrições em braile em suas embalagens cartonadas. Percebendo as mudanças dos hábitos do consumidor, a SADIA coloca no mercado produtos para serem consumidos em porções individuais.

Pioneira na fabricação de refeições prontas, a empresa lançou o Cardápio Completo, resultado de um projeto lançado pela área de P&D. Trata-se de uma linha de refeições individuais, onde os pratos são completos, ou seja, dispensam o uso de complementos. A refeição fica pronta em cerca de 8 minutos e o consumidor pode comer na própria embalagem, que já vem compartimentada, separando cada ingrediente, evitando que os alimentos se misturem na bandeja. A inovação trazida pelos pratos prontos faz parte de um processo em que passa a ser estratégico o estreito relacionamento entre cliente e fornecedor, desde o início do desenvolvimento do produto até o seu acondicionamento.

Muitas vezes a inovação chega através de uma interação entre P&D e Marketing. É o caso das variações de *nugget*. O Marketing detectou a necessidade de um *portfolio* mais extenso, para atrair mais clientes. Através de pesquisa de mercado com diversos sabores, foram criados os *nuggets* crocantes e os recheados.

As inovações incrementais em processo assumem um papel importante na empresa, sendo as mais recentes voltadas à automação de equipamentos e melhoria da qualidade e do desempenho. A SADIA busca o estado da arte nas inovações de processo, através da aquisição dos mais modernos equipamentos disponíveis no mundo.

Em 2003 a SADIA criou uma universidade corporativa que atende a todas as suas áreas de negócios, com o objetivo de oferecer uma formação complementar à ao ensino universitário tradicional, organizando programas de formação para qualquer área da empresa, em três grandes competências: liderança, gestão e técnicas. Alguns dos cursos oferecidos são: MBA em gestão empresarial, tecnologia em carnes, embalagens, manutenção autônoma, além de diversos cursos relacionados à gestão empresarial e à higiene e manipulação de alimentos.

Outro exemplo de curso oferecido é o de inovação, que resultou no lançamento de produtos como o *hot pocket*, lanche recheado elaborado com massa fina e macia. Embalado individualmente, combina papel cartão com filme flexível, resultando na criação de um produto que não existia no mercado. Além de acondicionar o produto e proporcionar sua distribuição, a embalagem prepara o produto, pois suporta uma grande variação de temperatura, indo direto do freezer para o forno de microondas, estando pronto para consumo em 2 minutos.

Este produto ganhou o prêmio de melhor lançamento do país em 2006, pelo júri do Salão Internacional da Alimentação, SIAL. O principal quesito da avaliação foi a inovação do produto, mas também foram avaliadas características como distribuição, preço, campanha publicitária e tempo de vida do produto, comprovado pelo lançamento de novos sabores. O produto da SADIA venceu 7 concorrentes nacionais.

Em design de produto, além do hot pocket, a SADIA inovou no prato pronto, na pizza congelada e no cardápio completo. O prato pronto (lasanha, strognoff, etc.) a empresa exporta pouco, mais para o Oriente Médio e a Rússia. Ao contrário da pizza congelada, que é muito exportada para todos os países para os quais a empresa exporta. O cardápio

completo ainda não é exportado, mas é uma grande inovação no mercado local, seguido por seu concorrente mais próximo.

No final de década de 70, a gordura animal começou a perder lugar para as gorduras vegetais e a SADIA iniciou a industrialização da soja, o que contribuiu para a redução dos custos de criação de animais para abate. Observando que o mercado poderia absorver a produção excedente, em 1991 a empresa inaugurou uma fábrica de creme vegetal e margarinas. A SADIA foi também a primeira empresa a comercializar pratos prontos a base de soja no mercado brasileiro. A linha Sadia Vita Soja tem a lasanha e o ravióli com molho à bolonhesa, com soja no lugar da carne, além dos hambúrgueres e *nuggets* de soja, sem adição de carne e com as mesmas características dos sabores tradicionais.

Muitos produtos criados para o mercado interno não são vendidos para o mercado externo, embora praticamente todas as unidades fabris possuam linhas para exportação. E todo novo projeto de fábrica possui linhas de exportação.

Isto se explica pela necessidade de adaptação do exportador nacional às especificidades dos importadores, na busca por maior participação de mercado. Exemplos como a Hering, que possui lojas sem provadores de roupa na Arábia Saudita, uma vez que as clientes que não podem correr o risco de serem vistas pelos balconistas, que são homens, já que esta é uma profissão masculina naquele país. A Marcopolo, uma das maiores fabricantes mundiais de carrocerias para ônibus, desenvolveu um ônibus com teto removível para os peregrinos muçulmanos que se dirigem à Meca.

No mercado de carne, bois são embarcados para serem abatidos pelo procedimento chamado de *halal*, que consiste em colocar os bois de cabeça pra baixo, voltados para Meca e o abatedor muçulmano faz a degola pronunciando algo como “em nome de Deus”. Se o boi se debater, ele é descartado, uma vez que, segundo a crença, o animal libera uma enzima no sangue que pode contaminar a carne. O frango é abatido de forma similar por um abatedor muçulmano, com a supervisão de um inspetor islâmico, que faz um movimento de corte em forma de meia lua no pescoço do animal. A venda de frangos

inteiros para os árabes já responde por cerca de 20% da receita total de exportações (Komatsu, 2005).

Também na SADIA os produtos exportados sofrem adaptações, que podem ser consideradas inovações, pois comercialmente são produtos novos. Para o mercado externo, além do atendimento às normas, do controle sanitário específico, e das linhas de produção exclusivas, são feitas adaptações de sabores. Por exemplo, a pizza apimentada, muito exportada, não é produzida para o mercado brasileiro. Para a Inglaterra, foi criado um empanado com um sabor nunca utilizado no mercado brasileiro: sálvia com cebola.

Os produtos exportados, e mesmo os nacionais, possuem rígidos controles sanitários durante o processo de fabricação. As unidades fabris exportadoras seguem normas internacionais e o Ministério da Agricultura regula a habilitação. A qualidade da ração utilizada e a temperatura dentro das fábricas são alguns dos controles de processos utilizados para atender às normas internacionais de vigilância sanitária. Países europeus e o Japão exigem normas mais rígidas, como rastreamento da cadeia alimentar dos animais abatidos.

Os padrões sanitários são elegíveis para grupos de países. Praticamente todas as unidades de produção da SADIA possuem linhas de processo para o padrão internacional, e as unidades que vão sendo construídas já são adaptadas para as exigências do mercado externo.

A SADIA possui certificação internacional para o Oriente Médio na cadeia alimentar do frango garantindo, inclusive, o milho não transgênico – sendo esta uma norma em toda a empresa e também para todos os produtores associados – a não utilização de milho transgênico para alimentar os frangos. Para a certificação europeia, auditores fazem visitas às fábricas.

A empresa avaliação desfavorável por parte de alguns produtores ingleses, uma vez que estes se sentiram incomodados por importar produtos de um país do 3° mundo. Para

desfazer esta impressão, a direção da empresa convidou o grupo de produtores para conhecer as fábricas e sua adequação aos padrões internacionais, inclusive aqueles impostos pela Inglaterra.

Para as exportações, a SADIA coloca à disposição todo o seu diferencial tecnológico já utilizado no mercado local. Mas é interessante notar que alguns produtos rejeitados no mercado interno têm seu nicho no mercado externo, com gostos alimentares diferentes. Por exemplo, o útero de porca, produto não utilizado no mercado local, é muito exportado para Hong Kong e Cingapura, onde é considerado uma iguaria gastronômica.

Capítulo 5 – ANÁLISE DO CASO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, é feita uma análise da trajetória e experiência da SADIA à luz das teorias de internacionalização de empresas e das teorias e modelos de inovação tecnológica, descritos no capítulo 2. Também apresentamos respostas às perguntas da pesquisa, formuladas no capítulo 1.

5.1 Classificação da SADIA quanto a sua atuação no mercado internacional

Segundo o conceito de Ball e McCullough (1990), a SADIA é uma empresa internacional. Quando ela abrir sua primeira subsidiária no exterior, em futuro próximo, ela se encaixará na definição de empresa internacional de Bartlett e Goshal (1992), e a partir de sua sede no Brasil serão estabelecidas as bases das relações com as futuras fábricas nos demais países. A empresa desenvolve todas as suas pesquisas no país, incluindo as adaptações de produtos para exportação, como no caso do empanado com sabor de sálvia e cebola, desenvolvido para o mercado britânico. Suas unidades comerciais no exterior servem de ponte entre a empresa e os clientes locais, em suas solicitações de customização de produtos. O interesse da direção da empresa é continuar centralizando o conhecimento em seu departamento de tecnologia, localizado em São Paulo.

O parque industrial da SADIA é um dos maiores e mais equipados em seu setor no mercado mundial. Isto, aliado ao fato de poder ter acesso a grandes mercados sem restrições alfandegárias como, por exemplo, Mercosul e União Européia, constituem fontes de competitividade para a mesma, de acordo com Castells (2001).

A empresa utiliza a mais recente tecnologia mundial em seu setor de modo a atender aos interesses do consumidor, além de investir fortemente em marketing para fortalecer sua marca, que já é consolidada no Brasil e em muitos países importadores de seus produtos. Estes fatores, conjugados a uma atividade de P&D intenso, à adaptação de seus produtos, à administração da inovação e à capacidade de coordenação de sua alta direção, indicam que

a SADIA tende a se internacionalizar cada vez mais, conforme Roussel, Saad e Bohlin (1992).

A exportação tem sido a forma de entrada mais utilizada pela empresa. Inicialmente, em 1967, para a Europa, através de escritórios de *trading*, caracterizando a exportação indireta, segundo Jain (1990) e Cyrino e Oliveira Junior (2002). Com o conhecimento obtido através de viagens técnicas e contatos com clientes estrangeiros, a SADIA passou a exportar de forma mais regular na década de 70. Com sua carteira internacional já estável, passou à exportação direta, através da criação de sua própria *trading* em 1980.

Na década de 90, a SADIA passa a instalar escritórios próprios no exterior, voltados à comercialização de seus produtos. Em 1994, através de uma *joint-venture* com uma empresa chinesa, abre uma churrascaria em Pequim, China.

Apesar de as *joint-ventures* serem em geral constituídas com um parceiro local, em 2001 a SADIA criou uma aliança deste tipo com a Perdigão, com o propósito de exportar carnes suínas e de aves para países emergentes onde as duas empresas ainda não atuavam fortemente. De acordo com Hitt (2002), a SADIA e a Perdigão fizeram um tipo de aliança contratual chamado de “coopetição”. Em 2002 a parceria foi desfeita, e a SADIA passou a atuar nestes mercados sem criar uma empresa específica para isto, diferentemente da Perdigão, que criou uma nova empresa, a *BFF – Brazilian Fine Food*, para atuar no mercado externo.

Apenas em março de 2006, a SADIA, junto com a empresa russa Miratorg cria uma *joint-venture* para processar carnes em Kaliningrado, Rússia. Estas formas de entrada no mercado externo estão de acordo com a classificação de Iglesias e Veiga (2002).

5.2 A SADIA e as Teorias Comportamentais de Internacionalização

Segundo as teorias comportamentais de internacionalização, o envolvimento da firma com o mercado externo acontece através de estágios que são atingidos gradualmente, a partir da experiência obtida com o conhecimento dos diferentes mercados.

A SADIA iniciou seu processo de internacionalização cerca de 30 anos após sua criação, com sua marca já consolidada nacionalmente (Johanson e Vahlne, 1977). A empresa gradualmente investiu recursos no mercado externo, a partir do aprendizado obtido com o mesmo, confirmando os conceitos dos autores acima. A SADIA estudou seus mercados-alvo, exportando volumes simbólicos a princípio. À medida que seus conhecimentos sobre mercados externos avançavam, a empresa passava a controlar seus processos de exportação e aumentava os volumes exportados. Este gradualismo confirma a cadeia de estabelecimento, mencionada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

Porém o conceito de “distância psíquica”, identificado pelos autores, não aparece nos motivos que levaram a SADIA a exportar. A empresa, desde que iniciou suas exportações, e por mais de 20 anos, não exportou para países com a mesma língua ou mesmo com alguma identificação cultural, como os países da América do Sul. Para a África, continente com alguns países de língua portuguesa, a SADIA exportou mais significativamente depois dos problemas globais com a gripe aviária, para escoar a produção excedente. Para a América do Sul, as justificativas foram de ordem econômica, uma vez que a maioria destes países passou por problemas de pagamentos de suas contas nas décadas anteriores ao início das exportações para os mesmos, o que inviabilizaria o crescimento do mercado. Assim, confirmando o trabalho de Hedlung e Kverneland (1984), a SADIA considerou irrelevante a distância psíquica para o crescimento das exportações.

Comparando os conceitos de Root (1978), sobre a forma de entrada nos mercados internacionais, a SADIA estabeleceu uma escala de comprometimento ascendente, iniciando pela exportação através de terceiros, passando pela exportação direta, pulando os estágios de licenciamento e *franchising*. A SADIA optou pela instalação de escritórios

próprios no exterior voltados para a comercialização de seus produtos e mais recentemente pela instalação de uma unidade de produção, através da *joint-venture* com a Miratorg, que vem a ser uma aliança estratégica com empresa estrangeira, estágio intermediário segundo a classificação deste autor. Um centro de pesquisa no exterior ainda não está nos planos da empresa.

A SADIA segue os estágios de inovação sugeridos por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1982), que vão desde o desinteresse pela exportação até a efetiva exportação, que passa a fazer parte dos negócios empresariais de forma balanceada entre os mercados interno e externo. Atualmente, o faturamento da empresa está dividido quase que equitativamente entre os mercados interno e externo (51% e 49%, respectivamente), com grande chance de equilíbrio ainda em 2006.

A empresa atua no mercado internacional, segundo Keegan (1995), com linhas de produção voltadas à exportação e ratificadas por entidades certificadoras. O processo de exportação da SADIA, uma vez iniciado, aumentou gradativamente, não havendo interrupções em seu envio de produtos para o exterior, diferentemente do que afirmou Goulart et al. (1996), que observou a possibilidade de ocorrer descontinuidades no processo.

5.3 A SADIA e as Teorias Econômicas de Internacionalização

Os trabalhos de Buckley e Casson (1976) e Dunning (1980) afirmam que para a empresa decidir produzir no exterior e competir internacionalmente, ela deve pensar em termos de três vantagens competitivas: propriedade, localização e internalização. A vantagem de propriedade, no caso da SADIA, é relativa à sua economia de escala, seu avançado estágio tecnológico e sua flexibilidade na adaptação de produtos. A vantagem de localização refere-se ao grande mercado consumidor do leste asiático e sua perspectiva de crescimento. Satisfeitas as duas condições anteriores, a empresa decide internalizar ou ceder seus direitos para que uma empresa local fabrique seus produtos.

A Miratorg, que já comprava carne da SADIA, possuía grande *know how* na distribuição, mas nenhum conhecimento no processamento de carnes. A *joint-venture* com a empresa russa facilitou os trâmites burocráticos no país, ainda difícil para empresas estrangeiras. Outro argumento relevante para internalizar suas atividades foi a possibilidade de maior conhecimento da conjuntura local, para complementar informações. Os produtos da nova empresa terão o nome da SADIA grafado em russo, contribuindo para o fortalecimento de sua marca naquele mercado. Pode-se esperar que com o aprendizado obtido com a experiência russa, a SADIA comece a avaliar os benefícios do processamento de seus produtos em outros locais, visto que a empresa opera em todos os continentes.

Com relação à estratégia de entrada naquele mercado (Dunning, 1994), a SADIA utilizou as de *market seeking* e *efficiency seeking*, buscando explorar um grande mercado consumidor, através da possibilidade de expansão de seus produtos para todo o continente asiático, considerando o conhecimento técnico que sua parceira possui, o que certamente propiciará custos menores.

5.4 A SADIA e as redes de negócios

De acordo com Castells (2001) e Harland et al. (2001) podemos considerar que a SADIA constituiu uma rede de fornecedores, onde ela tem atuação reguladora, controlando e oferecendo condições para o aprimoramento da qualidade dos produtos que recebe desses fornecedores. A empresa tem sua rede vertical controlada em todos os estágios de produção e na distribuição dos produtos. São 10 mil produtores integrados de aves e suínos, 12 mil produtores de milho e soja e um mil produtores independentes de carne bovina, que compõem sua cadeia produtiva. Mediante P&D, a empresa melhorou a qualidade da carne, aperfeiçoou geneticamente as matrizes, promovendo a elevação dos ganhos de produtividade de seus cooperados. Além disso, a SADIA possui um rigoroso monitoramento de sua cadeia de produção e rastreabilidade para minimizar o risco

sanitário, de modo que um eventual problema registrado em uma região não afete os demais produtores.

Com relação à cooperação da SADIA com instituições de ensino e pesquisa, sendo ela pontual, não se adequa perfeitamente ao conceito de “redes de cooperação tecnológica”.

5.5 A SADIA e a visão baseada em recursos

Um dos maiores recursos de uma firma é sua marca, de acordo com Aaker (1998). A SADIA é uma das mais valiosas marcas brasileiras, o que pode ser atestado através de prêmios oferecidos por diversas publicações: Jornal Valor Econômico, Revista Isto É, Revista Conjuntura Econômica, entre outras. É também reconhecida como a marca que mais respeita o consumidor. Seu nome é sinônimo de excelência em qualidade no Oriente Médio e na América do Sul.

Um outro fator de sucesso da SADIA pode ser considerado sua localização, num país com clima e solo favoráveis, água em abundância e com grande variedade de grãos cultiváveis, condições excelentes para o tipo de negócio da empresa. Este conjunto de recursos promove vantagens competitivas à empresa, confirmando Penrose (1959) e Barney (1991).

De acordo com Fairbanks e Lindsay (2000), a SADIA busca seu mercado externo competindo na diferenciação de seus produtos. A empresa atende às necessidades de seus clientes adequando seus produtos aos sabores desejados. O que não quer dizer que o custo não seja competitivo. Em 2005, um trabalho de aperfeiçoamento da eficiência logística proporcionou redução nos custos de transporte. A empresa possui oito centros de distribuição, onde são preparados os embarques para o exterior, que são abastecidos por uma frota terceirizada de 1.600 veículos refrigerados, além da utilização da navegação de cabotagem e do transporte ferroviário.

Confirmando Bartlett e Ghoshal (2000), a SADIA utilizou o mercado interno como fonte de aprendizado para formar suas competências para entrar no mercado externo. A empresa investiu fortemente em tecnologia e variedade de produtos. Com a liderança no mercado interno, a SADIA buscou a diferenciação para concorrer no mercado externo, com produtos adaptados àqueles mercados consumidores.

5.6 A SADIA e a inovação tecnológica em processos e produtos

O conceito de inovação radical não se aplica ao atual estágio da indústria alimentícia mundial, já que no último século não surgiu nenhuma invenção que mudasse radicalmente o modo de o ser humano se alimentar. Surgiram sim, novas indústrias e mercados, mas os produtos gerados podem ser considerados inovações incrementais, pois ao observá-los mais atentamente verifica-se que são aperfeiçoamentos ou adaptações de produtos já existentes para atender aos desejos do consumidor.

Na indústria de carnes, as inovações incrementais se caracterizam pelas especificações técnicas dos produtos e pela eficiência dos processos, mostrando que o aprendizado tecnológico ocorre através da aquisição de equipamentos mais modernos.

Na indústria avícola, a SADIA foi pioneira na transformação da criação artesanal de frangos para uma atividade de escala industrial. As maiores inovações foram em avanços genéticos e nas técnicas de manejo, nutrição e controle sanitário. Grande parte da tecnologia de avicultura foi realizada por instituições públicas de pesquisa, o que garantiu rápida difusão.

Nos grupos de projetos da área de tecnologia da SADIA são desenvolvidos novos produtos alimentícios, cujas especificações já foram pré-definidas, caracterizando-os como inovações incrementais, conforme Leifer et al (2000).

A inovação de produtos na SADIA é vinculada ao desejo do consumidor e baseada na diferenciação. Acompanhando os hábitos modernos, a empresa criou o produto Cardápio Completo, em três versões: “strogonoff de carne bovina com arroz e batata palha”, “filé de frango com gratinado de brócolis, cenoura e arroz primavera” e “tirinhas de carne ao molho de vinho com purê de batata e vagem”. O produto *hot pocket*, que vai direto do freezer ao forno de microondas, é apresentado em seis versões: queijo, presunto, queijo e presunto, palmito, calabresa e requeijão, e peito de peru e requeijão.

Já a inovação em processos na SADIA se configura pela aquisição de equipamentos modernos e linhas de produção voltadas aos padrões internacionais. A empresa foi pioneira na automação do abate e na implantação do sistema de produção integrada no meio-oeste catarinense, o que fez mudar a tecnologia de produção e a organização do abate de frango no país.

A SADIA também inovou em serviços quando criou, em 1982, o Serviço de Informação ao Consumidor Sadia, nove anos antes do Código de Defesa do Consumidor ser implantado no Brasil.

De acordo com Sbragia et al. (2006), as fontes de inovação tecnológica da SADIA são tanto internas como externas. Internamente, a área de tecnologia da empresa desenvolve produtos que podem ser sugeridos pelos clientes ou percebidos através da observação dos hábitos dos consumidores. Externamente, a empresa interage com institutos de pesquisa no Brasil, como o ITAL, o IAC e a EMBRAPA, com os quais são formadas parcerias pontuais para desenvolvimento de projetos.

Quanto à adoção de inovações, a SADIA é pioneira no Brasil em grande parte dos produtos que industrializa, sendo, conforme a classificação de Asper (1997), uma empresa inovadora. A firma estimulou o consumo do peru temperado, que foi lançado em 1974 e constitui um dos maiores sucessos da empresa. A carne de peru não tinha uma boa aceitação no mercado devido a sua textura seca. Inspirado no modelo americano (peru injetado com manteiga) a empresa criou o peru pré-temperado, acabando com este

problema. Hoje a empresa detém 75% do mercado nacional de perus industrializados. A criação de cardápios com soja é outro exemplo de inovação na SADIA, não encontrando concorrente no mercado nacional.

A estratégia das empresas líderes no mercado alimentício é pautada pela segmentação e sofisticação do mercado, para o consumo do lar ou para a área de *food service*, que representa vários canais de alimentação, como hotéis e restaurantes, entre outros. A SADIA é líder em todos os segmentos em que atua no Brasil. De acordo com Tigre (2006), ela possui uma estratégia ofensiva, que pode ser percebida pela quantidade de lançamentos de novos produtos - de 60 a 90 são colocados por ano no mercado - e pelo constante investimento tecnológico, seja em processos ou equipamentos.

Na SADIA, o desenvolvimento de novos produtos surge através de uma percepção do mercado, de uma solicitação de um cliente ou mesmo de uma idéia de projeto. A opinião dos consumidores sobre o novo produto tem peso significativo na definição dos atributos que o distinguirão do concorrente. A considerar estas informações, pode-se dizer que o modelo de inovação tecnológica que a empresa usa é o modelo linear reverso ou *demand pull* (Barbieri, 2003). Na realidade, o processo não é completamente linear, já que existem interações entre as fases do projeto.

Pode-se então dizer que o modelo utilizado pela empresa seria o modelo de inovação de terceira geração de Rothwell (1992, apud Barbieri 2003), onde as necessidades do mercado se juntam ao estado da arte da tecnologia para gerar idéias. Ao perceber as oportunidades de mercado, a área de tecnologia é incumbida de desenvolver um produto que atenda àquela necessidade. O protótipo criado é testado com grupos de consumidores, com intenso *feedback* que promovem melhorias no produto. Mesmo em produção, o produto é avaliado através de metas de vendas, o que pode levar a modificações ou até mesmo a descontinuidade do mesmo.

Na área de tecnologia da SADIA, é utilizado o modelo do funil para a seleção de projetos. Muitas idéias são recebidas, por várias fontes, e passam por uma triagem que

seleciona aquelas mais viáveis. Uma vez aprovadas pela diretoria, equipes de projeto trabalham para gerar os protótipos que serão testados junto ao mercado consumidor.

5.7 A SADIA e as perguntas da pesquisa

Neste item buscou-se responder às perguntas da pesquisa com base na análise do caso e à luz das teorias de internacionalização e de inovação.

5.7.1 Importância do mercado para as inovações

A SADIA busca excelência em atender às necessidades do consumidor. O mercado é a mola propulsora para o desenvolvimento de novos produtos. O departamento de marketing da empresa realiza constantes pesquisas para conhecer o consumidor dos tipos de produto que a SADIA fabrica. Para isso, a área de tecnologia da empresa trabalha com cerca de 200 projetos simultaneamente. A grande maioria destes projetos resulta em inovações incrementais. O produto *nugget*, fabricado pioneiramente no Brasil pela SADIA a partir de similares no exterior, sofreu modificações a partir de sugestões dos consumidores. Foram criados tipos com crostas crocantes, com recheios de presunto, queijo, legumes e *pizza*. Percebendo a mudança dos hábitos do consumidor, a empresa lançou a linha de pratos prontos. Criada a partir de vários projetos, as combinações de ingredientes eram testadas junto ao público para avaliação sensorial dos sabores. A não aprovação por parte do consumidor, faria com que estes fossem reavaliados pela equipe de projetos, que adequariam o sabor do produto ao paladar do cliente.

5.7.2 Importância dos investimentos em P&D para a inovação tecnológica

Os projetos de desenvolvimento de produtos da SADIA geram inovações para o mercado de alimentos. A empresa, com sua estratégia ofensiva, busca se posicionar sempre

como líder no mercado, com investimentos maciços em P&D. Uma vez que um projeto é definido, ele é submetido à avaliação da diretoria da empresa, que aporta os recursos necessários para o seu desenvolvimento. Embora não se tenha a informação do percentual do faturamento que a empresa disponha para investir em P&D, não são relatados casos em que a liberação de recursos para um projeto tenha sido negada pela direção da empresa. A SADIA investe 0,2% de seu faturamento para a manutenção da área de tecnologia. Neste valor estão incluídos os salários e encargos do quadro de funcionários desta área e o investimento em atualizações de equipamentos e tecnologias utilizados nas pesquisas já existentes. Para quaisquer novos equipamentos e/ou tecnologias utilizados em novos projetos, são aportados recursos com dotação orçamentária própria, autorizados pela diretoria, sendo que não é do conhecimento do gerente de desenvolvimento de produtos que algum projeto apresentado não tenha sido autorizado pela administração da SADIA.

5.7.3 Importância das alianças com as universidades e institutos de pesquisa para as inovações tecnológicas

A SADIA busca equacionar seu desenvolvimento de produto junto à sua área de tecnologia, composta de técnicos e equipamentos do mais alto nível. Porém em algum momento podem ocorrer dificuldades relativas ao conhecimento de determinada matéria, ou a equipe de pesquisa reconhece que uma universidade ou instituto de pesquisa já vem trabalhando no assunto há mais tempo, o que economizaria esforços em aprendizagem e recursos por parte da SADIA. Neste caso, são formadas alianças pontuais, para determinados projetos. Mas a maior parte de suas inovações tecnológicas é desenvolvida dentro da própria empresa, com recursos destinados pela diretoria ao desenvolvimento de produtos.

5.7.4 Peso das exportações na intensidade de inovações

A SADIA inova para seu público consumidor e isto está bem claro em seu posicionamento estratégico no mercado brasileiro. A empresa coloca no mercado interno cerca de 60 a 90 produtos por ano. No mercado externo este número é bem menor, cerca de 30 novos produtos que são usualmente adaptações de lançamentos já colocados no mercado interno. Estas adaptações em geral são sensoriais (no caso de sabores específicos para determinados mercados) ou especificidades do cliente externo relativas ao processo do produto (normas sanitárias, abates específicos de animal). Ao mesmo tempo, a empresa busca diferenciação de seus produtos, adaptando-os aos clientes, o que vem a ser uma vantagem competitiva identificadora da empresa no exterior.

Capítulo 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Este capítulo apresenta as conclusões do trabalho alinhadas aos objetivos que foram propostos. Também são apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

6.1 Conclusões

O trabalho teve como objetivo principal conhecer as características do processo de internacionalização da SADIA e em que medida esse processo exigiu a inovação de produtos para contemplar o mercado externo. Uma vez que o método de pesquisa foi o estudo de caso, as conclusões não podem ser generalizadas para o universo das empresas inovadoras que exportam, ou para aquelas que estabelecem unidades de produção no exterior, mas podem servir como exemplo de práticas bem sucedidas.

A escolha da SADIA mostrou-se adequada e interessante para o estudo, já que a empresa é uma das maiores empresas de alimentos do país – a maior em seu segmento - e reconhecidamente inovadora, seja em produtos ou processos, além de exportar para mais de 60 países.

Os objetivos principal e específicos, e as questões da pesquisa foram baseados na revisão da literatura sobre os temas de internacionalização e inovação.

O processo de internacionalização da SADIA se aproxima, em grande parte, dos conceitos das teorias comportamentais, com gradual envolvimento com o mercado externo. Entretanto, alguns aspectos das teorias econômicas também são observados na estratégia de internacionalização da empresa. À medida que a firma foi adquirindo conhecimento dos mercados, mais ela passou a exportar. O processo de crescimento no mercado interno também foi gradual, através de ganhos de escala e de escopo. Entretanto, no mercado externo, o grande salto da empresa foi o Oriente Médio, mercado com o maior volume de exportações, e que foi conquistado casualmente, através de contatos de amizade entre executivos da empresa e importadores árabes. A princípio, a SADIA não exportou para

países próximos, o que geralmente proporciona uma relativa sensação de segurança à maioria das empresas (“distância psicológica”). Ao contrário, conquistou mercados em países longínquos e de línguas muito diferentes, porém com grandes possibilidades de crescimento.

A SADIA utilizou as mais significativas formas de entrada no mercado externo, numa escala ascendente. Atualmente a empresa encontra-se no penúltimo estágio deste processo, em vias de instalar uma unidade de produção na Rússia. Ela não pretende criar centros de pesquisa – o último estágio – num futuro próximo, mantendo seus laboratórios de pesquisa e corpo técnico no Brasil.

A tônica do processo de internacionalização da SADIA foi a busca de mercados, com produtos adaptados aos mais diversos paladares. Até recentemente, não era interessante à empresa manter investimentos diretos no exterior, uma vez que no Brasil a empresa encontrava excelentes condições de concentrar toda a sua cadeia produtiva. Porém a possibilidade de utilizar todo o seu conhecimento em processamento de carnes, ao lado de uma parceira especialista em distribuição de produtos, levou a empresa a participar de uma aliança estratégica no exterior, com a empresa russa Miratorg.

A marca SADIA vem crescendo cada vez mais no mercado externo, sendo reconhecida no Oriente Médio, América Latina e no leste europeu. Com a nova fábrica na Rússia, a marca da empresa será divulgada para um mercado mais abrangente.

Um dos fatores de maior sucesso em seu processo de internacionalização é a adaptação dos produtos ao gosto do consumidor. Para isso, a SADIA pode até mesmo criar linhas de produção específicas para produtos exportados.

A adoção de uma cultura inovadora levou a SADIA a buscar linhas de produtos com diversificações relacionadas, abrangendo vários sabores para um mesmo produto. A empresa sempre buscou desenvolver uma marca forte associada à qualidade. Isso foi possível através do controle e integração de toda a sua cadeia produtiva.

A empresa, ainda que não realize pesquisa básica, em muitas ocasiões contribui para o estado da arte em tecnologia de alimentos, devido a seu corpo técnico, instalações e equipamentos que são os mais modernos disponíveis no mercado. E este é a mola propulsora da inovação na empresa, que lança até 90 produtos por ano para acompanhar os hábitos e necessidades do consumidor. Os produtos resultam de inúmeros projetos apresentados à alta administração da SADIA, previamente selecionados através de critérios de viabilidade econômica, entre as muitas idéias propostas por seus funcionários.

Um dos alicerces da estratégia inovadora da empresa é a capacidade gerencial de seus dirigentes, aceitando riscos inerentes a novos empreendimentos. Outro fator a ter influência em sua estratégia ofensiva de inovação é o incentivo ao aprendizado que a empresa proporciona aos funcionários, seja através de cursos ministrados dentro da empresa, no caso da Universidade Corporativa, como cursos de especialização e pós-graduação.

Apresentamos, a seguir, duas tabelas que resumem os principais resultados dos estudos.

Tabela 9 – Características do processo de expansão internacional da SADIA e sua relação com as teorias de internacionalização e modelos de inovação tecnológica

TEORIAS	DE	Exportação	JV com a empresa russa
INTERNACIONALIZAÇÃO			
A) TEORIAS COMPORTAMENTAIS			
Gradualismo/cadeia de estabelecimento		sim	sim
Distância psíquica		não	não
Estágios de inovação		sim	não aplicável
B) TEORIA ECONÔMICA (Paradigma Eclético)			
Propriedade		sim	sim
Localização		não	sim
internalização		sim	sim
ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO(Dunning)			
Resource seeking		não	não
Market seeking		sim	sim
Efficiency seeking		sim	sim
Strategic asset seeking		não	não

Tabela 10 – Características do processo de desenvolvimento de produtos de acordo com os modelos e estratégias de inovação tecnológica

MODELOS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	Desenvolvimento de produtos
Modelo linear (science-push)	não
Modelo linear (demand-pull)	não
Modelo de Rothwell (3ª. Geração)	sim
Modelo de Kline	não
Modelo de Clark e Wheelwright	sim (na seleção de projetos)
ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	
ofensiva	sim
defensiva	não
imitativa	não
dependente	não
tradicional	não
oportunista	não

6.2 Recomendações para estudos futuros

Há diversas sugestões para ampliar e aprofundar o presente trabalho, já que o estudo da inovação nas empresas brasileiras ainda é uma área com campos de pesquisa a serem explorados.

Ainda são poucos os estudos que abordam as características das empresas brasileiras que se internacionalizam com foco na inovação tecnológica. Também são sugeridos estudos sobre o impacto da internacionalização com foco na inovação tecnológica no comércio exterior brasileiro em geral, que poderão responder à atual preocupação com o reduzido percentual de produtos de maior valor agregado em nossa pauta de exportações. A questão das características das atividades mais importantes para as firmas realizarem inovação tecnológica também deve ser pesquisada.

Finalmente, sugere-se aprofundar os estudos relativos aos incentivos governamentais para as empresas que buscam a internacionalização como fonte de vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. *Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango. Disponível em <http://www.abef.com.br/estatisticas/MercadoMundial/producaomundial.htm>. Acessada em 20 de setembro de 2005.

AHUJA, G. *Collaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study*. *Administrative Science Quarterly*, v.45, 2000.

ANDERSEN, O. *On the internationalization of firms: a critical analysis*. *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v.24, n.2, p.209-232. 1993.

ASPER, G., CASTRO, L.H.R. *Inovações interativas, comunicação e difusão de inovações no meio acadêmico*. EnANPAD, 1997.

BALL, D.; McCULLOUGH JR., W. J. *International Business*. 4ª ed. Homewood, Illinois, EUA: Irwin, 1990.

BARBIERI, J. C. *Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros*. São Paulo: FGV, 2003.

BARBOSA, F. J. *A internacionalização do grupo Gerdau*. Rio de Janeiro, PUC, Dissertação de Mestrado, 2004.

BARNEY, J.B. *Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment*. *Management Science*, 35, p1511-1513. 1989.

_____. *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17, pp. 99-120, 1991.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.

Going global, lessons from late movers. Harvard Business Review, Boston, v.78, n.2, p133-142, 2000.

BILKEY, W.; TESAR, G. *Export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms.* Journal of International Business Studies, Hampshire, v. 8, n. 1, p. 93-98, 1977.

BNDES, Informe setorial , Agroindústria , Fusões e aquisições no setor de alimentos, 1999.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, C. *The Future of the Multinational Enterprise.* Londres: Editora MacMillan, 1976.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. *A theory of international operations.* In: European Research in International Business. London, North-Holland, 1979.

BUNGE, M. *Las ciencias sociales em discusión: uma perspectiva filosófica.* Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 1999.

CABRAL, J.E.C. *Perfil da Inovação Tecnológica na Indústria de Alimentos do Brasil.* Disponível em http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0251_Artigo%20iberoamerican20. 2000.

CAETANO, J. R. *Novo presidente da SADIA deve ser apdorepresenta em maio.* Revista Exame, disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br/empresas/m0076752.html> 02/04/2003.

CAETANO, J. R. *Mais risco no campo.* Revista Exame, 13/01/2006. Disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br/revista/exame/edicoes/0859/economia/m0079850.html> Acessada em 07/04/2006.

CAMPOMAR, M. C. *Do uso de “Estudo de Caso” em Pesquisa para Dissertações e Teses em Administração.* In: Revista de Administração, São Paulo V. 26, n. 3, julho/setembro 1991.

CASTELLS, M. *A Sociedade em Rede.* São Paulo: Paz e Terra, 2001.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms – European Research – no. 8 – November, 1980.

CERCEAU, J.; TAVARES, M.C. Estratégias de Internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. Caderno de Idéias, Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, CI0220, 2002.

CLARK, K. B.; WHEELWRIGHT, S.C. *Managing new product and process development: text and cases*. New York: The Free Press, 1993.

CORREIA, C. *Corra, ainda dá tempo*. Revista Exame, disponível em http://portalexame.abril.com.br/edicoes/740/anteriores/conteudo_23557.shtml 04/04/2002a.

_____. *De olho no futuro*. Revista Exame, 02/07/2002, disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br/revista/exame/edicoes/0770/empresas/m0044670.html> 02/07/2002b.

_____. *A invasão brasileira na Bélgica*. Revista Exame. 27/10/2005. Disponível em http://portalexame.abril.com.br/edicoes/854/negocios/conteudo_98658.shtml Acessada em 01/11/2005.

CYERT, R; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. *Influência da Acumulação de Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: Um Estudo nas Maiores Empresas Brasileiras*. Bahia: Salvador, ENANPAD, 2002.

CZINKOTA, M. *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers, 1982.

DAMANPOUR, F. *Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. Academy of Management Journal, Sep 1991.

D'AMBROSIO, D. *SADIA avança no plano de fortalecer seu lado doce*. Jornal Valor Econômico, Caderno "Tendências & Consumo", 24 de junho de 2005.

DIAS, L. D. *Reflexões e Ações para a Internacionalização da Pequena Empresa Brasileira*. Santa Catarina, UFSC, Dissertação de Mestrado, 2004.

DUNNING, J. H. *Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests*. Journal of International Business Studies, v. 11, no. 1, 1980.

_____. *The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies, Spring 1988.

_____. *An overview of relations with national governments*. New Political Economy, 1998.

_____. *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. International Business Review, 9(1), 2000.

DUTRA, E.E. J. *Joint-ventures internacionais e a busca da vantagem competitiva*. Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado em Administração – Faculdade de Ciências Econômicas – UFMG, 1997.

FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. *Arando o mar: fortalecendo as fontes ocultas do crescimento em países em desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Quality Mark Editora, 2000.

FIGUEIREDO, P. S.; YU, A. *O papel da complexidade de projetos de plataformas na capacidade de lançar novos produtos*. XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2004.

FLEURY, A. C. C., FLEURY, M. T. L. *Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil*. Gestão e Produção, 2003.

FREEMAN, C. *The 'National System of Innovation' in historical perspective*. Cambridge Journal of Economics, 1997.

FREIRE, C. M. *Internacionalização de Empresas Brasileiras: o Caso de O Boticário*. Dissertação de Mestrado apresentada na COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.

GARCIA, A. E. B.; SALLES FILHO, S. *Reorganização da Pesquisa e Internalização da Lógica de Mercado na Ciência e Tecnologia de Alimentos: o caso do ITAL*. Salvador: XI Simpósio Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica, 2005.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1988.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (Org.). *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1996.

GUIMARÃES NETO, E. *Proposta pela Perdigão preocupa o varejo*. Folha de São Paulo, Caderno Dinheiro, 18/07/06.

HARLAND, C. M., LAMMING, R.C., ZHENG, J., JOHNSEN T. E. *A taxonomy of supply networks*. The Journal of Supply Chain Management. Fall 2001.

HEDLUNG, G.; KVERNELAND A. *Investing in Japan – the experience of Swedish firms*. Institute of International Business – Stockholm School of Economics – Minab/Gotab, 1984.

HIRSCH, S; MESHULACH, A. *Towards a unified theory of internationalization*. Business Economic Studies on European Integration – p. 10-91, KBH: Handelshojskolen. 1991.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.;HOSKISSON R.E. *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira, 2002.

HOOK, R.; CZINKOTA, M. *Export activities and prospects of Hawaiian firms*. International Marketing Review, vol. 5, no. 4, 1988.

HORDES, M., CLANCY, J.A., BADDELEY, J. *A primer for global start-ups*. Academy of Management Executive, 9(2), 1995.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. *Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro*. In: O Desafio das Exportações, BNDES, 2002.

JAIN, S. C. *International Market Management*. Boston: PWS-KENT, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The internationalization process of a firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. Journal of International Business Studies, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

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

KAUFMANN, P. J.; EROGLU, S. *Standardization and adaptation in business format franchising*. Journal of Business Venturing, 14: 5-16, 1999.

KEEGAN, W. J. *Global Marketing Management*. Prentice Hall International Editions, 1995.

KLINE, S.J. *Innovation is not linear process*. Research Management, 1978.

KOMATSU, A. *Empresas adaptam produtos de exportação para islâmicos*. Jornal O Estado de São Paulo, Caderno de Economia, publicado em 10 de outubro de 2005.

KRIGSNER, M. *Sem fronteiras para crescer*. Belo Horizonte, Revista Fórum de Líderes, ano VIII, no. 13, pg 44-46, Nov 2005.

KUEMMERLE, W. *Building effective R&D capabilities abroad*. Harvard Business Review, vol. 75, Mar/Apr 1997.

LABES, E.M. *Questionário – do planejamento à aplicação na pesquisa*. Chapecó: Grifos, 1998.

LACERDA, A. *Perdigão entra em carne bovina e margarinas*. Estado de São Paulo, Negócios B15. Em 23 de setembro de 2005.

LEIFER, R. et al. *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstarts*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

LEVITT, T. *The globalization of markets*. Harvard Business Review, 61, p. 92-102, maio/junho 1983.

LONGO, W. P. *Conceitos básicos sobre ciência, tecnologia e inovação*. Disponível em www.waldimir.longo.nom.br/publicações.html, 2004.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANO, C. *Empresas brasileiras investem mais no exterior*. Revista Exame, 30/05/2005. Disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br/economia/m0061402.html> Acessada em 05/09/2005.

MARTINEZ, C.; SCARAMUZZO, M. *SADIA faz parceria para construir frigorífico na Rússia*. Publicado no Jornal Valor Econômico, em 22 de março de 2006.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 1997.

MING, C. *Doença Holandesa*. Publicado no Jornal O Estado de São Paulo, Caderno Economia e Negócios. Publicado em 22 de setembro de 2005.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). *EVOLUÇÃO do Comércio Exterior Brasileiro e Mundial – 1950 a 2005 / S.C.E.* –Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/evocomextbrasil/evolucaocebrasileiro.xls> Acesso em: 06 de abril de 2005.

OCDE, *Manual Frascati*. Paris, 1993.

OCDE, *Manual de Oslo*. Brasília, 2004.

O GLOBO, Jornal. *Empresas buscam contratos de exportação em outras moedas*. Jornal o Globo, Editoria de Economia, 03 de junho de 2005a.

O GLOBO, Jornal. *Rede Wal-Mart quer mais produtos brasileiros*. Jornal O Globo, Editoria de Economia, 04 de junho de 2005b.

OLIVER, C. *Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions*. The Academy of Management Review, vol 15, n.2, 1990.

PEIXOTO, F. *SADIA bate recorde de exportação em 2005*. Revista Exame, 13/02/2006. Disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br/negocios/m0080665.hhtml> Acessada em 07/04/2006.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. New York Oxford University Press, 1959.

PORTER, Michael. *A Vantagem Competitiva das Nações*. São Paulo: Editora Campus, 2001.

REID, S. D. *The decision-maker and export entry and expansion*. Journal of International Business Studies, 12 (Fall), 1981.

Revista Exame – *Perdigão e Sadia desfazem oficialmente parceria para exportação*. Disponível em <http://portalexame.abril.uol.com.br/empresas/m0061964.html> 29/10/2002.

Revista Rural – *O efeito das mega fusões*. São Paulo, vol. 82, disponível em http://www.revistarural.com.br/Edicoes/2004/Artigos/Rev82_fusoes.htm. 2004.

ROCHA, A. *Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?* NUPIN – COPPEAD, 2001.

ROCHA, A. A.; JURGENFELD, V. *Forte Demanda por contêineres para carnes*. Publicado no Jornal Valor Econômico, em 04 de julho de 2005.

ROCHA, A. A. *SADIA retorna de vez ao abate de bovinos*. Publicado no Jornal Valor Econômico, em 22 de setembro de 2005.

_____. *SADIA fornecerá produtos processados de aves a McDonald's russo*. UOL Últimas Notícias. Disponível em: <http://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/valor/2006/08/04/ult191u54937.jhtm>. Acessada em 09/08/2006.

ROOT, F. J. *Foreign Market Entry Strategies*. New York, AMACOM, 1987.

ROTHWELL, R. *Successful industrial innovation: critical factors for th 1990s*. R&D Management, 1992.

ROUSSEL, P.A.; SAAD, K.N.; BOH LIN, N. *Pesquisa e desenvolvimento: como integrar P & D ao plano estratégico e operacional das empresas como fator de produtividade e competitividade*. Trad. J. C. B. dos Santos. Revisão M. Gedanke. São Paulo, Makron Books, 1992.

RUGMAN, A., VERBEKE, A. *Extending the theory of the multinatonal enterprise: internalization and strategic management perspectives*. Journal of International Business Studies, Mar 2003.

SADIA. Relatório Anual, 1985.

_____. Home page da empresa disponível em: www.sadia.com.br, 2006.

SBRAGIA, R.(Coordenador) *Inovação – como vencer esse desafio empresarial*. São Paulo, Clio Editora, 2006.

SAENZ, T. W., GARCIA CAPOTE, E. *Ciência, inovação e gestão tecnológica*. Brasília, CNI/IEL/SENAI, ABIPTI, 2002.

SCHUMPETER, J. A. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Editora Abril Cultural, 1982.

STAL, E. *Inovação Tecnológica e Internacionalização de Empresas: estudos de caso em diferentes setores industriais*. IN: Seminário de Gestão Tecnológica, 11, Salvador, 2005. *Anais...* Salvador, ALTEC, 2005. Arquivo em CD/ROM.a

_____. *Multinacionais brasileiras: o papel da tecnologia na conquista do mercado externo*. Santa Catarina: Florianópolis. Revista de Ciências da Administração. Vol 7, n. 14, p. 227-247, 2005.b

SUAREZ, M. A. *A questão da joint venture*. Revista de Administração v. 25, n.2, abr/jun 1990. In: CERCEAU, J.; TAVARES, M. C. Estratégias de Internacionalização: um estudo comparativo de casos do setor siderúrgico. Caderno de Idéias, Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, CIO220, 2002.

TIGRE, P.B. *Gestão da Inovação – A Economia da Tecnologia no Brasil*. São Paulo: Editora Campus, 2006.

UTTERBACK, J. M. *Dominando a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1996.

VAN DE VEN, A. H. *Competing with new product technologies: A process model of strategy*. Management Science, vol 46, Oct 2000.

VASCONCELLOS, G. M.; HENRIQUES, H. S. *A joint-venture na economia nacional*. Brasília, SEBRAE, 1988.

VIOTTI, E. B. *Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil*. Organização: Eduardo Baumgratz Viotti e Mariano de Matos Macedo. Editora da Unicamp, 2003.

WILKINSON, I. F.; MATTSSON. L. G.; EASTON G. *International Competitiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective*. Journal of World Business, v.35, no.3, 2000.

WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. NewYork, The Free Press, 1975.

WIND, J. ; MAHAJAN, V. *Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue*. Journal of Marketing Research, v. 34, n. 1, 1997.

YIN, Robert K. *Case Study Research – Design and Methods*. USA: Sage Publications Inc, 1989.

ZUCOLOTO, G. F. *Inovação tecnológica na indústria brasileira: uma análise setorial*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA/USP, 2004.

APÊNDICE

Roteiro de perguntas para a entrevista:

1. Quais os motivos que levaram à internacionalização da empresa? Quais os dados considerados? Como era e como é hoje o processo de exportação (por trading, consórcios, escritórios)? Por que a SADIA demorou tanto para evoluir sua estratégia de entrada? Onde estão os escritórios no exterior e quais suas funções?
2. Quais as vantagens competitivas da empresa que foram avaliadas durante o processo de internacionalização?
3. Para quais países, primeiramente, foram exportados os produtos? E por quais razões?
4. Foram exportadas linhas inteiras de produtos ou parte delas? Como se deu a escolha e o processo de exportação destes? Foi gradual?
5. Qual a vivência/experiência internacional dos gerentes/dirigentes que tiveram participação no processo? Existem convênios com universidades e/ou institutos internacionais para gestão técnica ou somente gerencial (Wisconsin)?
6. Como estão distribuídas, percentualmente, as linhas de produtos exportadas (carne bovina, suína, frango, peru, sobremesas, etc.)?

7. Quais as formas de entrada no mercado internacional (exportação, franquia, escritórios no exterior, licenciamento, *joint-venture*, investimento direto no exterior, centros de pesquisa) utilizadas pela SADIA? Onde estão os escritórios no exterior e quais suas funções?
8. Quais os objetivos a serem alcançados com a internacionalização (volume de vendas, crescimento, conhecimento do mercado)?
9. Houve algum impacto na avaliação do produto pelos consumidores estrangeiros ao saberem que o mesmo era “made in Brazil”?
10. Os produtos exportados sofreram adaptações ou inovações? Quais?
11. Como P&D ajuda no processo de desenvolvimento de produtos na SADIA? Como são criados os produtos? Análise sensorial? Acompanhando os concorrentes? Parcerias/pesquisas com universidades, institutos de pesquisa: ITAL (tem setores de embalagem, carne, etc.), Embrapa?
12. Como a empresa assimila as necessidades de mercado e utiliza em seu processo de inovação tecnológica?
13. Qual a importância das alianças externas (universidades, institutos de pesquisa) para a propensão para inovar na SADIA? Quais são as alianças externas que a empresa fez?

14. Na SADIA as inovações são mais utilizadas no mercado externo ou no mercado interno? Em quais proporções?
15. Em algum momento a SADIA não colocou no mercado externo uma inovação tecnológica utilizada no mercado interno? Por exemplo, em países mais pobres.
16. Como acontece o processo de marketing, distribuição e suporte pós-venda (SAC) no exterior?
17. Quais as inovações de processo utilizadas?
18. A empresa inovou em design de produto? Quais produtos?
19. Foi utilizado algum incentivo de programa governamental para a inovação tecnológica?
20. Seus concorrentes estão atuando em quais países? Estão melhores posicionados naqueles mercados?
21. Qual o diferencial de seus produtos no exterior que dá maior destaque de competitividade?
22. Qual a relação do faturamento no exterior, em relação ao faturamento no Brasil? E qual o percentual a ser atingido nos próximos anos?

23. Quais os próximos mercados a serem atingidos? Expectativa baseada em quais parâmetros?
24. Foi necessária alguma adaptação nos produtos exportados para atender às normas técnicas da vigilância sanitária local? Em caso positivo, quais países e quais adaptações?
25. Como a gripe aviária impacta o processo de internacionalização da SADIA? Muda o foco para carne bovina ou suína?
26. A SADIA abriu uma churrascaria em Pequim, Sky Dragon, com qual propósito (testar a visibilidade da carne brasileira, mudança de comportamento de consumo)?
27. Porque a parceria com a Perdigão através da joint-venture BRF não deu certo? Cultura organizacional? Quais os objetivos a serem alcançados com a mesma? Foram alcançados?
28. Quantos são os centros de pesquisa no Brasil? Possui no exterior? Quais as funções de cada centro (frango, bovino, suíno), locais, número de funcionários e formação de cada um (técnicos, pesquisadores)?
29. Com relação à fábrica em Kaliningrado, como fica a restrição quanto à carne bovina?

30. A SADIA utiliza alguma certificadora para rastreabilidade de seus bois, frangos e suínos?
31. Quais os critérios para desenvolver um projeto? Por exemplo, o hot pocket: como surgiu a idéia e como foi desenvolvido o produto? E o prato pronto?
32. A SADIA já fabricava o nugget. A partir de quais informações passou a produzir o nugget crocante?
33. As equipes de projetos estão todas localizadas em São Paulo ou existem equipes de projeto nas unidades fabris? Existem equipes por projeto ou por grupos de projetos?
34. Como e por quem é feita a triagem das idéias de projeto? Qual a periodicidade desta triagem? Existe uma dotação orçamentária por projeto?