

GESTÃO DOS HERDEIROS OU DE PROFISSIONAIS NAS EMPRESAS FAMILIARES : O CASO DA PERDIGÃO¹

Armando João Dalla Costa²

Resumo :

Este texto visa analisar a história da Perdigão, da sua origem, em meados da década de 1930 até hoje. O artigo parte do estudo da passagem das empresas tradicionais e familiares para as firmas modernas, com administração profissional. A Perdigão começou atuando em dois produtos e numa única região de onde, após três décadas, cresceu, diversificou as áreas de atuação e a gama de produtos, ocupando o território nacional, tanto com unidades industriais como com filiais comerciais. Na seqüência, estuda-se a passagem do poder da segunda para a terceira geração, quando enfrentou dificuldades financeiras e administrativas e foi vendida pelos herdeiros. Ao deixar de ser uma empresa familiar e profissionalizar sua gestão, a Perdigão retomou o caminho do crescimento, da inovação e da disputa pelo mercado nacional e pelas exportações.

Palavras-Chave :

Perdigão, empresa familiar, administração profissionalizada, agroindústria, avicultura

The inherity or the professionally managers in the family companies: the Perdigão's case

Abstract :

This paper aims analysing the history of Perdigão, from its foundation in the mid 1930s until nowadays. The main concern is related to how traditional and family companies can become modern and professionally managed. That company started by operating with only two products in a region, from where, three decades later, expanded and diversified its business and range of products, towards the Brazilian domestic market through the installation of new industrial and commercial branches. Subsequently, the transition of power from the second to third generation, when financial and administrative difficulties emerged, leading to its sale by the heirs, is analysed in this paper. As it was no longer a family company, and its management became more professional, Perdigão returned to a path of growth, innovation and ability to compete in national as well as foreign markets.

Key words: family company, professional management, agoindustry, poultry.

Classificação JEL: L, L22, L66.

Introdução

« A Perdigão, uma das maiores companhias de alimentos da América Latina, comemorou em 2004 seu 70º aniversário. Durante estes 70 anos tem contribuído de forma expressiva para o desenvolvimento da economia nacional, para o bom desempenho das exportações e para o fortalecimento da imagem do Brasil no mercado internacional. Hoje está entre as grandes empregadoras do país, com 30.943 funcionários, mantém parceria com cerca de 5.800 produtores integrados e exporta seus produtos para mais de 90 países ».

¹ Artigo publicado na Revista de Economia Contemporânea. Rio de Janeiro: UFRJ. Vol. 11, nº 2, p. 197-225. Maio-Agosto de 2007.

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

É com este discurso que o site³ oficial da empresa inicia sua apresentação. A Perdigão, junto com Sadia, Ceval, Chapecó, Aurora, Frangosul, Avipal, para citar as maiores, todas originárias de Santa Catarina e Rio Grande do sul, foi responsável pela transformação de um dos setores da economia brasileira contemporânea. Em 1970, a produção avícola do país era de 217.000 toneladas, o preço médio do quilo de carne de frango, no varejo, estava em US\$ 4,05 o quilo e o consumo por habitante/ano era de 2,3 quilos (Dalla Costa, 1997, p. 1).

Graças às inovações tecnológicas e de organização do trabalho implementadas por estas e demais empresas do setor, a produção avícola deixou de ser uma atividade familiar e artesanal, para tornar-se um dos setores de ponta em tecnologia e produção a nível mundial. As empresas, por sua vez, passaram de pequenas, artesanais e voltadas ao mercado local para grandes conglomerados industriais, presentes em todo país e responsáveis por US\$ 2,6 bilhões em exportações em 2004.

Neste mesmo ano a produção brasileira foi de 8,4 milhões de toneladas, sendo que cerca de seis milhões destinaram-se ao mercado interno, correspondendo a 33,5 quilos/habitante/ano. O preço médio do quilo, no varejo, esteve abaixo de um dólar e o Brasil tornou-se o maior exportador mundial do produto, superando os Estados Unidos.

A Perdigão, desde a década de 1970 ocupou o segundo lugar tanto na produção nacional como nas exportações. Atualmente ocupa esta mesma posição não só no abate, mas também na industrialização e vendas ao mercado interno, de carnes de aves e de suínos. O objetivo deste texto é resgatar sua história. Para isto buscou-se subsídios teóricos em Chandler (1972, 1988, 1992) que analisa o papel e o funcionamento das empresas familiares e tradicionais e a passagem deste modelo empresarial para outro que ele designa de « empresa moderna ». No que se refere à passagem do poder entre as gerações nas empresas familiares, recorreu-se ao texto de Gersick et al. (1998) que apresenta as principais teorias e estudos de caso.

A partir das idéias destes autores buscou-se escrever a história da empresa que iniciou suas atividades no oeste de Santa Catarina, em meados da década de 1930. Resgatou-se os principais passos dados pela Perdigão, administrada por representantes das famílias fundadoras (Brandalise, Ponzoni e Bonato), com destaque para o papel que desempenhou a segunda geração.

Partiu-se, em seguida, para a análise da diversificação de atividades e de produtos e, para o entendimento da trajetória da Perdigão na conquista do mercado nacional. Neste caso, houve a instalação de unidades industriais em outras regiões, para diminuir as distâncias, assim como o desenvolvimento de uma rede de filiais comerciais próprias que, junto com a atividade dos representantes exclusivos, faz chegar seus produtos em todo território nacional.

Na segunda parte do trabalho analisaram-se as dificuldades administrativo-financeiras pelas quais passou a Perdigão por ocasião da morte de Saul Brandalise, que – durante muitos anos foi responsável pelo desenvolvimento do grupo – no início da década de 1990. Devido a estas dificuldades, a firma foi vendida e, logo em seguida, passou por um processo de reestruturação e de mudanças, garantindo não só sua continuidade, mas a volta ao crescimento sustentado. Após deixar de ser uma empresa tipicamente familiar e profissionalizar sua gestão, a Perdigão retomou o caminho do crescimento, das inovações e da competitividade no mercado nacional e nas

³ <http://www.perdigao.com.br/site/?acao=aperdigao&subacao=timeline>. Acesso em: 4 fev. 2005.

exportações, demonstrando uma eficácia maior da gestão profissionalizada sobre a familiar. Estas transformações serão analisadas na parte final do texto.

1 Papel dos dirigentes e acionistas na administração da empresa familiar

Antes de surgirem as empresas capitalistas, continuando com uma tradição da Idade Média, a maior parte das mercadorias era produzida pelas próprias famílias, no interior das grandes fazendas, de forma artesanal ou nas manufaturas. A maior parte da população vivia no campo, ou seja, no mesmo local da produção. Chandler (1988, p.59) estima que 90% da população ativa dos Estados Unidos era representada por agricultores e que, portanto, morava na área rural, em 1790. No início do século XIX, a propriedade familiar que praticava a cultura para o mercado, produzia igualmente sua própria alimentação, seus artigos manufaturados, como móveis, sabão, velas, couro, tecido e vestes.

As empresas surgiram naquele país, segundo o autor, na medida em que foi se expandindo o mercado consumidor e para atender a demanda da população urbana. No Brasil ocorreu fenômeno semelhante. O primeiro surto industrial está ligado à expansão da cafeicultura, à chegada de imigrantes estrangeiros e à formação do primeiro mercado interno, com o início da urbanização (Dean, 1971). O mesmo fenômeno registrou-se nas demais regiões brasileiras que se industrializaram a partir da ocupação territorial e da produção local. No caso do oeste catarinense, onde iniciou a Perdigão, a ocupação aconteceu a partir de 1920. Num primeiro momento, os colonos produziam quase tudo em suas propriedades. Em seguida, veio o comércio que ligava aquela região a São Paulo e, na sequência surgiram as primeiras agroindústrias, que beneficiavam os produtos agrícolas e abatiam os animais produzidos no local⁴.

Foi nesta primeira fase industrial que a Perdigão iniciou suas atividades, com um moinho de trigo, uma loja de « secos e molhados » e um abatedor de suínos. Constituiu-se como empresa familiar e tradicional, com as mesmas características apontadas por Chandler. Para este autor, a empresa familiar e tradicional, « era formada por uma única entidade. Nela um ou vários proprietários dirigiam uma casa comercial, uma fábrica, um banco ou um serviço de transportes a partir de um único escritório. Em geral este tipo de empresa desempenhava uma única função econômica, para uma só categoria de produtos e numa determinada região geográfica » (Chandler, 1988, p.3).

À medida que o mercado cresceu e se complexificou, aumentou o volume e a diversificação das mercadorias, exigindo uma evolução constante do setor empresarial. Para Chandler, a « empresa moderna » veio substituir a « tradicional e familiar ». Esta passagem aconteceu, nos Estados Unidos, entre o final do século XIX e o início do século XX. O que passou a caracterizar a empresa moderna foi, por um lado, o fato dela possuir numerosas unidades operacionais distintas e, de outro, ser dirigida por uma hierarquia de profissionais assalariados.

No interior da empresa moderna, cada divisão conta com sua própria administração. Cada uma é gerenciada por um dirigente assalariado, tendo sua própria contabilidade, que pode ser verificada independentemente daquela da empresa como um todo. Cada unidade industrial poderia, teoricamente, funcionar como uma firma independente.

Antes do surgimento da empresa moderna, os proprietários dirigiam e os gerentes eram os proprietários. Com a consolidação de tais empresas, em função de seu

⁴ Para uma descrição detalhada do avanço das empresas agroindustriais nesta região, ver os trabalhos de Dalla Costa (1997), Mior (1992) e Campos (1987).

tamanho, da diversidade da produção e da profissionalização de seus quadros dirigentes, houve uma separação entre a propriedade e a gestão. Outro fator que contribuiu para separar propriedade e gestão, foi a necessidade de capitais externos para o crescimento e expansão das atividades industriais. Uma vez que os bancos e/ou demais acionistas investiam quantidades elevadas de capitais, exigiam também um lugar no conselho de administração.

Ao se consolidar em seus cargos estes novos dirigentes preferiam linhas de ação no longo prazo, favorecendo mais a estabilidade e o crescimento das empresas do que a maximização dos lucros e dividendos de curto prazo. Para eles, a continuidade da existência da empresa na qual trabalhavam era um elemento fundamental para sua própria carreira profissional. Seu primeiro objetivo era assegurar o bom funcionamento da firma. Estavam muito mais dispostos que os proprietários (ou acionistas) a reduzir e mesmo a eliminar os dividendos, caso necessário, para garantir a continuidade da empresa a longo prazo.

Para melhor compreender a trajetória da Perdigão, enquanto se manteve nas mãos das famílias fundadoras, buscou-se auxílio nos autores que trabalham com a idéia do modelo de « três círculos » da empresa familiar, envolvendo família, propriedade e gestão (Gersick et al., 1998). Tais autores descrevem o desenvolvimento das empresas familiares ligando-o ao eixo família, empresa e propriedade das ações.

Em sua análise, o eixo de desenvolvimento da propriedade passa por três estágios principais, que são o do proprietário controlador, responsável pela fundação, pelo controle de todas as ações, pela administração e pelo primeiro desenvolvimento da empresa. Em seguida, surge a sociedade entre irmãos, quando gradativamente os filhos e/ou genros vão assumindo cargos importantes na administração. Depois surge o « consórcio de primos », no qual a direção geral da empresa passa a ser exercida pela terceira geração da família⁵.

2 A Perdigão como caso típico de evolução nas empresas familiares

A ocupação do oeste catarinense foi fruto do deslocamento dos colonos, descendentes de imigrantes italianos e alemães do Rio Grande do Sul, que buscavam novas terras para se estabelecer. O Vale do Rio do Peixe, onde iniciou a Perdigão, foi ocupado somente a partir de 1916, com o fim da Guerra do Contestado⁶ e após muita negociação, ao final da qual, as terras da região conflituosa passaram a pertencer ao Estado de Santa Catarina.

A antiga região do Contestado interessou aos imigrantes porque, além de próprias para o cultivo de vários gêneros alimentícios, aquelas terras eram vizinhas da estrada de ferro recém construída⁷, que facilitaria o comércio dos produtos regionais.

⁵ Maiores detalhes a respeito da teoria e da passagem do poder nas empresas familiares, podem ser encontrados em Dalla Costa (2006) que resgata as principais discussões atuais sobre o tema e depois apresenta cinco *cases* de empresas que já passaram pela passagem do poder entre as gerações.

⁶ Segundo relato de Darcy Ribeiro (1985), o exército brasileiro, sob o comando do general Setembrino, com tropas de sete mil homens armados com canhões, metralhadoras e até aviões de bombardeio, assalta, persegue, desaloja e mata, de 1912 a 1916, cerca de 20 mil lavradores pobres que haviam se instalado na fronteira do Paraná com Santa Catarina. Aquela área, sendo de jurisdição contestada pelos dois Estados, não pudera ser entregue aos latifundiários nativos nem às empresas estrangeiras de colonização, o que se faria depois da chacina.

⁷ A estrada de ferro ligando Itararé-SP a Marcelino Ramos-RS, passando por União da Vitória-PR era um projeto ainda do tempo do Brasil Império. Os republicanos o mantiveram como forma de ocupar aquela região e estabelecer definitivamente as fronteiras entre os Estados. A ferrovia foi inaugurada em 1910, servindo de ligação entre a região e os grandes centros consumidores, São Paulo e Rio de Janeiro.

Foi neste fluxo de imigrantes vindos do Rio Grande do Sul que as famílias que fundariam a Perdigão chegaram à região. Os irmãos Angelo e Pedro Ponzoni; Giovanni e Ricardo Brandalise (este último, ampliando seus negócios como vendedor de jóias) chegaram ao vale do Rio do Peixe e adquiriram terras à beira da estrada de ferro, no atual município de Tanguá. Ricardo Brandalise comprou também uma nova área de terra na atual cidade de Videira, onde se estabeleceu com a família, dedicando-se à lavoura.

Em 1920, além da atividade agrícola, a família Brandalise colocou em funcionamento um pequeno moinho de trigo. A partir daí, dividia-se entre a propriedade de São Roque, onde continuavam a cultivar cereais e uvas e o moinho do Rio das Pedras. Em 1923 parte dos Brandalise mudou-se para a vila de Perdizes (atual Videira), indo trabalhar com loja de « Secos e Molhados ».

Por seu lado, os irmãos Ponzoni também desenvolviam seus empreendimentos: uma casa de negócios de compra e venda por atacado e um pequeno abatedouro de suínos, com industrialização dos derivados, principalmente a produção de banha.

Em 1934, depois de muita negociação, as duas famílias resolveram associar seus capitais, formando a sociedade *Ponzoni, Brandalise & Cia.* Tornaram-se sócios Ângelo e Pedro Ponzoni, com 37,5% do capital e André David, Arthur, Guilherme, Abrão e Saul Brandalise, com 62,5% (Tassara e Scapin, 1996, p. 36). Logo depois, Saul Brandalise desligou-se dos negócios da família, indo trabalhar como contador nos escritórios da firma Floriani, Bonato & Cia.

Em 1937 aconteceu uma nova reestruturação na firma quando, para ampliar sua área de comércio, associou-se à Floriani, Bonato & Cia., onde Saul trabalhava como contador. A firma associada daquelas famílias estendia sua área de atuação às atuais cidades de Iomerê, Arroio Trinta, Bom Sucesso, Tangará, Capinzal, Herval d'Oeste, Joaçaba e Pinheiro Preto.

A década de 1930 foi significativa para as famílias envolvidas no empreendimento, tanto do ponto de vista familiar como profissional. Saul Brandalise, que viria a ser um dos principais dirigentes da empresa, casou-se em 1937, com Elejalde Formighieri⁸. No mesmo ano, seu pai faleceu e ele, junto com os irmãos assumiu definitivamente o controle dos negócios.

No início de 1939 a Frey & Kellermann, empresa de abate de suínos atuando há cerca de dez anos no Vale do Rio do Peixe, associou-se à Ponzoni, Brandalise & Cia, formando a Sociedade de Banha Catarinense Ltda. Na nova fábrica de produtos suínos, os italianos ficaram encarregados da comercialização das matérias-primas e dos produtos e os alemães continuaram como responsáveis pela área de produção.

Além dos armazéns de secos e molhados, com venda no atacado e varejo e da atuação no abate e industrialização de suínos, na década de 1930 a Ponzoni, Brandalise & Cia atuava na compra e venda de suínos, adquirindo-os dos criadores locais e vendendo-os em São Paulo. Buscando diversificar suas atividades, em 1940 a firma fundou a Sociedade de Vinhos Catarinense Ltda.

2.1 Expansão dos negócios nas décadas de 1940 e 1950

Quando a Ponzoni, Brandalise & Cia, assumiu o abatedouro de suínos e a fábrica de banha contava com cerca de 35 funcionários, encarregados de todas as tarefas, tanto

⁸ Saul e Elejalde tiveram três filhos: Flávio Brandalise (1939), Maria Odete Brandalise (1943) e Saul Brandalise Jr. (1949). Tanto Flávio como Saul Jr mais tarde o ajudaram na administração da Perdigão, até início da década de 1990 quando, após a morte de Saul Brandalise, venderam a empresa, dedicando-se a outras atividades (Brandalise, 1982 e material da Perdigão).

de abate como de preparação dos sub-produtos suínos. « Davam conta do abate de 15 a 25 suínos por dia, além de vários outros animais, tais como coelhos, ovelhas, cabritos, patos, marrecos e perus; cuidavam do processamento da banha de porco e das carnes de todos os animais » (Tassara e Scapin, 1996, p. 44).

Na época a principal criação era do « porco tipo banha », atividade associada ao cultivo de diferentes gêneros agrícolas (trigo, milho, centeio, cevada, uva, feijão, batata...), que serviam de alimento na engorda dos animais. A criação era feita pelos pequenos proprietários das colônias de origem alemã e italiana. Pequenos abatedouros do Sul tinham que vender seus produtos na região e transportá-los para São Paulo e Rio de Janeiro, onde concorriam com marcas conhecidas de empresas proprietárias de grandes frigoríficos que se instalaram no Rio Grande do Sul e em São Paulo no início do século XX, tais como Armour, Swift e Wilson.

Em 1941 a firma Ponzoni, Brandalise & Cia tinha uma gama diversificada de produtos derivados das suas diversas atividades industriais, entretanto, lhe faltava uma marca que identificasse as mercadorias. Assim, após diversas tentativas, definiu-se o nome **Perdigão**, originário das perdizes e perdigões, caçados nos campos da região e em homenagem à vila de Perdizes (atual Videira⁹). « Em 1942, durante a 1ª Festa da Uva de Santa Catarina, realizada em Perdizes, os produtos da « fábrica de banha » foram expostos já com a marca da Perdigão: banha, presunto, salame, lingüiça, salsicha, carnes defumadas e carnes salgadas » (Tassara e Scapin, 1996, p. 50).

Em 1943, buscando diversificar suas atividades, a Ponzoni, Brandalise & Cia adquiriu a Sociedade Curtume Catarinense, englobando mais uma parte do ciclo produtivo com o processamento industrial de couros do seu abatedouro e de terceiros.

Em 1946 a empresa que desde o ano anterior passara a denominar-se Ponzoni Brandalise S.A. Comércio e Indústria, construiu próximo ao abatedouro de Videira, um segundo moinho de trigo (o Moinho de Rio das Pedras pertencia apenas aos irmãos Brandalise), com capacidade de produção de 6 toneladas diárias de farinha. Dez anos mais tarde esta capacidade elevou-se para 25 ton/dia.

Em 1947 a Ponzoni Brandalise fez seu primeiro investimento no setor madeireiro, adquirindo uma pequena serraria na localidade de Tangará. Aumentando sua participação neste setor, logo depois instalou outra grande serraria no mesmo município e uma terceira em Catanduvas.

No início da colonização da região Oeste de Santa Catarina e nas décadas seguintes, galinhas e frangos, patos, marrecos e perus, costumavam ser criados soltos nos pátios e quintais de forma doméstica e sem maiores cuidados, sendo consumidos apenas aos domingos ou em ocasiões especiais. Em 1954 a empresa decidiu aprimorar a produção desta matéria-prima e dos suínos abatidos em seu frigorífico. Para tanto, fundou a Granja Santa Gema que logo em seguida começou um programa de melhoramento genético em suinocultura, trabalhando com as raças Duroc Jersey (EUA), Landrace (Suécia), Berchshire Wessex, Sadblack e Hampshire (Inglaterra).

Em 1955, para colaborar na melhoria da qualidade dos plantéis, a Ponzoni Brandalise construiu, próximo ao frigorífico, uma pequena fábrica de rações balanceadas para atender aos produtores que lhe forneciam os animais.

A Ponzoni Brandalise S.A. havia se transformado num complexo de empresas interligadas. Atuava com granja, abatedouro, fábrica de banha e frigorífico, curtume,

⁹ O município de Videira foi instalado no dia 1º de março de 1944, tendo Ângelo Ponzoni como primeiro prefeito eleito. No final do seu mandato, no início da década de 1950, transferiu-se para São Paulo, onde permaneceu como principal responsável pela comercialização dos produtos Perdigão, no mercado nacional e internacional, até meados dos anos 1970.

moinhos, fábrica de rações, madeireira, fábrica de caixas, além de entrepostos, depósitos, postos de venda, lojas e filias comerciais em várias cidades na região produtora, em São Paulo, Bauru, Santos e no Rio de Janeiro.

Primeira diversificação importante nas atividades. De um lado, a concentração no “foco” da firma que estava voltado para a moagem de milho-trigo para obtenção de farinhas e no abate de aves-suínos, obtendo-se a banha (utilizada na cozinha como se utiliza atualmente o óleo vegetal) e carnes e derivados. Por outro lado, consequência da expansão, aumento de atividades de suporte e/ou novos setores de atuação.

Para acompanhar as diferentes atividades e os aumentos de produção, no final dos anos 1950 contava com cerca de 400 empregados. Tinha em seu patrimônio 160 casas para os operários; uma fazenda em Cruzeiro-PR, com três mil pés de café e rebanho bovino; uma fazenda em Campos Novos-SC para criação e engorda de bovinos; maquinário específico para beneficiamento e classificação de feijão, descascador de arroz e maquinário para refino de açúcar cristal. Além disso mantinha participação societária em diversas outras empresas, na sua maioria localizadas no Oeste catarinense (Tassara e Scapin, 1996).

2.2 Décadas de 1960 e 1970: Crescimento industrial e diversificação de empresas e produtos

«Em 1960 o abate de frangos na Perdigão se resumia ao trabalho de duas mulheres que, artesanal e manualmente, processavam cerca de 120 aves por semana» (Tassara e Scapin, 1996, p. 65). Neste mesmo ano a empresa enviou um técnico para os Estados Unidos, onde participou de um curso de especialização em avicultura. Fruto dos avanços introduzidos a partir desta viagem, em 1962 teve início, ainda experimentalmente, o abate de cerca de 500 frangos por dia. As aves abatidas eram resfriadas, transportadas e comercializadas em São Paulo. Em pouco mais de cinco anos a empresa, que comprou uma pequena máquina depenadeira semi-automática, atingiu a meta de 1.500 frangos abatidos por dia¹⁰.

Nas épocas de final de ano, além dos suínos, frangos e bovinos (cerca de 8 a 10 por dia, destinados à fabricação de salames e à venda no próprio açougue), abatiam-se coelhos, ovelhas, cabritos, patos e perus, também comercializados em São Paulo.

Em 1955, para solucionar o problema do transporte e distribuir os produtos da empresa, foi constituída a Ponzoni Brandalise - Comércio, Indústria e Transportes. Dois anos depois de sua constituição, o Expresso Perdigão, como ficou conhecido, passou a contar com 20 caminhões. Como as estradas eram precárias e não havia refrigeração nos caminhões, a Perdigão resolveu transportar seus produtos perecíveis de avião entre Videira e São Paulo. Foi assim que em 1957 adquiriu dois aviões Douglas DC-3, com capacidade para transportar 3 toneladas de carga por viagem.

Apesar da rapidez dos aviões o Expresso Perdigão continuou a existir e crescer. Com a modernização das estradas de rodagem, patrocinada pelo governo de Juscelino Kubitschek e com o advento das câmaras frigoríficas, o transporte terrestre por caminhões passou a ser econômica e tecnicamente mais interessante para a Perdigão do que a manutenção dos velhos aviões, que foram desativados e vendidos.

¹⁰ Para termos uma idéia da diferença de volume de abates, no maior abatedouro do Brasil, situado em Toledo e pertencente à Sadia, no início de 1999 eram abatidos 360.000 frangos por dia (Entrevista com dirigente da Sadia, em Curitiba, 28 de março de 1999). Este volume de abates foi superado pelo frigorífico de Dois Vizinhos, também da Sadia, no Sudoeste do Paraná que, ampliado, passou a abater 500 mil frangos por dia a partir de 2005.

Entre 1956 e 1958 houve uma reestruturação administrativa, quando a empresa passou a se chamar *Perdigão S.A. Comércio e Indústria*. Foi também nesta ocasião que o controle acionário e a direção passaram praticamente para a égide da família Brandalise¹¹.

No início dos anos 1960 os principais produtos fabricados eram a banha e os cortes frescos de carne. Entre estes, destacavam-se o lombo, o filé e a costela, que eram resfriados e transportados de avião e, em seguida de caminhão, para serem comercializados em São Paulo. Também produziam-se embutidos, salgados e defumados (salames, copas, miúdos e presunto tipo Parma), podendo ser transportados por terra, sem muitos problemas. Havia ainda os produtos frescos (lingüiças tipo toscana e calabresa, presunto cozido, salsichas, queijo de porco, patês e mortalelas), destinados à venda local.

A tecnologia e os métodos de industrialização eram totalmente manuais. Os funcionários da empresa que trabalhavam no frigorífico contavam com o auxílio de apenas um moedor de carnes e uma misturadeira; as embutideiras para as lingüiças eram de ar comprimido ou manuais.

Nesta fase de desenvolvimento da empresa, destaque para o aprofundamento em direção ao *core business*, quando novos produtos em derivados de carnes foram incluídos. Por outro lado, as atividades suporte, tais como serviços de transporte, de vendas e de fornecimento de embalagens também aumentaram, diversificando para setores que prejudicariam, mais tarde, a eficiência-eficácia da firma.

No final da década de 1960, com o aumento da produção, a Perdigão investiu na montagem de suas próprias filiais de vendas. Entre 1968-9 instalou filiais comerciais e importadoras nos principais centros do país (São Paulo, Bauru, Santos, Rio de Janeiro), visando a distribuição dos produtos provenientes do sul.

Somando-se os ramos de atividade da metade dos anos 1970, o grupo Perdigão possuía cerca de 1.400 funcionários. Em 1974 Saul Brandalise assumiu a posição de Presidente-Executivo do grupo, sendo auxiliado por parentes próximos - André David, seu irmão, Flávio e Saul Jr., seus filhos - sócios e amigos, como Achyles Emilio Ponzoni, Luis Gabriel e Angelo Leoni, colaboradores de longa data. Apesar de alguns diretores serem de fora da família, caracterizava-se na empresa, a “sociedade entre irmãos” (Gersick et al., 1998), quando os filhos do fundador assumem a direção.

Até 1976 a Perdigão Alimentos ficou sob o comando de Flávio Brandalise que, anteriormente, e por mais de 10 anos, ocupara o cargo de diretor-tesoureiro das empresas. Em 1978, Flávio deixou a Perdigão Alimentos nas mãos de seu irmão Saul Brandalise Junior para assumir a vice-presidência do grupo. Pouco a pouco, a exemplo do que havia ocorrido em sua própria história de vida, Saul Brandalise foi introduzindo os filhos na administração das empresas que ele, seus irmãos e a família Ponzoni haviam construído. Passava-se, no final da década de 1970, para a transição em direção ao “consórcio de primos” (Gersick et al., 1998), introduzindo-se a terceira geração na administração.

Desenvolvendo e aperfeiçoando o sistema de parceria na criação de frangos com os pequenos agricultores da região (conhecidos como produtores integrados), foi possível aumentar a produção e melhorar a produtividade. Este sistema de produção

¹¹ Na ocasião estavam à frente da direção do grupo: Saul Brandalise (Diretor Superintendente), Antonio Pasqualli (Diretor Comercial), André David Brandalise (Diretor Comercial), Achyles Emilio Ponzoni (Diretor Gerente) Euclides Anastácio Brandalise (Diretor Tesoureiro), Luis Kellermann (Diretor Industrial), Pedro Ponzoni (Diretor Assistente) e Giacomo Pasqual, Ângelo Leoni e Orlando Zardo (Diretores). (Tassara e Scapin, 1996, p. 68).

permitiu, a partir de 1975, a construção, em Videira, do primeiro abatedouro da Perdigão, exclusivo para aves.

Ainda em 1975 a Perdigão, junto com a Sadia e a Seara fez um *pool* para dar início às exportações nacionais de frango, constituindo a UNEF - União de Exportadores de Frangos, que deu origem à atual ABEF - Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frangos. O primeiro lote, enviado pela Perdigão à Arábia Saudita foi embarcado no navio Aconcágua. Deste momento em diante, as exportações continuaram crescendo e, à partir de 1984, as mesmas empresas do Sul que iniciaram suas vendas no exterior, assim como as demais que se voltaram para o mercado externo, capacitaram-se para exportar também frangos em partes. Resultado deste movimento de expansão, as exportações de carne de frango passaram de 4 mil toneladas em 1975 para 2,469 milhões de toneladas em 2004. O valor das exportações totais do Brasil passou de US\$ 3,3 milhões para US\$ 2,6 bilhões nas respectivas datas. Ao longo deste período a Perdigão se manteve como a segunda maior empresa exportadora nacional.

Nesta etapa do desenvolvimento da firma aconteceu um aprofundamento do *core business* destacando-se duas áreas: abate de animais e industrialização de carnes e derivados, oferecendo uma gama maior de produtos. Como resultado desta expansão e crescimento, novos setores foram incorporados à firma que, mais tarde, teriam conseqüências sérias de administração, devido à diversificação nos ramos de atividade.

2.3 Perdigão: de Videira para outras regiões do Estado e do país

Desde sua fundação até meados da década de 1970 a Perdigão multiplicou suas atividades industriais e comerciais quase exclusivamente dentro do município de Videira, sendo a principal responsável pelo desenvolvimento e melhorias do município, tanto na cidade como no campo.

A partir da metade dos anos 1970 essa política mudou, quando a Perdigão comprou o Frigorífico Unifrico S.A., de Salto Veloso, município localizado no Alto Vale do Rio do Peixe, no meio-oeste catarinense.

Para dar continuidade ao processo de expansão e desenvolvimento, em 1980 a Perdigão S.A. Comércio e Indústria abriu seu capital, colocando suas ações à venda na Bolsa de Valores de São Paulo, o que lhe permitiu gerar parte dos recursos necessários ao crescimento.

Acompanhando a expansão territorial veio uma diversificação na gama de produtos. Em 1979 a Perdigão enviou dois técnicos, Mário Ricciardi e Edésio Jacó Brandalise aos Estados Unidos em busca de duas linhagens de avós: uma de frangos de corte e uma de perus. Depois de conhecer os processos de produção norte-americanos, optaram pelo *Chester*, uma ave híbrida, constituída de carnes nobres, com cerca de 70% do peso localizado no peito e nas coxas. Lançado em 1982 este novo produto teve uma rápida penetração no mercado, graças às suas qualidades e ao investimento em propaganda.

Diversificando sua linha de produção avícola, a Perdigão iniciou, em 1989, o desenvolvimento da criação de aves exóticas, tais como a codorna e o chukar (ave aparentada da perdiz, originária do norte do Paquistão). Ampliando esta linha, a empresa incluiu o faisão, cuja criação foi terceirizada, sendo realizada em Rio Claro, no Estado de São Paulo.

A criação de codornas e de chukar é feita a partir de matrizes selecionadas desenvolvidas pela empresa francesa *Faisanderies du Grand Clos*. No caso das codornas, a criação passou a ser realizada pela própria empresa e o chukar é criado por

parceiros em sistema de integração. « Em poucos anos, a unidade de Videira passou a abater cerca de 13 mil chukar e 27 mil codornas por semana » (Tassara e Scapin, 1996, p. 100).

A década de 1980 foi de diversificação territorial e de ramos de negócios. Em 1980 a Perdigão passou a controlar a Agropecuária Confiança, a Comércio e Indústria Saulle Pagnoncelli e a Reflora - Empresa de Reflorestamento, localizadas na região de Herval d'Oeste, além das Indústrias Reunidas Ouro, em Capinzal. Em 1981 adquiriu a Nodarisa Empreendimentos Florestais de Curitiba, para administrar as fazendas de reflorestamento e de produção de maçãs em Fraiburgo-SC e Guarapuava-PR.

Em Santa Catarina, aumentou suas aquisições em 1984, comprando a Suely Avícola, com instalações nas regiões de Orleans, Içara, Jaguaruna e Taió, com granjas de matrizes, incubatórios e fábricas de rações. No mesmo ano foi adquirido o Frigorífico Canta Galo, de Criciúma.

Em 1985 a Perdigão começou sua expansão no Rio Grande do Sul ao comprar a Cooperativa Triticola Taperense, filiais de Gaurama, Severiano de Almeida e Aratiba, cuja atividade principal era a compra e comercialização de grãos. No mesmo ano comprou o Grupo Borella, no município de Marau-RS, voltado para o abate de aves e a produção de óleos vegetais.

Em 1986 investiu num novo segmento de carnes, entrando para o abate e industrialização de bovinos. Para isto comprou o Frigorífico Planalto, em Lages-SC que, após ser reformado e ampliado, passou a abater cerca de 500 bovinos por dia.

Em 1988, no Rio Grande do Sul, foram incorporadas a Sulina Alimentos, a Ideal Avícola e a Granja Ideal, todas sediadas no município de Serafina Corrêa, voltadas para o abate e industrialização de frangos. No ano seguinte, a Perdigão investiu na constituição de uma fábrica de rações, sediada em Francisco Beltrão, no sudoeste do Paraná.

Em 1989 distanciou-se ainda mais de seu local de origem, ao comprar os ativos da Swift, frigorífico instalado em Santo André, na grande São Paulo. Com essa aquisição a empresa passou a atuar na área de alimentos vegetais e enlatados (ervilhas, milho verde, purê e extrato de tomates, maioneses, etc.), além de manter os derivados de carne enlatados que a Swift produzia (salsichas, almôndegas, feijoada, etc.) que passaram a ser comercializadas com as marcas Perdigão e « Toque de Sabor ». Ainda em São Paulo, no mesmo ano, a Perdigão comprou o Frigorífico Mococa, que incluía incubatórios, granjas, abatedouro de frangos e fábrica de rações (Anexo 1).

No mesmo ano a empresa fez uma parceria com a Mitsubishi Corporation do Japão (maior empresa importadora de carnes daquele país), através da qual conseguiu recursos e acesso às tecnologias necessárias para a produção de cortes especiais destinados ao mercado japonês. Com isto, pôde modernizar a unidade industrial de Capinzal, adequando suas linhas de produção e instalando salas de corte capazes de atender as exigências específicas dos consumidores japoneses.

2.5 Crise administrativa e mudanças no comando da direção da Perdigão

Com o final da década de 1980 terminou também o primeiro ciclo expansionista do grupo. Em 10 anos a Perdigão ganhou diversas colocações no ranking das 500 maiores empresas brasileiras, passando do 211º para o 52º lugar. Seu faturamento passou para a ordem de US\$ 510 milhões por ano e contava com um quadro de funcionários de mais de 16 mil pessoas.

Junto com as aquisições das décadas de 1970 e 1980 a Perdigão acumulou uma série de problemas. Transformou-se num gigante, de difícil administração, com muitas dívidas assumidas para gerar o capital necessário às novas aquisições e com graves dificuldades administrativas. « Um complexo empresarial híbrido, desvirtuado de sua verdadeira vocação como empresa do ramo agroindustrial e frigorífico, disperso e com empresas atuando em atividades muito diferentes e sediadas em pontos tão distantes entre si, como o Mato Grosso e o Rio Grande do Sul » (Tassara e Scapin, 1996, p. 109).

Com o objetivo de sanar tais dificuldades, em 1985, a direção da Perdigão tomou as primeiras iniciativas no sentido de promover a profissionalização da gestão. Para tanto, Saul Brandalise, então presidente do grupo, contratou Ivan Bonato, seu genro, recém saído da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina, que trouxe consigo outros profissionais especializados em administração de negócios como os da Perdigão. Logo em seguida, porém, tais projetos foram abandonados, quando Ivan Bonato se desligou da empresa para dedicar-se à política.

Em 1987 Flávio Brandalise assumiu a presidência do grupo, ficando no lugar de seu pai, que continuou presidindo o Conselho Administrativo da holding. Saul Brandalise Junior, por sua vez, tornou-se responsável pela direção da recém criada Perdigão Agropecuária S.A., que concentrava toda a área de produção das empresas, onde ficou até 1989. Neste mesmo ano, ocorreu nova reordenação administrativa, quando Saul Brandalise Junior assumiu o cargo de diretor vice-presidente e seu cunhado Ivan Bonato, retornando à Perdigão, ocupou a vice-presidência executiva, de onde se retirou alguns anos depois, para cuidar dos negócios de sua própria família.

A partir de 1990, os controladores da empresa - formados pela família Brandalise, entre eles Ivan Bonato - pressionados por seus acionistas minoritários, iniciaram a tomada das medidas necessárias para a sua reorganização, tendo em vista um programa de enxugamento e de saneamento dos negócios.

Esse processo incluiu cortes de despesas administrativas, principalmente com pessoal e com burocracia; reestruturação de suas atividades industriais e comerciais; desmobilização, com a venda de ativos não-operacionais, tais como imóveis urbanos, terrenos, fazendas de reflorestamento, plantações de frutas, até unidades produtivas que se distanciavam de sua atividade principal.

Porém, os resultados dessa reorganização ficaram aquém dos exigidos pelo tamanho da crise e insuficientes para superar as dificuldades. As dívidas assumidas nos anos anteriores, junto aos bancos e aos fornecedores, « continuavam a crescer em virtude dos juros altos e da perda de confiança do mercado financeiro nos gestores da empresa » (Tassara e Scapin, 1996, p. 110).

Em 1992 - ano do falecimento do patriarca Saul Brandalise - submetidos à pressão dos credores e dos acionistas minoritários que sustentavam que a melhor alternativa era a profissionalização da gestão, os controladores e acionistas majoritários da Perdigão, compostos pela terceira geração da família Brandalise, perderam a presidência do Grupo.

Nesta segunda tentativa de profissionalização, foi contratado um profissional que, a princípio, assumiu a diretoria financeira da holding e em seguida foi promovido à presidência. A situação dos controladores se complicou e para os que acreditavam na continuidade da empresa como empreendimento rentável, a única solução parecia ser a transferência de seu controle acionário.

Em março de 1993, um novo acordo de acionistas colocou outro presidente no Conselho Administrativo, Eggon João da Silva, fundador e presidente da Weg Motores, desde 1986 detentora de participação acionária na Perdigão e, naquele momento,

representante de seus acionistas minoritários. Em outubro do mesmo ano, Eggon assumiu também a presidência executiva da Perdigão, iniciando o processo de preparação da transferência do controle acionário da empresa.

3 Perdigão reencontra sua rota em novas mãos

Apesar da gravidade da situação, a Perdigão era um empreendimento viável, com possibilidades de se reestruturar e voltar a crescer. Tratava-se de uma empresa com base industrial, composta de 10 unidades de processamento e oito fábricas de ração; que dispunha de tecnologia, tanto no que diz respeito ao seu equipamento industrial como em relação à sua área de seleção genética, pesquisa e desenvolvimento de matrizes para reprodução; que havia acumulado experiência na implantação de um parque criatório, próprio e de terceiros, com mais de 10 mil parceiros integrados. Contava com uma rede de 28 armazéns distribuidores espalhados por todo o país, entre filiais próprias e terceirizadas; com uma carteira de clientes; com uma estrutura internacional para dar suporte às exportações para mais de 40 países.

Acima de tudo, a Perdigão era dona de uma marca consagrada, com uma extensa linha de produtos. No segmento aves, produzia e comercializava frango inteiro ou em partes; pré-preparados, empanados, hambúrgueres, aves especiais e seus derivados. No segmento de carnes suínas trabalhava com cortes de carne congelada, salgada ou defumada, embutidos e presuntos. Com as carnes bovinas produzia hambúrgueres e almôndegas. Para completar a gama de produtos comercializados com a marca Perdigão, estavam o óleo de soja e as rações balanceadas para animais.

O processo de transferência do controle acionário só ocorreu em setembro de 1994, com a venda das ações da família Brandalise e o seu afastamento definitivo da Perdigão. Em janeiro daquele ano foi contratado o Banco de Investimentos Garantia para assessorar a Videira Empreendimentos Ltda, holding da família Brandalise. Após análise e rejeição de algumas propostas, a Perdigão negociou com o Banco Icatu, a partir de uma proposta feita por um *pool* formado por fundos de pensão. Assim, « em um negócio de US\$ 150 milhões, correspondentes a 70,6% do capital votante da empresa, a família Brandalise encerrou sua participação na Perdigão, saldando suas dívidas com a mesma e com os demais acionistas » (Tassara e Scapin, 1996, p. 110).

Logo que assumiu o controle da Perdigão esse *pool* de fundos de pensão¹², juntamente com o Bradesco, a Weg Motores e os representantes dos demais acionistas minoritários, elegeu um novo Conselho de Administração e um Conselho Fiscal, alterou os estatutos e contratou uma empresa internacional de consultoria para selecionar um executivo que passaria a conduzir seus negócios. **Passava-se de uma administração familiar para uma gestão profissional.** A partir desta decisão, a Perdigão deixou de ser uma “empresa familiar” para tornar-se uma “empresa moderna”, na concepção chandleriana.

Terminada a fase de transição, em janeiro de 1995 tomou posse como diretor-presidente da Perdigão o engenheiro Nildemar Secches. A partir daí iniciou-se a

¹² Somando-se o total de ações ordinárias e preferenciais, ficou assim distribuído o controle acionário da Perdigão: Previ - Caixa previdenciária do Banco do Brasil 15,03%; Fundação Telebrás de seguridade social - Sistel 15,03%; Petrus - Fundação Petrobrás de seguridade social 12,17%; Real grandeza fundação de APAS 9,74%; Weg Motores Ltda 8,80%; União de comércio e participações Ltda 3,88%; Previ - Banerj 2,80%; BNDES participações S.A. 2,01%; Valia - Fundação Vale do Rio Doce 1,73%; Telos - Fundação Embratel de seguridade social 1,57%; Bradesco turismo S.A. 1,12% Fundo de participação social 0,35%; Banco Bradesco 0,10%; outros 16,66% (Perdigão, Relatório Anual, 1994).

reorganização da empresa, num processo de modernização administrativa, racionalização e enxugamento de gastos.

A primeira decisão foi a de concentrar forças na atividade principal do grupo, ou seja, produção, industrialização e comercialização de aves e suínos. As operações de soja, transporte, recursos energéticos e processamento de carne bovina, passaram a ser consideradas atividades de suporte.

Tassara e Scapin (1996) descrevem este processo dizendo que após uma exaustiva análise de toda a estrutura vigente no Grupo, a Perdigão foi completamente reestruturada. Em primeiro lugar, a corporação passou a ser integrada por apenas quatro empresas: Perdigão S.A.; Perdigão Agroindustrial; Perdigão Overseas (voltada para operações de financiamento no exterior) e a Avícola Rio Claro.

Alguns empreendimentos e empresas controlados anteriormente pela Perdigão foram vendidos, outros desativados, extintos ou incorporados a uma das quatro novas empresas. Muitos serviços foram terceirizados e outros ampliados.

O objetivo da nova administração, além de sanear financeiramente o Grupo e de atuar com o máximo de transparência frente a seus acionistas, era a mudança da cultura empresarial. A Perdigão deixava de ser uma empresa familiar para se profissionalizar, transformando-se em uma organização mais racional, ágil, eficiente e moderna.

A partir de 1995, a primeira fase de seu Projeto de Otimização das Fábricas já instaladas, previa a expansão da produção em 50%, para recuperar a tradicional porcentagem de vendas da Perdigão no mercado brasileiro¹³. Para tanto, a empresa decidiu construir uma nova fábrica de industrializados de suínos em Marau-RS, além de investir na modernização e aumento de capacidade instalada das demais unidades industriais nos outros Estados.

A segunda etapa do crescimento planejado pela Perdigão previa a construção de duas novas unidades industriais com seus respectivos complexos agropecuários, objetivando alcançar, até o ano 2003, o abate de cerca de 1,3 milhão de aves e 10 mil suínos por dia.

A tabela 1 aponta as principais transformações pelas quais a empresa passou após sua profissionalização, tanto em relação ao faturamento bruto quanto ao número de funcionários que passou de 12 para mais de 30 mil. Destaque para a internacionalização, com forte impulso na virada do milênio¹⁴.

Tabela 1 - Perdigão – Evolução dos principais indicadores : 1994-2004

Itens	1994	1996	1998	2000	2001	2002	2003	2004
Faturamento bruto* interno	354,0	773,0	1.108,0	1.554,0	1.754,0	2.135,7	2.533,1	1.984,0
Faturamento bruto* externo	116,0	244,0	307,0	512,0	1.035,0	1.205,9	1.837,8	2.006,0
Faturamento bruto* Total	470,0	1.017,0	1.415,0	2.066,0	2.789,0	3.341,7	4.370,9	3.990,0
Lucro líquido*	12,2	9,8	60,4	45,0	168,0	8,2	123,5	211,0
Funcionários	12.259	14.313	15.192	19.291	22.377	24.163	27.951	30.943

* Em milhões de reais.

Fonte : Elaboração própria a partir dos Relatórios Anuais e site da empresa.

¹³ Em função da falta de investimentos produtivos nas nove unidades de processamento de carnes no início da década de 1990, a Perdigão (que teve um faturamento bruto de US\$ 628,3 milhões) viu sua participação no mercado cair de 19% para 16,4% (Jornal *O Globo*, Caderno de Economia/Negócios, 02 de maio de 1995, p. 22).

¹⁴ Nem sempre, no entanto, uma presença forte no mercado externo é vantajosa. Em 2005 e 2006, em função de problemas com a “gripe aviária”, o consumo de derivados de aves caiu, prejudicando o desempenho financeiro da Perdigão que voltou a investir no mercado interno.

Para chegar a estes resultados, a Perdigão investiu no aumento de sua capacidade instalada, tanto no abate de aves e suínos, como na fabricação de embutidos e industrializados de carnes, chegando a um aumento de 310,3% na última década.

Tabela 2 - Evolução da capacidade instalada de abate e/ou industrialização – 1994-2004

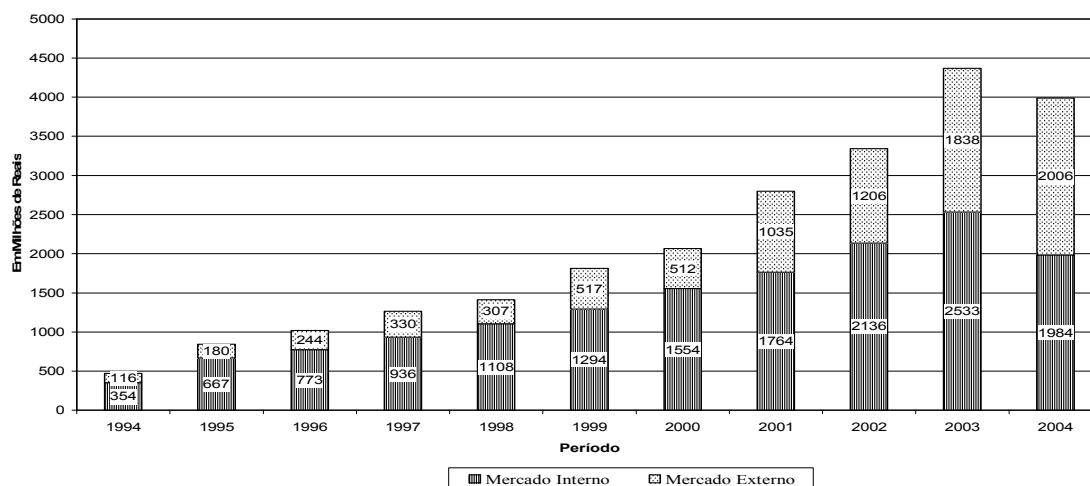
Capacidade	1994	2000	2003	2004*
Abate de aves (mil cab/semana)	2.715	6.540	9.000	9.550
Abate de suínos (mil cab/semana)	22	44	64	68
Frigorificados aves (mil ton/semana)	162	409	570	621
Frigorificados suínos (mil ton/semana)	159	306	450	465
Total frigorificados (mil ton/semana)	321	715	1.020	1.086
TOTAL	3.379	8.014	11.104	11.790

* Previsão

Fonte : Elaboração própria a partir do Relatório Anual da Perdigão, 2003, p. 17.

Todos estes investimentos refletiram-se no faturamento bruto da empresa. O gráfico a seguir demonstra esta evolução, no mercado interno e externo. Neste caso, o aumento foi de 848,9% no mesmo período.

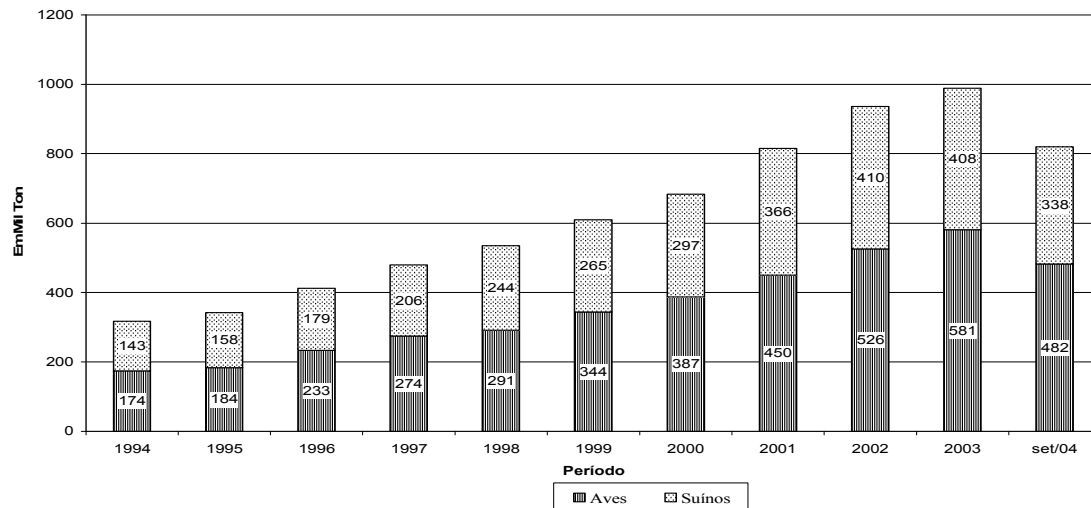
Gráfico 1 – Faturamento bruto da Perdigão – 1994 a set /2004



Fonte : Dados da Perdigão

Um dos segredos empresariais no agronegócio é a capacidade das empresas produzirem mercadorias com maior valor agregado aumentando, assim, sua lucratividade. Tratando-se da produção de frigorificados, derivados de aves e suínos, a Perdigão teve um crescimento de 258,6% na última década.

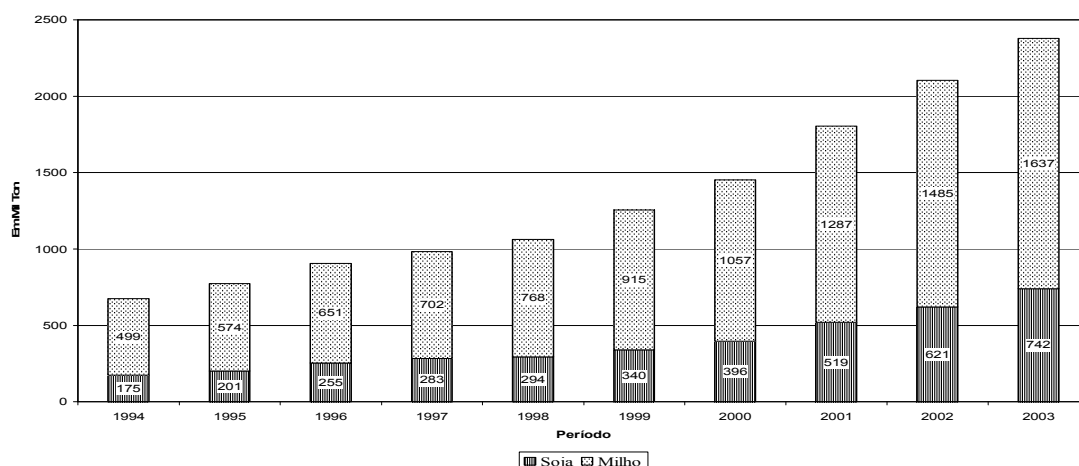
Gráfico 2 – Perdigão- Produção de frigoríficos de aves e suínos – 1994-set/2004
(em mil toneladas)



Fonte : Dados da Perdigão.

Para a Perdigão, assim como no caso de suas concorrentes, a produção de aves e suínos baseia-se no consumo de rações, cuja matéria-prima fundamental provém do milho e da soja. O gráfico seguinte ajuda a entender a importância da produção destes grãos para garantir a continuidade do crescimento deste tipo de produção. O consumo destes produtos pela empresa aumentou em 352,9% para atender seus produtores integrados.

Gráfico 3 – Perdigão - Consumo de grãos – 1994 a 2003 (em mil toneladas)

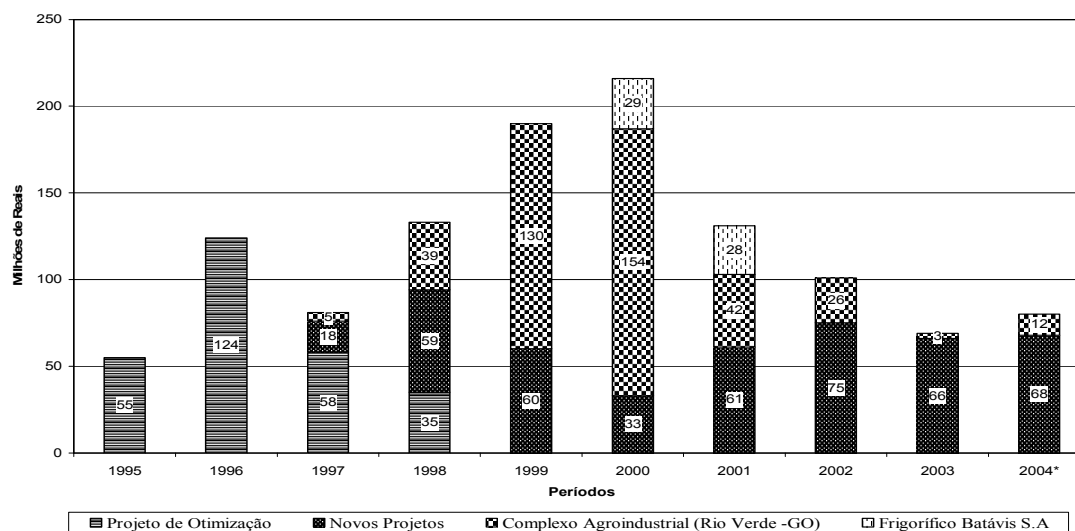


Fonte : Dados da Perdigão.

Os resultados destacados acima, só foram conseguidos graças a uma política de constantes investimentos, tanto nos projetos de otimização das fábricas e demais parques industriais, como em novos projetos. Com um investimento médio de R\$ 118

milhões (gráfico a seguir), a Perdigão capacitou-se para ser uma grande empresa do setor alimentar, garantindo seu espaço tanto no mercado interno como nas exportações.

Gráfico 4 – Perdigão – Investimentos entre 1994-2004 (em R\$ milhões)

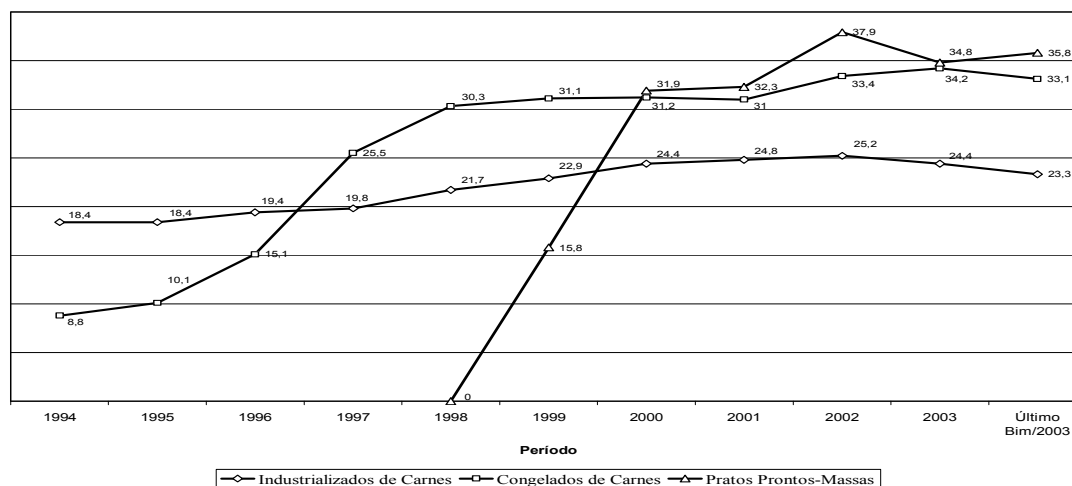


Fonte : Perdigão. Relatório Anual, 2004.

Após quatro anos de gestão profissionalizada, foi tomada uma decisão estratégica, que mudou os rumos da empresa, passando de uma agroindústria para uma produtora de alimentos congelados e industrializados de carnes, pratos prontos e massas. Em apenas dois anos de atuação neste setor, os pratos prontos e massas, passaram a mais de um terço do *market-share* da Perdigão no mercado nacional. A inovação e o lançamento de novos produtos é indispensável para manter esta performance. Em 2003, foram lançados 31 novos produtos, 18 com a marca Perdigão e 13 com a marca Batavo (Perdigão. Relatório Anual, 2003, p. 3).

As transformações pelas quais a Perdigão passou na passagem de “empresa familiar” para “moderna” se refletiram na volta a seu foco, quando o *core business* passou de *agroindústria* para *empresa de alimentos*. Neste aspecto, houve grande diversificação e aprofundamento no leque de opções aos consumidores. Por outro lado, as atividades suporte, como transportes, vendas, fornecimento de matéria-prima... foram sub-locadas ou terceirizadas, aumentando a eficiência e competitividade da firma.

Gráfico 5 – Perdigão – Market Share dos produtos (em percentual)



Fonte : Dados da Perdigão.

Em meados da década de 2000 cerca da metade do faturamento bruto era proveniente das vendas no mercado externo. Dando continuidade a seu processo de internacionalização a empresa consolidou sua operação na Europa, com a criação de uma gerência regional, sediada na Holanda e de dois escritórios de vendas próprias na Inglaterra e Holanda e um escritório em Dubai, no Oriente Médio (Perdigão. Relatório Anual 2003, p. 4).

A Perdigão chegou no início do século XXI com um parque industrial somando 13 unidades¹⁵ e contando com 18 centros de distribuição próprios¹⁶ e mais 10 distribuidores terceirizados¹⁷. Passou de frota própria para terceirizada, contando com 500 veículos exclusivos que se responsabilizam pelo transporte nacional e pelas exportações, 80% das quais acontecem através do Porto de Itajaí-SC.

Considerações finais

A Perdigão é o típico exemplo de empresa que iniciou familiar e tradicional, com uma gama limitada de produtos, atuando numa única região, sendo administrada pelos membros das famílias fundadoras, como as descritas por Chandler (1988). Na segunda geração, diversificou sua linha de produtos, ampliou a área de atuação, escolheu e consolidou uma marca, implantou-se no território nacional, iniciou o processo de exportações, superando a fase inicial e tornando-se uma empresa « moderna » e diversificada.

Iniciando suas atividades no oeste catarinense, região agrícola, com pequeno mercado local, para poder crescer e rivalizar com as concorrentes, seria necessário fazer

¹⁵ As unidades industriais da Perdigão estão localizadas em Santa Catarina : duas em Capinzal e Videira ; uma em Herval d'Oeste, Lages e Salto Veloso ; no Rio Grande do Sul : três em Marau e uma em Serafina Corrêa ; no Paraná, com uma unidade em Carambeí e uma em Rio Verde-Go (Perdigão. Relatório Anual 2003, p. 8).

¹⁶ Os centros de distribuição próprios estão localizados em Bauru, Campinas, Cubatão-SP, Belo Horizonte-MG, Brasília-DF, Curitiba e São José dos Pinhais-PR, Florianópolis e Videira-SC, Fortaleza-CE, Manaus-AM, Porto Alegre-RS, Recife-PE, Rio de Janeiro-RJ, Rio Verde-GO, Salvador-BA, Vitória-ES.

¹⁷ Os distribuidores terceirizados encontram-se em Apucarana-PR, Belém-PA, Campos dos Goitacazes e Nova Friburgo-RJ, Cuiabá-MT, Juiz de Fora-MG, Porto Velho e Vilhena-RO, Presidente Epitácio-SP e Rio Branco-AC. Desta forma, contando com os centros próprios de distribuição e os terceirizados, a Perdigão conta com uma estrutura de distribuição que lhe permite atender todo o território nacional.

chegar suas mercadorias na região Sudeste (São Paulo e Rio de Janeiro). Para isto a Perdigão não hesitou em montar uma estrutura própria de transporte aéreo, combinado com os caminhões do « Expresso Perdigão ». Como suporte à atividade de distribuição, empreendeu a construção de diversas filiais comerciais que lhe permitiram atingir, a partir de São Paulo, todo o mercado nacional.

Quanto ao crescimento, expansão e ocupação do território, a Perdigão permaneceu um tempo exageradamente longo atuando somente em seu município de origem. Foi apenas na segunda metade dos anos 1980 que deixou seu estado natal para estabelecer-se no sul, sudeste e centro-oeste, onde construiu plantas industriais e complementou sua rede de distribuição com filiais comerciais próprias ou terceirizadas.

De acordo com a análise de Chandler, deixou de ser uma empresa onde seus proprietários exerciam todas as funções para se tornar uma firma multidivisional e multiprodutos. Ainda conforme o mesmo autor, saiu de sua cidade inicial para ocupar não só o mercado nacional, mas também para disputar parcela significativa no mercado internacional, via exportações e filiais próprias em diversos continentes.

Para crescer e galgar posições na lista das 500 maiores empresas, ao longo das décadas de 1970 e 1980 a Perdigão abriu seu capital e fez empréstimos. Este crescimento rápido trouxe-lhe dois graves problemas, em parte, responsáveis pela venda no início dos anos 1990. O primeiro foi o forte endividamento a curto prazo, utilizado para alavancar recursos buscando viabilizar a compra e atualização tecnológica de novas empresas, suas concorrentes. Em segundo lugar aconteceu a perda de seu *core business*, deixando de ser um abatedouro de suínos-aves e moinho de trigo para perder-se numa série de atividades industriais complexas e nem sempre complementares à atividade inicial.

Aliado aos problemas mencionados, surgiu a passagem do poder da segunda para a terceira geração, quando Saul Brandalise morreu, em 1992. Somando-se problemas de forte endividamento com uma empresa excessivamente diversificada, às dificuldades administrativas, a Perdigão foi vendida para um *pool* de acionistas que indicaram tanto o presidente como os novos diretores executivos, desvinculados da propriedade das ações. Passava-se de uma administração familiar para uma gestão profissional.

De acordo com a análise de Gersick et al. (1998), a Perdigão conseguiu passar do estágio do « proprietário fundador » para a segunda geração. No momento de transmitir o poder para os herdeiros da terceira geração, a empresa foi vendida, antes de chegar à fase do « consórcio de primos ».

A gestão profissionalizada que assumiu após a venda implementou inovações técnicas, novas estratégias de produção e distribuição, uma logística atualizada, que levaram a empresa a retomar seu espaço no mercado nacional e nas exportações. A nova administração conseguiu dos acionistas uma permanente política de investimentos, aumentando a capacidade instalada e a inovação em novos produtos, o que fez aumentar o número de funcionários, o faturamento bruto, a ocupação do território nacional, tanto com uma ampla rede distribuidora como com a implementação de novos parques industriais.

Nem sempre é assim, mas na Perdigão a equipe de dirigentes profissionais que assumiu a direção após a venda garantiu e aumentou a empregabilidade, ampliou a oferta de produtos, melhorou o *market share*, diversificou e ampliou a presença internacional do grupo, aumentou o faturamento e o lucro e garantiu o retorno esperado pelos acionistas.

Referências

- APA - Associação Paulista de Avicultura. Revista **Aves & Ovos**, ano XI, nº4: Guia Aves & Ovos: referência e indicadores para seus negócios, fevereiro de 1995.
- ARASHIRO, Osni. **A história da avicultura do Brasil**, São Paulo: Gessulli Editores, 1989.
- BRANDALISE, Saul. **Retrato de um homem**. Videira: Perdigão S.A. Comércio e Indústria, 1982.
- CAMPOS, Indio. **Os colonos do rio Uruguai**. Relações entre pequena produção e agroindústria no oeste catarinense. Campina Grande: dissertação de mestrado, 1987.
- CEAG – Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina. **Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina**. Florianópolis : CEAG, 1978.
- CHANDLER, Alfred. **Stratégies et structures de l'entreprise**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1972.
- CHANDLER, Alfred. **La main visible des managers**. Paris: Economica, 1988.
- CHANDLER, Alfred. **Organisation et performance des entreprises**. Tome 1 - Les USA 1880-1948. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1992.
- DALLA COSTA, Armando João. **O grupo Sadia e a produção integrada**. O lugar do agricultor no complexo agroindustrial. Dissertação de Mestrado. Curitiba: UFPR, 1993.
- DALLA COSTA, Armando João. **L'agro-industrie brésilienne contemporaine : innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture**. Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 1997.
- DALLA COSTA, Armando João. « Sadia, Perdigão e Hermes Macedo : nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares », in : KIRSCHNER, Ana Maria ; GOMES, Eduardo R. ; CAPPELLIN, Paola (orgs.). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro : Relume Dumará, 2002, p. 153-170.
- DALLA COSTA, Armando João. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.
- DEAN, Waren. **A industrialização de São Paulo: 1880-1945**. São Paulo: Difel, 1971.
- DESOUZART, Osler. « O quo vadis da indústria avícola para o ano 2000: Avanço no consumo de carnes e a perspectiva do mercado internacional ». In **Anais da Conferência APINCO 1994 de Ciência e Tecnologia Avícolas**. Campinas, p. 151-157, 1994.
- GERSICK, Klein E.; HAMPTON, Davis Marion McCollom; LANSBERG, IVAN. **De geração para geração**. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- GIROTTO, Ademir Francisco ; MIELE, Marcelo. « Situação atual e tendências para a avicultura de corte nos próximos anos », in : **Anuário 2005 da Avicultura Industrial**. São Paulo : Gessuli, ano 96, nº 11, edição 1.129, p. 20-28, 2004.
- <http://www.abef.com.br>. Associação Brasileira de Exportadores de Frangos. Várias consultas nos últimos anos.
- <http://www.apa.com.br>. Associação Paulista de Avicultura. Várias consultas nos últimos anos.
- <http://www.asgav.com.br>. Associação Gaúcha de Avicultura. Várias consultas nos últimos anos.
- <http://www.perdigao.com.br/historia.htm>. Várias consultas nos últimos anos.
- INFORMANAB. **Informativo da Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas**. 1994-1995.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (org.). **Empresas familiares brasileiras**. Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

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

PERDIGÃO. **Relatório anual**. Vários anos.

PERDIGÃO. **Perdigão 60 anos**. 1994.

RIBEIRO, Darcy. **Aos trancos e barrancos**: como o Brasil deu no que deu. Rio de Janeiro: Guanabara, 1985.

RIZZI, Aldair. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar**: o caso da indústria de frangos no Brasil. Tese de doutorado. Campinas: Unicamp, 1993.

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

TASSARA, Helena e SCAPIN, Alzira. **Perdigão uma trajetória para o futuro**. Videira: Empresa das Artes, 1996.

TEDESCO, João C. **A produção familiar e a agroindústria**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: UFRGS, 1992.

ANEXO 1 - PERDIGÃO - Ano de fundação, distribuição geográfica e atividades de suas principais empresas - 1934-2005

ANO	CIDADE-ESTADO	EMPRESA	ATIVIDADE
1934	Videira-SC	Ponzoni, Brandalise e Cia.	Comércio de « secos e molhados »
1937	Luzerna-SC	Ponzoni, Bonato e Cia	Comércio em geral
1939	Videira-SC	Sociedade de Banha Catarinense	Fábrica de produtos suínos
1940	Videira-SC	Sociedade de Vinhos Catarinense	Vinho e outros derivados de uva
1943	Videira-SC	Sociedade Curtume Catarinense	Industrialização de couros e peles
1947	Tangará-SC	Ponzoni, Brandalise e Cia.	Serraria e fábrica de caixas
1955	Videira-SC	Expresso Perdigão	Transporte de mercadorias
1955	Videira-SC	Ponzoni, Brandalise e Cia	Fábrica de rações
1957	Videira-SC	Transporte Aéreo	Transporte de produtos perecíveis
1962	Videira-SC	Perdigão S.A.	Abate e industrialização de frangos
1965	Videira-SC	Perdigão Serviços Ltda	Gráfica e serviços em geral
1968	São Paulo...	Filiais comerciais	Comercialização dos produtos Perdigão
1971	Joaçaba-SC	Empório de Couros S.A.	Industrialização de couros e peles
1972	Videira-SC	Soc.Esportiva e Recreativa Perdigão	Lazer para os funcionários
1973	Videira-SC	Supermercado Perdigão	Vendas a varejo
1973	Videira-SC	San Raphael Palace Hotel	Serviços de hotelaria
1974	Videira-SC	Perdigão Alimentos S.A.	Produção de ração, farelo e óleo de soja
1974	Marau-RS	Perdigão Alimentos S.A.	Produção de ração, farelo e óleo de soja
1975	Videira-SC	Abatedouro exclusivo para aves	Abate e industrialização de aves
1977	Salto Veloso-SC	Frigorífico Unifrico S.A.	Abate e industrialização de suínos e aves
1979	Medianeira-SC	Armazéns Medianeira	Atividades de armazenagem
1979	Catanduvas-SC	Fábrica de rações	Produção de rações para aves e suínos
1979	Fraiburgo-SC	Nodaris Empreend. Florestais	Cultivo de maçãs
1980	Videira-SC	Perdigão S.A. Comércio e Indústria	Ações na Bolsa de Valores
1980	Herval d'Oeste-SC	Agropecuária Confiança	Atividades agropecuárias
1980	Capinzal-SC	Indústrias Reunidas Ouro	Abate e industrialização de aves e suínos
1982	Videira-SC	Perdigão S.A. Ind. e Com.	Lançamento do Chester
1984	Orleans-SC	Suely Avícola S.A.	Granjas de matrizes, rações e incubatórios
1984	Criciúma-SC	Frigorífico Canta Galo	Abate de aves
1985	Aratiba-RS	Coop. Triticola Taperense	Compra de cereais

1985	Marau-RS	Grupo Borella	Abate e industrialização de suínos e aves
1986	Lages-SC	Frigorífico Planalto	Abate e processamento bovino
1988	Serafina Corrêa-RS	Sulina Alimentos	Abate de aves
1989	Francisco Beltrão-PR	Perdigão S.A.	Abate e industrialização de aves
1989	Santo André-SP	Swift Alimentos	Vegetais e carnes enlatadas
1989	Mococa-SP	Frigorífico Mococa S.A.	Incubatório e abate de frangos
1989	Capinzal-SC	Joint Venture com Mitsubishi	Exportação de frango para o Japão
1995	Marau-RS	Perdigão S.A.	Fábrica de industrializados de suínos
1998	Rio Verde-GO	Complexo Agroindustrial	Abatedouro e fábrica de embutidos
2000	Carambeí-PR	Frigorífico Batávia	Abate e industrialização de perus

Fonte: Elaboração própria a partir do material da empresa e pesquisa de campo.