

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO DAS EMPRESAS PERDIGÃO

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: VANÊSSA MARIOT

Orientador: Prof. Dr. José Antônio Nicolau

Área de Pesquisa: Economia Industrial

Palavras-chaves: 1. Alimentos

2. Crescimento

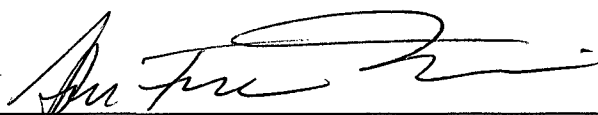
3. Diferenciação

Florianópolis, setembro de 2002

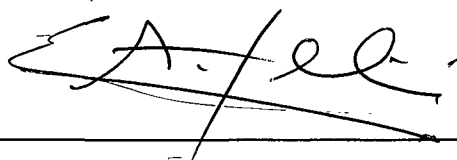
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 à aluna Vanêssa Mariot na disciplina CNM 5420 – Monografia, pela apresentação deste trabalho.

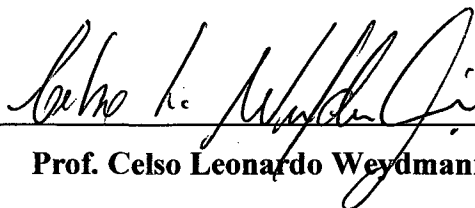
Banca Examinadora:



Prof. José Antônio Nicolau (Orientador)



Prof. Ermes Tadeu Zapelini



Prof. Celso Leonardo Weydmann

SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
RESUMO.....	x

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. Problemática.....	01
1.2. Objetivos.....	02
1.2.1. Geral.....	02
1.2.2. Específicos.....	03
1.3. Metodologia.....	03
1.4. Estrutura da Monografia.....	04

CAPÍTULO II

2. TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA.....	05
2.1. Conceito de Firma e Indústria.....	05
2.2. Estrutura da Indústria e Padrão de Competição.....	07
2.2.1. A Classificação de Guimarães.....	07
2.2.2. A Classificação de Possas.....	10
2.3. Estrutura da Indústria e Crescimento da Firma.....	13
2.3.1. Diversificação.....	13
2.3.2. Diferenciação de Produto.....	14
2.3.3. Fusões e Aquisições.....	16
2.3.4. Integração Vertical.....	17
2.3.5. Internacionalização.....	18
2.4. Considerações Finais.....	19

CAPÍTULO III

3. SETOR DE CARNES NO BRASIL NOS ANOS 80 E 90.....	20
3.1. Cenário Econômico no Brasil nos Anos 80 e 90.....	20
3.2. O Setor de Carnes no Brasil.....	23
3.2.1. Carne Bovina.....	25
3.2.2. Carne Suína.....	28
3.2.3. Carne de Frango.....	31
3.3. Considerações Finais.....	38

CAPÍTULO IV

4. O HISTÓRICO DO GRUPO PERDIGÃO.....	39
4.1. Trajetória das Empresas Perdigão nas Décadas de 30-40.....	39
4.2. Trajetória das Empresas Perdigão nas Décadas de 50-60.....	41
4.3. Trajetória das Empresas Perdigão na Década de 70.....	43
4.4. Trajetória das Empresas Perdigão na Década de 80.....	45
4.5. Trajetória Organizacional e Produtiva das Empresas Perdigão na Década de 90.....	48
4.5.1. Trajetória Organizacional.....	49
4.5.2. Trajetória Produtiva.....	53
4.6. Considerações Finais.....	54

CAPÍTULO V

5. A ESTRUTURA ATUAL DAS EMPRESAS PERDIGÃO.....	56
5.1. Unidades de Produção das Empresas Perdigão.....	56
5.2. Estrutura Organizacional Atual.....	65
5.3. Volume de Produção nas Empresas Perdigão.....	66
5.3.1. Mercado Interno.....	67
5.3.2. Mercado Externo.....	72
5.3.3. Volume de Produção nas Empresas Perdigão nas Décadas de 80, 90 e 2000.....	75
5.4. Indicadores Financeiros e Operacionais.....	76

5.4.1. Indicadores Financeiros.....	76
5.4.2. Indicadores Operacionais.....	79
5.5. Considerações Finais.....	79

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSÃO.....	81
-------------------	----

REFERÊNCIAS.....	84
------------------	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	84
---------------------------------	----

OUTRAS REFERÊNCIAS.....	85
-------------------------	----

ANEXOS.....	86
-------------	----

LISTA DE ANEXOS

I: Tabelas Referente Produção nas Empresas Perdigão.....	86
II: Países para os quais a Perdigão Exporta (Perdix).....	87
III: Países para os quais a Perdigão Exporta (BRF).....	88
IV: Unidades Industriais.....	88
V: Centros de Distribuição.....	88
VI: Distribuidores Terceirizados.....	89
VII: Escritórios no Exterior.....	89

LISTA DE FIGURAS

1. Principais Produtores Mundiais de Aves – 1996-2000.....	33
2. Market Share (%) – 1994-2001.....	71
3. Exportações por Regiões (%) – 2001.....	75
4. Receita Operacional Bruta – 1990-2001.....	78

LISTA DE QUADROS

1. Principais Ocorrências da trajetória produtiva e Organizacional da Empresa nas Décadas de 30-40.....	41
2. Principais Ocorrências da Trajetória Produtiva e Organizacional da Empresa Perdígão nas Décadas de 50-60.....	43
3. Principais Ocorrências da Trajetória Produtiva e Organizacional da Empresa Perdígão na Década de 70.....	45
4. Principais Ocorrências da Trajetória Organizacional e Produtiva da Empresa Perdígão na Década de 80.....	48
5. Principais Ocorrências da Trajetória Organizacional da Empresa Perdígão na Década de 90.....	52
7. Principais Ocorrências da Trajetória Produtiva da Empresa Perdígão na Década de 90.....	54
8. Quadro atual das Empresas Perdígão – 2002.....	65
9. Distribuição do Capital total das Empresas Perdígão.....	66

LISTA DE TABELAS

1. Produção Brasileira de Carne Bovina, Frango e Suína – 1990-1999.....	24
2. Produção Mundial de Carnes – 1990-1999.....	25
3. Volume das Exportações de Carne Bovina – 1990-2001.....	27
4. Balanço da Pecuária Bovídea de Corte – 1994-2000.....	28
5. Evolução da Suinocultura no Brasil – 1970-1997.....	29
6. Maiores Exportadores Mundiais de Carne Suína (mil ton) – 2000-2001	29
7. Produção de Suínos nas Empresas do Brasil – 2001	30
8. Produção de Frango de Corte no Brasil – 1970-1999.....	31
9. Principais Países Compradores de Frango do Brasil – 2000.....	33
10. Produção de Aves nas Empresas do Brasil – 2000.....	34
11. Exportações Brasileiras de Frangos Inteiros e Cortes – 1975-1999.....	35
12. Produção de Frangos no Mercado Interno e Externo – 1989-2000.....	36
13. Produção Total de Carne de Frango no Brasil e em Santa Catarina 37 1990-1999.....	
14. Produção, Exportação e Consumo de Frango – Brasil 1970-2000.....	37
15. Produção Diária das Unidades de Produção da Perdigão – 2001.....	64
16. Produção das Empresas Perdigão 1990-2000.....	67
17. Produção nas Empresas Perdigão nas Décadas de 80,90 e 2000.....	75
18. Indicadores Financeiros 1990-2001.....	77
19. Indicadores Operacionais 1994-2001.....	79

RESUMO

Este estudo aborda o desenvolvimento de uma agroindústria, mais especificamente a empresa Perdigão, mostrando sua trajetória de crescimento e expansão, e que se transformou em uma das maiores empresas de alimentos da América Latina.

Como base teórica o trabalho adota autores como Guimarães, Penrose, Possas, entre outros, com temas relacionados a estratégias de atividades como forma de crescimento da firma, principalmente a diferenciação que se destaca como a principal estratégia da empresa.

O trabalho apresenta o histórico da empresa, a evolução de sua trajetória desde o seu surgimento até sua atual posição. Foram utilizados dados financeiros e operacionais para melhor explicar a situação da empresa.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

O Estado de Santa Catarina é caracterizado pela existência de empresas do ramo da agroindústria, que constituem empresas de grande porte, de dimensão nacional e até mesmo internacional. As agroindústrias produtoras de frangos e suínos, principalmente no sul do Brasil, se beneficiaram muito com a concessão de grandes empréstimos, a juros subsidiados por parte do governo. A agroindústria catarinense desempenha um papel muito importante na economia do país, já que é em Santa Catarina que estão as maiores empresas do setor como a Perdigão sediada em Videira/SC, a Sadia em Concórdia/SC, a Ceval Alimentos de Gaspar/SC, entre outras.

A produção avícola integrada de Santa Catarina envolve milhares de pequenos proprietários organizados com base no trabalho familiar e também agroindústrias do ramo de carnes e derivados pertencentes a um vasto complexo agroindustrial.

No presente trabalho foi realizado um estudo sobre o complexo agroindustrial da Perdigão, trazendo, primeiramente, uma abordagem sobre a empresa Perdigão na sua fase familiar, quando era controlada pela família Brandalise com pleno sucesso na sua gestão, até ocorrer a sucessão familiar. Quando a empresa passou de pai para filho não obteve os mesmos resultados, assim, não conseguiu manter sua posição no mercado, desencadeando um processo falimentar na empresa, culminando com sua venda. A Perdigão passa a ser controlada por fundos de pensão, com uma administração profissionalizada.

A partir deste momento, os novos controladores da Perdigão tinham a difícil responsabilidade de promover o saneamento da empresa e de resolver sua crise financeira, e tinham a certeza que apesar da gravidade da situação, a Perdigão era um empreendimento viável, com grandes possibilidades de se reestruturar e voltar a crescer. A reorganização da

empresa estava baseada na modernização administrativa, racionalização e enxugamentos drásticos.

A crise difundida no início da década de 90 na empresa fez com que paralisasse todo e qualquer investimento na ampliação do parque fabril, destinando apenas à manutenção do parque produtivo, que agravou ainda mais a crise, impossibilitando assim a continuação do negócio.

A partir de 1994, depois da venda, para dar continuidade a empresa, foram concentradas forças nas principais atividades do grupo que eram a produção, industrialização e comercialização de aves e suínos. As operações de soja, transporte, recursos energéticos e processamento de carne bovina, passaram a ser considerados atividades de suporte.

A reestruturação administrativa pela qual a Perdigão passou na década de 90, com a implementação de uma gestão profissionalizada, tinha o objetivo de torná-la, se não a maior, a melhor em sua área de atuação, que são os industrializados de carne.

As principais questões que me motivaram a realizar este trabalho foram: Quais as causas que levaram a Perdigão passar de empresa familiar para empresa profissionalizada, impossibilitando a permanência da família Brandalise na liderança da empresa? O que foi feito para a reestruturação do grupo Perdigão, quando passou a ser controlado por fundos de pensão? Qual a situação da empresa depois de sete anos de profissionalização?

Essas questões serão respondidas no decorrer do trabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Analisar a trajetória de crescimento das empresas Perdigão, de acordo com suas unidades de produção, apresentar a reestruturação da empresa depois da crise, quando a empresa passou de administração familiar para administração profissionalizada.

1.2.2 Específicos

- a) Descrever o processo de surgimento e expansão das empresas Perdigão;
- b) Verificar como a empresa se comportou durante sua fase de empresa familiar e profissionalizada;
- c) Demonstrar o crescimento da empresa segundo suas unidades de produção e apresentar sua posição atual no mercado.

1.3 Metodologia

Para atingir o objetivo da presente pesquisa, realizou-se uma análise sobre a formação e o crescimento das unidades de produção da empresa Perdigão.

De acordo com o objetivo específico (a) será abordado o surgimento da empresa a até os dias de hoje. Isso será apresentado a partir de dados contidos na própria empresa como livros, revistas e jornais sobre sua trajetória.

Para o segundo objetivo específico, pretende-se analisar o processo de mudança da empresa de familiar para profissionalizada, ressaltando a crise do final da década de 80, partir de dados com informações sobre produção, mercado, obtidos através de relatórios da empresa, jornais e revistas.

Para atender o objetivo específico (c) foi analisado o crescimento da empresa de acordo com jornais e revistas veiculados pela própria empresa, abordando sua situação atual.

A abordagem ao tema teve por base as idéias expressas por autores, com destaque para Guimarães, Penrose, Porter e Possas, aproveitando pontos em seus trabalhos que dizem respeito ao crescimento, competitividade, diversificação, estrutura de mercado e organizacional, etc.

1.4 Estrutura da Monografia

O presente trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo contém a problemática, objetivos e metodologia.

No segundo capítulo faz-se um referencial teórico sobre o tema.

O terceiro capítulo destaca o setor de carnes no Brasil, abordando a situação econômica brasileira na década de 80 e 90.

No quarto capítulo encontra-se a descrição teórica e a trajetória de expansão das Empresas Perdigão.

O quinto capítulo trata da empresa atualmente, apresentando as unidades industriais, dados de produção no mercado interno e externo, indicadores financeiros.

Finalmente, o sexto capítulo é a conclusão do trabalho. Seguem também anexos, para melhor apresentação da empresa no mercado.

CAPÍTULO II

TEORIA DO CRESCIMENTO DA FIRMA

O presente capítulo tem por objetivo fazer uma análise conceitual e teórica da firma e da indústria. Em seguida, será feita uma abordagem sobre as estruturas de indústria e padrões de competição e, na última parte, serão destacadas as estratégias de crescimento, que servirão de referência para análise da trajetória do grupo Perdigão.

Essa análise será realizada de acordo com as contribuições de Guimarães, Penrose, Possas, e outros.

2.1 Conceito de Firma e Indústria

Indústria é um conjunto de firmas direcionada à produção de mercadorias, que vão ser fornecidas a um mesmo mercado.

Guimarães (1987, p.33), faz uma análise da indústria como um todo, examinando os padrões de competição em diferentes estruturas industriais. Para ele a indústria é um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias que são substitutas próximas entre si e são fornecidas a um mesmo mercado. Define o mercado como sendo a demanda por um grupo de mercadorias que são substitutas entre si.

O autor conceitua a firma como sendo um “locus” de acumulação de capital e assim sendo, o crescimento e os lucros aparecem como objetivos complementares. Assim, os lucros são necessários para o crescimento da firma e o crescimento é necessário para a manutenção e o aumento dos lucros. A propriedade do capital é um “locus” de controle, pois quem controla, exerce o poder de determinar ou limitar as decisões administrativas, operacionais e estratégicas do grupo.

As firmas maiores caracterizam-se pela existência da estrutura multidivisional, cada divisão é considerada uma quase-firma, sendo que as quase-firmas são coordenadas por uma gerência central. As quase-firmas responsabilizam-se pelas rotinas de produção e comercialização, política de preços, promoções. Cada quase-firma apresenta uma estrutura unitária de acordo com suas próprias divisões funcionais. A gerência central é responsável pelas decisões financeiras e investimentos, preenchimentos de cargos elevados e pela estrutura administrativa.

Segundo Penrose (1979, p.10), a firma é como uma organização em expansão, uma associação de indústrias que executam uma mesma atividade econômica, orientada para o crescimento. A firma tem um comportamento atuante, já que adota políticas que visam criar e/ou modificar a demanda pelos seus produtos, elas criam oportunidades para continuar sua expansão. Tem uma atuação empreendedora em vários mercados e indústrias e não encontra limitações de demanda, já que pode diversificar suas atividades.

As firmas competem no mercado para tornarem-se líderes em seu segmento, buscando sempre inovar seus produtos para atrair a atenção dos consumidores, com isso, muitas indústrias assumem um comportamento cada vez mais competitivo.

Para Porter (1991, p.24), a indústria é um grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos próximos entre si.

“A concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como ‘em concorrência perfeita’. Esta taxa básica competitiva, ou retorno de ‘mercado livre’, é aproximadamente igual ao rendimento sobre títulos do governo a longo prazo ajustados para mais pelo risco de perda de capital. Os investidores não vão tolerar retornos abaixo desta taxa a longo prazo em virtude de sua alternativa de investimentos em outras indústrias, e as empresas com rentabilidade habitualmente inferior a este retorno acabarão saindo do negócio. A presença de taxas de retorno mais altas que o retorno ajustado do mercado livre para estimular o influxo de capital em uma indústria, quer por novas entradas, quer por investimento adicional dos concorrentes já existentes na indústria. O conjunto das forças competitivas em uma indústria determina até que ponto este influxo de investimento ocorre e direciona o retorno para o nível da taxa de mercado livre e, assim, a capacidade das empresas de manterem retornos acima da média” (Porter, 1991, p.24).

As cinco forças competitivas são: ameaça de entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Para o autor, é através das cinco forças competitivas que se determina a intensidade de concorrência na indústria, e também sua rentabilidade.

2.2 Estrutura da Indústria e Padrão de Competição

A estrutura da indústria e o padrão de competição serão analisados segundo a classificação de Guimarães e de Possas.

2.2.1 A Classificação de Guimarães

As firmas concorrem em busca de superar o limite de crescimento da sua demanda, e essa competição pode ocorrer através de competição por preço ou através da diferenciação do produto. Com base nesses padrões de concorrência, Guimarães (1987), distingue quatro estruturas de indústria: indústria competitiva, indústria competitiva diferenciada, indústria oligopolista homogênea e indústria oligopolista diferenciada.

a) Indústria Competitiva, Homogênea e Diferenciada

A indústria competitiva caracteriza-se pela competição por preço, por não existir barreiras à entrada de pequenos produtores, pela existência de produtores com custos mais altos e taxas de lucro nula ou pouco acima de zero (firmas marginais) e pelo fato de as firmas marginais responderem por uma parcela considerável do mercado (Guimarães, 1987, p.34).

Quando a expansão da demanda for maior que seu potencial de crescimento, ocorrerá aumento de preços e aumento da taxa de lucro, assim, aumenta a acumulação interna das firmas estabelecidas e ocorre entrada de novos produtores; quando a expansão

da demanda for menor que seu potencial de crescimento, ocorrerá diminuição nos preços, expulsão das firmas menores e possibilidade de compra de empresas menores pelas de maior porte; e com a expansão da demanda igual ao seu potencial de crescimento, a expansão da capacidade das firmas existentes assegura equilíbrio com o aumento do mercado. Assim, nesse último caso:

“A simples expansão da capacidade produtiva das firmas existentes assegura evidentemente o equilíbrio dinâmico da indústria quando o seu potencial de crescimento corresponde exatamente ao ritmo de expansão da demanda, prescindindo-se assim da entrada de novas firmas ou da eliminação de produtores existentes. Assim, o grau de concentração relativa da indústria aumentará, já que as firmas mais eficientes crescerão mais rapidamente” (Guimarães, 1987, p.47).

Se a indústria competitiva for diferenciada, além de competição por preço, ocorre também a competição por diferenciação de produtos. Nos dois casos, o crescimento da firma fica restrito à indústria, diferindo do oligopólio quanto às condições de entrada.

“A dinâmica de crescimento da indústria competitiva diferenciada difere substancialmente daquela associada ao oligopólio diferenciado quando o potencial de crescimento da indústria é superior ao ritmo de expansão da demanda, já que, no caso presente, existe a possibilidade de as firmas intramarginais realizarem seus potenciais de crescimento avançado sobre as parcelas de mercado de seus competidores e expulsando produtores marginais do mercado. A estratégia das firmas maiores pode ser alcançada através de cortes de preços, aumento dos esforços de venda e da intensificação da competição por diferenciação de produto. A firma pode escolher entre tais alternativas ou uma combinação delas, de acordo com as circunstâncias específicas” (Guimarães, 1987, p.56).

As firmas maiores têm maior capacidade para desenvolver e introduzir no mercado novos produtos devido ao fato de possuírem mais facilidades como pesquisas, marketing, mas não se pode excluir a possibilidade que as firmas marginais neutralizem a capacidade das grandes firmas através da diferenciação de produtos. Porém, mesmo que alguns produtores marginais sejam capazes de fazer face ao esforço de diferenciação de produto das firmas grandes é pouco provável que todo o conjunto das firmas marginais seja capaz de fazê-lo. Assim, as grandes firmas podem sempre aumentar suas vendas à custa do conjunto dos produtores marginais, fazendo com que as perdas recaiam principalmente sobre aqueles que estiverem menos capacitados a acompanhar o processo de diferenciação.

Enquanto a estratégia da grande firma consistir na redução de preços ou aumento de seu esforço de venda para realizar seu potencial de crescimento, o resultado será o declínio da taxa de lucro da indústria, contribuindo para restabelecer o equilíbrio entre o seu potencial de crescimento e o ritmo de expansão da demanda, já no caso da intensificação da competição por diferenciação de produto, as taxas de lucro das firmas inovadoras não necessariamente declinarão e pode inclusive aumentar o potencial de crescimento da indústria como um todo. (Guimarães, 1987, p.57).

b) Indústria Oligopolista, Homogênea e Diferenciada

A indústria oligopolista divide-se também em homogênea e diferenciada. Na indústria oligopolista não há competição por preço. Por isso, "...o oligopólio homogêneo difere da indústria competitiva pela ineficácia da competição por preço como um mecanismo de ajustamento entre a oferta e demanda" (Guimarães, 1987, p.49).

Quando a expansão da demanda for maior que seu potencial de crescimento será possível a entrada de novas firmas na indústria, diminuindo a participação relevante no mercado das firmas estabelecidas, as firmas transferem recursos de outros mercados, para não perderem sua posição. Se a expansão da demanda for menor que seu potencial de crescimento, ocorrerá transferência de recursos para outros mercados. Com a expansão da demanda e seu potencial de crescimento iguais, a expansão da capacidade instalada das firmas existentes responderá pelo ajustamento entre demanda e oferta. Põe-se, assim, para a indústria oligopolista, a perspectiva concreta de diversificação.

No oligopólio homogêneo, as firmas para realizar seu potencial de crescimento movem-se para além de seus mercados correntes, através da expansão no mercado externo ou da diversificação de suas atividades. "...o processo de crescimento estará evidentemente associado a um aumento da fatia de mercado das firmas mais eficientes, já que, graças às suas maiores taxas de lucro, o potencial de crescimento dessas firmas é superior ao das menos eficientes" (Guimarães, 1987, p.50).

As firmas de oligopólio homogêneo não contam com alguns estímulos à diversificação que atuam sobre as firmas do oligopólio diferenciado. A diversificação na

indústria oligopolista homogênea é mais orientada para sua base tecnológica e sua área de comercialização.

2.2.2 A Classificação de Possas

Para Possas (1990, p.171), distingue-se cinco estruturas de mercado: oligopólio concentrado; oligopólio diferenciado; oligopólio diferenciado-concentrado ou misto; oligopólio competitivo e mercados competitivos.

a) Indústria Oligopolista Diferenciada

O oligopólio diferenciado permite que as empresas concorram no mercado através de produtos diferenciados. Possas (1990, p.175) fala que:

“O oligopólio diferenciado é marcado pelo fato de que a natureza dos produtos fabricados permite às empresas disputa pelo mercado mediante a diferenciação do produto, como forma predominante. A concorrência em preços, embora não esteja inteiramente descartada, não é um recurso habitual, não só porque, como em qualquer oligopólio, ela colocaria em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência das empresas, mas também porque o esforço permanente de vendas, em nível elevado, requer *mark ups* muito altos e rígidos à baixa; qualquer movimento irregular de preços teria uma incidência proporcionalmente grande sobre os custos indiretos unitários, que são muito altos devido às despesas de publicidade e comercialização, afetando seriamente as vendas e/ou o nível dos lucros”.

A partir do momento em que dá origem a um padrão de competição na indústria, a diferenciação de produto implica a necessidade da busca contínua de inovações de produto pela firma. Na indústria oligopolista diferenciada só existe competição por diferenciação de produto, então, essa necessidade aparece não só apenas como um meio de conquistar clientes de seus competidores, mas também como uma condição para garantir sua participação no mercado, pois quando um competidor investe contra a fatia de mercado de uma firma através da introdução de um novo produto, só será neutralizado por diferenciação de produto pela própria firma. Assim, é necessário o engajamento da firma em atividades de P&D, tendo em vista garantir-lhe um fluxo de inovações de produto a serem utilizados em manobras agressivas contra seus competidores.

A indústria oligopolista diferenciada dá muita importância à P&D como forma de garantir a sua participação no mercado. Na medida em que essas atividades implicam um custo para a firma, é improvável que esta venha a executá-las a menos que as condições de mercado imponham um limite ao seu crescimento ou afetem sua capacidade de obter lucros. Isto não significa que uma firma só se engaje em atividades de P&D em períodos onde se confrontam com uma situação desfavorável no mercado, mesmo porque tais atividades não rendem resultados no curto prazo. Já que as atividades em P&D são realizadas visando garantir o crescimento da firma, geralmente esses gastos são relacionados como custos fixos da firma, apesar das despesas com P&D serem também consideradas como gastos de investimento. Se estas despesas forem classificadas como custos, o comprometimento da firma com atividades de P&D acarreta uma redução de sua taxa de lucro, porém, se as despesas com P&D forem considerados como gastos de investimento, ocorre que nem toda a acumulação interna da firma estará disponível para financiar a expansão ou modernização de sua capacidade produtiva.

b) Indústria Oligopolista Concentrada

O oligopólio concentrado é caracterizado pela ausência de diferenciação dos produtos, devido a sua natureza essencialmente homogênea é pouco passível de diferenciação; existem barreiras à entrada de pequenas indústrias e não há livre mobilidade, existe tecnologia avançada, necessidade de alto capital, e outros. O oligopólio concentrado é, portanto, marcado pela alta concentração técnica, onde poucas unidades produtivas possuem grande parte da produção do mercado, a competição em preços também deve ser descartada como procedimento regular.

Na indústria oligopolista concentrada, a disputa pelo mercado, será ditada pelo comportamento do investimento de acordo com o crescimento da demanda, isso pode ser verificado pela introdução de novos processos que permitem reduzir custos e melhorar a qualidade do produto quanto pela iniciativa de ampliar a capacidade antecipando o crescimento do mercado ou reagindo mais prontamente a este (Possas, 1990, p.172).

Os oligopólios concentrados geralmente são encontrados na fabricação de insumos básicos industriais e de bens de capital, apresentam uma relação capital/produção acima da média, e também possuem um grau mínimo de padronização.

c) Indústria Oligopolista Diferenciada-Concentrada ou Mista

A indústria oligopolista mista combina elementos dos dois tipos de oligopólio já mencionados.

Esse tipo de oligopólio pode ser geralmente identificado nas indústrias automobilísticas. Esse tipo de indústria tem por objetivo ampliar o mercado através da diferenciação e inovação do produto, pois esse tipo de oligopólio apresenta empresas com um maior tamanho médio e maior capacidade financeira, possibilitando maiores diferenciações e inovações e também uma maior valor unitário dos produtos (Possas, 1990, p.178).

“Essa fusão resulta de diferenciação de produtos como forma de competição por excelência, ao lado dos requisitos de escala mínima eficiente associados, em maior ou menor grau, à produção dos bens duráveis de consumo que configuram este tipo de mercado. Como resultado, os índices de concentração destes mercados são em geral mais elevados que no oligopólio diferenciado, podendo atingir a mesma ordem de grandeza dos de oligopólio concentrado, embora os coeficientes de capital sejam em média inferiores aos deste último” (Possas, 1990, p.177).

d) Indústria Oligopolista Competitiva

Na indústria oligopolista competitiva, a concorrência se caracteriza pela existência de segmento de grandes firmas, ao lado de segmentos de firmas menores:

“O oligopólio competitivo é caracterizado pela alta concentração da produção, isto é, pelo fato de que algumas empresas detêm participação considerável no mercado, o que autoriza trata-lo como oligopólio; mas, ao mesmo tempo, pela possibilidade de recorrer à competição em preços para ampliar as fatias de mercado das unidades melhor situadas, em virtude da coexistência com empresas “marginais”, relativamente pouco resistentes à eliminação mas que ocupam um espaço não desprezível no mercado. Esta configuração é encontrada em numerosas atividades, especial mas não exclusivamente na produção daqueles bens de consumo não-duráveis cuja

possibilidade de diferenciação sistemática é limitada” (Possas, 1990, p.179).

Neste tipo de indústria não há grandes margens de lucro, pois a concentração do mercado e o nível das barreiras à entrada de qualquer empresa está restrito, devido ao fato que não existe economias de escala importantes, técnicas e de diferenciação, nem convivência de tecnologias muito desiguais.

e) Mercados Competitivos

Finalmente, os mercados competitivos têm como característica a desconcentração ligada à ausência de barreiras à entrada e a competição em preços.

É um tipo de indústria que possui pequena possibilidade de diferenciação de produtos, esse tipo de estrutura se assemelha ao produto homogêneo. O processo de concorrência é caracterizado pela inexistência de barreiras à entrada e a competição em preços, reduzindo a margem de lucros a um mínimo aceitável (Possas, 1990, p.181).

2.3 Estrutura de Indústria e Crescimento da Firma

O crescimento da firma no mercado pode ocorrer de várias maneiras, pois a firma está sempre buscando superar seu crescimento para aumentar sua produção, sua participação no mercado. Assim, utiliza estratégias para alcançar esses objetivos.

2.3.1 Diversificação

A diversificação é a inclusão de uma mercadoria que será vendida em um mercado no qual a firma não participa, significa entrar em uma outra indústria, investir em um novo produto, por meio de uma aquisição ou pela abertura de um outro negócio.

Segundo Penrose (1979, p.9) uma firma diversifica suas atividades sempre que parte para a fabricação de outros produtos, inclusive produtos intermediários, sem abandonar completamente suas antigas linhas de produtos, ou seja, passa a fabricar produtos que são derivados ou complementares aos já fabricados. Essa nova produção implica em diferenças significativas nos programas de produção e distribuição da firma.

A diversificação faz com que a firma conquiste novas áreas do mercado, e isso acontece de acordo com uma ou mais das três maneiras abaixo:

- a) Entrada em novos mercados com novos produtos, utilizando a mesma base de produção;
- b) Expansão, no mesmo mercado, com novos produtos baseados em uma área de tecnologia diferente;
- c) Entrada em novos mercados, com novos produtos, também baseados em uma área de tecnologia diferente.

Para Guimarães (1987, p.37), a diversificação é uma possibilidade aberta para qualquer firma, desde que disponha dos recursos necessários para realizar investimentos, em outra indústria e de capacidade para superar eventuais barreiras à entrada, a existência de mercados onde não tem lugar diferenciação de produtos sugere que tal forma de competição por diferenciação de produtos pode ser atribuída a características internas da firma que enfraqueceriam seu impulso inovador, ou a traços da estrutura do mercado, que inibiriam esforços nessa direção, pois é através da diversificação de suas atividades e realização de investimentos em novas indústrias que a firma expande para novos mercados.

O processo de crescimento da firma através da diversificação é mais comum nos oligopólios, já que para crescer, as firmas competitivas dispõem de lucros menores e não precisam ir além de seu mercado corrente.

2.3.2 Diferenciação de Produto

Segundo Guimarães (1987, p.36), a diferenciação do produto corresponde a uma introdução em sua linha de produtos de uma nova mercadoria que é uma substituta próxima de alguma outra previamente produzida pela firma e que, portanto, será vendida em um dos

mercados por ela supridos. Qualquer mudança nas características de um produto seja para modificações em sua especificação ou melhorias de qualidade, isso dará origem a um novo produto, assim, esse produto será diferente do anterior, gerando a diferenciação do produto e isso faz com que esse produto seja um produto novo.

Os produtores observam se a diferenciação de produto implantada obteve sucesso de acordo com os critérios utilizados pelos consumidores para escolher entre produtos substitutos.

Os compradores podem fazer sua escolha em uma única característica do produto que é chamada de critério unidimensional de avaliação, caracterizando um produto unidimensional. Os compradores também podem levar em consideração vários aspectos do produto como: custo de manutenção, desempenho, conforto, valor estético e eficácia como um símbolo de “status”. Com essa escolha, que é baseada em critério de avaliação de múltiplas dimensões, revela um produto multidimensional.

Uma firma pode fazer uso da diferenciação do produto através de várias maneiras como: tempo no negócio; publicidade cumulativa; reputação ou imagem; peso ou aparência externa do produto; embalagens e rótulos; serviços fornecidos (ex.: tempo de entrega, crédito); melhora do desempenho e características do produto oferecido; habilidade para atender as necessidades de compradores em qualquer parte; tecnologia empregada na execução de uma atividade (ex.: computadorização do processo de pedidos); especialização e nível de experiência do pessoal empregado em uma atividade, e treinamento oferecido; qualidade dos serviços, inclusive suporte para reclamações, tempo de entrega e tempo de resposta a solicitação de serviços; esforços de vendas conjuntos com os canais de distribuição; subsidiar investimentos dos canais em pessoal, instalações e na execução de atividades adicionais; treinamento de canais de distribuição nas vendas e em outras práticas comerciais; facilidades de pagamento; possuir excelente rede de revendedores; qualidade de transporte e armazenamento, entre outras.

Segundo Porter (1992), a diferenciação é quase sempre dispendiosa, pois uma empresa precisa recair em custos para ser única, já que isso exige que ela execute atividades de valor de uma melhor forma que a concorrência. Algumas formas de diferenciação são perceptivelmente mais dispendiosas que outras.

“A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria

uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A lealdade resultante do consumidor e a necessidade de um concorrente superar a supremacia colocam barreiras de entrada. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência” (Porter, 1990, p.52).

Essa posição pode levar a organização a se confrontar com uma reduzida participação no mercado, e arcar com custos relativamente altos. A desigualdade de custos entre a empresa diferenciada e aquelas de baixo custo podem ampliar-se de tal modo que impossibilita a manutenção da lealdade à marca. A sofisticação dos compradores e a imitação por outras organizações também podem reduzir a sua necessidade de diferenciação percebida.

2.3.3 Fusões e Aquisições

Penrose (1979, p.17) fala que a aquisição é uma atividade muito importante dentro da firma, pois é fundamental para o seu crescimento porque reduz os custos de investimentos necessários e as dificuldades técnicas e gerenciais para a entrada em um novo campo de atividades, pois, geralmente, a fábrica é adquirida por um valor inferior ao seu custo de produção.

As firmas procuram adquirir outras empresas porque é uma maneira de diversificar suas atividades sem que ocorra muita despesa em dinheiro. A firma que busca crescer através de aquisições, deve investir nessa nova empresa para que ela expanda suas atividades e obtenha lucros. As firmas que tem maior incentivo à diversificação são as que possuem grande reserva monetária e existência de oportunidades favoráveis para aquisição de outros negócios em atividade.

Segundo Guimarães (1987, p.66), os obstáculos à diversificação decorrentes da falta de conhecimento tecnológico requerido pela nova atividade e da pequena familiaridade com o padrão de competição do novo mercado podem ser superados, em grande parte, através de aquisição ou fusão com alguma das firmas existentes na nova indústria. Nas aquisições e fusões existe uma maior concentração dos mercados, uma maior especialização das empresas, uma centralização de esforços em produtos especializados.

As estratégias de fusões e aquisições representam um crescimento externo, e existem dois tipos de fusões:

Fusão diversificante – superar as dificuldades de afastamento de sua base tecnológica e da área de comercialização e, portanto, mover-se para além de seu horizonte de diversificação.

Fusão interna – compra de um rival, isto é, corresponde à aquisição de outro produtor em uma das indústrias em que a firma opera e cujo único objetivo é amortecer a competição.

As firmas buscam as fusões por ser um mecanismo de expansão, com o objetivo de crescer mais rápido, obter economias de escala, aumentar sua participação no mercado, expandir geograficamente, adquirir tecnologia ou experiência no setor, expandir e obter novas linhas de produtos, entre outras.

As fusões representam uma alternativa para o desenvolvimento das firmas, mas também podem ocasionar problemas. Na fusão interna pode ocorrer excesso de capacidade instalada, e na fusão diversificante embora permita remover obstáculos à ampliação das atividades, existem limites impostos pela sua capacidade gerencial: subexistem os problemas gerenciais de regular a relação entre a firma matriz e sua nova aquisição.

2.3.4 Integração Vertical

Porter (1990, p.291), fala que a integração vertical é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outro processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa. Isto representa, portanto, uma decisão da empresa no sentido de utilizar transações internas ou administrativas em vez da utilização de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos.

De acordo com Penrose (1979, p.24), a integração vertical é uma forma de crescimento da firma que envolve o aumento do número de produtos intermediários que são produzidos para seu próprio uso, ou seja, a firma passa a fabricar produtos que antes tinha que comprar de terceiros, ou também pode passar a produzir novos produtos e serviços.

“A integração vertical é um método pelo qual uma firma tenta manter sua posição competitiva e melhorar a lucratividade de seus produtos básicos” (Penrose, 1975, p.25).

A integração vertical é uma estratégia de crescimento, onde as pressões competitivas podem induzir a um movimento de integração vertical “para trás” objetivando a redução dos custos, aumento da qualidade e volume dos insumos, e garantia da entrega dos insumos em tempo hábil, pode permitir que a empresa intensifique a diferenciação, embora as circunstâncias sejam um tanto diferente daquelas encontradas na integração “para frente”. Com o controle sobre a produção de insumos básicos, a empresa pode realmente se tornar apta a diferenciar o seu produto de uma forma melhor ou, ao menos, merecer credibilidade ao afirmar que pode fazê-lo, a integração vertical “para frente”, objetivando o grupo a manter ou ampliar sua posição no mercado, pode seguidamente permitir que a empresa diferencie o seu produto com maior sucesso, porque passa a poder controlar um número maior de elementos do processo de produção ou a maneira como a venda do produto é realizada. A inexistência ou ineficiência de uma rede de fornecedores também pode estimular a integração vertical.

2.3.5 Internacionalização

A internacionalização compreende a expansão das atividades da empresa no mercado global. Com a crescente concorrência, as inovações e mudanças tecnológicas, os grupos passam a ter estímulos à expansão.

Para Guimarães (1982, p.77), “o impulso das economias capitalistas na direção do mercado externo pode ser visto como resultado da dinâmica de indústrias oligopolistas com um potencial de crescimento significativamente superior às taxas de expansão de seus mercados domésticos”. Então, segundo o autor, as firmas que fazem parte dessas indústrias, a exportação de mercadorias significa diversificar suas atividades.

Gonçalves (1991) fala que a internacionalização da produção ocorre porque a maior parte dos grupos controla ativos além do seu espaço nacional, e opera em escala mundial. Isto está relacionado com um certo dinamismo tecnológico.

A maior parte das empresas brasileiras exporta seus produtos sem fixar-se no exterior, porém, com a globalização esse quadro está mudando e algumas empresas já estabeleceram unidades físicas no exterior.

2.4 Considerações Finais

A forte concorrência que existe entre as empresas faz com que elas procurem novas formas de competição e crescimento para sua sobrevivência no mercado. E nesta busca de crescimento, as empresas adotam estratégias, que é uma combinação dos objetivos que a empresa busca e dos meios pelos quais ela procura alcança-los, e assim irá procurar se posicionar melhor dentro do mercado.

O crescimento da firma pode ocorrer através da estrutura de indústria que se classifica em competitiva e oligopolista. Na indústria competitiva as possibilidades de crescimento da firma são limitadas, devido a concorrência, há competição por preços e os lucros são baixos. Para a indústria oligopolista a possibilidade de crescimento é mais ampla, pode ocorrer através da diferenciação, diversificação, internacionalização e outros. Não se caracterizam pela competição por preços.

Visando o crescimento, a firma pode atuar em várias indústrias, o que constitui a firma conglomerada, com isso vai haver lucros para investir inclusive em indústrias competitivas.

CAPÍTULO III

SETOR DE CARNES NO BRASIL

Este capítulo tem por objetivo apresentar a situação econômica brasileira nas décadas de 80 e 90, de acordo com autores como Ferraz, Carneiro, Coutinho, e outros.

Na segunda parte que trata do setor de carnes no Brasil, enfatizando a década de 90, o objetivo é demonstrar a situação da Perdigão em relação a essas condições. Apresentar o setor de carnes nos segmentos bovinos, suínos e frangos.

3.1 Cenário Econômico no Brasil nos Anos 80 e 90

No final da década de 70 originou-se o descontrole do processo inflacionário brasileiro, decorrente do endividamento externo do país, que crescia em consequência do choque do preço do petróleo e posteriormente a cessação de fluxos de capital estrangeiro após a moratória mexicana em 1982. Com o balanço de pagamentos desequilibrado sobra pouca margem para a política econômica atuar.

Segundo Ferraz (1995), o final da década de 70 e início dos anos 80 é marcado pelos desequilíbrios no balanço comercial, que apresenta déficit acumulado. Isso reflete os efeitos diretos e indiretos do segundo choque do petróleo e do retorno a uma conjuntura recessiva, com reduzidos níveis de crescimento, acompanhada de aceleração inflacionária nas economias capitalistas avançadas. O efeito cumulativo assume graves proporções no período de 79/80. Assim, pela primeira vez na história recente da dívida externa, o saldo da conta financeira apresenta-se com sinal negativo; com isso, o acréscimo da dívida além de não gerar recursos para financiamento da conta de mercadorias e de serviços produtivos, é insuficiente para fazer frente aos juros líquidos vencidos no período.

O expressivo aumento do custo da dívida resultou da elevação das taxas básicas de juros praticados no mercado internacional. Os desequilíbrios do setor externo assumem um caráter predominantemente financeiro, como resultado do impacto desequilibrado que o endividamento exerce sobre o balanço de pagamentos.

Os anos 80 iniciam com uma inflação de aproximadamente 110% a.a. e com uma política macroeconômica baseada na redução da demanda agregada. O crédito farto e barato concedido ao produtor rural para aquisição de máquinas, fertilizantes e defensivos, esgotou-se com a crise cambial no início da década. Com tudo isso, veio a recessão, reduzindo o consumo de carnes no país, afastando o consumidor dos produtos mais sofisticados (Cunha, 1996).

Para o produtor, o crédito passou a ser cada vez mais caro e seletivo. As crises cambiais e fiscais refletiam diretamente na política de crédito rural e em todos os instrumentos que lhe davam sustentação – preços mínimos, valor básico de custeio e seguro, pesquisa e extensão, entre outros.

Essa década caracterizou-se como um período de estagnação, conduzindo a economia ao atraso, houve um crescimento dos preços dos bens de capital acima dos demais preços da economia, houve um declínio nos investimentos, a desorganização do estado devido a escassez de recursos públicos e baixo nível de investimentos privados, leva a uma deterioração parcial da infra-estrutura.

Segundo Carneiro, com a estagnação da produção industrial, a economia brasileira nos anos 80 vai perder o dinamismo. O período de 1980 a 83 vai ser fortemente recessivo, ocorrendo aumento dos preços dos bens de capital, devido ao ajustamento externo, esse período caracterizou-se pela elevação da taxa de juros, desvalorizações reais do câmbio, resultando na recessão. Em 83/84 acontece uma recuperação do crescimento, uma apreciação cambial e uma redução da taxa de juros. Porém, a partir de 1987, a estagnação e a política restritiva estão de volta.

Devido às políticas de incentivo fiscal de âmbito regional, foram criadas condições de competitividade para a região Centro-Oeste, que passou a receber capital agroindustrial, antes centralizado no Sul e São Paulo.

A diferença básica da década de 70 para a de 80 é que o setor urbano-industrial absorvia a migração campo-cidade. A expansão de fronteira distribuía os excedentes das

áreas de acentuado desenvolvimento ou rápida transformação no processo de produção, como o Sul e o Sudeste. Na primeira metade dos anos 80, o campo reduziu sua população em 3 milhões de habitantes, praticamente o mesmo número que nos 15 anos anteriores.

Em 1990 a abertura econômica é uma condição necessária, porque a estrutura industrial teve um elevado nível de proteção, que vai ser adicionado aos vários benefícios fornecidos pelo próprio Estado. Isso vai se constituir numa lógica contra a concorrência, e a concorrência tem que ser vista no sentido dinâmico, no sentido de busca de novas posições.

Os anos 90 começaram com o sinal da globalização no Brasil. Com a crescente abertura dos mercados, a ênfase no controle da inflação e a falta de vontade política de apoio decidido à agricultura fez com que este setor fosse o mais rapidamente afetado. Sem tempo de se organizar, os produtores rurais ficaram repentinamente expostos à abertura dos mercados e à competição internacional.

Após períodos de esperanças e incertezas sobre o rumo do país com o Plano Collor, 1990 encerrou com a economia mergulhada na recessão, inflação alta e aceleração. Acreditava-se que com o Plano Collor viria também o progresso, a estabilidade e modernidade, mas isso não ocorreu, houve então um aprofundamento da recessão, aumento do desemprego e redução do salário real. O país empobreceu, o PIB caiu, afetando a indústria de transformação, a agropecuária, os serviços estavam estagnados. A renda per capita também caiu. Com o Plano Collor II, que seria um aprofundamento do Plano Collor, o conjunto de medidas contido no novo programa representou a sua antítese em relação à liberdade de mercado, à desregulamentação da economia e a ênfase na política monetária como peça central da estabilização, enquanto com ele identificou-se no tocante ao compromisso com a recessão, com a manutenção da política salarial contracionista e à prática, tornada rotineira, de confisco de parcelas das aplicações financeiras.

Isso resultou na desarticulação da estrutura industrial, devido ao quadro fortemente recessivo, aumento da instabilidade econômica, os agentes passam a buscar uma defesa individual das riquezas em termos de suas perdas.

De acordo com Bacha, em 1993 surge o Plano real com o objetivo de equilibrar o orçamento fiscal, através de cortes profundos na proposta orçamentária para 94, alinhar os preços mais importantes da economia, estabelecer uma conversão dessa unidade de conta na nova moeda do país, a uma taxa de paridade semifixa com o dólar. O autor fala que em

1995 o novo governo adotou uma série de medidas políticas e econômicas para reagir aos desequilíbrios identificados que ameaçavam a sustentação do Plano Real, as medidas eram de elevar as taxas básicas de juros e impor restrições adicionais à expansão creditícia. No início de 1997 as perspectivas a curto prazo brasileiras são bastante satisfatórias, com taxas de inflação baixas e crescimento do PIB superior a 4%.

Para o autor, o Plano Real foi bem sucedido em baixar as taxas de inflação e mantê-las baixas, em 1998 o Brasil pode apresentar taxas de inflação comparáveis a seus parceiros comerciais. O Plano real ainda não conseguiu uma política econômica onde o controle inflacionário é compatível com o crescimento econômico sustentado e com um razoável equilíbrio externo.

A indústria brasileira de carnes atravessou a década de 90 envolvida em um conjunto de ocorrências que abrangem aquisições e mudanças de controle acionário de importantes empresas, queda nos preços relativos, baixas margens de lucro e dificuldades no mercado externo.

As empresas agroindustriais, visando assegurar a competitividade nos mercados, tiveram de reestruturar suas organizações e redefinir estratégias. A concentração da produção de suas matérias-primas foi uma das estratégias que ganharam importância, resultando em fator complementar de exclusão de produtores.

3.2 O Setor de Carnes no Brasil

Nos últimos 10 anos a produção brasileira de carnes (bovinos, suínos e frangos) cresceu aproximadamente 73%, isso significou um salto de 7,5 milhões de toneladas em 1990, para 13 milhões de toneladas em 1999.

Tabela 3.1: Produção Brasileira de Carne Bovina, Frango e Suína (1990-1999):

Ano	Carne Bovina		Carne de Frango		Carne Suína		Total	
	Mil Ton.	%	Mil Ton.	%	Mil Ton.	%	Mil Ton.	%
1990	4.115	55,0	2.374	31,0	1.050	14,0	7.512	100
1991	4.510	54,0	2.627	32,0	1.120	14,0	8.257	100
1992	4.715	54,0	2.872	33,0	1.188	13,0	8.775	100
1993	4.806	52,0	3.144	34,0	1.250	14,0	9.200	100
1994	5.136	52,0	3.491	35,0	1.300	13,0	9.927	100
1995	5.710	51,0	4.050	36,0	1.430	13,0	11.900	100
1996	6.186	52,0	4.052	34,0	1.600	14,0	11.838	100
1997	5.921	50,0	4.461	37,0	1.518	13,0	11.900	100
1998	5.857	48,0	4.610	38,0	1.647	14,0	12.114	100
1999	6.053	47,0	5.200	40,0	1.748	13,0	13.001	100

Fonte: FAO, 2000, apud Nicolau et al. (2001)

Como pode ser observado na tabela 3.1, no Brasil a carne bovina ocupa o primeiro lugar na produção, seguida pela carne de frango. A produção de carne suína no país é muito pequena em relação à produção mundial, e desde 1990 sua produção oscila entre 13 e 14%.

A carne de frango aumentou sua produção de 2.374 mil toneladas em 1990 para 5.200 mil toneladas em 1999, ficando muito próxima da produção de carne bovina, que teve um crescimento pouco significativo em sua produção, isso resultou na redução de sua participação no mercado que no início da década era de 55% e em 1999 ficou em 47%, contra 40% da carne de frango no mesmo ano.

Nessa década a média da participação da carne bovina foi de aproximadamente 51%, a média da carne de frango foi de 35% e a carne suína 13%. Assim, é possível verificar que enquanto os suínos mantiveram o mesmo percentual de crescimento na década, a carne de frango aumentou sua produção a cada ano, aproximando-se da carne bovina, que apesar de ter sofrido uma redução na sua participação, continua a ser a mais consumida no país. O avanço da pecuária brasileira pode ser percebido na quantidade de carne exportada e produzida. Em 10 anos, o país passou de importador a terceiro maior exportador mundial, atrás apenas da Austrália e dos EUA.

O país produz hoje cerca de 14 milhões de toneladas por ano de carnes (bovina, suína, frango), exporta mais de 2,4 bilhões de dólares por ano, em produtos e derivados de

carnes. A carne suína mantém a posição de ser a mais produzida em todo o mundo, percentualmente sua participação no mercado continua em aproximadamente 44%, seguida pela carne bovina, 28% e frango, 27%.

A carne bovina praticamente manteve sua produção em torno de 55 milhões de toneladas, enquanto que a carne de frango aumentou significativamente sua produção, passando de 35.121 mil toneladas em 1990 para 53.870 mil toneladas em 1999, isso faz com que esses dois segmentos tenham, em 1999, quase que a mesma participação no mercado mundial, o que não acontecia no início da década quando a carne bovina contava com uma participação mais expressiva.

Tabela 3.2: Produção Mundial de Carnes, 1990-1999:

Anos	Carne Bovina		Carne de Frango		Carne Suína		Total	
	Mil Ton.	%	Mil Ton.	%	Mil Ton.	%	Mil Ton.	%
1990	55.366	34,5	35.121	21,9	69.907	43,6	160.394	100
1991	53.822	33,3	37.121	22,9	70.890	43,8	161.833	100
1992	52.938	32,1	38.876	23,6	72.994	44,3	164.808	100
1993	52.381	31,0	41.009	24,3	75.367	44,7	168.757	100
1994	53.104	30,5	43.381	24,9	77.784	44,6	174.269	100
1995	53.969	30,1	46.279	25,9	78.701	44,0	178.949	100
1996	54.600	30,2	47.494	26,3	78.620	43,5	180.714	100
1997	55.137	29,4	50.152	26,7	82.454	43,9	187.743	100
1998	55.256	28,4	51.903	26,6	87.781	45,0	194.940	100
1999	55.419	28,0	53.870	27,3	88.252	44,7	197.541	100

Fonte: FAO, 2000, apud Nicolau et al. (2001)

3.2.1 Carne Bovina

A carne bovina é a mais consumida no país, e o Brasil é um dos mais importantes produtores deste segmento no mundo, cerca de 6,0 milhões de toneladas por ano. Possui um rebanho bovino com predominância das raças zebuínas nos Estados de São Paulo, Minas Gerais e Goiás, já nos Estados do Sul, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, tem predominância das raças européias.

O país possui o maior rebanho comercial do mundo. Com aproximadamente 165 milhões de cabeças de bovinos e búfalos, fez que países como Argentina, Nova Zelândia e Alemanha reduzissem sua participação no mercado mundial da carne.

Para os pecuaristas brasileiros, o controle efetivo da febre aftosa, considerada um grande entrave a exportações, tem sido um impulsionador das vendas externas. Atualmente o Brasil possui o maior território do mundo com rebanho livre da doença. Só nas regiões Norte, com exceção de Tocantins, e Nordeste, sem considerar Sergipe e Bahia, não há controle da aftosa.

A produção doméstica foi de 4,8 milhões de toneladas em 1993 e a demanda contida (devido a distorções na distribuição de renda) é estimada em 1,0 milhão de toneladas por ano, pouco acima das exportações totais de carne em 1994 (950 mil toneladas). Para realizar esse potencial exportador, é necessário um programa de qualidade que inclua o melhoramento genético do rebanho, controle de doenças (principalmente a aftosa), modernização do abate e do armazenamento.

Em 2001 o Brasil importou 90 mil toneladas de carne bovina, e suas exportações alcançaram 500 mil toneladas, com valor aproximado de 1,0 bilhão de dólares.

A Indústria Frigorífica brasileira de carne bovina reúne mais de 130 empresas, com grande importância e produção. Essas indústrias estão distribuídas em todo o território nacional, destas, aproximadamente 16 empresas, as de maior parte, estão habilitadas à exportação e, reunidas através da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes Industrializadas (ABIEC), são responsáveis pela exportação de mais de 500 mil toneladas de carnes industrializadas por ano, para vários mercados, em especial, para os EUA, União Européia e países da Ásia. Tudo contribui para que o Brasil, em 10 ou 15 anos, se torne o maior exportador mundial de carne bovina.

A Perdigão adquiriu seu primeiro frigorífico de bovinos em 1986, e em 1993 se desfez de todos os abatedouros de bovinos, passando a trabalhar somente com terceiros.

O segmento de bovinos já apresenta um quadro distinto. O Brasil tem perdido posição como exportador de carne bovina (de 536 mil toneladas em 1985 para 350 mil em 1994; 9,3% a menos que em 1993 e 20% a menos que em 1992), embora diversos estudos tenham apontado que o mercado internacional, ao longo dos anos 90, poderia absorver cerca de um milhão de toneladas por ano de carne bovina brasileira.

Tabela 3.3: Volume das Exportações de Carne Bovina (1990-2001):

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Industrializada (mil ton.)	149	262	320	290	270	225	209	204	234	292	245	172
“In Natura” (mil ton.)	100	74	124	102	88	44	52	70	109	170	210	460
Total (mil ton.)	249	326	444	392	358	269	261	274	343	462	455	632
Industrializados (milhões US\$)	141	260	353	291	296	287	233	224	279	304	218	145
“In Natura” (milhões US\$)	93	138	281	225	226	158	159	196	277	366	405	674
Total (milhões US\$)	234	398	634	516	522	445	392	420	556	670	623	819

Fonte: ABIEC, 2002.

A exportação de carne bovina industrializada na década de 90 chegou a 320 mil toneladas no ano de 1992, a partir de 1993 até 1997 decaiu, voltando a crescer nos anos seguintes, sem alcançar a marca de 1992, em 2001 a exportação foi de 172 mil toneladas, isso ocorre pela preferência da carne “in natura”, que nos últimos anos (a partir de 1998), tem aumentado suas exportações significativamente, em 2001 chegou a exportar quase 300 toneladas a mais que a industrializada.

Apesar das quedas nas exportações de carne industrializada, conseguiram manter uma média de aproximadamente 240 mil toneladas por ano, contra 133 mil toneladas da “in natura”.

Isso representou um faturamento de 819 milhões de dólares no ano de 2001, com uma participação de 674 milhões de dólares da carne “in natura”, que possui um valor maior que as industrializadas. No início da década as exportações eram de 234 milhões de dólares, esses números passaram a ser mais significativos após o aumento das exportações das carnes “in natura”.

O abate de carne bovina no Brasil vem crescendo a cada ano, passou de 26 milhões em 1994 para 32,5 milhões em 2000, enquanto as exportações diminuem o consumo interno continua aumentando. Em 1994 o consumo per capita foi de 32,6 kg em 2000 teve um aumento de quase 4 kg por pessoa.

Com o melhora da qualidade na carne brasileira e o aumento na produção, as importações passaram a ter quedas, em 2000 foram importadas 99,9 mil toneladas de carne contra quase 200 mil toneladas em 1994.

Tabela 3.4: Balanço da Pecuária Bovídea de Corte:

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
População (milhões de habitantes)	153,7	155,8	157,1	160,1	163,2	166,3	169,5
Rebanho Bovino (milhões)	158,2	157,0	153,0	155,0	157,0	160,7	163,2
Taxa de Abate	16,43%	17,20%	20,26%	18,77%	19,24%	19,50%	19,93%
Abate (milhões)	26,0	27,0	31,0	29,1	30,2	31,3	32,5
Produção/carne (mil ton)	5.200	5.400	6.045	5.820	6.040	6.270	6.650
Consumo per capita (kg)	32,6	34,5	38,0	35,7	35,5	34,8	36,3
Consumo Interno (mil ton.)	5.017,5	5.376,4	5.962,3	5.709,9	5.797,4	5.793,3	6.158,0
Exportação (mil ton.)	378,4	285,1	278,4	286,7	377,7	559,9	591,9
Importação (mil ton.)	195,9	261,5	195,7	176,6	135,1	83,2	99,9
Exportação (milhões US\$)	573,4	490,2	440,0	436,0	588,5	784,7	786,3
Importação (milhões US\$)	230,5	311,5	237,1	272,8	220,0	98,9	128,3

Fonte: ABIEC, 2002

3.2.2 Carne Suína

Até 1978 a carne mais consumida no mundo era a bovina, a partir daquele ano, a carne suína assumiu a preferência mundial e não perdeu mais a liderança. Em meados da década de 80, a suinocultura experimentou um período de preços bastante favorável, em virtude do plano cruzado, que propiciou aumento da demanda de carne suína.

Porém, a oferta foi insuficiente para atendê-la. Para suprir este déficit, importou-se carne suína, o que fez com que ocorresse redução nos preços. Essa redução de preço fez com que os produtores descartassem matrizes, aumentando ainda mais a oferta, e contribuindo para que os preços continuassem em declínio (Gomes et al., 1992). Esta queda nos preços atingiu seu menor valor em maio de 1996. Essa crise foi aprofundada ainda mais pelas repentinas altas, tanto no mercado interno como no mercado mundial, dos preços dos principais insumos utilizados na suinocultura. Em 1997 o mundo produziu 76,4 milhões de toneladas de carne suína. Nos últimos 10 anos, a produção de suínos obteve um crescimento de 28%, apesar de alguns pontos negativos como a ocorrência de peste suína

nas regiões produtoras, do menor desempenho técnico, ter um preço mais elevado e não ser um produto tão procurado pelo consumidor.

A produção de carne suína oscila ao redor de 1,3 milhão de toneladas desde 1987. As exportações (cerca de 44 mil ton/ano) estão restringidas por barreiras sanitárias (muitas de origem protecionista), mas o país tem condições comerciais e técnicas de vir a ser um exportador de destaque (Desouzart, 1994).

No Brasil, a produção e o consumo de carne suína ainda são pequenos se comparados com outras regiões do mundo, mas obteve um aumento nos últimos anos, quando a produção passou de 705 mil toneladas em 1970 para 1.540 mil toneladas em 1997 e o consumo passou de 7,55 kg por habitante para 9,23 kg, e o crescimento mais significativo ocorre nas exportações, em 1997 o Brasil já exportava 63,8 mil toneladas, quase que cinco vezes mais que no início da década.

Tabela 3.5: Evolução da Suinocultura no Brasil (1970-1997)

EVOLUÇÃO DA SUINOCULTURA NO BRASIL					
Ano	Plantel milh cab	Prod 1000 ton	Export 1000 ton	Pop milhões hab	Cons kg/hab/ano
1970	31,5	705	2,1	93,1	7,55
1980	34,2	1.150	0	118,3	9,69
1990	30	1.040	13,1	144,7	7,09
1995	36	1.500	34	155,8	9,42
1996	35,9	1.590	64,3	157,8	9,79
1997	35	1.540	63,8	159,8	9,23

Fonte: HYPERMART, 2002

Tabela 3.6: Maiores Exportadores Mundiais de Carne Suína (mil ton) – 2000-2001

	2000	2001
União Européia	1.470	1.220
Canadá	656	710
Estados Unidos	592	699
Brasil	127	265
China	73	110
Outros	503	539
Total	3.457	3.518

Fonte: ABIPECS

Na tabela 3.7 pode-se verificar as principais empresas produtoras de suínos.

Tabela 3.7 – Produção de Suínos nas Empresas do Brasil (2001)

EMPRESA	CABEÇAS ABATIDAS	PARTICIPAÇÃO %
Sadia	3.095.698	11,7
Perdigão	2.416.251	9,1
Aurora	1.719.675	6,5
Seara	1.489.834	5,6
Chapecó	1.188.387	4,5
Riosulense	771.937	2,9
Frangosul	531.214	2,0
Rezende	467.372	1,8
Avipal	420.577	1,6
Cotrel	316.821	1,2
Sudcoop	295.999	1,1
Pif Paf	263.242	1,0
Cooperjacuí	213.815	0,8
Palmali	196.460	0,7
Modelo/Salermo	194.834	0,7
Porcobelo	167.048	0,6
Saudali	125.354	0,5
Cotrigo	101.482	0,4
Sino dos Alpes	89.864	0,3
Minuano/Frigumz	78.495	0,3
Persa	63.495	0,2
Castilhense	50.777	0,2
Frig. Mabella	19.146	0,1
Agropesa	17.152	0,1
Outros	12.242.959	46,1
Total	26.538.143	100,0

Fonte: ABIPECS

3.2.3 Carne de Frango

A moderna indústria de frangos instalou-se no sul do Brasil na década de 70, a integração vertical impulsionou o desenvolvimento do setor avícola. Formou-se um grupo de grandes e poucas empresas que convivem com um grande número de pequenos abatedouros, que são na maioria clandestinos. Mas com a integração vertical houve um grande desenvolvimento na qualidade e produtividade das aves e gerou também a organização no abastecimento de matérias-primas.

Tabela 3.8: Produção de Frango de Corte no Brasil 1970-1999:

ANOS	PRODUÇÃO (ton.)	VARIAÇÃO %
1970	217.000	
1972	294.000	35,48
1974	484.000	64,63
1976	604.000	24,79
1978	858.000	61,92
1980	1.230.000	43,36
1982	1.508.000	22,60
1984	1.356.000	(10,08)
1986	1.617.000	19,25
1988	1.947.000	20,41
1990	2.356.000	21,01
1991	2.627.000	11,50
1992	2.872.000	9,33
1993	3.144.000	9,47
1994	3.491.000	11,04
1995	4.050.000	16,01
1996	4.058.000	0,20
1997	4.461.000	9,93
1998	4.853.000	8,79
1999	5.526.000	13,87
Taxa Média		11,8

Fonte: ABEF, 2002

Com isso, a produção de frangos passou a ter um aumento significativo a cada ano, em 1970 a produção nacional de frango de corte era de 217.000 toneladas, em 1999 já era de 5.526.000 toneladas.

A taxa média da produção ficou em 11,8%, devido a algumas quedas na produção, principalmente em 1984, quando foi verificado um crescimento negativo.

Esse crescimento que ocorreu nas últimas décadas deve-se, principalmente, aos investimentos feitos pelas empresas ligadas à área da genética, nutrição, medicamentos e produtos veterinários, em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, cada vez mais eficientes. A avicultura brasileira possui um plantel de excelente qualidade genética, assistência técnica eficiente, instalações padronizadas, bom manejo e um controle sanitário rigoroso, em função do pacote tecnológico imposto pelas empresas integradoras e alguns produtores independentes, possuindo assim, alto índice de produtividade.

A alta carga fiscal do preço final do frango incentiva a sonegação de empresas pequenas e médias, tornando o 'frango sem marca' o maior competidor das grandes empresas. Para reduzir a vulnerabilidade às flutuações de frango commodity, as empresas líderes procuram voltar-se para o mercado externo e atuar em produtos de maior valor agregado.

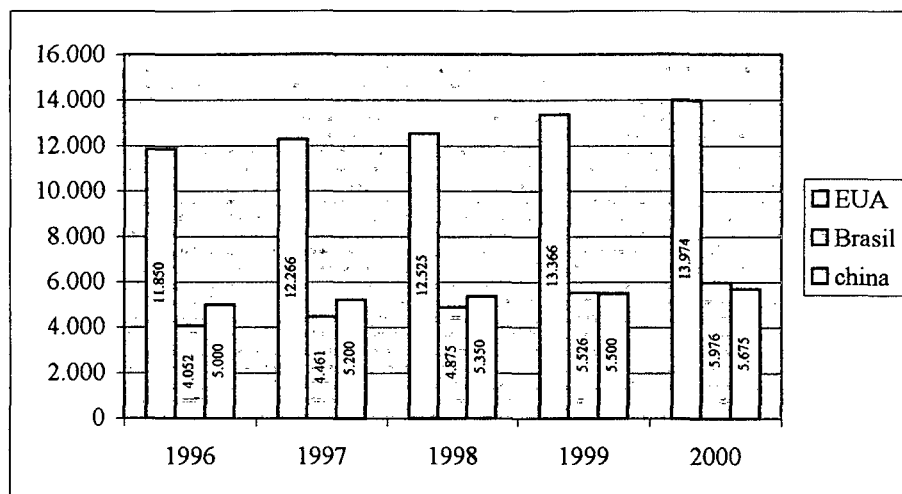
Com exceção dos anos recessivos da década de 80, a produção de aves vem crescendo aproximadamente 10% ao ano, o que se explica pela atualização constante da tecnologia do setor, que aumentando a produtividade conseguiu baixar seu preço, tornando-o competitivo em relação a produtos substitutos. Nos anos 90, o consumidor compra, com o suficiente para 1 kg de carne bovina, 2,5 vezes mais frango do que nos anos 70.

O frango é um produto consolidado no mercado, e seu consumo vem aumentando devido às quedas no preço e a busca da população pela carne branca, considerada saudável. O consumo per capita hoje no Brasil é de aproximadamente 30,0 kg/hab/ano. Há uma preferência por frango em cortes específicos, desossado e vendido em bandejas.

Em 1995 o Brasil ficou em 5º lugar entre os exportadores de frango, tendo se consolidado no mercado por atender a demandas específicas, como abate de acordo com preceitos islâmicos para vendas para a Arábia Saudita e cortes 'light' para os EUA. Os principais clientes são Arábia Saudita e Argentina, para exportações se deve às empresas

exportadoras de carne de frango. Entre os maiores produtores de carne de frango destacam-se os EUA, O Brasil e a China.

Figura 3.1: Principais Produtores Mundiais de Aves (mil ton) – 1996-2000



Fonte: ABEF, 2002

O Brasil cada vez mais tem conquistado o mercado externo com a carne de frango. A Arábia Saudita destaca-se como o principal comprador de frango inteiro do Brasil com 243,3 mil toneladas por ano, Japão e Hong Kong são os principais compradores de frango em partes com 124,2 e 109,6 mil toneladas por ano respectivamente.

Tabela 3.9: Principais Países compradores de Frango do Brasil (2000):

País	Frango Inteiro (mil ton.)	País	Frango em Corte (mil ton)
Arábia Saudita	243,3	Japão	124,2
Rússia	59,7	Hong Kong	109,6
Kuwait	45,9	Alemanha	67,2
Emirados Árabes	45,0	Holanda	60,4
Iêmen	39,2	Reino Unido	48,7
Catar	19,2	Rússia	37,3
Omã	18,6	África do Sul	30,4
Argentina	18,0	Cingapura	26,1
Angola	14,6	Espanha	24,0
Barein	11,2	Cuba	17,7

Fonte: Pesquisa de Campo

O Brasil apresenta a cada ano, uma maior participação no cenário mundial.

As empresas brasileiras que mais contribuem para isso são a Sadia com uma produção de mais de 400 milhões de cabeças de aves, a Perdigão está em segundo lugar com quase 350 milhões. Outras empresas como Frangosul, Seara, Avipal, Chapecó, Penabranca, etc, tem também uma participação significativa na produção brasileira de aves.

Na tabela 3.11 pode verificar-se as principais empresas responsáveis por isso, já que juntas respondem por quase 60% da produção total de aves.

Tabela 3.10: Produção de Aves nas Empresas do Brasil (2000):

PRODUÇÃO DAS EMPRESAS(2000)		
Associados ABEF	Cabeças Abatidas	Participação%
Sadia	401.765.200	11,65
Perdigão	349.059.475	10,12
Frangosul	224.918.474	6,52
Seara	199.925.536	5,80
Avipal	151.344.675	4,38
Chapecó	108.443.293	3,14
Penabranca	105.905.333	3,07
DaGranja	98.648.257	2,86
Aurora	74.380.177	2,16
Sertanejo	49.436.387	1,43
Copacol	41.416.834	1,20
Pif Paf	38.760.983	1,12
Rezende	36.373.133	1,07
Minuano	29.942.422	0,87
Lar	24.841.790	0,72
Big Frango	24.038.595	0,70
Nicolini	21.668.552	0,63
Macedo	17.398.203	0,50
Osato	16.619.898	0,48
Agrovêneto	15.837.686	0,46
Outros	1.418.227.292	41,12
Total	3.448.852.195	100

Fonte: ABEF, 2002.

De 1975 até meados da década de 80 as exportações que só aconteciam através de frango inteiro, passaram também a ocorrer com cortes de frango. Isso representou um incremento nas exportações de frango. Em 1990 as exportações de frango inteiro e cortes já eram de aproximadamente 300 mil toneladas. O frango inteiro a partir de 1985 registra uma participação média de 64% e o frango de corte 36%.

A tendência mundial é que este tipo de produto se aproxime cada vez mais das exportações de frangos inteiros, mesmo não ultrapassando a produção de frangos inteiros, isso só vem afirmar o aumento da oferta de produtos diferenciados, devido as maiores exigências dos consumidores e também à necessidade das agroindústrias de adicionar maior valor agregado aos seus produtos, elevando seus ganhos.

Tabela 3.11: Exportações Brasileiras de Frangos Inteiros e Cortes 1975-1999 (ton)

Anos	Inteiro	Participação%	Partes	Participação %	Total	Participação %
1975	3.469	100	0	0	3.469	100
1977	32.829	100	0	0	32.829	100
1979	81.096	100	0	0	81.096	100
1981	293.933	100	0	0	293.933	100
1983	289.301	100	0	0	289.301	100
1985	236.740	86,71	36.270	13,29	273.010	100
1987	164.724	76,56	50.439	23,44	215.163	100
1989	161.302	66,14	82.792	23,86	243.891	100
1990	209.567	70,04	89.651	29,96	299.218	100
1991	203.188	63,16	118.512	36,84	321.700	100
1992	232.114	62,44	139.605	37,56	371.719	100
1993	286.904	66,18	146.594	33,82	433.498	100
1994	279.523	58,06	201.906	41,94	481.429	100
1995	222.423	51,85	206.565	48,15	428.988	100
1996	294.738	51,82	274.057	48,18	568.795	100
1997	373.772	57,56	275.585	42,44	649.357	100
1998	365.134	59,61	247.343	40,39	612.477	100
1999	422.340	54,81	348.211	45,19	770.551	100

Fonte: ABEF, 2002.

O segmento de carne de frango, voltado para exportação, mas com crescente presença no mercado interno, apresenta grande dinamismo comercial e tecnológico. O Brasil, em 1994, era o quarto maior produtor (3,4 milhões de toneladas naquele ano) e segundo maior exportador de carne de frango (433 mil toneladas em 1993). O nível biotecnológico (eficiência alimentar, controle de doenças, produção de híbridos) é avançado e estratégico para a competitividade desse segmento.

Tabela 3.12: Produção de Frangos no Mercado Interno e Externo (ton) 1989-2000

PRODUÇÃO FRANGOS - SÉRIE ANUAL						
Ano	Mercado Interno	Variação%	Exportação	Variação%	Total	Variação%
1989	1.811.396		243.891		2.055.287	
1990	1.968.069	8,65	299.289	22,71	2.267.358	10,32
1991	2.200.211	11,8	321.700	7,49	2.521.911	11,23
1992	2.350.567	6,83	376.425	17,01	2.726.992	8,13
1993	2.709.500	15,27	433.498	15,16	3.142.998	15,26
1994	2.929.997	8,14	481.029	10,96	3.411.026	8,53
1995	3.616.705	23,44	433.744	-9,83	4.050.449	18,75
1996	3.482.767	-3,7	568.794	31,14	4.051.561	0,03
1997	3.811.569	9,44	649.356	14,16	4.460.925	10,1
1998	3.885.709	1,94	612.477	-5,68	4.498.186	0,83
1999	4.755.492	11,6	770.552	25,8	5.526.044	13,4
2000	5.069.777	6,61	906.746	17,67	5.976.523	8,15
Total	38.591.759	100	6.097.501	100	44.689.260	100

Fonte: ABEF, 2002.

Santa Catarina tem uma participação considerável na produção de frangos, já que de toda a produção nacional participa com aproximadamente 20% desde 1990. A produção de frangos para o mercado interno é muito maior que para o exterior, visto que, as exportações iniciaram-se somente na segunda metade da década de 70 e com uma maior intensificação a partir do final da década de 80.

O Brasil dedica a maior parte de sua produção de frango ao mercado interno, visto que o mercado externo tem sua preferência por outro segmento de carne.

Tabela 3.13: Produção Total de Carne de Frango no Brasil e em Santa Catarina (mil ton) 1990-1999

Anos	Brasil	SC	%Brasil
1990	2.356	484	20,54
1991	2.627	605	23,03
1992	2.872	634	22,07
1993	3.144	636	20,23
1994	3.491	660	18,90
1995	4.050	726	17,92
1996	4.058	762	18,77
1997	4.461	900	20,17
1998	4.853	927	19,10
1999	5.526	1.105	20,00
Total	37.438	7.439	19,87

Fonte: ABEF, 2002.

Tabela 3.14: Produção, Exportação e Consumo de Frango – Brasil 1970-2000

Anos	Produção (mil ton)	Variação Anual Média (%)	Exportação (mil ton)	Exportação/Produção (%)	Consumo per Capita (kg/ano)
1970	217	-	-	-	2,4
1975	519	19,1	3	-	4,9
1980	1.250	19,2	165	13,2	9,6
1985	1.482	3,5	273	18,4	9,2
1990	2.355	9,7	289	12,3	14,3
1993	3.143	10,0	417	13,3	18,2
2000	5.977	7,1	907	17,0	33,5

Fonte: APINCO/ABEF, apud Nicolau et al (1993)

A produção de carne de frangos em 1970 era de 217 mil toneladas e cada habitante consumia uma média de 2,4 kg por ano.

Na década de 80 já se registrava uma produção de 1.250 mil toneladas com um consumo per capita de 9,6 kg/hab/ano, e as exportações cresceram significativamente em relação a década passada. Em 1993, a produção de aves chega a mais de 3 mil toneladas e o consumo per capita alcança 18,2 kg por ano.

As exportações tiveram um bom desempenho no ano 2000 chegando a 907 mil toneladas no ano. O aumento na produção elevou também o consumo per capita chegando a mais de 30 kg por habitante.

3.3 Considerações Finais

A indústria brasileira não teve um bom desempenho durante a década de 80 e início dos 90, foram períodos de instabilidades e sérias dificuldades para a economia brasileira. O setor de bens de capital foi o mais afetado pelo período recessivo, os demais setores apresentaram um comportamento cíclico, sem conseguir articular uma trajetória de crescimento sustentado. Esse momento que o país passava pode ser verificado na indústria de carnes que registra queda na sua produção.

A carne bovina é o segmento que possui a maior produção e consumo no país, a carne de frango vem aumentando consideravelmente sua produção e consumo.

A carne suína constitui-se na menos apreciada no país, contrastando com o resto do mundo, onde é a mais consumida, o segundo lugar é ocupado pelo segmento de carne bovina.

As exportações de carnes obtiveram um crescimento bastante significativo nos últimos anos, a carne de frango é o segmento com maior volume de exportações. Empresas como a Sadia e Perdigão têm uma participação fundamental na produção de frangos.

CAPÍTULO IV

O HISTÓRICO DO GRUPO PERDIGÃO¹

A Empresa Perdigão Agroindustrial S.A., ao longo dos anos transformou-se em uma das maiores indústrias de alimentos do Brasil. A evolução da organização proporcionou também o desenvolvimento de muitas regiões, produzindo riquezas através da geração de empregos e da formação de parceiras.

Aos 68 anos de existência, a Perdigão, que iniciou suas atividades industriais num pequeno abatedouro e fábrica de produtos suínos em Santa Catarina, hoje contabiliza números que a coloca no ranking das maiores empresas do mundo.

Este capítulo trata da trajetória da empresa desde a sua fundação até o ano 2000.

4.1 Trajetória das Empresas Perdigão nas décadas de 30-40

Em 1934, as famílias Ponzoni, de Pinheiro Preto, e Brandalise, de Vila Perdizes, resolveram unir suas atividades, seus capitais, seus estabelecimentos, seus conhecimentos, e suas capacidades de trabalho para constituir uma firma comercial em sociedade, o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia, negócio que originou a Perdigão. Nesse empreendimento tornaram-se sócios Ângelo e Pedro Ponzoni (37,5% do capital) e André David, Arthur, Guilherme, Abrão e Saul Brandalise (62,5%).

No início de 1939 a firma se associa a Frey e Kellermann, proprietários da fábrica Fritz Lorenz, criando um novo negócio, a Sociedade de Banha Catarinense Ltda. – Fábrica de Produtos Suínos & Cia, teve início a atividade industrial da empresa com banha e carne de suínos. O nome Perdigão é escolhido em 1939.

¹ Trajetória baseada no livro Perdigão – Uma Trajetória para o Futuro de Helena Tassara e em vários números da Revista Perdigão Hoje.

Na década de 40, forma a Sociedade de Vinhos Catarinense Ltda. e adquirem uma fábrica de banha e um abatedouro, já se destacava no Estado como uma grande produtora e exportadora de banha, embutidos, couros suínos, cereais e frutas.

Com o abate de suínos atingindo a marca de 100 animais por dia, em 1942 torna-se necessário uma modernização no frigorífico, então, a empresa investe no melhoramento tecnológico dos equipamentos do frigorífico de suínos.

A Ponzoni, Brandalise & Cia. adquire a Sociedade Curtume Catarinense, em 1943. O objetivo desta aquisição era iniciar o aproveitamento industrial e comercial dos couros e das peles gerados em seu próprio abatedouro, cuja produção crescia dia a dia, e também outros couros adquiridos de terceiros.

Em 1946 com a razão social Ponzoni Brandalise S/A – Comércio e Indústria, a empresa amplia ainda mais suas atividades industriais com a instalação de um moinho de trigo em Videira/SC. Investiram também na aquisição de terras em áreas de reservas florestais nativas, principalmente aquelas onde existiam grandes pinheirais e matas de araucária, imbuia e outras árvores de madeira nobre. As matas nativas de sua propriedade forneciam a madeira que, depois de beneficiada, tinha vários destinos: construção de instalações agropecuárias; casas para os funcionários; e as aparas e sobras, provenientes do beneficiamento, eram queimadas nas caldeiras que movimentavam a fábrica de banha.

A partir de 1947, dando seguimento à expansão de suas atividades, passa a investir no setor madeireiro e adquire uma pequena serraria, após, instala uma serraria de grande porte em Passo da Felicidade e outra em Catanduvas. Essas instalações têm como objetivo aproveitar toda a madeira, então, instala uma fábrica de caixas nas proximidades do frigorífico. Essa fábrica de caixas era especializada na montagem das embalagens e das caixas que acondicionavam os produtos manufaturados pela empresa.

Os negócios prosperavam, e a firma crescia, e com ela crescia também a economia da cidade, que até hoje é voltada para a agroindústria. A década de 40 mostrou a empresa investindo em outros setores buscando a diversificação de suas atividades, a expansão de seu comércio. E esse objetivo foi alcançado, visto que, a empresa adquiriu serrarias, fábrica de curtume, e não deixavam de lado o abate de animais, que por enquanto eram de suínos.

Quadro 4.1: Principais Ocorrências da Trajetória Produtiva e Organizacional das Empresas Perdigão nas décadas de 30-40

1934	→ Inaugurado o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia, que originou a Perdigão.
1939	→ Início da atividade da empresa com banha e suínos, através da associação com Frey & Kellermann.
1942	→ Melhoria tecnológica dos equipamentos do frigorífico, o abate de suínos chega a 100 cabeças/dia.
1943	→ A Ponzoni, Brandalise & Cia. adquire a Sociedade Curtume Catarinense.
1945	→ A empresa passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S/A Comércio e Indústria.
1947	→ A empresa faz seu primeiro investimento no setor madeireiro, adquirindo serrarias.

Fonte: Informativo Perdigão (2000)

4.2 Trajetória das Empresas Perdigão nas décadas de 50-60

Na década de 50 a empresa continua expandindo seus negócios, então direciona os investimentos da empresa para a agropecuária e constrói a Granja Santa Gema, em Videira/SC, que era voltada para a produção de animais de alta linhagem, possuía uma granja modelo para aves, dois módulos produtores de suínos e visava o melhoramento genético dos animais.

Criou o Expresso Perdigão, devido à demanda gerada pela movimentação de cargas procedentes de diversas atividades e a necessidade de agilizar as entregas aos clientes, com a expansão dos negócios para a atividade de transporte, a empresa passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S/A – Comércio Indústria e Transporte. Cria uma fábrica de rações para atender as necessidades de aves e suínos da Granja Santa Gema, pois, em 1955 passa a abater aves, de forma artesanal e realizado nas dependências dos frigoríficos de suínos. A empresa passa a se chamar Perdigão S/A Comércio e Indústria.

Em 1957 devido à precariedade das estradas, a empresa passa a utilizar dois aviões Douglas DC-3 para possibilitar a colocação dos produtos no mercado de São Paulo, pois naquela época o tempo de validade dos produtos era menor e os caminhões não eram frigorificados, só possuíam lonas térmicas para a conservação dos produtos, e era de interesse da empresa viabilizar os planos de expansão comercial. Após a melhoria das estradas a empresa se desfaz dos aviões e passa a realizar o transporte apenas por via

terrestre. Hoje em dia, o transporte para a Perdigão é feito exclusivamente por terceiros. Unindo todas as suas atividades a Perdigão passa a denominar-se Perdigão S/A Comércio e Indústria, em 1958.

Em 1962 o abate chega a 500 aves por dia, que eram comercializadas resfriadas em São Paulo. Visando a melhoria dos produtos, a empresa instala nas unidades industriais, laboratórios para controle microbiológico e físico-químico, foram os primeiros laboratórios na empresa nas áreas de Controle de Qualidade e de Pesquisa e Desenvolvimento.

Em março de 1964, os militares assumiram o comando da nação – devido a esse momento que o país passava a Perdigão centralizou-se na consolidação de seus negócios já estabelecidos, investindo em tecnologia e no aprimoramento técnico de seu parque criatório, baseado cada vez mais na parceria com os “integrados”. O período era de recessão e não era o momento de crescer, era o momento de aperfeiçoar-se para obter os melhores resultados. Então, a partir deste ano já é possível observar a melhoria genética dos animais, visto que os suínos do “tipo banha” passam a ser substituídos pelos do “tipo carne”, com melhor aproveitamento da carcaça (o mercado exigia esse tipo de produto), realizados a partir dos experimentos na Granja de Santa Gema.

Na década de 60, o pioneirismo na criação de aves e suínos foi um dos principais elementos que caracterizaram o sistema produtivo da Perdigão, que sempre procurou o trabalho de integração e parceria com os pequenos proprietários rurais, para o desenvolvimento de seus projetos de avicultura e suinocultura.

A Perdigão, através da SEP (Sociedade Esportiva Perdigão), mantém um time de futebol profissional do qual faziam parte alguns funcionários e em 1966 torna-se campeão catarinense. No mesmo ano, é implantado o sistema de criação integrada de aves, com a engorda de lotes experimentais de 1.200 mil pintinhos por produtores parceiros. Com o intuito de obter um número maior de aves abatidas por dia, em 1968 tem início a automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos nas dependências do frigorífico de suínos, o abate chega a 1,5 mil aves por dia.

Quadro 4.2: Principais Ocorrências da Trajetória Produtiva e Organizacional das Empresas Perdigão nas décadas de 50-60

1954	→ Construção da Granja Santa Gema, em Videira/SC.
1955	→ Criado o Expresso Perdigão. → Criada a fábrica de rações. → Tem início o abate de aves.
1958	→ A empresa passa a se chamar Perdigão S/A Comércio e Indústria
1962	→ O abate industrial chega a 500 aves/dia.
1963	→ Instalados nas unidades industriais laboratórios para controle microbiológico e físico-químico dos produtos.
1964	→ Melhoramento genético obtido pela empresa.
1966	→ Implantado o sistema de criação integrada de aves.
1968	→ Início da automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos.

Fonte: Informativo Perdigão (2000)

4.3 Trajetória das Empresas Perdigão na década de 70

A década de 70, apesar de ter sido bastante conturbada e marcada por inúmeros movimentos de mobilização popular e grande instabilidade política e econômica, inicia com a expansão das fronteiras. Os Brandalise passaram a ser os principais controladores e sócios do grupo Perdigão. Desde que assumira os escritórios sediados em São Paulo, a família Ponzoni havia limitado sua atuação efetiva nas decisões do grupo e também sua participação societária no mesmo, optando por negociar suas ações nominativas para gerar recursos de outra natureza.

Com a aquisição do Empório Couros S/A, em 1971, a empresa expande sua atividade de curtume, e passa a denominar-se Perdigão Couros S/A, após a fusão.

A Perdigão opta por dissolver o time de futebol e a SEP transforma-se, em 1972, em SERP – Sociedade Esportiva e Recreativa Perdigão, uma instalação com o intuito de proporcionar lazer aos funcionários e familiares, em Videira/SC.

A empresa inicia a década de 70 com novas aquisições, novas criações, e como era uma empresa voltada para o crescimento da cidade, resolve investir no melhoramento da

infra-estrutura da cidade de Videira/SC e constrói um hotel e um supermercado, investe também na fruticultura da maçã, com a compra de fazendas produtoras na região de Fraiburgo/SC.

Em 1974, Saul Brandalise assume a posição de presidente executivo do grupo, o qual comandava auxiliado por parentes próximos – André David, seu irmão, Flávio e Saul Jr., seus filhos – e sócios e amigos, como Achyles Emílio Ponzoni, Luís Gabriel e Ângelo Leoni, que já eram seus colaboradores há muito tempo.

O abate de aves por dia aumenta consideravelmente, então em 1975 se faz necessário uma instalação própria para a realização deste abate. É criado o primeiro abatedouro exclusivo para aves em Videira/SC. Neste mesmo ano a empresa fechou seu primeiro contrato de exportação de frangos brasileiros para o exterior, o destino era o Oriente Médio, mais precisamente a Arábia Saudita. A riqueza que os petrodólares geravam, desde o início da década, transformou a região em uma das maiores consumidoras mundiais de alimentos.

A Perdigão Alimentos S/A, que já produzia rações, em 1976 passa a industrializar soja e derivados com a construção em Videira/SC, de uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo, que é a matéria-prima usada na produção da ração. A empresa adquire em 1977 no município de Salto Veloso, o frigorífico União Velosense de Frigoríficos – Unifrigo S/A, que é uma empresa de abate e industrialização de suínos, depois da aquisição passa a denominar-se Perdigão Veloso S/A.

Em 1979, com a finalidade de oferecer ao mercado uma alternativa diferenciada de consumo de carne de aves, a Perdigão importa dos EUA a genética da ave chester e inicia sua adaptação e produção no Brasil. Neste ano é também incorporada a Rações Pagnocelli S/A, localizada em Catanduvas/SC.

Quadro 4.3: Principais Ocorrências da Trajetória Produtiva e Organizacional das Empresas Perdigão na década de 70

1971	→ Aquisição do Empório Couros S/A, passa a denominar-se Perdigão Couros S/A.
1972	→ Criada a SERP – Sociedade Esportiva e Recreativa Perdigão.
1973	→ A empresa constrói um hotel e instala um supermercado na cidade de Videira/SC. → Os negócios passam a incluir a fruticultura da maçã.
1974	→ É constituída a Perdigão Rações S/A – Comércio e Indústria.
1975	→ É criado o primeiro abatedouro para aves em Videira/SC. → A Perdigão é uma das primeiras empresas a exportar carne de frango, o destino é a Arábia Saudita.
1976	→ Cria em Videira/SC, uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo.
1977	→ Incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrigo S/A, em Salto Veloso/SC.
1979	→ Incorporada a Rações Pagnocelli S/A, em Catanduvas/SC. → A Perdigão importa dos EUA a genética da ave Chester

Fonte: Informativo Perdigão (2000)

4.4 Trajetória das Empresas perdigão na década de 80

A abertura das economias nacionais, a transformação do aparelho estatal, a consolidação dos regimes democráticos e o encerramento da maior parte dos conflitos armados regionais ou internos, contudo, não bastaram para solucionar os problemas acumulados na década precedente. Assim, nos primeiros anos da década de 80, a Perdigão passou a investir na aquisição de outras empresas do ramo frigorífico, tanto no sul do Brasil, como em outras regiões. Continuava seu projeto de expansão (agora com empresas do seu ramo) tornava-se cada vez maior, ampliava e modernizava suas unidades para obter mais produtividade.

Em 1980, incorporou a Agropecuária Confiança Ltda e a Comércio e Indústria Saule Pagnocelli S/A, contendo uma unidade de abate e industrialização de suínos, granjas e uma hidrelétrica, localizadas em Herval D'Oeste. Em Capinzal/SC, adquire a Indústria Reunidas Ouro S/A, composta por um abatedouro de aves e uma unidade de industrialização de suínos e granjas.

Em 1981, a **holding* Perdigão S/A Comércio e Indústria, com a abertura do capital da empresa-mãe, passa a comercializar ações na Bolsa de valores, ao longo de sua gestão familiar foram constituídas duas empresas operacionais – Perdigão Alimentos S/A e Perdigão Agroindustrial S/A – que também tiveram suas ações simultaneamente comercializadas em Bolsa.

No ano de 1982, a empresa inicia o abate e a comercialização da ave com a marca Chester, no ano seguinte é lançada a linha Chester, pioneira em produtos com baixo teor de gordura. O Chester viria a ser sua identificação.

Incorpora, em 1984 a Suely Avícola S/A, o Frigorífico Cantagalo S/A e Suely rações S/A, empreendimentos compostos por granjas de matrizes, incubatório, fábrica de rações e abatedouro de frangos, localizados em Orleans, Jaguaruna, Içara, Criciúma e São José, na região sul de Santa Catarina. O frigorífico de aves foi desativado, as granjas e fábricas de ração foram ampliadas e modernizadas.

Em 1985 a empresa adquire o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda., Borella Avícola Ltda., Borella Óleos Vegetais Ltda., localizados em Marau/RS, são empresas compostas por granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de ração, silos graneleiros, um abatedouro de suínos e um de aves.

Adquire o frigorífico Frigoplan Ltda., um abatedouro de bovinos, em Lages/SC, assim, em 1986 a Perdigão inicia o seu abate de bovinos. Neste mesmo ano a empresa se desfaz de atividades como: supermercado, posto de combustível, serrarias e a atividade frutícola.

Em 1987 Saul Brandalise decide passar para o Conselho da administração, então, seu filho mais velho, Flávio Brandalise, assume a presidência da empresa, e com ele inicia a atuação da segunda geração na administração dos negócios.

**Holding* – É uma empresa controladora. Empresa que possui subsidiárias e geralmente limita suas atividades à sua administração. Normalmente controla ou pode controlar outras empresas pela detenção da maioria de suas ações.

No ano de 1988 são incorporadas a Sulina Alimentos S/A e a Ideal Avícola S/A, localizadas em Serafina Corrêa/RS, são compostas por granjas e dois abatedouros, um de aves e outro de suínos. Também neste ano é criada a Perdigão da Amazônia S/A, voltada para o processamento de soja e derivados, em Cuiabá/MT. É formada a Perdigão Avícola Rio Claro Ltda., em rio Claro/SP, uma **joint-venture* entre a perdigão e a Cobb-Vantress (minoritária), empresa de genética avícola americana, para produção, a partir de avós, de matrizes para atender as necessidades da empresa.

Em 1989 são incorporados os ativos da SWIFT (produção de enlatados de carnes e vegetais), em Santo André/SP, e o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa/SP, empresa composta por parque criatório e abatedouro de aves.

No mesmo ano, a Perdigão faz uma parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão, com o objetivo de ter acesso a recursos e tecnologia para fortalecer a presença da empresa no mercado internacional, e cria a Crediperdigão – Cooperativa de Crédito voltada para os interesses dos funcionários –, a Olimpíada Perdigão – para integração dos funcionários –, e criou o programa “Nossa gente, Nossa História” – para reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa. Lançada a Linha turma da Mônica, pioneira no Brasil no seguimento de produtos industrializados de carnes com baixa condimentação.

Todo esse crescimento levou a empresa, no final dos anos 80, a expandir ainda mais seus sistemas de integração. Porém, com o final da década de 80 foi terminando, também, o ciclo expansionista da Empresa, basicamente a Perdigão havia se tornado uma empresa muito grande, de difícil administração, com muitas dívidas assumidas para gerar o capital necessário, novas aquisições, a vocação da empresa desvirtuada e com graves dificuldades administrativas. Foi no intuito de tentar sanar os problemas da empresa que Saul Brandalise, que respondia pela presidência do grupo e direção da *holding*, contratou profissionais especializados na administração de negócios de grandes empresas, na tarefa de administrar a Perdigão.

**Joint-Venture* – União de Risco - empreendimento conjunto, com fins lucrativos de que participam duas ou mais empresas, para o desenvolvimento e execução de um projeto específico. Cada empresa, durante a vigência da *joint-venture*, é responsável pela totalidade do projeto.

Quadro 4.4: Principais Ocorrências da Trajetória Organizacional e Produtiva das Empresas Perdigão na década de 80

1980	→ Incorporadas a Agropecuária Confiança Ltda. e a Com. E Indústria Saule Pagnocelli S/A, em Herval D'Oeste/SC. → Incorporada a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal/SC.
1981	→ A Perdigão S/A Comércio e Indústria, passa a comercializar ações na Bolsa de Valores
1982	→ Início do abate e da comercialização de aves com a marca Chester.
1984	→ Incorporadas a Suely Avícola S/A, Frigorífico Cantagalo S/A e Suely Rações S/A, na região sul de Santa Catarina.
1985	→ Incorporados o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda., Borella Avícola Ltda., Borella Óleos Vegetais Ltda., em Marau/RS.
1986	→ Aquisição do Frigoplan Ltda., em Lages/SC. → A empresa desfaz-se da atividade frutícola, supermercado, posto de combustível e serrarias.
1987	→ Saul Brandalise passa para o Conselho da Administração, Flávio Brandalise, assume a presidência da empresa.
1988	→ Incorporadas a Sulina alimentos S/A e a Ideal Avícola S/A, em Serafina Corrêa/RS. → Criada a Perdigão da Amazônia S/A, em Cuibá/MT. → Constituída a Perdigão Avícola Rio Claro Ltda., em Rio Claro/SP.
1989	→ Firmada parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão. → A Perdigão constitui a Crediperdigão (Cooperativa de crédito) a Olimpíada Perdigão e criou o programa “Nossa Gente Nossa História”. → Incorporados os ativos da SWIFT, em Santo André/SP, e o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa/SP.

Fonte: Informativo Perdigão (2000)

4.5 Trajetória Organizacional e Produtiva das Empresas Perdigão na Década de 90

A década de 90 foi repleta de mudanças para a empresa, iniciando com a mudança de gestão e todas as modificações que isso gerou.

4.5.1 Trajetória Organizacional

A década de 90 iniciou com a Perdigão em crise, essa crise teve origem na década de 80 quando a indústria brasileira passava por sérias dificuldades, com um recuo desenfreado na atividade industrial e uma queda brusca no PIB. Nessa mesma década, a produção de alimentos teve um crescimento substancial em alguns períodos.

Apesar dos indícios inflacionários recordes e da constante instabilidade econômica, os anos 80 assistiram à expansão e a diversificação dos negócios da Perdigão, que ocorreram com rapidez e dimensões sem precedentes em toda a sua história. Isto porque, desse período, o principal objetivo dos controladores da empresa era o crescimento de sua participação no mercado interno e externo, com a ampliação da quantidade de marcas e de produtos associados ao nome Perdigão.

A Perdigão incorporou várias empresas ao longo dos anos 80, que hoje constituem as unidades de Herval D'Oeste, Capinzal, Marau, entre outras. Incorporou também a SWFIT em Santo André/SP e o Frigorífico Mococa em Mococa/SP.

Com o final da década de 80 foi terminando também o ciclo expansionista do grupo. Havia então um conglomerado de empresas obsoletas e de difícil administração, verdadeiros ativos improdutivos que, deixam de operar alguns anos mais tarde. Era o fim de uma estratégia muito ousada. Com todas as aquisições efetuadas pela empresa ao longo da década e com todos os financiamentos e empréstimos realizados junto aos bancos, a empresa encontrava-se cheia de dívidas, então, a partir de 1990, a empresa adota a política de enxugamento e saneamento dos negócios, que incluía desde o corte com pessoal até a venda de unidades produtivas e imóveis da empresa. Definitivamente era o fim da expansão da Perdigão, cujo objetivo principal era o aumento da participação do grupo no mercado. Toda essa reestruturação planejada ficou abaixo dos exigidos pelo tamanho da crise e insuficientes para superar as dificuldades.

A empresa buscava aperfeiçoar suas atividades, e os abatedouros de aves de Capinzal/SC e Marau/RS são aprovados para exportar para a União Européia; recebe durante o SIAL (Salão Internacional da Alimentação, evento realizado a cada dois anos), em Paris, o prêmio Sial D'Or pelo produto Salsicha da Mônica, na categoria de melhor produto lançado no país; inicia seu programa de tecnologia ambiental, realizando

investimentos para o aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente em suas unidades industriais. Ao longo da década de 90 foram aplicados neste programa aproximadamente US\$ 7,0 milhões. Estabelece também uma *joint-venture* com a empresa Persuínos, de Portugal, para a produção de salsichas e linguiças. Essa *joint-venture* é desfeita no ano seguinte.

Em 1992 foi o ano de falecimento de Saul Brandalise. Submetidos à pressão de credores e acionistas minoritários que sustentavam que a melhor alternativa era a profissionalização da gestão, os controladores e acionistas majoritários da Perdigão, compostos pela segunda geração da família Brandalise, perderam a presidência do Grupo. Assumiu então a presidência do Grupo, Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do Conselho de Administração da Perdigão e também fundador e presidente da Weg Motores.

A origem dos problemas da Perdigão era um problema societário e de credibilidade. Para reverter esse quadro e encontrar uma solução definitiva para a empresa, a nova administração sabia que era necessário atuar drasticamente, o que incluía a transferência do controle acionário do grupo. Mesmo com todos os seus problemas, a avaliação global da Perdigão permitia ver que se tratava de uma empresa com uma sólida base industrial, que dispunha de alta 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; e que havia acumulado uma vasta experiência na implantação de um parque criatório, próprio e de terceiros, com mais de 10 mil parceiros integrados.

Assim, com as dívidas contraídas pela empresa, em 1994, não restou outra alternativa senão a venda das ações da família Brandalise e seu afastamento definitivo da Perdigão. Suas ações, correspondente a 70,6 % do capital da empresa, foram adquiridas por um **pool* formado por fundos de pensão (Previ/BB, Sistel, Petros, Real Grandeza, FAPS, Valia, Telos e Previ-Banrej).

Logo que o *pool* de fundos de pensão assumem o controle da empresa, juntamente com os demais acionistas, alteram os estatuto da empresa e contratam uma consultoria internacional, para selecionar um executivo para conduzir a empresa.

**Pool* – combinação de interesses e fundos para um bem comum. Comunhão de concorrentes que concordam em controlar a produção, o mercado e o preço de uma mercadoria, embora possam parecer rivais.

Em 1995 tomou posse como novo diretor-presidente da Perdigão o Engenheiro Nildemar Secches, Eggon João da Silva assume a Presidência do Conselho de Administração da Perdigão. Com a passagem da administração familiar para a gestão profissional, tem início a profissionalização na administração da empresa.

Assim, 1995 é um ano de muitas mudanças para a empresa que passa por uma profunda reestruturação interna; concentra seu negócio na produção de alimentos de proteína animal; desiste de atividades não relacionadas ao negócio; inicia o Projeto de Otimização, que aumentou, ao longo dos três anos seguintes, a capacidade produtiva da empresa em 50%; lança o Programa da Qualidade QTP – Qualidade Total Perdigão; lança o Programa TIP – Tecnologia da Informação Perdigão, que envolve a instalação do software de gestão empresarial SAP R/3 na empresa, concluído no final de 1998.

Após essa profissionalização, a empresa recebe o Prêmio Qualidade de Apresentação, outorgado pela ABAMEC-SP, em reconhecimento à qualidade e transparência das informações ao mercado de capitais em 95. Em reconhecimento a sua preocupação com a preservação ao meio-ambiente recebe também o Prêmio Expressão de Ecologia, que é outorgado pela Revista Expressão às empresas que se destacam na proteção ao meio-ambiente. Também no ano de 1995, a Perdigão, com a saída da Cobb-Vantress, passa a deter o controle da Perdigão Avícola Rio Claro Ltda., e continua a utilizar a genética avícola da empresa americana. É outorgado, em 1995, à empresa pela FATMA, órgão ambiental de Santa Catarina, o Prêmio Fritz Muller em reconhecimento ao seu trabalho de preservação do meio-ambiente. Recebe também o Prêmio SESI Santa Catarina de Qualidade de Vida no Trabalho, em reconhecimento às suas ações voltadas à valorização de seus recursos humanos.

Em 1996, a empresa recebe o Prêmio Mauá, que é outorgado pela Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, Jornal do Brasil, associação Comercial do Rio de Janeiro e Associação Brasileira de Companhias abertas, pela qualidade e transparência de suas informações ao mercado de capitais em 1995.

Em 1997 a Perdigão cria a Perdigão Sociedade de Previdência Privada, um plano de aposentadoria complementar para seus funcionários. Recebe o Prêmio ABAMEC 1996, outorgado pela Associação Brasileira de Analistas de Mercado de Capitais. As unidades de Salto Veloso e Marau-Aves são certificados pela ISO 9002/94.

A partir de 1998 investe em mais dois novos Centros de Difusão Genética para inseminação artificial em suínos, um em Videira/SC e outro em Rio Verde/GO.

Quadro 4.6: Principais Ocorrências da Trajetória Organizacional da Empresa Perdigão na década de 90

1990	<ul style="list-style-type: none"> → Os abatedouros de Capinzal/SC e Marau/RS são aprovados para exportar para a União Européia. → Recebe o prêmio Sial D'Or pelo produto Salsicha da Mônica. → Inicia seu programa de tecnologia ambiental, visando proteção ao meio-ambiente. → A Perdigão estabelece uma <i>joint-venture</i> com a empresa Persuínos, de Portugal.
1991	→ É desfeita a <i>joint-venture</i> entre a Perdigão e a Persuínos.
1992	<ul style="list-style-type: none"> → Suspensão do abate de suínos em Serafina Corrêa/RS → Saul Brandalise, um dos fundadores da Perdigão, morre em Videira/SC.
1993	→ Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do Conselho de Administração, assume a Presidência
1994	<ul style="list-style-type: none"> → O controle acionário da empresa é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão. → A unidade de Santo André/SP encerra suas atividades industriais
1995	<ul style="list-style-type: none"> → Nildemar Secches é empossado Diretor Presidente e Eggon João da Silva Presidente do Conselho de Administração da Perdigão. → Recebe o Prêmio Qualidade de Apresentação, outorgado pela ABAMEC-SP. → Recebe o Prêmio Expressão de Ecologia, outorgado pela Revista Expressão. → Com a saída da Cobb-Vantress, a Perdigão detém o controle da Perdigão Avícola Rio Claro Ltda.. → Lança o Programa da Qualidade QTP – Qualidade Total Perdigão → Lança o Programa TIP – Tecnologia da Informação Perdigão
1996	<ul style="list-style-type: none"> → Recebe o Prêmio Mauá. → Recebe o Prêmio Fritz Muller, outorgado pela FATMA. → Recebe o Prêmio SESI Santa Catarina de Qualidade Vida no Trabalho.
1997	<ul style="list-style-type: none"> → Recebe o Prêmio ABAMEC 1996. → É constituída a Perdigão Sociedade de Previdência Privada, um plano de aposentadoria.
1998	<ul style="list-style-type: none"> → Desativação da unidade de industrialização de suínos em Serafina Corrêa/RS → Inaugura em Videira/SC o novo Centro de Tecnologia de Carnes → Criam novos Centros de Difusão Genética: em Videira/SC e Rio Verde/GO → A unidade de Mococa/SP encerra suas atividades industriais
2000	→ O complexo agroindustrial de Rio Verde/GO entra em fase pré-operacional com o abate de suínos

Fonte: Informativo Perdigão (2000)

4.5.2 Trajetória Produtiva

A Perdigão inicia a década de 90 investindo na empresa, com a ampliação das unidades frigoríficas de Capinzal/SC e Marau/RS, com a finalidade de obter um melhor aproveitamento dos animais e também aumentar o número de animais abatidos.

Verificou-se em 1992 a implantação do processo de tipificação eletrônica de carcaças na Unidade de Videira/SC. Continuando sua estratégia de desenvolvimento interno, investe em 1995 no estabelecimento de modernas estruturas de armazenamento e distribuição, objetivando uma melhor disposição e conservação dos produtos.

A partir de 1996, a empresa inicia a expansão de suas atividades industrial e agropecuária para o Centro-Oeste, com o lançamento do Projeto Buriti, em Rio Verde/GO, essa unidade é composta por uma fábrica de ração, um parque de produção de aves e suínos, por dois abatedouros com capacidades diárias para 280 mil aves e 3,5 mil suínos e por uma unidade de industrialização de carnes. É inaugurado em Belo Horizonte/MG mais uma filial de vendas da Perdigão, o Centro de Abastecimento e Distribuição de Belo Horizonte, que é uma unidade de armazenagem e distribuição de produtos para a região.

Em Marau/RS inaugura em 1997 uma fábrica de rações, essa fábrica é considerada a mais moderna da América Latina, com capacidade para produzir 33 mil toneladas por mês.

No ano seguinte, também em Marau, é inaugurado a Unidade de Industrializados de Marau, para produção de 260 toneladas por dia de industrializados de carnes de aves e suínos para abastecer o mercado brasileiro e Mercosul. São inaugurados também os novos Centros de Abastecimento e Distribuição de Videira/SC, Fortaleza/CE, Cubatão/SP e São Paulo/SP.

Visando sempre se manter no mercado pela preferência dos consumidores, em 1998 em Videira/SC é inaugurado o novo Centro de Tecnologia de Carnes, a finalidade desse centro é o desenvolvimento de novos produtos.

No ano de 98, a fábrica de ração de Catanduvas/SC tem sua capacidade de produção mensal ampliada, passa para 65 mil toneladas, isso a torna a maior da América Latina. A empresa entra no mercado de massas prontas congeladas com a Linha Toque de Sabor, toda a linha de massas é produzida em Lages/SC.

Em 2000, a Perdigão iniciou em Rio Verde/GO, sua maior unidade industrial, o abate de suínos. Adquiriu 51% da área de carnes da empresa Batávia S/A (detentora da marca Batavo), em Carambeí/PR, formando o frigorífico Batávia S/A. A Batavo hoje é controlada pela Parmalat, na área de laticínios e pela Perdigão no setor de carnes e derivados. Esse investimento indica a entrada da Perdigão no mercado de carne de peru.

Quadro 4.7: Principais Ocorrências da Trajetória Produtiva da Empresa Perdigão na década de 90

1990	→ Ampliação das unidades frigoríficas de Capinzal/SC e Marau/RS.
1992	→ Implantação de processo de tipificação eletrônica de carcaças na Unidade de Videira/SC.
1995	→ Implantação de modernas estruturas de armazenamento e distribuição.
1996	→ Lançamento do Projeto Buriti, em Rio Verde/GO. → Inaugurado o Centro de Abastecimento e Distribuição de Belo Horizonte/MG.
1997	→ Inaugurada em Marau/RS uma fábrica de ração.
1998	→ Inaugurada a Unidade de Industrializados de Marau/RS. → Inaugurados os Centros de Abastecimento e Distribuição de Videira/SC, Fortaleza/CE, Cubatão/SP e Salvador/BA.
1999	→ A fábrica de ração de Catanduvas/SC amplia sua produção.
2000	→ Adquire o controle acionário do Frigorífico Batávia e o mantém como empresa independente.

Fonte: Informativo Perdigão (2000)

4.6 Considerações Finais

A Perdigão iniciou suas atividades com um pequeno armazém de secos e molhados nos anos 30. Em pouco tempo já possuíam um abatedouro de suínos. Nas décadas seguintes passou a investir na expansão da empresa, diversificando suas atividades, adquirindo outras empresas.

A década de 80 ficou marcada como a década em que a Perdigão iniciou seus projetos de expansão, efetuando várias aquisições, essas aquisições fizeram com que a empresa ficasse com um endividamento muito grande, fora de controle para sua

administração, então, no início dos anos 90, depois de algumas tentativas para a recuperação da empresa, optou-se pela venda da empresa à um *pool* de fundos de pensão.

A partir de 1994, com a administração profissionalizada, a Perdigão passa a investir internamente, visando sua reorganização.

Recebe vários prêmios em reconhecimento a sua preocupação com o meio-ambiente, pela qualidade e transparências de informações ao mercado de capitais, entre outros.

Passa a investir em um novo projeto com o lançamento do Projeto Buriti, o maior complexo agroindustrial da empresa e aquisição de parte do Frigorífico Batávia.

CAPÍTULO V

A ESTRUTURA ATUAL DAS EMPRESAS PERDIGÃO

A Perdigão que no princípio limitava-se à produção de aves e suínos comercializados inteiros e em cortes, evoluíram para produtos de elevado valor agregado, como Chester, Peru, massas, vegetais congelados, feijoada, empanados, recheados, entre outros. A empresa conta com mais de seis mil produtores integrados, coloca à disposição dos clientes um *mix* de mais de 400 produtos e atua em 70 países.

O presente capítulo tem por objetivo destacar a empresa Perdigão de acordo com suas unidades industriais, na segunda parte pretende mostrar a estrutura organizacional atual da empresa, após, sua situação no mercado interno e externo, verificando seu desempenho no decorrer dos anos.

5.1 Unidades de Produção das Empresas Perdigão

A Perdigão, visando o crescimento da empresa, incorporou através dos anos, principalmente a partir dos anos 80 outras empresas como: União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, localizado em Salto Veloso/SC; Agropecuária Confiança Ltda, Comércio e Indústria Saule Pagnocelli S/A, Herval D'Oeste/SC; Indústria Reunidas Ouro S/A, Capinzal/SC; Frigorífico Borella S/A, Marau/RS; Frigoplan Ltda, Lages/SC; Sulina Alimentos S/A, Ideal Avícola S/A, Granja Ideal S/A, Serafina Corrêa. Essas foram as maiores incorporações que contribuíram para o desenvolvimento da empresa.

Após esse período a empresa buscou a sua reestruturação organizacional e voltou a expandir seus negócios em 1996 com o lançamento do Projeto Buriti e a aquisição do Frigorífico Batávia.

a) Unidade da Perdigão de Videira

Essa unidade iniciou suas atividades junto com a união dos Ponzoni e Brandalise. A cidade de Videira/SC está localizada a 440 km de Florianópolis e possui uma população de cerca de 41 mil habitantes, cerca de 6 mil habitantes na zona rural. Absorve grande parte da mão-de-obra local, aproximadamente 65% do total de empregos na região.

No início era realizado apenas o abate de suínos, a partir de 1955 é iniciado o abate de aves, realizado no frigorífico de suínos. Em 1975 foi inaugurado o primeiro abatedouro de aves da Perdigão, abatia cerca de 1,5 mil aves por dia (Revista Perdigão Hoje, nº 7, abr/mai 1998). Hoje, a produção da unidade da Perdigão de Videira chega a 306 mil aves por dia e 3 mil suínos por dia.

b) Unidade da Perdigão de Salto Veloso

A população local possui aproximadamente 4,5 mil habitantes, aproximadamente 1.000 habitantes estão na zona rural. A cidade de Salto Veloso/SC está localizada no alto Vale do Rio do Peixe, a 493km de Florianópolis, e abriga a unidade da Perdigão responsável pela produção de industrializados de carnes: aves e suínos. Esta unidade é a maior produtora de hambúrgueres do país.

Segundo a Revista Perdigão Hoje (1999), a Perdigão, instalada em Salto Veloso desde 1977, quando incorporou a empresa União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A Comércio e Indústria, é responsável por 80% do movimento econômico do município, e gera cerca de 500 empregos diretos, e isso significa mais de 10% da população local.

Salto Veloso é um frigorífico de industrialização, ou seja, é uma unidade industrial que não abate, mas somente industrializa a carne de aves, suínos e bovinos abatidos. É o maior produtor de hambúrguer do país.

Em reconhecimento a sua constante busca de qualidade, Salto Veloso foi certificada em 1997 e recertificada em 2000 com a ISO 9002.

c) Unidade da Perdigão de Herval D'Oeste

Herval D'Oeste é um município de pouco mais de 20 mil habitantes, com 3 mil habitantes na zona rural. A Perdigão destaca-se como o principal agente econômico em um grande número de municípios, em Herval D'Oeste a empresa responde por cerca de 85% do

movimento econômico. A Perdigão incorporou a Agropecuária Confiança Ltda em 1980, que passou por algumas modificações para se adequar as outras unidades da empresa. Atualmente são abatidos 2.000 suínos por dia nesta unidade.

A unidade de Herval D'Oeste tem se dedicado mais ao seu incubatório, que é responsável pela incubação de 11.273.600 ovos por mês.

d) Unidade da Perdigão de Capinzal

Capinzal, a partir de 1980 com a chegada da Perdigão, que incorporou a empresa Indústria Reunidas Ouro, passou a crescer economicamente. Capinzal possui aproximadamente 20 mil habitantes, sendo que 4,5 mil habitantes estão na zona rural. A cidade está entre as maiores arrecadações do meio oeste do Estado, destacando-se principalmente na avicultura e suinocultura. É também uma região de campo fértil, produtora de soja, feijão, milho e trigo.

No setor industrial Capinzal conta com o maior abatedouro de aves do mundo, o que a tornou conhecida como a capital brasileira do chester. Quando introduziu esta espécie no Brasil, e mais especificamente em Capinzal, em 1983, a Perdigão revolucionou completamente a avicultura local. Hoje, através da produção de aves e industrializados de suínos, a empresa é responsável por 65% da economia municipal e por mais de 3 mil empregos diretos. Atualmente o frigorífico de Capinzal abate 428 mil aves por dia.

A unidade de Capinzal obteve em 2001 – terceiro ano consecutivo – a certificação do rigoroso Sistema Europeu de Inspeção de Segurança de Alimentos (EFSIS).

e) Unidade da Perdigão de Marau

Localizada a 269 quilômetros de Porto Alegre, Marau cresceu muito e hoje conta com 28 mil habitantes, 5,5 mil na área rural, produzem cerca de 150 mil toneladas de grãos, principalmente soja e milho e é um importante centro de criação de aves e suínos. A Perdigão instalou-se em Marau quando o Frigorífico Borella, tradicional na região e de grande importância sobre sua economia, por gerar 900 empregos, enfrentava grandes dificuldades. Assim, a empresa iniciou contatos para tentar salvar o grupo. A Perdigão adquiriu a Borella em 1985, isso foi fundamental para o futuro da cidade, que junto com a Perdigão cresceram rapidamente.

Marau inaugurou uma nova unidade em 1998, essa unidade foi projetada para modernizar a capacidade produtiva da empresa em 260 toneladas por dia. O objetivo desta fábrica foi atender ao mercado interno e ao Mercosul na produção de salsichas, lingüiças curadas, mortadelas, presunto cozido e fatiados. A unidade de rações terá capacidade de 390 mil toneladas por ano e conta com uma operação totalmente automatizada.

Em março de 2002 foi concluído o novo incubatório de Marau/RS, construído no mesmo local do anterior, que teve suas instalações destruídas por um incêndio no início de novembro de 2001. O novo incubatório empregará padrões técnicos ainda mais modernos e os mais eficientes sistemas de controle e segurança, será totalmente climatizado e automatizado, com avançados sistemas de higienização. A produção será de 850 mil pintos de um dia por semana, devendo aumentar em pouco tempo para 1 milhão, atendendo produtores integrados das regiões de Marau e Serafina Corrêa.

Equipamentos de última geração foram encomendados, como máquinas para limpeza completa e automática das bandejas, onde ficam os pintinhos, controladas por computador. A instalação terá cerca de 3.900 metros quadrados.

Os incubatórios recebem ovos férteis previamente selecionados pelas granjas de matrizes, operadas diretamente pela Perdigão. Os ovos permanecem no incubatório durante 21 dias e seis horas, quando os pintinhos nascem. Vacinados e separados por sexo, eles seguem, então, para as granjas dos produtores integrados, onde são criados e desenvolvidos à empresa para abate. Marau abate hoje 140 mil aves por dia e 1.800 suínos por dia.

Em 2001 Marau recebeu pelo terceiro ano consecutivo a certificação do Sistema Europeu de Inspeção de Segurança de Alimentos (EFSIS), que foi conferido também para Capinzal.

f) Unidade da Perdigão de Lages

Lages possui uma população de aproximadamente 157 mil habitantes com aproximadamente 4 mil na zona rural. A Perdigão incorporou a empresa Frigoplan – Frigorífico Planalto em Lages/SC, em 1987. Era dedicada exclusivamente à desossa de bovinos, onde abastecia outras unidades da empresa. Após remodelações e atualizações tecnológicas deixou de abater e destinou-se a ser um frigorífico de industrialização, onde

produz quibes, almôndegas medalhões e polpetones (Revista Perdigão Hoje, nº30, nov/dez 2001).

Mais recentemente, em 1999, passou a contar com uma das mais modernas e avançadas linhas de produção de massas – pizzas, lasanhas e pão de queijo – do mundo.

Com essas reformulações, a unidade de Lages ampliou sua contribuição para o desenvolvimento econômico do município.

g) Unidade da Perdigão de Serafina Corrêa

A Perdigão incorporou a empresa Sulina Alimentos S/A, Ideal Avícola S/A e Granja Ideal S/A, instalando-se em Serafina Corrêa/RS, em 1988. Foi o início de uma parceria que rendeu muitos frutos ao município. Hoje, a empresa participa ativamente de sua vida econômica, empregando diretamente 10% de sua população e sendo responsável por 46,53% da arrecadação do município (Revista perdigão Hoje, nº 32, mar/abr 2002).

Com aproximadamente 11 mil habitantes e cerca de 2,5 mil na zona rural, a economia de Serafina Corrêa é hoje a 21ª do Estado e está baseada na indústria agropecuária, com destaque para fábricas alimentícias, de móveis, malharias e confecções de lingerie. No ramo agropecuário, aposta na lavoura de milho e na criação de aves, suínos e bovinos.

A produção de milho é a grande força agrícola do município, que produziu, em seus 6.900 ha, entre 1997 e 1998, o equivalente a 33.728 toneladas. A Perdigão, com o intuito de incentivar ainda mais essa produção, está constituindo quatro silos de armazenamento para 8.000 toneladas do grão em parceria com a prefeitura local. Serafina Corrêa abate 117 mil aves por dia.

h) Unidade da Perdigão de Rio Verde: Projeto Buriti

O Projeto Buriti é hoje o maior complexo agroindustrial da América Latina, instalada em Rio Verde/GO, a 220 quilômetros de Goiânia, Rio Verde conta com uma população de aproximadamente 116 mil habitantes, 10,5 mil habitantes na zona rural. Esse complexo é constituído por dois frigoríficos, um para aves e outro para suínos, fábrica de rações, incubatório, granjas de matrizes, central de inseminação artificial e uma unidade para industrialização de alimento.

Esse projeto envolverá, no total, R\$ 550 milhões, dos quais R\$ 400 milhões são por conta da Perdigão. É o maior investimento já realizado pela Companhia e um dos maiores nos últimos anos realizados por uma empresa privada no país.

Segundo Nelson Vas Hacklauer¹ – Diretor de Desenvolvimento de Negócios – é previsto um faturamento entre R\$ 700 milhões e R\$ 800 milhões por ano. Com essa receita, se fosse independente, a nova fábrica estaria entre as 200 maiores empresas do país.

Construída de forma integrada e planejada, a unidade de Rio Verde possibilitará ganhos de produtividade em relação às instalações adaptadas que ainda caracterizam boa parte das indústrias do setor. A produtividade deve aumentar ainda mais com a utilização de equipamentos de última geração e de recursos que permitirão controlar on line todas as fases do processo de produção.

A proximidade com grandes produtores de milho e soja, insumos básicos para a criação de aves e suínos, também vai trazer para a Perdigão uma importante vantagem competitiva. “A diferença de preços chega a ser tão grande que acaba compensando, com folga, o custo do transporte”, diz Hacklauer. Outro ponto que pesou na escolha do Centro-Oeste foi o clima, que é menos sujeito a oscilações capazes de provocar perdas de safras.

A maior parte da produção será destinada aos Estados do Centro-Oeste, Norte e parte do Nordeste, um pedaço do país considerado um importante pólo de agribusiness, que vem crescendo acima da média nacional. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), essas regiões são as que oferecem atualmente as melhores perspectivas de aumento de renda e, conseqüentemente, da demanda.

Funcionando em plena capacidade, a fábrica de Rio Verde deverá passar de 3.500 funcionários diretos, e pelo menos sete mil indiretos, segundo Euclides Costenaro², Diretor Operacional do Projeto Buriti. Para ele, o impacto sobre a economia da cidade será enorme, pois, até agora, o maior empregador de Rio Verde era a prefeitura, com cerca de três mil funcionários. Mas a mudança mais importante, na sua opinião, é a qualificação da mão-de-obra. “Estamos contribuindo para implantar uma cultura que levará a um novo perfil do trabalhador da região”, afirma.

¹Afirmção prestada em entrevista à revista Perdigão Hoje, fev/mar 2000 n°18

²Afirmção prestada em entrevista à revista Perdigão Hoje, ago/set 2001, n°28

Rio Verde deverá receber nos próximos três anos investimentos de aproximadamente R\$ 800 milhões, pois, empresas estão se instalando na cidade, duas indústrias de embalagens e uma fábrica de carrocerias de caminhão estão em fase adiantada de negociações para instalar plantas na cidade. E muitas outras deverão chegar, entre elas fornecedoras da Perdigão.

A estimativa é de que a arrecadação municipal – atualmente 2,2 milhões por mês – cresça 30% em dois anos. Com os salários pagos pelas novas empresas, quase R\$ 4 milhões vão circular pela cidade mensalmente, ampliando o mercado, ajudando a gerar novos empregos e trazendo mais qualidade de vida. A fábrica de rações que foi iniciada em junho de 1998, integrante do complexo agroindustrial de Rio Verde, entrou em operação em 16 de dezembro. Nessa primeira fase, produzia uma tonelada por mês, para alimentação dos suínos e aves já alojados, mas quando a unidade estiver em pleno funcionamento, a produção será de 120 toneladas por hora.

O projeto está também entre os mais modernos, utilizando tecnologias avançadas. Todo o processo é automatizado, desde a saída dos grãos dos silos que é feito sob o comando de seis computadores. Também foram tomados cuidados para evitar impactos sobre o meio ambiente.

Como Goiás é um Estado voltado tradicionalmente para a pecuária e a produção de grãos, será criado um Centro de Excelência de Agronegócios, ou seja, uma granja-escola para formar mão-de-obra especializada na criação de aves e suínos. O projeto, instalado em Rio Verde, envolve uma ampla parceria. A Perdigão repassará sua tecnologia na produção de animais. A Prefeitura Municipal doou à FESURV – Fundação de Ensino Superior de Rio Verde uma área de 170 hectares onde será instalado o centro, e as secretarias estaduais da Ciência e Tecnologia, da Agricultura e da Indústria e Comércio serão responsáveis pelas obras. Também participa da iniciativa a Escola Agrotécnica Federal. “A idéia é capacitar quadros gerenciais, treinando alunos de zootecnia, agronomia e veterinária e treinar mão-de-obra para operacionalizar os sistemas de produção para operacionalizar os sistemas de produção de aves e suínos”, explica Hacklauer.

O abate de aves teve início no final do ano 2000. Em fase pré-operacional, estão sendo abatidos 24 mil frangos por dia. Em 30 dias, será atingida a marca de 48 mil por dia, e em mais um mês o número chegará a 72 mil por dia, ou seja, oito mil por hora, a

ocupação plena do primeiro turno. Em seguida, será implantado um segundo turno e, na seqüência, instalada mais uma linha, que dobrará a capacidade de abate.

A nova unidade de Rio Verde já está produzindo diariamente mais de 70 toneladas de carnes de suínos, in natura ou industrializada – bacon, lingüiças calabresa e toscana, mortadela e pernil –, utilizando modernas técnicas de processamento de alimentos.

Cerca de 530 funcionários, a maioria deles da região, já estão trabalhando no projeto. Desse total, 240 foram treinados nas linhas de produção das unidades de Santa Catarina, para conhecer na prática sua função e servir de multiplicadores para os demais.

Em julho de 2000, foram assinados novos contratos para implantação de aviários, correspondentes a 1,8 milhão de aves, e de granjas para criação de 40 mil suínos. Com isso, já foi atingido 50% do total da linha de financiamento de R\$ 110 milhões que o Banco do Brasil reservou aos produtores integrados do projeto.

“Com estas assinaturas, antecipamos nosso cronograma e ganhamos a certeza de que a nova unidade vai alcançar sua capacidade máxima de produção antes do previsto”, diz Costenaro.

Fornecedores que participaram da implementação do projeto estão se transformando em produtores rurais, atuando como parceiros integrados (devido as oportunidades oferecidas pela unidade de Rio Verde). Operando em outros negócios, eles apostaram na iniciativa que decidiram diversificar suas atividades para criar aves, suínos e produzir ovos, crescendo junto com a Perdigão e com a cidade.

Os produtos de Rio Verde já estão tendo uma boa aceitação no mercado. “A aceitação tem sido tão boa que alguns supermercados do Sudeste já estão exigindo a lingüiça calabresa de Goiás, alegando que ela tem um sabor muito semelhante ao da lingüiça portuguesa” de acordo com Costenaro.

Em função de ganhos de logística e da redução na carga tributária, os produtos de Rio Verde estão chegando ao Norte e Nordeste de 8% a 10% mais baratos, com isso, ganhou competitividade na região, segundo Costenaro.

Quando estiver totalmente concluída, o que está previsto para 2003, a fábrica de Rio Verde vai ampliar em cerca de 50% a capacidade de produção da empresa. Hoje a unidade abate de 280 mil frangos e 3,5 mil suínos por dia.

i) Frigorífico Batávia

O frigorífico Batávia é a aquisição mais recente da Perdigão, ocorreu em abril de 2000, está localizado em Carambei/PR, uma pequena cidade com 15 mil habitantes e aproximadamente 4,5 mil na zona rural. A partir daí passou por um processo de readequação e modernização, visando o mesmo padrão das outras unidades. Em julho de 2000, foram criados mais 150 empregos, o quadro de funcionários totaliza 1.300 funcionários. O Frigorífico Batávia tem como objetivo principal a exportação, mais precisamente a Europa, Oriente Médio e Hong Kong, para onde são exportados perus e frangos, e o Mercosul, que receberá industrializados de aves e suínos, de acordo com matéria na Revista Perdigão Hoje.

A Perdigão detém 51% de seu controle acionário e é responsável por sua operação. A capacidade de produção deste frigorífico é de 4 mil toneladas por mês de industrializados, para o abate produz 1,2 mil suínos por dia, 140 mil frangos por dia e 8 mil perus por turno.

Em 2000 foram produzidas 75 mil toneladas de frigorificados de carnes (processados e in natura). Foram investidos em R\$ 7 milhões na modernização do Parque Industrial e gerados 400 novos empregos diretos.

Hoje o frigorífico Batávia abate 105 mil aves por dia e 1.000 suínos por dia.

Tabela 5.1: Produção Diária das Unidades de Produção da Perdigão (2001):

Unidades	Abate de Aves (cabeças)	Abate de Suínos (cabeças)
Videira	306.000	3.000
Herval D'Oeste	-	2.000
Capinzal	428.000	-
Participação Santa Catarina %	53,34	44,28
Rio verde	280.000	3.500
Participação Goiás %	20,35	30,97
Marau	140.000	1.800
Serafina Corrêa	117.000	-
Participação Rio Grande do Sul %	18,68	15,93
Batávia	105.000	1.000
Participação Paraná %	7,63	8,85

Fonte: Revista Perdigão Hoje

Diariamente são abatidos nas unidades da Perdigão 1.376.000 aves por dia e 11.300 suínos. As unidades de produção estão localizadas nos Estados de Santa Catarina, Goiás, Rio Grande do Sul e Paraná. Santa Catarina contribui com mais da metade do abate de frangos e com 44,28% de participação no abate de suínos.

Herval D'Oeste é a única unidade produtora que não efetua o abate de aves, e sua capacidade de abate de suínos é pequena, apenas 2.000 cabeças de suínos por dia. Capinzal detém o maior abatedouro, portanto é a unidade que tem o maior número de aves abatidas, seguido por Videira e Rio Verde, que conta com os mais modernos equipamentos. Rio verde realiza o maior abate de suínos, são 3.500 animais abatidos por dia.

Em 2001, com a participação da unidade de Rio Verde e Batávia, os números de abates ampliam consideravelmente.

5.2 Estrutura Organizacional Atual

Atualmente a Perdigão possui um quadro com mais de 23 mil funcionários, só no último ano, em 2001, foram mais de 3 mil contratações. No quadro 5.1 pode ser observado a estrutura organizacional atual da empresa.

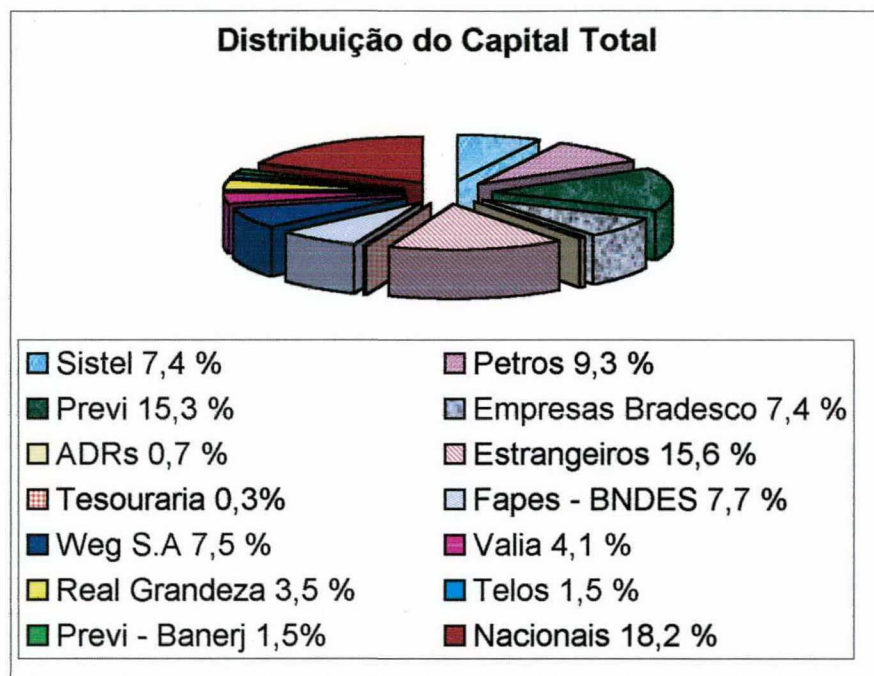
Quadro 5.1: Quadro atual das Empresas perdigão (2002):

Total de Funcionários	23.486
Total de Produtores Integrados	6.735
Número de Frigoríficos	13
Filiais de Venda e Distribuidores Diretos	30
Transportadores Cadastrados	857
Veículos Terceirizados	1.616

Fonte: Jornal O Momento Perdigão

A Perdigão foi uma empresa familiar até setembro de 1994, quando um grupo de fundos de pensão, liderados pela Previ, comprou o seu controle acionário, hoje assim distribuído:

Quadro 5.2: Distribuição do Capital Total das Empresas Perdigão:



Fonte: Revista Perdigão Hoje

5.3 Volume de Produção nas Empresas Perdigão

A empresa, depois que a nova administração tomou posse tem obtido bons resultados na sua produção. Sua participação no mercado externo apresentou um crescimento significativo nos últimos anos. No mercado interno sua participação é bastante expressiva, a Perdigão se constitui em uma das maiores empresas do Brasil.

5.3.1 Mercado Interno

O País atravessa no início dos anos 90 um período com elevadas taxas de inflação em crescimento e com deterioração das finanças públicas, apesar das medidas adotadas pelo Plano de Estabilização de 1990. As medidas governamentais afetaram significativamente o mercado, pois reduziram o poder de compra da população, a Perdigão teve que se adaptar a essa conjuntura, e elaboraram e executaram um Programa de Ajuste, este programa tinha por objetivo perseguir um melhor equilíbrio nas suas estruturas de Capital.

Apesar desta conjuntura desfavorável, a empresa manteve sua participação no mercado e registrou crescimento em alguns setores como a consolidação da Linha Chester, que liderou as vendas em seu segmento.

Tabela 5.2: Produção das Empresas Perdigão 1990-2000

	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	2000
Abate de Aves	100	108	111	111	113	117	146	170	174	213	232
Abate de Suínos	100	106	100	99	103	102	118	129	149	156	174
Abate de Bovinos	100	105	80	-	-	-	-	-	-	-	-
Frigorificados de Aves	-	-	-	100	99	104	132	155	165	196	220
Frigorificados de Suínos	-	-	-	100	108	120	135	156	184	200	224
Rações e Concentrados	100	109	116	113	111	114	142	159	167	197	234
Pintos de 1 dia	100	109	109	107	108	112	140	164	162	193	220
Esmagamento de Soja	100	95	87	28	40	128	151	162	162	99	186

Fonte: Relatório Anual Perdigão

Cálculos efetuados a partir de tabelas em anexo

Em 1992 o abate de suínos e bovinos sofre uma redução, o esmagamento de soja continua em queda. A queda do abate de suínos (em cabeças), deve-se ao fato do aumento do peso médio dos animais abatidos, já a redução do abate de bovinos foi intencional, pois a empresa pretendia ter uma participação menor no segmento de carnes resfriadas bovinas. Essas reduções ocorreram também porque a Perdigão atravessava um período muito difícil, devido as dívidas assumidas para gerar o capital necessário, novas aquisições e com graves dificuldades administrativas. Vivia um momento de mudanças, onde, profissionais

especializados foram contratados com o objetivo de administrar a empresa, que estava sem controle.

O ano de 1993 foi desfavorável para os negócios, já que ficou caracterizado por um nível inflacionário crescente, altas taxas de juros, aumento do desemprego e com isso, queda do poder aquisitivo e do consumo, isso refletiu também na produção da empresa, em 1993 o abate de bovinos sofre uma redução estratégica devido a altos custos para a sua produção e queda acentuada do poder aquisitivo e da demanda interna do país, a empresa se desfez de todos os abatedouros de bovinos, passando a trabalhar somente com terceiros.

O ano de 1994 foi bastante favorável, devido às mudanças verificadas na economia, depois da implantação do Plano de Estabilização em março de 1990, pois provocou um reaquecimento do mercado interno e ganhos com a desvalorização cambial. O desempenho do mercado interno deve-se principalmente à linha de frigorificadinhos. Destaca-se ainda um redirecionamento nos canais de distribuição, procurando o atendimento mais horizontal de determinada faixa de clientes, com uma política adequada para distribuidores nas regiões mais distantes. O volume de vendas da ave Chester obteve um crescimento marcante, mesmo com o surgimento de outros produtos concorrentes no mesmo segmento de mercado.

Em 1995 verificou-se um crescimento devido ao aumento dos volumes comercializados de produtos frigorificadinhos, com incremento na comercialização de produtos de maior valor agregado e a retomada da atividade soja. O aumento dos frigorificadinhos de suínos e aves representa que houve ganho de produtividade, ou seja, os animais foram abatidos com peso médio superior, proporcionando maior volume de carnes para industrialização, com melhor utilização da capacidade das fábricas.

Em 1996 foram lançados 41 novos produtos direcionados ao auto-serviço e ao mercado institucional. Destacam-se os produtos congelados, nos quais a Sociedade participava apenas com o hambúrguer. Além da linha "Super-Práticos" (recheados e empanados de frango), foram desenvolvidos kibes, almôndegas e medalhões. Os produtos industrializados também tiveram diversos lançamentos, além de aumentos dos volumes produzidos.

O pioneirismo tecnológico da empresa permitiu, ainda, a entrada no segmento “light” de produtos a base de carnes, com o lançamento do salame Cervelat, com 30% menos de gordura.

Foi adotada a estratégia de expansão comercial através da instalação, junto aos grandes centros de consumo, de modernas estruturas de armazenagem e distribuição, oferecendo serviços completos à rede varejista e ao mercado.

De acordo com o Relatório Anual da Perdigão (1998), o volume de carnes vendidas em 1997 foi 14,0% superior, totalizando 298.850 toneladas. Os produtos processados e elaborados de carnes representaram 77,7% dessa comercialização, destacando um crescimento de 64,95 para produtos congelados e de 11,2% para industrializados com R\$ 954,9 milhões de faturamento bruto. Os derivados de soja apresentaram uma boa performance em relação ao preço, reflexo do mercado externo.

A partir de julho de 1997 iniciou-se a distribuição de vegetais congelados e de massas frescas, importados da Bélgica e Argentina, respectivamente, que representaram 885 toneladas no ano.

O mercado interno compensou os problemas enfrentados, principalmente nos primeiros meses de 1998, com as exportações, registrando um faturamento de R\$ 1,1 bilhões. O volume de carnes vendidas foi 17,1% superior, totalizando 350,0 mil toneladas. Os produtos processados e elaborados de carnes representavam 78,8% dessa comercialização, contra 77,7% em 1997.

Em linha com a diversificação de produtos alimentares colocados à disposição do consumidor brasileiro e otimizando o aproveitamento da estrutura de distribuição, prosseguiu-se na comercialização de vegetais congelados e iniciou-se a de pescados, produzidos pela Iceland SeaFood Corp., empresa norte-americana, que produz, com a marca escolha Saudável do Mar – Perdigão, filé, “stick”, hambúrguer e mini “fish”.

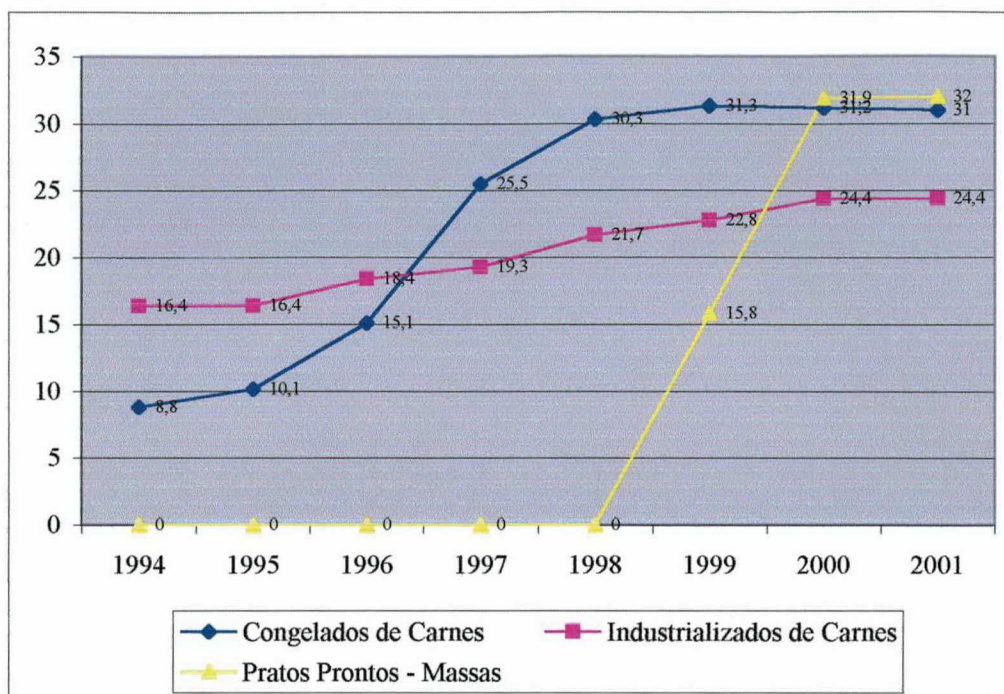
Em 1998 foram lançados 24 novos produtos. Dentre esses lançamentos, destacam-se três novas linhas: Aperitivos, Cozinha Internacional e Escolha Saudável do Mar, além da modernização de produtos nas linhas: Escolha Saudável, Vegetais Congelados e Turma da Mônica, e o lançamento dos Embutidos Fatiados.

No início de 1999, foi colocada no mercado a linha Toque de Sabor, com a Lasanha a Bolonhesa, que é produzida na unidade de Lages-SC e incrementada novamente a linha Turma da Mônica com o Pão-de-Queijo, parceria com a empresa Forno de Minas.

O crescimento dos volumes de frigorificados de carnes foi de 6,3% no ano e 12,6% no trimestre. A receita deste mercado ficou em R\$ 1,3 bilhões no ano (crescimento de 15,9%) e R\$ 413,9 milhões no último trimestre (26,8% maior), Relatório Anual da Perdigão, 1999). Os expressivos crescimentos experimentados pela Perdigão neste mercado nos últimos anos demandaram, além de novos produtos, fortes campanhas de marketing. Somente em 1999, para o lançamento de 39 produtos, foram realizados investimentos de aproximadamente R\$ 38 milhões em marketing.

A preocupação de proporcionar ao consumidor produtos de qualidade, além de opções que simplifiquem o preparo das refeições, amoldou os quase 40 lançamentos, distribuídos entre praticamente todas as linhas. Industrializados, Fatiados, Congelados-Super Práticos e Toque de Sabor – Temperados, Festa, bem como os produtos da linha “light” – Chester e Linha Infantil Perdigão Turma da Mônica – sempre objeto de atenção especial por parte da empresa. A linha infantil teve, entre outros, o lançamento em 1999 do Pão-de-Queijo, com produção terceirizada. Esse conjunto de produtos contribui para sedimentar a marca Perdigão como “a mais gostosa”. O desempenho nos produtos de maior valor agregado, que já representam 81% do volume de carnes no mercado doméstico, pode ser medido através da evolução do **market-share*. Até mesmo as massas, lançadas pela empresa em 1999, demonstraram expressiva participação de mercado, alcançando em outubro/novembro, uma fatia de 26,4% do mercado brasileiro de pratos prontos congelados de massas, destacando ainda mais a força da marca Perdigão perante os consumidores e o acerto em oferecer produtos diversificados.

**Market Share* – participação dos produtos no mercado.

Figura 5.1: Market Share (%) – 1994-2001

Fonte: Relatório Anual Perdigão, 2001

No ano de 2000, o faturamento de R\$ 1,6 bilhões no mercado interno, foi 21% superior, chegando a R\$ 477,8 milhões, 15,5% superior no último trimestre. O destaque neste mercado ficou com os produtos de aves, seus elaborados, industrializados e congelados. Os volumes de carnes comercializados cresceram 19% para 442,7 mil toneladas no ano e 11,9% no trimestre para 129,0 mil toneladas (Relatório Anual da Perdigão, 2000).

Em 2000 foram lançados 33 novos produtos na Perdigão direcionados para linhas de produtos congelados, Toque de Sabor, Aperitivo, Recheados, Industrializados, Pão-de-Queijo, Turma da Mônica, e as novas linhas: pizzas prontas congeladas, feijão e feijoada. No Frigorífico Batávia S/A ocorreram 15 novos lançamentos, na nova linha de congelados Batavo e em novos produtos industrializados. A Perdigão é a única empresa brasileira a dispor de duas linhas para o consumidor que opta por produtos menos calóricos, os produtos da Linha Chester-Perdigão e da Linha Peru-Batavo.

Os outros produtos processados, que incluem produtos de produção própria – massas, pizzas, pão-de-queijo e “sticks” de queijo – e fabricados por terceiros e

comercializados pela Perdigão – vegetais congelados – tiveram um crescimento de 6,4% em volume e 36,9% em receita, já representando 4,8% da receita do mercado interno.

O resultado da pesquisa “Lançamentos do Ano”, realizado pela Abras (Associação Brasileira de Supermercados), demonstra o acerto na preocupação constante de inovação tecnológica. A Perdigão concorreu em duas categorias ao prêmio, “Frios” e “Pratos Prontos e Semiprontos”. Em cada categoria são premiados três produtos. Na primeira (“frios”) a empresa ficou com as três primeiras colocações, pela ordem, Mortadela Chesterella Perdigão, Apresentado Lanche Confiança e Salame Italiano Light. Nos “Pratos Prontos e Semiprontos” o 1º lugar coube à Lasanha Toque de Sabor e o 2º lugar à Lasanha à Bolonhesa Turma da Mônica.

5.3.2 Mercado Externo

A Perdigão obteve um bom desempenho em suas exportações no ano de 1992. Apesar das dificuldades enfrentadas pela ação de políticas protecionistas, praticadas por alguns países, as exportações de carnes e industrializados, em 1993, cresceram cerca de seis mil toneladas. Foram conquistados novos mercados e mantidos mercados tradicionais com diversificação de clientes e produtos.

Em 1993 a Perdigão exportou para mais de 150 clientes em 40 países, mantendo-se como a 12ª empresa do mundo em avicultura.

Nos primeiros meses de 1994, as exportações de carne atingiram novos mercados e obtiveram relativa recuperação dos preços médios praticados no Oriente Médio e Extremo Oriente. Entretanto, a União Européia impôs medidas protecionistas que dificultavam as exportações de produtos de maior valor agregado, e o reaquecimento do Mercado Interno obrigou a redirecionar volumes.

Em 1996, com o término da ampliação da unidade de Capinzal-SC, da qual 60% da produção refere-se a cortes destinados ao mercado asiático, a exportação para novos mercados, como a Rússia, e a melhor demanda de mercado no continente europeu provocaram um crescimento de volumes frigorificados vendidos de 19,1% em relação a 1995, resultados que poderiam ter sido melhores, não fossem os problemas portuários. O

crescimento nos volumes de frigorificados de carnes para o mercado externo foi de 36,4% exportando 56,3% mais para a Europa e 57,7% para o Oriente Médio. Os processados/elaborados de carnes, de maior valor agregado, tiveram um acréscimo de 49,3% em seus volumes, destinando-se predominantemente para a Europa e tendo iniciada sua distribuição no mercado Argentino.

Em 1998, diferente do que ocorreu em 1997, as exportações declinaram em 6,8%, decorrente principalmente dos problemas enfrentados no primeiro trimestre, devido a crise asiática e ao acréscimo de impostos praticados na Europa. O volume de frigorificados exportados foi de 175,8 mil toneladas, 3,5% inferior. No último trimestre, apesar da moratória Russa, o volume cresceu 4,2% e o faturamento 7,8%. Merecem destaques os elaborados que cresceram 74,7% com produtos exclusivamente desenvolvidos para a Europa, e os processados que cresceram 23,5%.

No final do ano a unidade de processado de aves da Perdigão em Marau-RS tornou-se a primeira – e por enquanto a única – indústria brasileira credenciada a comercializar seus produtos cozidos de aves diretamente com as redes de varejo da Europa, ao receber o aval do Sistema Europeu de Inspeção de Segurança de Alimentos – EFSIS, após auditoria em seu sistema de controle de riscos à segurança microbiológica de seus produtos. Novos mercados foram conquistados na América Latina e África e ampliou-se a presença nos países da União Européia, amenizando as perdas com as crises asiática e russa.

Em 1999, os incrementos de competitividade externa, decorrência da desvalorização do real frente ao dólar, tornaram possível encerrar o ano com mais de meio bilhão de reais em exportações, representando um crescimento de 68,4% no ano e atingindo 28,7% do faturamento total. No trimestre o crescimento das exportações foi de 37,0%.

A ausência de uma política comercial externa brasileira ainda representa um entrave para a expansão das exportações do país. O crescimento de 22% no volume de carnes exportadas foi fruto de árduas negociações com clientes, que resultaram na redução do preço médio.

A certificação do EFSIS recebida pela Perdigão no final de 1998, após auditoria no sistema de controle de riscos à segurança microbiológica dos produtos, permite a comercialização de produtos cozidos e congelados de aves diretamente com as redes de

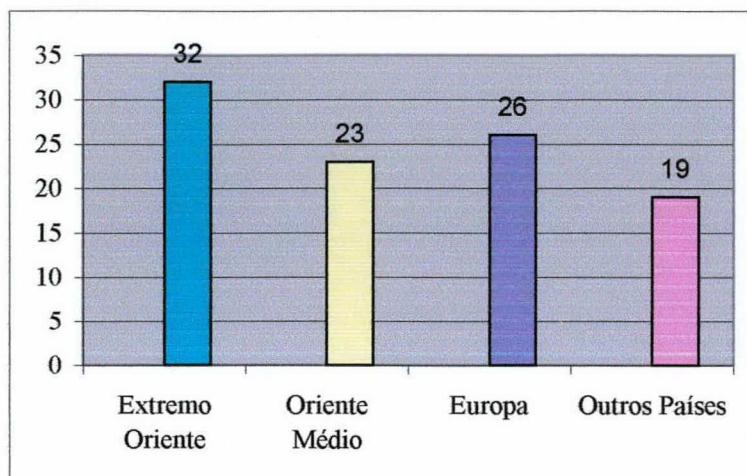
varejo da Europa e contribui significativamente para o aumento do volume de produtos elaborados/processados vendidos àquele continente, que cresceu 161,9% no ano e 143% no trimestre.

O volume de carnes exportado em 2000 foi de 244,4 mil toneladas, equivalente a 13,9% de crescimento. Entretanto, com os preços médios substancialmente inferiores praticados no mercado externo, as receitas ficaram 0,9% inferiores, apesar desse crescimento nos volumes e do expressivo incremento das exportações de produtos de maior valor agregado, destinados à Europa, que aumentaram 78,7%. Diante do potencial existente, tanto em termos de competitividade de produtos como em diversidade e tecnologia, pode-se analisar o crescimento do segmento de suínos como modesto, podendo ser incrementados no futuro.

Para uma melhor penetração no mercado externo, a Perdigão criou a Perdix, a marca internacional da Perdigão que será utilizado na comercialização de produtos processados, onde a marca constitui, ao lado da qualidade, um diferencial que pode exercer um fator decisivo de competitividade. A criação dessa marca nesse momento é devido ao forte avanço que a empresa tem conseguido no exterior, e com os bons resultados obtidos, está em busca de novos mercados. Junto com a Sadia, criou a BRF International, uma parceria que consiste a entrada em novos mercados em que nenhuma das duas empresas participa. Desde 2000 a Perdigão passou a contar com escritório no exterior, hoje são três.

A Perdigão foi a primeira empresa brasileira a lançar ações (ADRs, American Depositary Receipts) na Bolsa de Valores de Nova York em 2000, e em 2001 passou a fazer parte do primeiro grupo de empresas a aderir ao Nível I de Governança Corporativa da Bovespa. Isso demonstra o compromisso da empresa de adequar-se às regras de governança corporativa, um conceito que envolve transparência nas relações com o mercado, qualidade nas informações para investidores e analistas, e tratamento justo para todos os acionistas, incluindo os minoritários.

Em 2001 foi destinado para o Oriente 55% das exportações, houve um aumento nas exportações para a Europa e também a participação de novos mercados.

Figura 5.2: Exportações por Regiões (%) - 2001

Fonte: Revista Perdigão Hoje

5.3.3 Volume de Produção nas Empresas Perdigão nas Décadas de 80, 90 e 2000

O desempenho da Perdigão nas décadas de 80 a 2000 pode ser observado na tabela 5.3, que apresenta o resultado das principais produções da empresa.

Tabela 5.3: Produção nas Empresas Perdigão nas Décadas de 80,90 e 2000:

	1980	1990	2000	Tx Cresc. Anual %	
				1980-1990	1990-2000
Abate de Aves (cab)	38.910.667	133.938.106	310.900.000	13,16	8,8
Abate de Suínos (cab)	759.457	1.121.672	1.953.100	3,98	5,70
Pintos de 1 dia (un)	27.774.605	146.972.256	323.800.000	18,13	8,22
Rações e Concentrados (ton)	219.408	755.034	1.764.700	13,15	8,86
Esmagamento de Soja (ton)	58.670	281.393	524.300	16,97	6,42

Fonte: Relatório Anual Perdigão

O crescimento na década de 80 foi muito significativo, apresentou aumento em praticamente todos os segmentos. Isso se deve as várias aquisições realizadas pela empresa ao longo dos anos, que contribuíram consideravelmente para o aumento de sua produção.

Na década de 90 a taxa de crescimento não foi tão significativa quanto na década passada, mas em números relativos o aumento foi muito expressivo.

Com os problemas que a empresa atravessou nos anos 80, ela procurou investir em seu melhoramento, estacionando um pouco seus projetos de expansão. Assim, conseguiu resultados positivos em sua produção.

5.4 Indicadores Financeiros e Operacionais

O desempenho da Perdigão na década de 90 pode ser melhor analisado de acordo com os indicadores financeiros e operacionais, onde pode-se verificar o crescimento da empresa.

5.4.1 Indicadores Financeiros

O ano de 1991 iniciou com taxas de inflação altas, mesmo depois das medidas adotadas com o Plano de Estabilização Econômica em 1990. Para a Perdigão também não foi um bom ano para vendas no mercado interno, pois, apresentou redução em seu faturamento, e essa queda continuou até 1994. As exportações apresentaram um melhor desempenho, em 1991 aumentaram 35% em relação a 1990, e em 1992 obtiveram um resultado ainda melhor que no ano anterior.

Entretanto, nos anos seguintes, com um nível inflacionário crescente e altas taxas de juros, o poder aquisitivo da população cai, e isso reflete nas vendas que apresentam em 1993 uma redução de 8% no total das vendas e de 21% em 1994.

O endividamento geral no início da década era de 46% e em 1993 já dependiam de 66% de recursos de terceiros. A Perdigão possui hoje um endividamento de 72%, diminuído em 3% em relação ao ano anterior. Esse endividamento é decorrente das renegociações das dívidas, investimentos em novos projetos, porém, agora com retorno garantido.

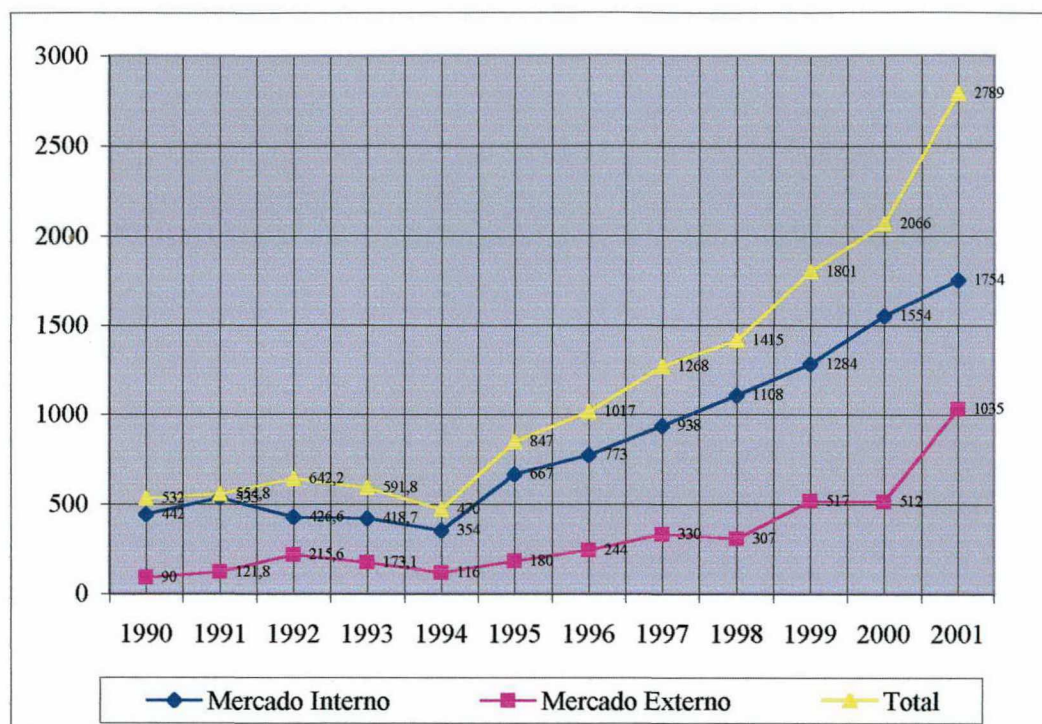
Tabela 5.4: Indicadores Financeiros 1990-2001

	Faturamento Bruto (R\$ milhões)						Endividamento
	Mercado Interno	Var(%)	Mercado Externo	Var (%)	Total	Var(%)	Geral (%)
1990	442	-	92	-	532	-	46
1991	433	(2)	121,8	35	554,8	4	37
1992	426,6	(1,5)	215,6	77	642,2	16	58
1993	418,7	(1,9)	173,1	(20)	591,8	(8)	66
1994	354	(15,5)	116	(33)	470	(21)	57
1995	667	88	180	55	847	80	46
1996	773	16	244	36	1.017	20	59
1997	938	21	330	35	1.268	25	60
1998	1.108	18	307	970	1.415	12	63
1999	1.284	16	517	68	1.801	27	72
2000	1.554	21	512	910	2.066	15	75
2001	1.754	13	1.035	102	2.789	35	72
Média de Cresc. Anual		13,3		25		16	

Fonte Pesquisa de Campo

No ano de 1994, principalmente na segunda metade, com as mudanças verificadas na economia, houve um reaquecimento do mercado interno, mesmo assim, a Perdigão fechou o ano com um faturamento 21% inferior ao ano anterior. Como 1994 foi um ano complicado para a empresa devido ao processo de mudança de administração, as perspectivas eram que esse quadro mudasse. E foi o que aconteceu, em 1995 pode ser constatada uma melhora nas vendas, o mercado interno teve um faturamento de 88% superior a 1994 e o mercado externo obteve um aumento de 55%. O total do faturamento bruto contabilizou R\$ 847 milhões.

Figura 5.5: Receita Operacional Bruta (milhões de R\$) – 1990-2001



Fonte: Revista Perdigão Hoje

O mercado externo tem obtido bons resultados, com exceção de 1998 e 2000 quando o faturamento foi inferior aos anos anteriores. Em 1998 isso ocorreu devido a já conhecida crise asiática e aos impostos praticados na Europa, em 2000 o volume exportado foi 13,95 superior ao ano anterior, porém, o faturamento foi inferior porque os preços médios foram substancialmente inferiores em relação a 1999. O resultado mais significativo das exportações foi em 2001 quando houve um crescimento de 35% nas vendas brutas, sendo que as exportações aumentaram 102% em relação ao ano anterior.

A empresa contabilizou um faturamento de cerca de R\$ 2,8 bilhões, o maior avanço ocorreu no exterior, com a exportação ultrapassando a marca de R\$ 1 bilhão, o dobro do último ano. Isso ocorre devido a competitividade desenvolvida nos últimos anos e um câmbio favorecido pela desvalorização do real, impulsionando as vendas para o mercado externo.

5.4.2 Indicadores Operacionais

O quadro operacional da Perdigão também sentiu o reflexo da conjuntura que o país atravessava e em 1994 apresentava um quadro com 12.259 funcionários, produzindo 317 mil toneladas. Não fosse a mudança de controle acionário em 1994, esse quadro teria se agravado ainda mais, pois a empresa estava se desfazendo de várias outras empresas que possuía, reduzindo seu patrimônio.

A partir de 1995 com um programa direcionado à sua reforma interna, a Perdigão obteve sucesso, e pode dar continuidade aos seus projetos de expansão. Em 1998 o número de funcionários já passava de 15 mil e a produtividade por funcionário era de 35 toneladas.

Em 2001 esse número aumenta ainda mais, pois com a Unidade de Rio Verde em atividade, foi registrado uma produção de 816 mil toneladas, com mais de 3 mil funcionários admitidos nesse ano. A produtividade alcançava então, a marca de 36 toneladas por funcionário.

Tabela 5.5: Indicadores Operacionais 1994-2001

	Produção (mil ton)	Nº de Funcionários	Produtividade por Funcionário (ton)
1994	317	12.259	26
1995	342	12.515	27
1996	412	14.313	29
1997	480	14.353	33
1998	535	15.192	35
1999	609	16.649	37
2000	684	19.291	35
2001	816	22.377	36

Fonte: Revista Perdigão Hoje

5.5 Considerações Finais

As unidades industriais da Perdigão estão localizadas em quatro estados, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Goiás. O Estado de Santa Catarina produz cerca de

53% da produção total de aves e suínos da Perdigão. Juntas, essas unidades contribuíram significativamente para o crescimento e expansão do grupo.

Depois da mudança de gestão da Perdigão, seu objetivo ficou centrado em investir no que já possuía com o intuito de obter maior lucratividade. Com esse objetivo alcançado, a Perdigão volta colocar em prática seus projetos de expansão, assim passa a gerar mais empregos, obter uma maior produtividade, com resultados positivos em praticamente todos os segmentos.

A empresa passou a investir com mais intensidade no mercado externo a partir da década de 90, principalmente na segunda metade da década. Se associou a Sadia visando a conquista de novos mercados no exterior e hoje, exporta para 70 países.

CAPÍTULO VI

CONCLUSÃO

Procurou-se demonstrar nesse trabalho como foi o processo de crescimento e a evolução das empresas Perdigão, nascida a partir de um pequeno armazém de secos e molhados localizado no meio-oeste catarinense, que deu origem a uma das maiores empresas de alimentos do Brasil e da América Latina, e tem seus produtos exportados para vários países.

Verifica-se que o surgimento e desenvolvimento da empresa até 1994 ocorreu de maneira semelhante à maior parte dos empreendimentos de que se tem notícia, quando um ou mais empreendedores, com poucos recursos e tecnologia, lançavam-se a uma aventura impulsionada pela ambição e coragem de um verdadeiro empreendedor.

A Perdigão tornou-se um grande empresa e Saul Brandalise mantinha-se no comando, sempre trabalhou e acompanhou a evolução das estratégias adotadas pelo governo para o desenvolvimento da indústria nacional. Tinha no autoconhecimento e na casualidade a visão para administrar a empresa, não se preocupando com sua sucessão, com novos conceitos de administração e nem com uma possível crise da economia.

Após quase duas décadas de crescimento, a indústria brasileira atravessa nos anos 80 um período de sérias dificuldades. Esse panorama sofreu grandes oscilações ao longo da década, refletindo, no plano nacional, um período que apresentou grandes variações no desempenho industrial. Para a Perdigão não era diferente, pois ela também fazia parte desse processo de crescimento. Abalada com o crescimento negativo da indústria nessa década, a Perdigão tinha um único objetivo: crescer, então, a administração, ainda familiar, resolveu investir a todo vapor. A partir desse momento, o que se pode concluir é que diante de uma gestão familiar ineficiente a empresa ganhou novos problemas, transformando-se numa empresa sem controle, com muitas dívidas assumidas para gerar o capital necessário para as novas aquisições e com graves dificuldades administrativas. Não restou outra opção para a empresa senão sua venda, que ocorreu em 1994.

A partir daí, a empresa inicia sua gestão profissionalizada, que tinha o compromisso de reestruturar a Perdigão, para que voltasse a ter a mesma representação no mercado nacional, começa o processo de renovação e investimento intenso para tornar-se competitiva e rentável, dentro de um mercado promissor que é o ramo da agroindústria no Brasil e no mundo.

Para tanto, a Perdigão passou a investir em empresas da mesma atividade, adquiridas ao longo dos anos, durante seu ciclo expansionista, como os frigoríficos e abatedouros. Houve uma modernização das unidades industriais, com novas tecnologias, sistema de armazenagem mais eficiente para facilitar o processo de distribuição, treinamento de pessoal, etc. Com todo o empenho dos profissionais da Perdigão, o ano de 1995 apresentou um significativo impacto no desempenho e nos resultados da empresa.

Com os resultados obtidos, a partir de 1996 resolveram dar continuidade aos seus projetos de expansão, agora com mais precaução, investiram no Projeto Buriti em Rio Verde/GO, o maior complexo agroindustrial da América Latina, e no ano 2000 adquiriram 51% do controle acionário do Frigorífico Batávia, isso contribuiu para o aumento de produção da Perdigão, e também para a geração de novos empregos, principalmente em Rio Verde.

Outro ponto importante para o desenvolvimento da empresa foi o processo de internacionalização iniciado em 1975, quando passou a negociar com o exterior. A partir desta data teve uma participação discreta nas exportações, intensificou esse processo na década d 90 quando passou a ter o mercado externo como uma meta a ser alcançada. Com esse objetivo, a Perdigão marca presença no mercado externo através de sua marca Perdix, exportando para 47 países, e também através da BRF International, sua associação com a Sadia, exportando para 23 países, visando consolidar-se no mercado externo, a empresa já conta com três escritórios no exterior.

O processo de internacionalização foi ampliado quando a Perdigão fez o lançamento de American Depositary Receipt, as ADRs, na Bolsa de Valores de Nova York, dentro da política de transparência adotada na condução dos negócios. A Perdigão foi a primeira companhia brasileira de alimentos a negociar ADRs na maior Bolsa de Valores do Mundo.

Para a Perdigão, a diferenciação de produto sempre esteve presente como uma estratégia de crescimento da empresa. Através de pesquisas, a perdigão está sempre

buscando criar produtos que ofereçam mais qualidade e em acompanhar a evolução tecnológica acentuada dos dias atuais, para manter uma permanente busca de ganhos de produtividade, que é o caminho para assegurar taxas de retorno adequadas ao investimento dos acionistas.

A diferenciação de produtos constitui um dos pontos altos da Perdigão, já que através da diferenciação criou a ave chester e constituiu-se na a única empresa a comercializar esse produto que está no mercado desde 1983 e seu consumo aumenta a cada ano; foi pioneira na linha de alimentos pouco condimentados, direcionada às crianças a “Linha Turma da Mônica”; pioneira também na linha só com alimentos light; massas, entre outros.

Finalmente, pode-se concluir que a empresa Perdigão, desde a sua origem, sempre utilizou a diferenciação como forma de expandir suas atividades. Passaram por momentos difíceis devido ao momento que o país atravessou nos anos 80, mas com políticas e estratégias de auxílio ao crescimento conseguiram superar essa fase e consolidar-se no mercado como uma empresa bem sucedida.

Ficou evidente que é necessário a profissionalização dentro das empresas familiares, não significando que tenha que ocorrer a venda, como aconteceu com a Perdigão, mas buscar dentro da gestão familiar a conscientização para esta realidade. Com a nova administração, a Perdigão deixou de ser uma empresa familiar para se profissionalizar, transformando-se em uma organização mais racional, ágil, eficiente e moderna.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS:

BACHA, Edmar L., **O plano real: uma avaliação preliminar**. Revista do BNDES, n.3, p.3-26, 1995.

BELLUZZO, Luiz Gonzaga de Mello, **O senhor e o unicórnio - A economia dos anos 80**. São Paulo, Brasiliense, 1984.

CARDOSO, Eliana A., **Economia brasileira ao alcance de todos**. São Paulo, Brasiliense, 11ª edição, 1990.

CARNEIRO, D.D., **Ajuste externo e desequilíbrio interno**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

CASTRO, Antônio Barros, SOUZA, Francisco Eduardo Pires de, **A Economia Brasileira em Marcha Forçada**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.

COUTINHO, Luciano G., FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2.ed. São Paulo: Papyrus, editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994, 510 p.

CUNHA, Cristiano J. C. de Almeida. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Florianópolis, 1996.

DESOUZART, O. **O Brasil e o comércio mundial de carnes**. In: Políticas agrícolas e o comércio mundial, Fagundes MH, ed. Brasília: IPEA, 1994.

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAUGUENAUER, Lia. **Made in brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GUIMARÃES, Eduardo Augusto de Almeida. **Acumulação e crescimento da firma: um estudo da organização industrial**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

GOMES, M.F.M., GIROTTO, A.F., TALAMINI, D.J.D. et al. **Análise prospectiva complexo agroindustrial de suínos no Brasil**. Concórdia: EMBRAPA, 1992.

INDICADORES ECONÔMICOS. **A conjuntura econômica: política econômica, agricultura e indústria**. Porto Alegre: FEE, v.29, n.2, set/2001.

JORNAL O MOMENTO PERDIGÃO. Vários números.

PENROSE, Edith. A Economia da Diversificação. **Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, c. 7, v. 19, p. 7-30, out-dez. 1979.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POSSAS, Mário Luiz, **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: HUCITEC, 1990.

RELATÓRIO ANUAL PERDIGÃO. Vários números.

REVISTA PERDIGÃO HOJE. Vários números.

TASSARA, Helena. **Perdigão – uma trajetória para o futuro**. São Paulo: Empresas das Artes, 1996.

OUTRAS REFERÊNCIAS:

www.abef.com.br, pesquisado em abril de 2002.

www.hypermart.net, pesquisado em abril de 2002.

www.abipecs.com.br, pesquisado em setembro de 2002.

ANEXO I – TABELAS REFERENTE PRODUÇÃO NAS EMPRESAS PERDIGÃO (1989-2000)

Utilizadas para cálculos da tabela 5.2.

Tabela nº 1: Produção nas Empresas Perdigão (1989 – 1992)

	1989	1990	Var. %	1991	1992	Var. %
Abate de Aves (milhões cab)	123,1	133,9	8,77	144,8	148,2	2,3
Abate de Suínos (mil cab)	1.139,2	1.121,7	(1,54)	1.189,9	1.119,6	(5,9)
Abate de Bovinos (mil cab)	51,8	49,7	(4,19)	52,2	39,6	(24,1)
Rações e Concentrados (mil ton)	675,4	755,0	11,78	821,3	873,1	6,3
Pintos de 1 dia (milhões un.)	128,2	147,0	14,65	160,7	160,6	(0,1)
Esmagamento de Soja (mil ton)	262,3	281,4	7,29	266,4	243,9	(8,4)
Farelo de Soja (mil ton)	201,7	215,6	6,89	207,0	190,2	(8,1)
Óleo Degomado (mil ton)	48,4	51,9	7,19	-	45,0	-
Óleo refinado (mil ton)	49,5	43,5	(12,01)	69,0	76,1	10,3

Fonte: Relatório Anual Perdigão

Tabela nº 2: Produção nas empresas Perdigão (1993 – 1996)

	1993	1994	Var. %	1995	1996	Var. %
Abate de Aves (milhões cab)	148,4	151,1	1,8	156,2	195,1	24,9
Abate de Suínos (mil cab)	1.113,2	1.151,9	3,5	1.141,8	1.327,9	16,3
Frigorificados de Aves (mil ton)	176,1	174,0	(1,2)	184,0	233,2	26,7
Frigorificad. de Suínos (mil ton)	132,4	142,5	7,6	158,3	179,1	13,1
Rações e Concentrados (mil ton)	853,0	841,6	(1,3)	863,3	1.072,5	24,2
Pintos de 1 dia (milhões un.)	157,4	159,2	1,1	164,1	205,9	25,5
Esmagamento de Soja (mil ton)	79,1	113,4	43,4	359,2	426,2	18,6
Farelo de Soja (mil ton)	56,2	80,3	42,9	-	-	-
Óleo Refinado (mil ton)	25,3	17,6	(30,4)	59,1	53,0	(10,3)
Óleo Degomado (mil ton)	13,4	19,0	41,8	64,5	77,0	19,4

Fonte: Relatório Anual Perdigão

Tabela nº 3: Produção nas empresas Perdigão (1997 – 2000)

	1997	1998	Var. %	1999	2000	Var. %
Abate de Aves (milhões cab)	227,3	233,3	2,6	285,8	310,9	8,8
Abate de Suínos (mil cab)	1.443,6	1.671,4	15,8	1.751,7	1.953,1	11,5
Frigorificados de Aves (mil ton)	273,5	290,8	6,4	344,4	387,3	12,5
Frigorificad. de Suínos (mil ton)	206,1	244,3	18,5	264,8	297,0	12,2
Rações e Concentrados (mil ton)	1.199,9	1.264,7	5,4	1.490,8	1.764,7	18,4
Pintos de 1 dia (milhões un.)	241,6	238,4	(1,3)	284,4	323,8	13,8
Esmagamento de Soja (mil ton)	454,9	455,8	0,2	279,8	524,3	(9,6)
Óleo Refinado (mil ton)	71,6	91,2	27,4	87,2	80,7	(7,4)
Óleo Degomado (mil ton)	81,1	81,7	0,8	-	-	-

Fonte: Relatório Anual Perdigão

ANEXO II – PAÍSES PARA OS QUAIS A PERDIGÃO EXPORTA (PERDIX) - 2001

- | | | | |
|------------------------|----------------------------|--------------------|-----------------|
| 1. Albânia | 13. Emirados Árabes Unidos | 25. Ilhas Canárias | 37. Omã |
| 2. Alemanha | 14. Espanha | 26. Ilhas Maurício | 38. Paraguai |
| 3. Arábia Saudita | 15. Filipinas | 27. Indonésia | 39. Polônia |
| 4. Antilhas Holandesas | 16. Finlândia | 28. Inglaterra | 40. Portugal |
| 5. Argentina | 17. França | 29. Irlanda | 41. Reino Unido |
| 6. Áustria | 18. Gibraltar | 30. Itália | 42. Rep. Benin |
| 7. Bahrain | 19. Granada | 31. Japão | 43. Rep. Tcheca |
| 8. Bélgica | 20. Grécia | 32. Kosovo | 44. Romênia |
| 9. Cabo Verde | 21. Haiti | 33. Kuwait | 45. Suécia |
| 10. Caribe | 22. Holanda | 34. Líbano | 46. Suíça |
| 11. Catar | 23. Hong Kong | 35. Macedônia | 47. Uruguai |
| 12. Cingapura | 24. Iêmen | 36. Maldivas | |

ANEXO III – PAÍSES PARA OS QUAIS A PERDIGÃO EXPORTA (BRF) – 2001

1.África do Sul	7.Gabão	13.Letônia	19.Somália
2.Angola	8.Gâmbia	14.Libéria	20.Tanzânia
3.Armênia	9.Geórgia	15.Marrocos	21.Turquia
4.Congo	10.Irã	16.Rep. Dominicana	22.Ucrânia
5.Cuba	11.Iraque	17.Rússia	23.Uzbequistão
6.Egito	12.Jordânia	18.Senegal	

ANEXO IV – UNIDADES INDUSTRIAIS - 2001

Local	Quantidade
Capinzal/SC	2
Carambei/PR	1
Herval D'Oeste	1
Lages/SC	1
Marau/RS	3
Rio verde/GO	1
Salto Veloso	1
Serafina Corrêa	1
Videira/Sc	2
Total	13

Fonte: Jornal O Momento Perdigão

ANEXO V – CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO – 2001

1.Bauru/SP	6.Cubatão/SP	11.S.J.dos Pinhais/PR	16.Salvador/BA
2.B. Horizonte/MG	7.Curitiba/PR	12.Porto Alegre/RS	17.São Paulo/SP
3.Brasília/DF	8.Florianópolis/SC	13.Recife/PE	18.Serafina Corrêa/RS
4.Campinas/SP	9.Fortaleza/CE	14.Rio de Janeiro/RJ	19.Videira/SC
5.Cascavel/PR	10.Manaus/AM	15.Rio Verde/GO	20.Vitória/ES

ANEXO VI – DISTRIBUIDORES TERCEIRIZADOS – 2001

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1.Apucarana/PR | 6.Nova Friburgo/RJ |
| 2.Belém/PA | 7.Porto Velho/RO |
| 3.Campos dos Goytacazes/RJ | 8.Presidente Epitácio/SP |
| 4.Cuiabá/MT | 9.Rio Branco/AC |
| 5.Juiz de Fora/MG | 10.Vilhena/RO |

ANEXO VII – ESCRITÓRIOS NO EXTERIOR – 2001

- | | | |
|--------------|-----------|----------|
| 1.Inglaterra | 2.Holanda | 3.Itália |
|--------------|-----------|----------|