

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O CASO  
DA PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A**

REGINALDO ULLER

FLORIANÓPOLIS  
2002

REGINALDO ULLER

PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O CASO  
DA PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção, sob orientação do Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

FLORIANÓPOLIS  
2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

## **PROFISSIONALIZAÇÃO NA EMPRESA FAMILIAR: O CASO DA PERDIGÃO AGRO INDUSTRIAL S/A**

REGINALDO ULLER

Essa Dissertação de Mestrado foi julgada adequada para obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
UFSC – Cood. Do Curso de Pós-Graduação

Comissão Examinadora:

---

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.

---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

---

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr.

*Pai, deixe-me brincar com empresas  
de minha criação, não me forces a tocar a  
sua empresa, pois seria a nossa destruição.*  
(Anônimo)

*Dedico este estudo a toda minha família, em especial a minha esposa Adriana e meus filhos, Luiz Felipe e João Victor, pois, é deles a força que me faz crescer. E também a todas as empresas familiares brasileiras.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a “Deus”, por ter concedido-me a oportunidade de fazer parte do grupo de pesquisadores.

A todos os professores do mestrado, por compartilharem seus conhecimentos e experiências durante o programa.

Ao professor e amigo Bruno Hartmut Kopittke, pela amizade e pela sua fundamental contribuição para realização deste trabalho.

Aos meus colegas da UNIVILLE, pelo apoio e troca de conhecimento.

As meus amigos que entenderam minha ausência neste período de estudo.

A empresa Perdigão e seus colaboradores pelo apoio prestado.

A paciência de minha esposa e meus filhos e o orgulho que tanto demonstravam.

## RESUMO

A motivação para a execução deste trabalho foi o interesse pelo tema da gestão empresarial familiar, tendo sido analisado o caso da Perdigão Agroindustrial S/A.

No Brasil, observa-se que a questão da gestão empresarial familiar é pouco estudada, havendo, mesmo, uma carência de dados sobre o assunto, o que é preocupante, devido ao expressivo número de empresas familiares existentes. O fenômeno da globalização, os avanços tecnológicos sem precedentes e a luta para se firmar num mercado cada vez mais competitivo têm forçado as organizações a promoverem mudanças gerenciais e estruturais para se adaptarem aos novos desafios que vem sendo impostos.

Há pelo menos três décadas, empresas familiares da Europa e dos Estados Unidos vêm passando por fortes transformações, o que não sucedeu por aqui. Tendo sido, até 1994, ano de sua venda, uma empresa essencialmente familiar, este trabalho teve, como objetivo central, analisar a evolução da Perdigão, com foco nos períodos de crise administrativa e após sua venda, naquele ano, quando a empresa foi profissionalizada.

Relevante, nesta pesquisa, foi a tentativa de identificar as ações que resultaram no processo falimentar da Perdigão, bem como a análise da nova situação a partir da sua reestruturação.

Este estudo caracteriza-se como exploratório descritivo, sendo que a pesquisa realizada foi de caráter qualitativo e com aplicação em um estudo de caso. O principal método utilizado para obtenção de dados foi uma entrevista não-estruturada, direcionada para funcionários e ex-funcionários dos mais diversos cargos e setores, colegas e simpatizantes da família controladora. Compilados os dados, pode-se identificar os períodos críticos da gestão familiar (que se arrastaram por quase uma década), até a transferência do controle acionário para um grupo de fundos de pensão. Pontos fortes do período também foram levantados.

No final do trabalho, discute-se a origem dos problemas da Perdigão e se apresenta uma espécie de roteiro, que poderá ser utilizado por outras empresas familiares para compreensão dos seus principais aspectos de gestão.



## ABSTRACT

The problem that motivated the accomplishment this research was the disordering of family management treated specifically in the case of Perdigão Agroindustrial S/A, and the lack of datum about the subject in Brazil, which is a fact that worries, before the quantity of familiar companies existing in this country, before the faster developing of the modifications in the economics, political and social areas, done to the technological advances without previous ones, which en up producing the globalization phenomena, forcing the organizations to produce management changes and structural changes to become adapted to the new model of market. This work has already been developed for at least three decades in the familiar companies of Europe, the United States, Asia and good part of South America. So, the main objective was to analise the evolution of Perdigão with the focus on the periods of administration crisis and after it was sold in 1994, which resulted in management repair done by the new owners, where a profissionalization of the administration was instituted.

Other important factor in this research was to identify the actions taken for the familiar process of Perdigão, as well as to analise the new situation and company dynamic starting with its restructuration, besides crating a research, which could be helpful and auxiliary to the families owning the companies. Understanding the familiar company as a system, its culture and structure, the establishment of the successor in a correct way, the attachment to the strategies priorly studied and analised by qualified people and the profissionalizations of the family and the company in all its sectors without previous involvement.

This study is characterized as descrying exploratory, considering that the research done had a qualitative character and with allusion to a case study. The main method used was an interview which was not structured and was directed to the ones who were interviewed, such as: the company's employees from several sectors and job openings, ex-employees, colegues and people's empathy of the family in charge. From the information obtained, we cam identify the critical periods occurred by a bad familiar management which had been happening for almost a decade until

1994, when actionary control of the organization to a group of funds of pension. Otherwise, we also obtained clear and positive reports about the management form established by the organization on the familiar period, where the proximity in relationship between boss and employee was enhanced, besides the agility in making decisions, the political strength and the empathy the family had in relation to state and the other parts of the country.

However, some critical points on the management were broken out, such as: the incorrect use of the company and the conflict in interest by family's members, the lack of planning, resistance against updating, jobs and promotions of relatives done for favouriteness and not for qualification. It was realized that everybody feel grateful for having worked at a company with familiar doctrine, but, recognize the quality of the running management for its motivation and recognizing.

Other factor that was evidenced after the consolidation of the interviews was about the mistakes done by the administration with power abuse, before the minority actioners.

Finally, after the whole survey of subjects, we obtained the resulting product of the research, where the origin of the problems at Perdigão are discussed, and they didn't interfere in the business viability, but in a social and monetary problem, of credibility, created by a non-professional management, which didn't take the bad surprises caused by this kind of administration under consideration.

The draining of resources for the creations of new, that started to orbitate Perdigão, something that was not evidenced, but that may have been the principal factor of its falimentar crises.

Nowadays it is a retable company based on the professional model, Perdigão has been growing and diversifying its activities, with its objective focused on the globalizations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 –	Modelo de três círculos.....	14
Figura 02 –	Elaborados / Processados vendidos (mil tons).....	32
Figura 03 –	Share de Mercado .....	33
Figura 04 –	Investimentos (em milhões de US\$).....	36
Figura 05 –	Resultado Líquido (em milhões R\$).....	37
Figura 06 –	Distribuição numérica e ponderada – Pontos de venda (julho/agosto 2001).....	43
Figura 07 –	Principais produtores mundiais.....	58
Figura 08 –	Consumo de frango percapta no Brasil (em Kg).....	59
Figura 09 –	Exportação por empresas.....	64
Figura 10 –	Endividamento líquido (em milhões de reais).....	68
Figura 11 –	Distribuição do capital total.....	70
Figura 12 –	Receita Operacional bruta (em milhões de US\$).....	72

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	vii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO</b> .....	01
1.1 PROBLEMÁTICA .....	02
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	03
1.3 OBJETIVOS.....	04
1.4 METODOLOGIA.....	04
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	06
1.6 LIMITAÇÕES .....	07
<b>CAPÍTULO II – FUNDAMENTOS TEÓRICOS</b> .....	09
2.1 O ESTUDO DA EMPRESA FAMILIAR .....	09
2.2 A FAMÍLIA E SUA ESTRUTURA .....	10
2.3 AS EMPRESAS FAMILIARES .....	11
2.4 AS EMPRESAS FAMILIARES COMO SISTEMA .....	13
2.5 A QUESTÃO CULTURAL NAS EMPRESAS FAMILIARES .....	14
2.6 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR.....	18
2.7 A ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS FAMILIARES .....	21
2.8 PROFISSIONALIZAÇÃO.....	24
2.9 O FUNDADOR DA EMPRESA FAMILIAR.....	27
2.10 A PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A E SUA NOVA REALIDADE E DINÂMICA A PARTIR DA NOVA GESTÃO (1994).....	28
2.11 A PRIMEIRA TENTATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	29
2.12 A SEGUNDA TENTATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO DA EMPRESA .....	31
2.13 A GESTÃO E A DEFINITIVA PROFISSIONALIZAÇÃO DA NOVA EMPRESA .....	32
2.14 OS PLANOS DA GESTÃO PROFISSIONALIZADA .....	35
2.15 A BUSCA DE NOVAS FRONTEIRAS AGRÍCOLAS.....	40
2.16 PROJETO BURITI.....	40
2.17 O COMPROMISSO COM O CLIENTE, COLABORADORES E ACIONISTAS.....	42
<b>CAPÍTULO III – COLONIZAÇÃO DE SANTA CATARINA E O DESENVOLVIMENTO DA AGROINDÚSTRIA</b> .....	48
3.1 O PROCESSO DE COLONIZAÇÃO DE SANTA CATARINA.....	48
3.2 O INÍCIO DA AGROINDÚSTRIA CATARINENSE .....	53
<b>CAPÍTULO IV - HISTÓRICO DA PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A: NOTAS INTRODUTÓRIAS</b> .....	61
4.1 PRIMEIRA FASE: A FUNDAÇÃO E SOLIDIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS .....	61
4.2 SEGUNDA FASE: PERÍODO DE EXPANSÃO E DIVERSIFICAÇÃO.....	64
4.3 TERCEIRA FASE: A SOLUÇÃO PARA CRISE .....	69
<b>CAPÍTULO V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO FRENTE A TEORIA</b> .....	74
<b>CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO SOBRE A DISSERTAÇÃO</b> .....	78
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	79
<b>ANEXO</b> .....	85

## **CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO**

A experiência de vários anos de trabalho em empresas de gestão familiar, tais como: Grupo Votorantin, Sadia concórdia S/A e Perdigão Agroindustrial levaram o autor a compreender o porque, que algumas empresas embora com gestão familiar tem tido pleno sucesso em sua gestão, enquanto outras não conseguem o mesmo resultado.

A permanência do autor como funcionário por dois anos no Grupo Votorantin e sete anos na Sadia Concórdia S/A mostrou-o exemplos de empresas familiares onde a profissionalização é a vertente do sucesso administrativo.

Então após a mudança de empresa em 1994, quando iniciou suas atividades na Perdigão Agroindustrial S/A o autor procurou entender como duas empresas com a mesma atividade de negócios, situadas na mesma região e fundadas por descendentes de italianos, tinham em suas história duas situações diferentes. A Sadia gozava de resultados crescentes, galgando posições privilegiadas no mercado mundial. Por outro lado, a Perdigão que teve a fundação cinco anos antes que a Sadia, saia nesta época de um processo falimentar. Estava entrando em uma nova era administrativa com grandes problemas de crédito, parque fabril sucateado, falta de qualidade nos produtos, nível baixo de mark share, equipe desmotivada, era uma serie de empresas deficitárias.

As faltas de caixa promovidas pela má gestão familiar obrigavam a venda de produtos com preços inferiores ao valor de mercado, que geravam contínuos déficits em seu ativo, e diminuían a credibilidade no mercado financeiro e de consumo.

A partir daí, o autor sentiu a necessidade de entender por que uma grande empresa como a Perdigão não passava de um conjunto desagregado e sem objetivos definidos até sua venda em 1994. A falta de perfil na administração, as dificuldades de comunicação, o amadorismo em alguns setores, o nepotismo e o jogo de interesses que rondavam a Perdigão eram fatores que norteavam a empresa para o processo falimentar. Por conta disso passou a questionar a gestão familiar e buscou, através da literatura, compreender a necessidade da profissionalização da

empresa familiar para que esta pudesse ter a competitividade que o mercado exige. Também por acreditar que a empresa familiar brasileira deve e pode profissionalizar sua gestão sem que haja a necessidade de perda de seu capital, ou propriamente sua venda.

Algumas são as situações que se deve ter como fundamento principal na continuação da empresa familiar: o planejamento do processo sucessório, a definição concreta dos ramos de atividade, a escolha de pessoas competentes para cargos de responsabilidade e o controle da ansiedade dos membros da família. Quando junta-se a adoção desses critérios, mais as forças positivas da empresa familiar, se tem uma empresa profissional com o controle permanente da família. Prova disso é a existência de varia empresa familiares com excelente desempenho.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

A partir das observações dos fatos ocorridos durante a gestão familiar, algumas questões ficaram sem respostas claras:

1. Qual a participação da família no processo falimentar?
2. Que tipos de ações desencadearam o fim da gestão familiar?
3. Por que eram drenados tantos recursos da Perdigão para criação e compra de outras empresas?

Sabia-se que a atividade de derivados de carnes ganhava cada vez mais a adesão do mercado consumidor, outras indústrias cresciam e ganhavam expressão no mercado interno e externo, então, o que faltava à Perdigão para trilhar esse mesmo caminho de sucesso?

A mudança do controle acionário para um fundos de pensão passou a ser o marco da profissionalização da empresa. Ações que definiram a agroindústria como a principal e única atividade do Perdigão. A contratação de um novo presidente, a reestruturações das fábricas, um novo enfoque nas campanhas de marketing, a preocupação com os funcionários e suas famílias, a melhoria constante na qualidade dos produtos, bem como, o acompanhamento contínuo das novas

tendências de mercado.

Portanto, além do interesse de estudar a trajetória da Perdigão, outro fator é, à abundância de empresas familiares que encerram suas atividades todos os anos, e à carência de pesquisas desse tema no Brasil, por isso optou-se por escolher esse tema como estudo dessa dissertação.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Este tema apresenta relevância social e econômica em função da grande quantidade de empresas familiares no mundo e, principalmente, no Brasil. Este fato tem levado a uma outra preocupação: o número de postos de trabalho que a empresa familiar oferece ao mercado, que depende diretamente do seu sucesso para a manutenção desses empregos, frente às mudanças do cenário mundial.

Diferentemente do que muitas pessoas pensam, as empresas familiares não são todas organizações ineficientes e obsoletas. Este tipo de empresa tem um papel de suma importância na economia dos países industrializados, onde lhe oferecem em troca, apoio à descoberta de um convívio pacífico e profissional entre a família e executivos externos.

Direcionar os estudos às empresas familiares tradicionais que não conheçam o processo sucessório, nem tão pouco a avaliação de perfil de seus filhos e outros familiares que pela hierarquia familiar sustentam a posição de novo líder da empresa, além das empresas contrárias à contratação de profissionais externos, tornando-se refúgio de práticas administrativas obsoletas. Somente as empresas familiares abertas às práticas modernas, que se profissionalizarem, dando abertura para contratação de profissionais externos em igual condição aos integrantes da família, considerando aspectos de competência e não laços familiares, estão aptas a enfrentar o novo cenário mundial e, conseqüentemente, solidificar sua sobrevivência.

### 1.3 OBJETIVOS

São os objetivos do presente trabalho:

Geral.

- Analisar a evolução da Perdigão Agroindustrial S/A com foco nos períodos de crise administrativas e após sua venda em 1994, que culminou no patrocínio de reformas administrativas pelos novos proprietários, onde constituíram a profissionalização.

Específicos.

- Identificar o motivo do processo falimentar da Perdigão.
- Analisar a nova situação e dinâmica da Perdigão à partir da reestruturação da gestão (1994).
- Criar uma fonte de pesquisa para servir de auxílio às famílias detentora de empresa no Brasil.

### 1.4 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido pelo método de estudo de caso, haja vista que limita-se a Perdigão Agroindustrial S/A

Adotaram-se procedimentos de metodologia de abordagem do tipo bibliográfico e documental, tendo como instrumentos de pesquisa dados e informações oriundas de fontes secundárias, sejam, livros, jornais, revistas, artigos publicados na internet, relatórios e relato de pessoas.

Para fundamentação teórica buscou-se em várias Bibliotecas tais como: USP, UFSC, UNIVALI, UNIVILLE e biblioteca central do BESC, livros e artigos que pudessem auxiliar no desenvolvimento do trabalho.

Portanto, foram duas viagens a Universidade de São Paulo com a



intenção de buscar autores consagrados na área de gestão familiar. As demais Universidades foram visitadas com frequência, onde se obteve informações importantes. Além disso, buscou-se junto ao BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Estado), através do professor Nelson Casarotto, informações que pudessem auxiliar a conclusão do trabalho.

Foi necessário também visitar a cidade de Videira sede da Perdigão, onde além de extrair alguns relatos pessoais, pode-se obter um bom número de materiais tais como livros, revistas, anuários, balanços patrimoniais entre outros, que contribuíram para elaboração dos capítulos III e IV.

Outro método que reforçou a fonte de pesquisa foi à internet, que contribuiu com alguns artigos publicados em Barcelona no Instituto de Empresa.

Depois de cumprir as etapas de extração dos materiais para fundamentação teórica, sendo elas: as leituras de livros em diversas áreas da administração, estratégias empresariais, marketing, gestão familiar, artigos, revistas, relatórios, balanços patrimoniais e biografias. Iniciou-se entrevistas com funcionários, amigos e simpatizantes que de algum modo participaram da gestão Brandalise. Extrair respostas dentro de um questionário não-estruturado para conclusão da pesquisa era o objetivo. Entre eles estavam: Gerentes regionais, gerente de RH, gerente de filial, gerente de exportação, supervisor de qualidade, gerente de vendas, vendedores e operários. Sendo que em alguns momentos utilizava-se o método de conversa normal, ou seja sobre o dia a dia da empresa, impossibilitando o entrevistado de saber que se tratava de uma entrevista.

Portanto, desenvolveu-se o trabalho pelo método de estudo de caso, haja visto que limita-se à Perdigão. De acordo com Gil (1993), o estudo de caso é uma pesquisa caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível em outro tipo de estudo.

Para Yin (1990), quando se tem um fenômeno a ser investigado dentro do seu contexto de vida real, e suas fronteiras – entre o fenômeno e o contexto – não há uma definição palpável, uma forma de pesquisa social que se pode utilizar é o estudo de caso. Para Castro (1977), é muito melhor fazer o uso sofisticado de uma

técnica simples, do que procurar técnicas sofisticadas pelo fato de estarem disponíveis.

Para tanto, existem críticas ao método do estudo de caso, principalmente no que se refere a sua falta de objetividade e rigor científico, uma vez que dependem em grande parte da intuição do investigador, estando, portanto, sujeito a sua eventual subjetividade (Yin, 1990; Boyd et al., 1989). De qualquer maneira, subjetividade é algo inerente ao ser humano.

Por fim, Campomar (1991) salienta:

O estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudo de casos feitas por analogia de situações, respondendo principalmente às questões por que, e como?

Tendo em vista os problemas apresentados nos parágrafos anteriores, esta dissertação visa analisar dois tipos de gestão, a familiar e a profissionalizada. Seus métodos de administração e os resultados obtidos.

## 1.5. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A presente dissertação foi desenvolvida e estruturada em (5) cinco capítulos, possibilitando uma conclusão.

Na introdução aborda-se o tema da dissertação, formula-se o problema, justificando a sua relevância teórica, e os objetivos a serem atingidos além da metodologia utilizada. Baseado nas informações do capítulo introdutório, passou-se a desenvolver os demais capítulos, sendo:

No capítulo segundo (II), discorre-se sobre os fundamentos teóricos evidenciando o problema da dissertação, além de referenciar a Perdigão Agroindustrial S/A no contexto mundial, a busca incansável de novas fronteiras e a melhoria de sua participação no mercado externo, confirmando o sucesso da gestão profissionalizada.

O capítulo terceiro (III), apresenta uma síntese da colonização do sul do país, enfatizando o processo evolutivo do setor agroindustrial, e evidenciando a importância da agroindústria catarinense no contexto nacional.

O quarto capítulo (IV), mostra um breve histórico da Perdigão Agroindustrial S/A, que possibilita nossa localização dentro do objetivo geral da dissertação. Neste capítulo registra-se a coragem e a competência de imigrantes italianos no desbravamento do oeste catarinense, transformando-o num parque produtivo. Estabelece-se um paralelo entre a gestão familiar e a nova gestão da Perdigão Agroindustrial S/A após sua venda em 1994, bem como os métodos utilizados para a retomada do crescimento.

O capítulo quinto (V), apresenta-se recomendações e a conclusão do referencial teórico, onde se mostra que o método adotado pelos novos proprietários a partir de 1994 é reconhecido por seu sucesso generalizado, como gestão profissionalizada que intitolou a Perdigão Agroindustrial S/A, não só como a líder nacional em Share de volume, mas também como uma das mais rentáveis no segmento de derivados de carne no ano de 1998. Além disso, demonstra, a preocupação com a empresa familiar brasileira, quanto à profissionalização de sua gestão. Neste capítulo ainda, é explicitado o atingimento dos objetivos propostos e são apresentadas as novas oportunidades de pesquisas originadas por este trabalho.

No sexto (VI) e último capítulo trata-se da conclusão final do trabalho, onde se expõe a preocupação pela empresa familiar frente ao mercado moderno e suas ameaças.

## 1.6 LIMITAÇÕES

O assunto tratado nesta pesquisa não pode ser considerado como uma tese pura e definitiva para a solução da gestão nas empresas familiares, haja visto que tem-se no Brasil e no mundo um grande número de empresas familiares com excelentes padrões de desempenho.

Como não era objetivo dessa dissertação, não foram aprofundados assuntos sobre a estratégia adotada pela organização nos momentos de cada gestão.

Este estudo trata especificamente da dos resultados das ações tomadas por cada gestão. Portanto, não fazem parte deste estudo as características pessoais dos fundadores e sucessores e/ou suas personalidades e as conseqüentes peculiaridades relacionadas às eventuais diferenças.

Por tratar-se de um estudo de caso não será abordado os níveis de gerencias nas unidades de produção e comércio, bem como sua capacidade produtiva.

Não serão apresentados, neste trabalho, os valores dos empréstimos adquiridos para a expansão da Perdigão junto ao BRDE e BNDS nas décadas de 60 a 80, por tratar-se de dados confidenciais da empresa.

Alguns assuntos relevantes não foram explicitados por solicitação das fontes que pediram discrição e até sigilo.

## **CAPÍTULO II - FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Neste capítulo expõe-se, além dos defeitos da gestão familiar, sua virtude, bem como uma reflexão sobre a profissionalização da empresa familiar sem que haja a dissociação da família por conta da venda ou falência da organização. Para isso, organizou-se este capítulo de forma que pudesse discutir os aspectos que influenciam diretamente o comportamento das empresas familiares: o estudo da empresa familiar, a família e sua estrutura, o conceito das empresas familiares, a empresa familiar como sistema, a questão cultural nas empresas familiares e sua sucessão, a estratégia, profissionalização e o fundador da empresa familiar.

### **2.1 O ESTUDO DA EMPRESA FAMILIAR**

Um artigo publicado nos Estados Unidos sob o título de *Managing Continuity in the Family Owned Business*, de Beckhard e Dyer Jr. (1983), mostra que se estima em aproximadamente 96% a participação das empresas familiares dentro do número total de empresas americanas. Apesar de não haver estatísticas oficiais a respeito do tema no Brasil, acredita-se que a esmagadora maioria das empresas brasileira é familiar, sendo que alguns autores, como Kanitz, (1978, p.41) opinam chegar a 99%.

Gersick, Davis, Hampton e Lansberg (1997, p.2) estimam que, das quinhentas maiores empresas que são mencionadas na revista *Fortune*, 40% sejam controladas por famílias ou sejam de propriedade delas. Segundo os mesmos autores, cerca de metade dos empregos e o mesmo percentual do Produto Nacional Bruto (PNB) norte-americano é gerado por empresas familiares. Na Europa, as empresas familiares são maioria entre as pequenas e médias companhias. Na Ásia, a forma de participação familiar varia de acordo com os países e culturas, mas as empresas familiares são, com exceção da China, a grande maioria. Na América Latina não poderia ser diferente: a empresa familiar é maioria nos setores da indústria e do comércio.

O estudo das empresas familiares é relativamente novo no mundo. O trabalho acadêmico começou com descrições de casos de empresas familiares por consultores.

Nas últimas décadas, pesquisadores iniciaram uma série de eventos no que diz respeito ao comportamento organizacional, estratégia, gerenciamento de recursos humanos e finanças da pequena e média empresa, bem como a de capital fechado.

Nos Estados Unidos a empresa familiar é encorajada a vencer e profissionalizar-se, havendo na Europa, a mesma: uma grande preocupação desde a década de 80, por parte da comunidade empresarial e acadêmica que perceberam sua importância e vitalidade na economia. Nos Estados Unidos e na Europa, foram criados institutos de apoio à empresa familiar. As principais faculdades de administração de empresas (Harvard, Wharton e IMD, entre outras), têm como disciplina o estudo da empresa familiar.

A seguir, mostrar-se-á de que forma o tema tem sido trabalhado no mundo e quais têm sido os desdobramentos das empresas que têm se preocupado com este problema, bem como aquelas que não souberam tratar do assunto.

## 2.2 A FAMÍLIA E SUA ESTRUTURA

A primeira instituição com a qual uma pessoa entra em contato em sua vida, segundo GUARESCHI (1984), é a família. Esta família acompanha-a, de uma forma ou outra, pelo resto de sua vida. Independentemente de suas vontades, as famílias recebem grande influência do meio em que vivem. As relações básicas de uma sociedade influenciarão direta ou indiretamente a estrutura familiar.

Conforme Bach (1983), a história determina pelo menos três tipos distintos de família: a família patriarcal, a doméstica e a nuclear.

A grande família, chamada de patriarcal, é um conjunto homogêneo de pequenas famílias sujeitas à autoridade do patriarca. Este tipo de família só é possível quando existe uma propriedade comum ou quando esta propriedade

comum prevalece sobre as propriedades individuais das famílias. Este é o tipo de família mais comumente encontrado nos casos de propriedade de empresas familiar, quando um conjunto de pequenas famílias sobrevive ou vive em torno de uma organização empresarial. A formação da família patriarcal é motivada basicamente pela necessidade de sobrevivência. Esse tipo de família representa, do ponto de vista cultural, uma sociedade mais próxima do bando selvagem, um estágio primitivo da sociedade civilizada. A família doméstica, por seu turno, compõe-se de uma única unidade familiar e dispõe de relativa independência e autonomia econômica e cultural. Já a família nuclear, é aquela reduzida às dimensões de uma unidade micro-social.

A família patriarcal proporciona menor espaço ao diálogo e à participação de seus integrantes do que os outros tipos mencionados de famílias.

Ainda conforme Bach (1983), a distribuição das diversas funções, dentro dos limites da família, seguem dois fatores distintos: as necessidades da família de um lado e a pressão das convenções sócio-culturais de outro. Os interesses, bem como as necessidades dos diversos integrantes da família são, em parte, convergentes ou coincidentes e, em parte, conflitantes e divergentes. Este fato faz com que, simultaneamente, haja dificuldades e facilidades para a coesão e a paz, dependendo da soma dos interesses convergentes ou da quantidade dos interesses divergentes. A harmonia familiar é resultado da concordância interna de todos. Os conflitos que são sufocados podem esconder mais desunião do que discussão aberta.

A velocidade com que têm ocorrido as mudanças no globo, tem influenciado diretamente as relações familiares. Em função desta transição, a principal tarefa psicossocial da família, que é dar suporte aos seus integrantes, tornou-se mais do nunca inevitável. Portanto, cabe à família manter a continuidade e sobrevivência de sua célula.

### 2.3. AS EMPRESAS FAMILIARES

Não há consenso na determinação, quando uma empresa é familiar ou não, alguns autores classificam a segunda geração como o início de uma empresa

familiar, para outros, basta a divisão de capital entre a família para determinar se uma empresa é familiar.

Conforme Costanzi (1999, p.33), empresa familiar é aquela em que um ou mais membros da família exercem controle administrativo sobre a empresa, por possuírem uma parcela significativa do capital da empresa.

Para Lodi (1998, p. 6), o conceito da empresa familiar é mais abrangente; geralmente nasce com a segunda geração de dirigentes, ou porque o fundador pretende abrir caminho para eles entre os seus antigos colaboradores, ou porque os futuros sucessores precisam criar uma ideologia que justifique a sua ascensão ao poder.

Para Barry (1975, p. 42), empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada pelos integrantes de uma única família.

Conforme Gracioso apud Costanzi (1999, p.33), a propriedade não é suficiente para definir se uma empresa é ou não familiar, é necessário que haja uma estrutura gerencial por parte dos membros da família.

Donnelley (1976, p. 44) classifica como familiar toda empresa que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações, e quando essa ligação resulta numa influência recíproca.

Na empresa familiar, tudo é aparentemente normal. As atividades são executadas de acordo com a necessidade da família e não como interesse da empresa. Pode-se relacionar hábitos comuns que caracterizam uma empresa familiar: a facilidade de confundir o patrimônio pessoal com o da empresa, a promoção de pessoas sem qualquer requisito, a contratação de parentes e amigos incompetentes, a falta de planejamento. Tais fatos são considerados perfeitamente normais e fazem parte daquelas atitudes que, apesar de não serem corretas, acabam fazendo parte da cultura organizacional que, conseqüentemente, acaba criando as diferenças internas.

Essas diferenças não são apenas sentimentos pelo quais normalmente as decisões são tomadas. Ela está enraizada na realidade da empresa. As empresas possuídas e administradas por famílias constituem uma forma organizacional



peculiar, cujo caráter essencial tem conseqüências positivas e negativas. Elas extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comum às famílias.

Na empresa familiar, separar o emocional do racional é muito difícil, por causa do se dá, pelo envolvimento afetivo entre os parentes: o amor, as dores, o sentimento de menos ou mais protegido, são fatores que sobrepõem e a atividade profissional.

Muitas outras situações poderiam ser referidas para demonstrar que os interesses da família podem ser sobrepostos até à própria realidade da empresa. Isso apenas reforçaria, com exemplos, uma realidade que se torna perversa à própria sobrevivência do negócio. No entanto, é perfeitamente aceita. O interesse individual e coletivo da família está voltado para a satisfação das necessidades da família e, só raramente, da pessoa jurídica.

#### 2.4. AS EMPRESAS FAMILIARES COMO SISTEMA

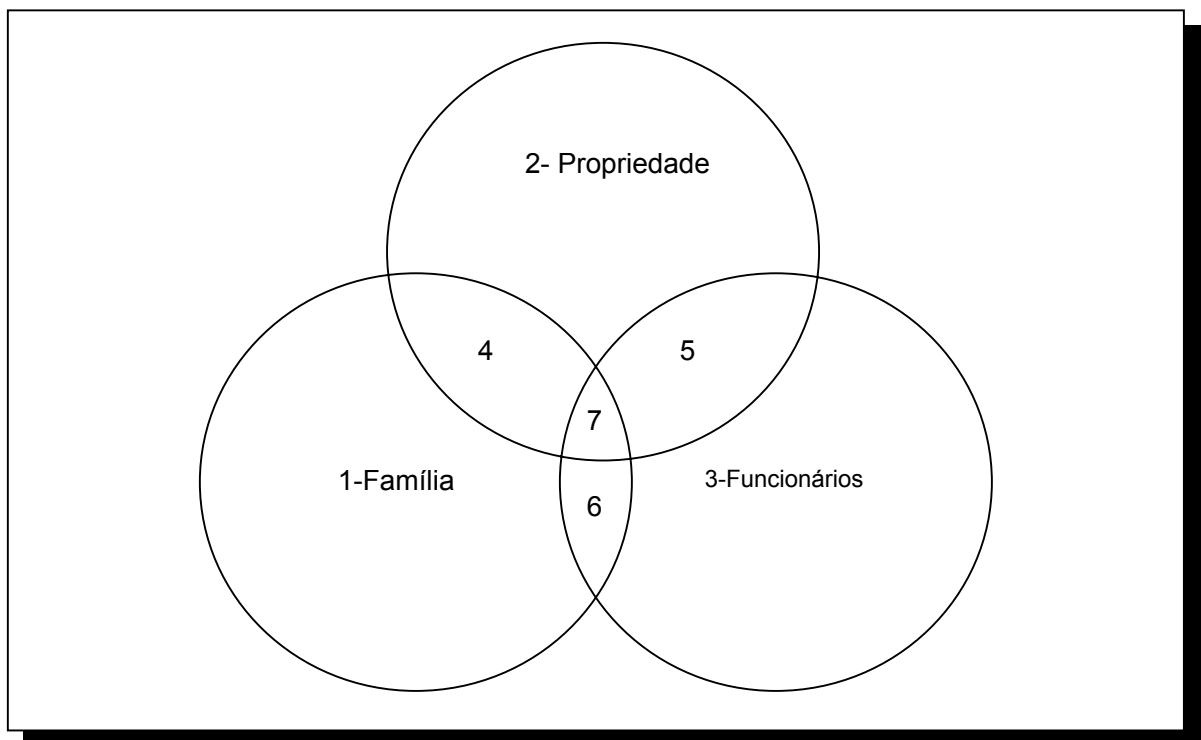
Segundo Gersick (1997), o estudo das empresas familiares como sistema começou com alguns artigos isolados nos anos 60 e 70. Esses primeiros clássicos focalizavam problemas típicos que pareciam dificultar a gestão das empresas familiares, como nepotismo, rivalidade entre gerações e irmãos, e administração não profissional. Para o mesmo autor, o modelo conceitual subjacente afirmava que as empresas familiares são, de fato, compostas por dois subsistemas superpostos: a família e a gestão. Cada um desses dois “círculos” tem suas próprias normas, regras de admissão, estrutura de valores e organização. Os problemas surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações em ambos os círculos, por exemplo, como pais e como gerentes profissionais.

Portanto, dever-se-ia fazer um retrato mais preciso de toda a gama de empresas familiares; precisar-se-ia fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa, isto é, algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa; outras são gerentes, mas não controlam ações. Os mesmos autores sugerem um

modelo de três círculos superpostos.

O modelo de três círculos descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos dos subsistemas, conforme figura nº 01.

Figura nº 01 – Modelo de três círculos



Fonte: Martins, 1999.

Portanto, a empresa familiar é muito mais complexa do que se parece, porque, além de administrar o negócio como empresa, a família se depara com a pressão das normas, valores e interesses pessoais da família que a compõe.

## 2.5 A QUESTÃO CULTURAL NAS EMPRESAS FAMILIARES

Conforme Hofstede (1991), cultura é a programação coletiva das mentes que distingue os integrantes de um grupo ou categoria de pessoas, de outras.

Conforme Costansi (1999, p. 46) a família detém o controle acionário, bem como as posições mais importantes na empresa; para estabelecer o comando e

as diretrizes da empresa baseiam-se na satisfação do desejo da família e demanda de pouca relevância para o planejamento da firma.

De acordo com Peter Leach (1993, p. 49-50), gerar lucros, produzir bens ou proporcionar serviços, constroem a similaridade da empresa familiar com qualquer outro tipo de organização. A fim de conseguir atingir seus objetivos, necessita contar com pessoas com diferentes experiências e habilidades. As metas individuais são freqüentemente distintas, contudo, complementam-se para alcançar os objetivos da organização. Segundo o mesmo autor, há um importante aspecto que diferencia a empresa familiar das demais organizações: seus diretores, gerentes e outros empregados compartilham de uma relação quase familiar, na qual o conjunto de éticas e condutas que mantêm, em maior ou menor grau, refletem os valores da família proprietária. Um método útil e prático a fim de que se estabeleça qual a ligação ou relação existente entre a família e a empresa, está em considerar ambos como conceitos de sistemas. Neste caso, o propósito inicial não é o de determinar as características individuais de cada integrante dentro dos sistemas, mas os aspectos mais importantes que definem as relações entre os indivíduos em cada sistema.

Para Morgan (1996, p.136), para compreender a cultura de uma organização, é necessário desvendar tanto os aspectos mais simples como aqueles mais vivos do processo de construção da realidade. Ainda o mesmo autor salienta que alguns aspectos às vezes são tão sutis e infiltrados que ficam muito difíceis de identificar.

De acordo com Gallo (1995), a análise da cultura de uma empresa familiar deverá levar em conta que ela se articula sobre as seguintes premissas:

- Toda cultura tem valores relacionados com o dinheiro, o poder, o prazer, o êxito e a eficácia.
- A cultura em uma empresa funciona como cimento e substrato de sua estratégia, de sua estrutura de responsabilidades e dos sistemas de direção que configuram sua organização.
- As forças mais básicas da empresa familiar são a unidade e o compromisso dos integrantes da família que nela trabalham.

Conforme Lodi (1998, p. 4), as empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações. Estas razões estão fundamentadas em cinco fatos:

1. Conflito de interesse entre família e empresa, que se reflete na descapitalização, na falta de disciplina, na utilização ineficiente dos administradores não-familiares e o excesso de personalização dos problemas administrativos.
2. Uso indevido da empresa por membros da família, transformando-a num erário dos familiares: o famoso complexo da “galinha dos ovos de ouro”.
3. Falta de sistemas de planejamento financeiro e de apuração de custo e de outros procedimentos de contabilidade e de orçamento, que tornam o lucro um resultado totalmente fortuito e não planejado.
4. Resistência à modernização do marketing, ficando a comercialização sujeita a alguns vendedores antigos e “de confiança” ou à falta de uma boa política de produtos e de mercados.
5. Empregos e promoção de parentes por favoritismo e não por competência anteriormente provada.

Ainda para Lodi (1998 pg. 4-5), toda organização requer de uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas. Por isso, o elenco de fraquezas acima não deve preceder o exame dos pontos fortes da empresa familiar. O mesmo autor atribui à empresa familiar os seguintes pontos fortes:

1. Nas empresas familiares a lealdade é mais acentuada após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não dirigentes eleitos por assembléia.
2. O nome da família pode ter grande prestígio e reputação no Estado, na região da sua atuação ou, em alguns casos, no próprio país de sua sede, funcionando como uma cobertura econômica e política.

3. A sua imagem é preservada e ampliada quando a sucessão se dá através de familiares competentes.
4. A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa em épocas ruins, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas.
5. A agilidade no sistema de decisão é acentuado. Trata-se de uma cadeia de comando muito simples.
6. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influencia e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.
7. As gerações familiares em sucessão, permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Para Gallo (1995), em função de forte vínculo entre características da família e da cultura da empresa, criam-se alguns valores e crenças que imperam o bom funcionamento da gestão, bem como seus objetivos. O autor cita os seguintes:

- O tipo ou nível de crescimento pretendido ser incompatível com os riscos que se está disposto a assumir.
- As empresas familiares tendem a se autofinanciar excessivamente, de maneira a não aproveitar boas oportunidades por aversão ao risco de endividamento.
- Diferenças nas características das pessoas que sem têm como sócios.

Na grande maioria das vezes o que prevalece na empresa familiar é a postura do enriquecimento individual, a continuidade da empresa fica ao acaso. Nestes casos, a empresa existe para a família, o que é diferente de ser a família. Diversos são os caminhos que levam a crer nesse comportamento. A eterna briga pela distribuição do pró-labore, – deixando em segundo plano o re-investimento – o

custeio de despesas particulares, a demissão de profissionais competentes por caprichos individuais, e o nepotismo são alguns casos clássicos da empresa familiar.

## 2.6 A SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR

Talvez a etapa mais importante para a permanência da empresa no mercado seja a sucessão. Deve-se, portanto, ter a preocupação constante quanto ao processo sucessório. Que este seja planejado com maior brevidade possível, evitando, assim, o esfacelamento da empresa.

Para Salas (2000), o planejamento da sucessão requer eleições de alguns tópicos que facilitem o processo sucessório evitando tensões interpessoais e que possibilite o sucesso empresarial de curto e longo prazo, conforme a seguir:

- A formulação da visão familiar de 5-10 anos.
- A formulação de um plano estratégico.
- A elaboração de um protocolo com códigos de conduta, de forma que se classifique a regra regularizadora das relações entre a família e a gestão, a administração e a propriedade da empresa.
- A determinação dos critérios para eleição dos sucessores.
- A estrutura jurídica futura da sociedade que facilite a continuação da empresa, seja ela uma holding familiar ou outro tipo de estrutura.
- A formalização de uma estrutura de administração que compreenda tanto os desejos familiares como os desejos de administração.
- A realização de encontros familiares periódicos.

Conforme Bernhoeft (1999, p. 57), a grande desafiadora mudança que ocorre no processo de sucessão da empresa familiar, é que ela deixa de ser uma sociedade baseada em trabalho para passar para uma sociedade cujos vínculos e relacionamentos se darão pelo capital ou patrimônio.

Kanitz (1978, p. 33), salienta que esta relação de passar a gestão de pai para filho, cada vez mais se torna difícil de manter nos dias de hoje. As forças que existem para impedir a continuidade da empresa na família são inúmeras, e poucas serão as empresas que poderão manter esse lema e, ao mesmo tempo, crescer como uma empresa sadia.

Para Barnes (1976 p. 105), uma das mais agonizantes passagens na gestão familiar consiste na escolha do próximo administrador. Se a sucessão não for planejada, geralmente esse problema agride a relação da família e os negócios. Para o mesmo autor, a forma que se atravessa à sucessão, seja esta suave ou conturbada, tem efeito direto no sucesso do novo administrador.

Para Gallo (1995, p. 133), o processo de sucessão da empresa familiar é a principal causa da estagnação e, em muitos casos, da interrupção das atividades das empresas familiares.

De acordo com Lodi (1998, p.21), a empresa familiar tem sobre os demais tipos de empresas pelo menos um tipo de vantagem, ou seja, ela é sempre matriz e não filial. Para o mesmo autor (idem p. 21), uma análise de probabilidade poderia mostrar que, neste momento, cerca de 20% das empresas familiares estão passando pelo processo de sucessão da Presidência.

Segundo Leach (1993), 24% das empresas familiares conseguem sobreviver após a segunda geração e, somente 14% entram na terceira. Percebe-se a relevância desse tópico baseado nos números apontados. O mau planejamento, a falta de acompanhamento, a não adesão ao cumprimento das regras sucessórias, possibilitam a desintegração da família bem como a quebra da empresa.

De acordo com Gersick (1997, p. 201), a sucessão é de tal importância que, considera-se o teste supremo para uma empresa familiar. A sua prova de fogo à sobrevivência.

Ainda para o mesmo autor:

A sucessão não é uma coisa, mais muitas. Não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta e passa a tocha a um novo líder, mas um processo movido por um relógio de desenvolvimento – começando muito cedo na vida de muitas famílias e continuando através do amadurecimento e envelhecimento natural das gerações (Gersick, 1997, p. 201).

Para Lansberg apud Gersick (1995 p. 202), são dois os conceitos básicos à visão tradicional do processo de sucessão.

- Algumas transições de lideranças envolvem somente uma única troca de pessoas na direção da empresa, mas em outros casos, envolvem mudanças significativas na estrutura e na cultura dela.
- A escolha de uma ou outra estrutura, a qualquer momento, é movida por um sonho comum, no qual as aspirações de cada membro da família são entrelaçadas em uma visão coletiva voltada para o futuro da empresa e da família.

O êxito de um programa sucessório depende só e exclusivamente da maneira como o pai (que também é o presidente da empresa), preparou a família para obter a riqueza.

Para Barnes (1976, p. 106), em alguns casos, filhos e subordinados da primeira geração esperam impacientes para assumir a administração da companhia, e quando o tempo vem, isso normalmente vem porque o patriarca morre ou torna-se impossibilitado de exercer esta função. Esta sede de poder significa anos de tensão e conflito entre a nova geração e os administradores da gestão anterior. Mas, quando em situações normais do processo de sucessão, o mesmo autor (1996, p 35-45) salienta que, a decisão de passar a faixa para o sucessor por parte do pai, por muitas vezes é frustrada pela incompetência do filho.

Conforme Kanitz (1978, p. 41), o protecionismo da família para com o filho retrata, muitas vezes, na sua incompetência.

Para Bernhoeft (1996, p.48), o processo de profissionalização na empresa deve ser muito mais amplo que a presidência da empresa e seus executivos, deve haver a conscientização de todos, inclusive dos sócios. Segundo o mesmo autor, uma boa preparação é seguida, pelo menos de três resultados positivos:

- Viabilizar a transição com o fundador vivo: Quando as empresas conseguem preparar de forma adequada a sucessão, com o fundador vivo, facilitam o processo de transição da primeira para a segunda



geração, além de viabilizar uma correta administração entre os interesses coletivos e as aspirações pessoais dos herdeiros. Neste momento o patriarca exerce uma função muito importante no processo de sucessão, mantendo a harmonia entre os filhos e sócios, promovendo o bem-estar interno.

- Modelo Societário: Administra os interesses da família, propriedade e empresas, determina a missão coletiva, promovendo a continuação da empresa, controla a pulverização da sociedade e contempla a perspectiva dos sócios na gestão.
- Acordo Societário: Bernhoeft destaca que o Acordo Societário gera e exige compromissos, regula direitos e deveres, representa a vontade das partes, antecipa conflitos, instrumentaliza sua administração, regula formas de saída, compatibiliza e regula interesses individuais/familiares/societários/empresa, operacionaliza a formação dos acionistas e requer atualização gerencial.

Barnes e Hershon (1976, p. 106) salientam que, alguns observadores e comentaristas sobre o assunto, acreditam que o melhor remédio para manter uma empresa crescendo em um processo de sucessão conturbado é a contratação de um administrador externo.

Por fim, Lodi (1996, p. 24) lembra que, o filho tem, no processo sucessório, a responsabilidade de não aguçar a crise existencial de seu pai e de mantê-lo firme na sua posição ao receber a velhice. Para o mesmo autor, não se deve buscar ajuda de outras pessoas em quem o pai confia quando estiver em dúvida. O sucessor deve ajudar na busca de uma retirada estratégica e honrosa.

## 2.7 A ESTRATÉGIA NAS EMPRESAS FAMILIARES

Segundo Hayasi, Nakamura e Escrivão Filho (1996, p. 152), a utilização em larga escala do conceito de estratégia na administração iniciou na década de 50, a partir do momento em que o ambiente externo da empresa tornou-se mutável e descontínuo em relação ao passado. Para esses mesmos autores, o conceito de

estratégia ganhou sua popularização a partir da década de 60, onde passou a ser associado ao planejamento estratégico.

Para Porter (1996, p.16), a estratégia empresarial, consiste em uma série coerente de ações de caráter ofensivas ou defensivas bem orientadas e estruturadas, no sentido de promover uma posição sólida no mercado onde atuará, bem como superar seus concorrentes.

De acordo com Ansoff (1981, p.11) o produto final da decisão estratégica é a escolha de uma combinação de produto e mercados para a empresa.

De acordo com Coral (2002) neste ambiente altamente competitivo, é preciso planejar o desenvolvimento futuro das organizações para que possam, não apenas sobreviver, mas ser capazes de crescer, preparando-as para enfrentar os novos desafios que se apresentam. Porém, os modelos de planejamento estratégico existente enfatizam principalmente as questões econômicas, relegando a segundo plano, as questões ecológicas e sociais, que devido ao cenário apresentado, precisam ser incorporadas na gestão estratégica das organizações.

Para Casarotto (1995) a nova ordem mundial, apontando para cenários de globalização da economia exigindo novos padrões de competitividade, está a impor às empresas readequações estratégicas e conseqüentes novos projetos, que devem ser gerados e analisados sob novas óticas e novas técnicas.

Conforme Mintzberg e Waters (1982, p. 465), conceber estratégia em termos de intenções é restringir a pesquisa ao estudo de percepções de que aqueles que fazem estratégia têm intenções de fazer. Ironicamente, o autor afirma que não se podem dissociar as intenções do comportamento e, para o mesmo, o comportamento nem sempre é precedido de intenção. Para o autor, o que ocorre de fato, é que muitas vezes as organizações seguem uma estratégia despercebida, e que para muitos casos são assertivas.

Mintzberg (1982) concebe estratégia como “um padrão numa corrente de ação organizacional”. Este modelo é ainda mais abrangente, considera que muitos planos, na prática, não se transformam em ações que muitas ações realmente nunca foram planejadas. Trata-se, então, de ver a estratégia como um resultado do comportamento da empresa e não como um conjunto de intenções que talvez, na

prática, nunca seja levado a efeito.

Considerando este estudo, existem duas questões essenciais de estratégia que necessariamente precisam ser analisadas. A primeira está associada ao crescimento que se deseja e a outra, diz respeito à profissionalização. De acordo com Lethbridge (1998), para a primeira questão, as empresas familiares, de maneira geral, especialmente aquelas de capital fechado dos países industrializados, mesmo com administrações profissionais, tendem a planejar seu crescimento tendo em vista, predominantemente, o auto financiamento. Para tanto, dever ser unânime o consenso entre os integrantes da familiar.

Difícil é manter esse consenso por longo período. Toma-se como base o caso da Cargill. A Cargill, um gigante conglomerado multinacional atuando no segmento agro-comercial, que fatura mais de US\$ 50 bilhões por ano e tem pouco mais de 73 mil funcionários, é uma empresa familiar avessa ao endividamento, dependendo, portando, da disposição dos acionistas da família no sentido de reinvestir a maior parte de seus lucros. A estratégia tem sido muito influenciada nos últimos anos em razão de mais de 70 integrantes da família serem acionistas, o dobro de 30 anos atrás. O principal objetivo da empresa tem sido o de dobrar o seu patrimônio líquido a cada seis anos, aumentando sua participação de mercado e seu tamanho. Esta estratégia tem sido cada vez mais questionada em razão de ser crescentemente difícil convencer sistematicamente os acionistas a aceitarem dividendos relativamente modestos.

Por outro lado, segue o mesmo autor, outras dinastias familiares norte-americanas, na área de jornalismo, têm sido obrigadas a abrir o capital, a fim de permitirem que familiares liquidem suas posições.

Para Granovetter (1995), com relação a segunda questão, ou seja, a profissionalização, autores como Chandler tem colocado a profissionalização da administração como condição *sine qua non* para empresas em expansão, principalmente nas indústrias de tecnologia avançada que requer o uso intensivo de capital, onde esta adoção seria essencial para administração de projetos caros de alta tecnologia.

Conforme Rica, (1998, p. 07), a profissionalização é um processo

complexo, que muitas vezes ocorre após a morte do fundador ou de seus filhos e que, se não for feita em algumas empresas familiares, devido sua complexidade administrativa ocasionada pelo seu tamanho, pode levar ao fim de uma gestão e, em alguns casos, ao fim da empresa.

Para o autor dessa pesquisa o conceito de estratégia é a manutenção contínua das ações exercidas por uma organização.

Sobre este assunto discorrer-se-á com mais profundidade a seguir.

## 2.8. PROFISSIONALIZAÇÃO

Segundo Lodi (1996, p. 25), profissionalização é o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores acionistas; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho antigos ou patriarcais por formas assalariadas e mais discutíveis.

Por outro lado deve-se considerar que, quando se fala sobre a administração da empresa familiar em si, encontram-se ao nosso redor muitas empresas familiares que independente de terem ou não suas práticas administrativas mais racionais, gozam de prestígio, bom resultado e uma boa participação de mercado. Certamente o empenho e a conscientização dos familiares em busca de resultados é o grande gerador de lucros que independe da profissionalização da organização.

Ainda conforme Lodi (1996, p.24-25), a profissionalização da empresa familiar, implica em três pontos básicos:

- O sucesso em integrar profissionais familiares na Direção e na Gerência da Empresa.
- O sucesso em adotar práticas administrativas mais racionais;

- O sucesso em recorrer à consultoria e a assessorias externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos em empresas mais avançadas ou recomendados nas universidades e nos centros de pesquisa.

Portanto, por mais acurado que seja o planejamento da profissionalização, os profissionais devem ser integrados paulatinamente e com cuidado, de modo que evite erros reforçando o sistema anterior.

Para Hall (1988), não há compatibilidade entre profissionalização e formalização. Quanto mais profissionalizada transforma-se a força de trabalho, maior a probabilidade de que a formalização gere conflito e alienação. Uma implicação é que a formalização e a profissionalização destinam-se a fazer a mesma coisa: organizar e regularizar o comportamento dos integrantes da organização. De um lado, a formalização é um processo através do qual a organização padroniza normas e procedimentos, bem como as formas para assegurar que elas serão seguidas. De outra forma, a profissionalização é um meio não baseado na organização afim de que se consiga fazer a mesma coisa. Um dilema interno de grandes proporções é enfrentado pela organização exatamente neste ponto. Caso conceda pouca liberdade para seus organizadores, é possível que os mesmos sintam-se oprimidos e afastados das decisões, participando de uma organização burocrática. De outra forma, caso ela permita a seus integrantes um grau maior de liberdade, o comportamento poderá tornar-se excêntrico e organizacionalmente descabido.

#### Quadro nº 01

##### Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada

<b>Funções</b>	<b>Gestão Profissionalizada</b>	<b>Gestão não profissionalizada</b>
Desenvolvimento	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
Orçamentos	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
Inovação	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
Liderança	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.

Cultura	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
Resultados	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
Organização	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
Controle	Sistema planejado e formal.	Controle informal, ad hoc

Um dos caminhos para a profissionalização da empresa familiar é a contratação de executivos competentes com algumas recomendações. Na opinião de Leach (1993), quando a empresa familiar transcende as etapas de desenvolvimento orientadas para o produto ou para o processo, o gerenciamento exclusivamente intuitivo deve dar lugar à profissionalização, baseada no planejamento e crescimento mediante métodos de gestão estratégicos. Não que a intuição deva ser desprezada, mas uma organização não pode ser administrada preponderantemente através da intuição. Nesta etapa, a organização necessita adquirir habilidades mais sutis, e a gestão deve passar a ênfase do controle para a coordenação. Para tanto, as regras e papéis de cada um são claros, permitindo desta forma a delegação de autoridade. Para que a empresa consiga ser bem sucedida nesta empreitada, é importante que seus integrantes sejam capazes e preparados. Desta forma, destaca Leach (1993) somente deverão compor o quadro de funcionários, principalmente os de comando, os integrantes da família que comprovadamente tenham competência para tal. Quando, no entanto, é evidente que nenhum dos integrantes da família está preparado para esses papéis, então a empresa necessita contratar profissionais de fora da família.

Os princípios familiares estabelecem que se deve prestar ajuda incondicional aos integrantes da família. Por este motivo, os postos de comando na empresa familiar geralmente são ocupados por familiares, sem importar muito a competência dos mesmos. Portanto, a contratação de executivos profissionais externos aos quadros da família é sempre muito complicada, de acordo com o mesmo autor. O conflito mais comum nestes momentos é a decisão de deixar algum integrante da família fora desta posição racional. Decisões como esta geralmente trazem desconforto e insatisfações dentro do seio familiar. Pagar salários de

mercado a fim de atrair executivos preparados e competentes, geralmente altos se comparados aos salários pagos na empresa, é um dilema, é como se estivessem queimando dinheiro, deixando de remunerar algum integrante da família.

Por fim, Leach (1993) salienta que, quando, o processo de profissionalização a partir da contratação de executivos externos se dá com uma boa separação família/empresa, a maior parte dos problemas desaparecem ou se reduzem significativamente. Entre as muitas vantagens encontradas nestes processos, destaca-se o fato de o gerenciamento da empresa deixar de ser apenas um reduto familiar.

## 2.9. O FUNDADOR DA EMPRESA FAMILIAR

Conforme Danco (1995), o fundador de uma empresa é um arquiteto solitário. Não existem códigos ou regulamentos dizendo-lhe como desenhar seu negócio. Se ele consegue ser bem sucedido e a empresa cresce, recaem sobre ele todos os méritos e também responsabilidades de continuar sendo bem-sucedido. Porém o mundo muda e, à medida que a empresa cresce, aumenta sua complexidade, chegando a um ponto em que o criador já não controla e não conhece mais a própria criatura. Enquanto ele estava construindo a empresa, ao longo dos últimos 30 ou 40 anos, o mundo transformou-se demais para que pudesse compreender ou acompanhar. Por estas razões, os fundadores de empresas tendem a ser bem sucedidos até determinado estágio de desenvolvimento de suas empresas e, a partir daí, na medida em que seus profundos, mas limitados talentos já não são suficientes para a continuidade do sucesso, faz-se necessário a profissionalização da empresa.

Conforme Leach (1993), para sustentar o crescimento, o fundador deve admitir que sua principal função é a de estabelecer uma visão sistêmica e assegurar que a organização seja competente e comprometida. O autor em questão compara as diferentes práticas em uma empresa profissionalizada, conforme o quadro nº 01:

Conforme Gersick (1997, p. 141), o empreendedor não passa de uma figura complexa na mitologia cultural: parte aventureiro e parte desajustado, parte benfeitor e parte explorador, parte gênio e parte louco.

Para Amboni (1997) a crise da empresa familiar encontra-se na no fundador da empresa, sua centralização e personalização, e indica a aprendizagem organizacional como elemento de descentralização, profissionalização.

Como já se havia citado antes, para Danco (1975), o fundador da empresa familiar sente-se como o arquiteto da sua empresa. Seu desafio é adaptar a empresa à nova geração de gestores que, por seu turno, deverão manter o negócio em um mundo de tão grandes transformações. Via de regra, em algum ponto da vida, o fundador encontra-se desesperado ou solitário. Como não é mais visto como um dos “rapazes da empresa” e sendo orgulhoso demais para mudar seu escritório para casa, dando lugar a outra pessoa, ele não tem outra alternativa que não seja a de encarar a realidade e preparar sua retirada. Um bom Conselho de Administração composto de conselheiros externos pode ajudar muito no processo de profissionalização, montando um sistema de checagens cuja complexidade aumenta na medida em que a empresa cresce. Uma coisa é certa, segue o autor, o fundador não pode continuar indefinidamente sozinho.

Desta forma, mesmo que tenha construído a empresa a partir do nada, o fundador não sabe ao certo como se transformar em um gestor profissional na sua empresa familiar. Ele, via de regra, é excepcionalmente capaz de desenvolver-se apenas em habilidades específicas, normalmente voltadas ao produto ou tecnologia, habilidades estas que permitiram que a empresa existisse (Danco, 1975).

É neste momento que se deve iniciar o processo de profissionalização da empresa familiar.

## 2.10 A PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A E SUA NOVA REALIDADE E DINÂMICA A PARTIR DA NOVA GESTÃO (1994)

Como será mostrado posteriormente, definitivamente a Perdigão precisava encontrar o caminho mais curto e coerente para a saída de seus problemas. Decidiu-se então adotar algumas mudanças na administração. Essas mudanças traziam pela primeira vez planos para profissionalizar a Perdigão. Foram duas as tentativas de profissionalizar a empresa, mas, por motivo pessoal e, em outro momento, pelo falecimento do patriarca Saul Brandalise, além da pressão dos



credores e acionistas, a família perde o controle acionário após sua venda.

A empresa ganhava novos proprietários; a partir daí iniciou-se a profissionalização que vem proporcionando aos novos acionistas constantes resultados positivos. Assuntos que serão vistos no decorrer deste capítulo.

## 2.11 A PRIMEIRA TENTATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Foi com o intuito de tentar sanar essas dificuldades que, no ano de 1985, a direção da Perdigão tomou as primeiras iniciativas no sentido de promover a profissionalização da gestão das empresas.

Para se responsabilizar por esse trabalho, - O Sr. Saul Brandalise que na ocasião ainda respondia pela presidência do Grupo – convidou seu genro Ivan Bonato, recém saído da Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina onde havia permanecido por dois mandatos consecutivos. Junto com ele, o Sr. Ivan Bonato trouxe outros profissionais, alguns amigos e outros também da Secretária da Fazenda, especializados na administração de negócios do porte da Perdigão.

Era a primeira vez, em toda a história da empresa, que profissionais se juntavam à família na tarefa de administrá-la. Porém, logo depois, esses projetos de profissionalização não puderam mais ser levados adiante, uma vez que Ivan Bonato afastou-se da Perdigão devido aos seus compromissos políticos.

Em 1987, Flávio Brandalise assumiu a presidência do Grupo, ficando no lugar de seu pai, Saul Brandalise. Este, no entanto, não deixou o trabalho, continuando a presidir o Conselho Administrativo da holding. Já o Sr. Saul Jr., por sua vez, tornou-se responsável pela direção da recém criada Perdigão Agropecuária S/A, que concentrava toda a área de produção das empresas, onde ficou até 1989. Foi então que, uma nova reordenação administrativa levou Saul Jr. a assumir o cargo de diretor vice-presidente da holding, e seu cunhado, Ivan Bonato, retornando à Perdigão, a ocupar a vice-presidência executiva, de onde se retirou alguns anos depois para cuidar dos negócios de sua própria família.

Em março de 1990, com a posse do novo presidente, ocorreu a instauração do “Plano Collor”, uma intervenção de drásticas conseqüências na

economia e na vida de todo o país. O confisco dos depósitos bancários e dos ativos financeiros afastou a ameaça da hiperinflação, mas acabou gerando uma forte recessão. O nível de atividade da indústria e do comércio registrou uma queda vertiginosa. Por outro lado, a abertura econômica, com o fim da política de substituição de importações pela integração competitiva, deu uma nova dinâmica ao mercado interno.

Assim como para a maioria das empresas sediadas no país, esse quadro não foi muito favorável aos negócios da Perdigão. Mesmo mantendo-se uma das líderes no mercado frigorífico, em decorrência da recessão e do processo de crescimento rápido e desordenado e uma contínua gestão familiar ineficiente, os primeiros anos da década de 90 foram testemunhas da mais grave crise societária da história da empresa.

A partir de 1990, os controladores da empresa – formados pela família Brandalise, entre eles Ivan Bonato – pressionados pelos acionistas minoritários, iniciaram a tomada de possíveis medidas necessárias para a sua reorganização, tendo em vista um programa de enxugamento e de saneamento dos negócios do grupo. Esse processo incluiu: cortes com despesas administrativas, principalmente com pessoal e com burocracia; reestruturação de suas atividades industriais e comerciais; e desmobilização, com venda de ativos não-operacionais, tais como imóveis urbanos, terrenos, fazendas de reflorestamento, plantações de frutas, etc., e até unidades produtivas que se distanciavam de sua atividade principal. Definitivamente, era o fim do ciclo de expansão da Perdigão, cujo objetivo principal era competitividade, sua capacidade de desenvolver vantagens competitivas que lhes permitissem enfrentar a concorrência de forma duradoura e sustentável. Em sentido mais amplo, a competitividade nacional é entendida como produtividade que, por sua vez, depende da qualidade dos produtos e da eficiência com que eles são produzidos (PORTER, 1996).

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

## 2.12 A SEGUNDA TENTATIVA DE PROFISSIONALIZAÇÃO

Submetidos à pressão dos credores e dos acionistas minoritários que sustentavam que a melhor alternativa era a definitiva profissionalização da gestão, os controladores e acionistas majoritários da Perdigão, composto pela segunda geração da família Brandalise, perderam a presidência do Grupo.

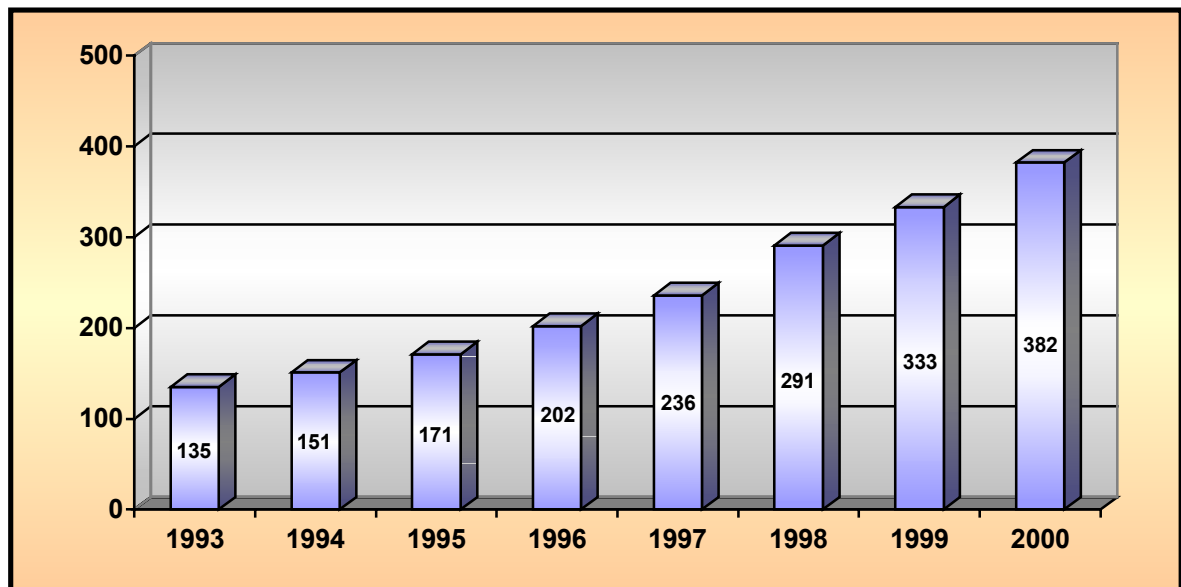
Iniciou-se uma nova tentativa de profissionalização na empresa. Foi contratado um profissional que, a princípio, assumiu a diretoria “financeira da holding” mas que, em alguns meses, foi promovido para a sua presidência. A situação dos controladores se complicou ainda mais e para aqueles que acreditavam que a Perdigão continuava a ser um empreendimento rentável, a única solução parecia ser a transferência de seu controle acionário.

Em março de 1993, um novo acordo de acionistas colocou outro presidente no Conselho Administrativo do Grupo, Eggon João da Silva, fundador e presidente da Weg Motores. Era o marco para profissionalização do grupo Perdigão Agroindustrial S/A, desde 1986 detentora de participação acionária na Perdigão e, naquele momento, representante de seus acionistas minoritários, que assumiu sua nova função apenas alguns meses depois. Em outubro do mesmo ano, Eggon João da Silva assumiu, também, a presidência executiva do Grupo, iniciando o processo de preparação da transferência do controle acionário da empresa onde estabelece,

de imediato, o comportamento de profissionalização, baseado na expansão dos negócios que conferia o ramo da agroindústria.

Sabia-se que para sair da crise, primeiramente tinha-se que identificar o problema. A Perdigão era uma grande empresa que trazia consigo também um grande endividamento. Tinha-se que gerar mais receita, criar novos produtos que oferecessem valores agregados maiores e que, conseqüentemente, pudesse pagar os credores e voltar gerar a confiança para no meio político e empresarial.

Figura nº 02  
Elaborados/Processados vendidos (mil tons)



Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A – Balanço Patrimonial – 2000

Na figura nº 02, pode-se verificar o direcionamento da Perdigão para produtos com maior valor agregado. Essa era uma das estratégias da empresa: eliminar produtos in-natura e agregar valor aos mesmos, canalizar seus esforços para oportunidades mais atraentes e torná-las comercializáveis.

Dava-se um novo rumo à Perdigão, uma empresa com planejamentos definidos e preocupados com as transformações do mercado nacional e internacional. Planejar sua oferta de acordo com as exigências da demanda era, antes de qualquer coisa, seu principal horizonte.

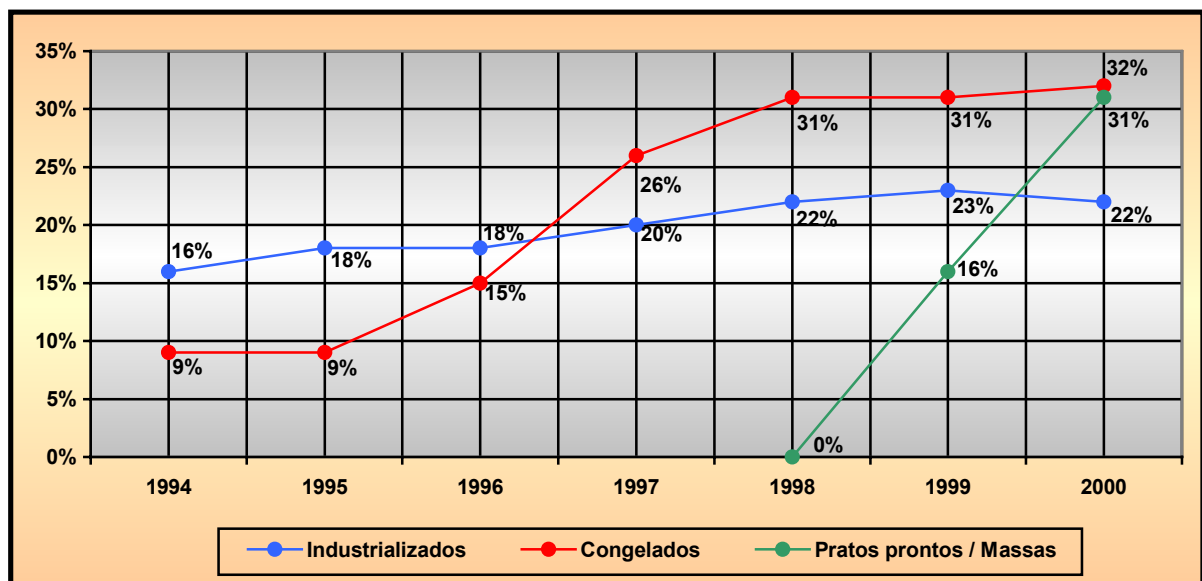
### 2.13 A GESTÃO E A DEFINITIVA PROFISSIONALIZAÇÃO DA NOVA EMPRESA.

No início dos anos 90, mais precisamente em 1994, os novos controladores da Perdigão, em sua difícil responsabilidade de promover o saneamento da empresa e de resolver sua crise financeira tinham, pelo menos, uma certeza compartilhada por acionistas, credores e mercado financeiro, que se resumia no seguinte: apesar da gravidade da situação, a Perdigão era um empreendimento viável, com grande possibilidades de se reestruturar e voltar a crescer. E a certeza

de que a empresa poderia superar as dificuldades era compartilhada também por milhares de colaboradores, funcionários e técnicos da empresa que, com seu trabalho e dedicação, ajudaram a Perdigão a chegar ao patamar em que ela se encontra. Esses fatores, certamente, foram fundamentais para contribuir, de forma decisiva, para a realização do trabalho das novas equipes administrativas.

Para acreditar nessa potencialidade, na verdade, não era preciso muito esforço. Bastava olhar para a história da Perdigão: um pequeno frigorífico instalado no interior de Santa Catarina que, em menos de 60 anos, havia se transformado no segundo maior grupo do país no setor da agroindústria.

Figura nº 03  
Share de Mercado



Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A – Relatório gerencial Perdigão – 2000.

Mesmo com todos os seus problemas, a avaliação da Perdigão pelos novos controladores, permitia ver que se tratava de uma empresa com uma sólida base industrial, composta de 10 unidades de processamento e mais 8 fábricas de ração. Contava, também, com uma rede de 28 armazéns distribuidores espalhados por todo o país, entre filiais próprias e terceirizadas; com uma carteira de clientes que, embora reduzida, ainda liderava um substancial volume de negócios e com uma estrutura internacional para dar suporte a exportações para mais de 40 países. Estrutura suficiente que lhe permitisse, uma participação de mercado conforme figura nº 03 que, passou de 16% em 1994 para 22% no ano de 2000, em

industrializados, e de 9% para 31% nos respectivos anos em congelados, além de um ganho significativo de mercado somando 32% em pratos prontos.

A Perdigão era dona de uma marca consagrada, com uma extensa linha de produtos. No segmento de aves, produzia e comercializava, no mercado externo, frango inteiro ou em partes; pré-preparados, bem como, além de frangos, comercializava-se no mercado interno, empanados, hambúrgueres, aves especiais (Chester, perdiz, codorna, e faisão) e seus derivados, além da linha de produtos especiais para crianças com a “Turma da Mônica”. No segmento de carnes suínas, trabalhava com cortes de carne congelada, salgada ou defumada, embutidos (salames, salsichas, etc.) e presuntos. Com as carnes bovinas produzia, principalmente, hambúrgueres e almôndegas. Além disso, também faziam parte do catálogo de produtos produzidos e comercializados com a marca Perdigão, a farinha, o óleo de soja e as rações para animais.

Mais do que tudo, o potencial da Perdigão não se limitava às capacidades do próprio grupo e às perspectivas de sucesso da nova administração. O Brasil tinha condições econômicas também para se recuperar da crise em que se encontrava: naquele momento, o país já era responsável por cerca de 10% da produção mundial de carne bovina e de frango. O setor de processamento de carnes de aves e de suínos, principal área de atuação da Perdigão, movimentava anualmente cerca de US\$ 15,5 bilhões, o equivalente a 3% do PIB nacional.

Apesar da retração econômica que o país atravessava, o consumo interno continuava com forte tendência ao crescimento. Apenas para exemplificar, entre as décadas de 70 e 90, o consumo percapita de carnes de aves aumentou mais de seis vezes. Se, mesmo sob o quadro de dificuldades que a economia brasileira apresentava, o consumo interno de carnes vinha crescendo, a previsão era de que, com a normalização da situação, as vendas tomariam um grande impulso, especialmente no setor alimentício, tradicional ponto de apoio nas grandes oscilações da economia nacional.

Já em junho 1994, a implementação do Plano Real pela equipe econômica liderada pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso, confirmou plenamente esta suposição. Tome-se como exemplo, o incremento no consumo de

carne de frango que voltou à mesa dos brasileiros de baixa renda, um marco do plano, muitas vezes descrito por FHC em seus discursos, reincorporando ao mercado consumidor, um enorme contingente da população do país.

A condenação do consumo da carne bovina pela mídia e eventualmente por pesquisadores, aliado ao seu alto custo de produção são fatores importantes para a estabilização de seu consumo.

Atrelados a isso, as indústrias investiram e vem investindo muito no segmento de aves, um nicho de mercado atraente pela sua lucratividade. Pode-se dizer que, na agroindústria, 80% dos lançamentos são derivados de aves, geradores de uma boa margem de lucro. É a “menina dos olhos” de todos, o setor de carnes de frango.

#### 2.14 OS PLANOS DA GESTÃO PROFISSIONALIZADA

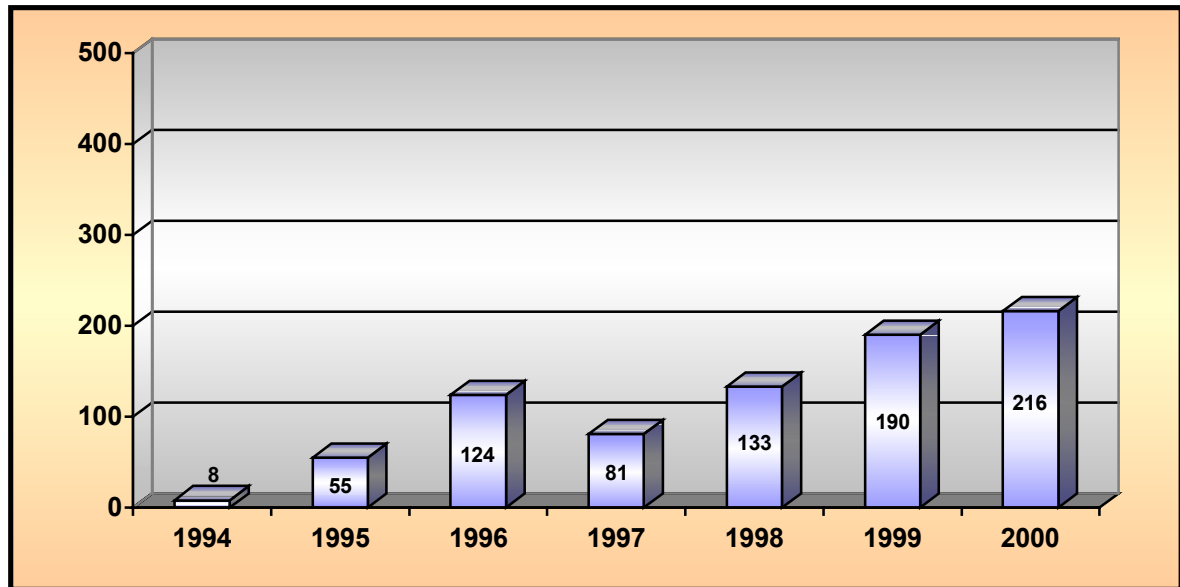
A origem dos problemas da Perdigão não residia, certamente, na viabilidade do negócio. Era, antes de tudo, um problema societário e de credibilidade. Para reverter esse quadro e encontrar uma solução duradoura para a empresa, a nova administração sabia que era necessário atuar drasticamente, o que incluía a transferência do controle acionário do Grupo. No entanto, esse processo só se efetivou em setembro de 1994, com a venda das ações da família Brandalise e com o seu afastamento definitivo da Perdigão. Passava-se de uma administração familiar para uma gestão profissional.

A partir de janeiro de 1995 iniciou-se a arrancada para a reorganização da empresa, baseado na modernização administrativa, racionalização e enxugamentos drásticos. As decisões passaram a ser constantes, com significativo impacto no desempenho e nos resultados da empresa.

Inicia-se 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.

A figura nº 4, a seguir apresenta os investimentos ao longo da nova gestão.

Figura nº 04  
Investimentos (em milhões de US\$)



Fonte: Perdigão agroindustrial S/A Balanço Patrimonial 1994-2000

A crise difundida no início da década de 90 na empresa fez com que estagnasse todo e qualquer investimento na ampliação do parque fabril, destinando apenas à manutenção do parque produtivo, que agravou muito mais a crise, impossibilitando assim a continuação do negócio. A partir de 1994, era viver ou morrer, para dar continuidade e viabilizar a mais recente aquisição. Então, por anos sucessivos, a Perdigão adotou um planejamento de investimento que iniciou em 1994 com 8 milhões chegando ao pico, em 2000, de 216 milhões. Parte esta se destinava ao projeto Buriti em Rio Verde – GO. Isto requereu um investimento médio anual de 130 milhões, com geração anual de 1.200 novos empregos. A força da marca e a estrutura de distribuição transformaram com êxito todos os novos lançamentos de produtos. Agora seu esforço era levar ao cliente o que ele efetivamente esperava de uma moderna companhia de alimentos, com o profissionalismo voltado para a maximização de lucros e a garantia de uma maior participação de *market share* em industrializados e congelados. Para isto não se podia cometer o engano mais clássico na profissionalização, que era acelerar demais ou manter o mesmo que vinha sendo feito antes. O mais importante era

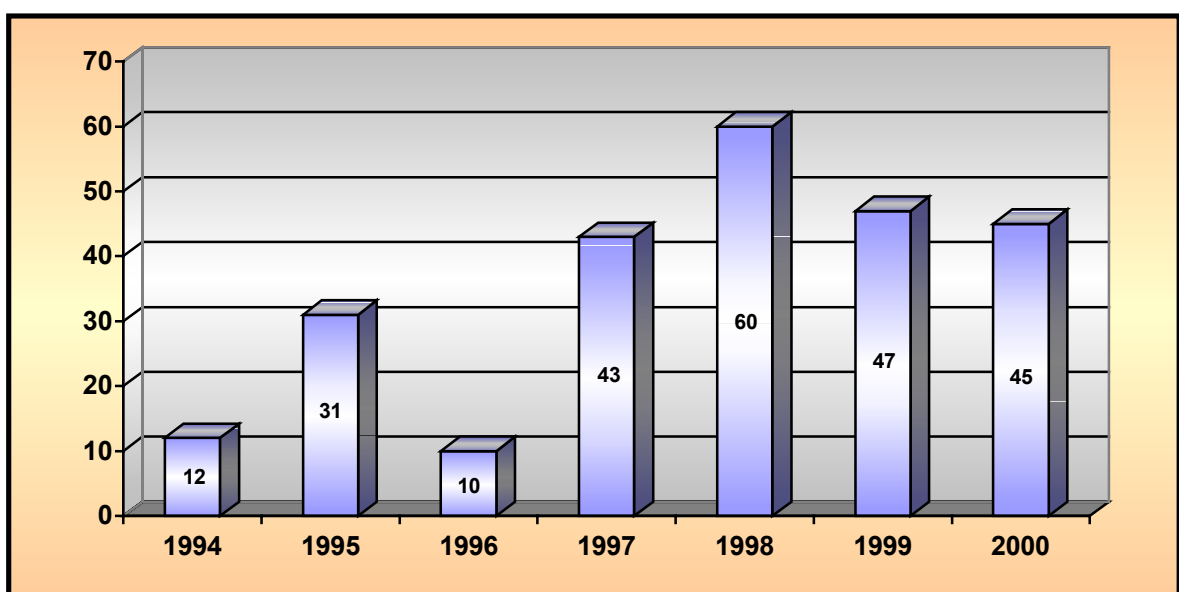


começar com poucos e bons profissionais. Apesar dos problemas de gestão, a Perdigão era detentora de grandes profissionais em áreas específicas. Coube, então, ao novo presidente, recrutar uma parcela pequena para condução da empresa. Apostar nos profissionais existentes era a melhor conduta, afinal, todos tinham uma história, conheciam o processo de fabricação e distribuição.

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

Após a análise exaustiva de toda a estrutura vigente no Grupo, a Perdigão foi completamente reestruturada. Alguns empreendimentos e empresas controladas anteriormente pela Perdigão foram vendidos, outros desativados, extintos ou incorporados a uma das quatro novas empresas; muitos serviços foram terceirizados e outros ampliados. Paralelamente ao realinhamento das empresas, conduziu-se uma reorganização societária, com a readequação do quadro de acionistas e uma reestruturação administrativa das hierarquias e dos quadros funcionais internos, tornando-as mais flexíveis e menos centralizadoras.

Figura nº 05  
Resultado Líquido (em milhões R\$)



Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A – Relatório Anual – 2000

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

A partir da reestruturação administrativa pela qual passou a Perdigão durante os primeiros anos da década de 90, e que envolveu a alteração de seu controle acionário e a implementação de uma gestão profissionalizada, todas as ações e planos de crescimento levados pela empresa passaram a ser dirigidos com o objetivo preciso de torná-la, se não a maior, a melhor em sua área de atuação: industrializados de carnes.

Observou-se, ao longo deste estudo que, desde 1994 a Perdigão vem implementado ações nos campos administrativos e mercadológicos, fundamentando as medidas adotadas no desenvolvimento sustentado. A consolidação na liderança de industrializados, no mercado interno, reflete o acerto das decisões profissionalizadas.

Procurou-se delinear uma estratégia que assumisse a ofensiva em busca de melhores resultados e uma melhor posição. Essa postura é determinada para fazer algo mais do que simplesmente enfrentar as forças propriamente ditas; ela visa alterar suas causas.

A meta passou a ser a rentabilidade. A liderança do mercado, uma consequência e não um objetivo em si. O objetivo era ser uma empresa mais lucrativa.

Desde então, os principais compromissos assumidos pela nova direção da Perdigão se referem à manutenção e ao contínuo aperfeiçoamento da qualidade de seus produtos, às necessidades, prioridades e exigências de seu mercado consumidor, à transparência de seus investimentos e ações frente aos acionistas e ao mercado institucional.

Visando a consecução desses objetivos, a Perdigão estabeleceu planos e metas para um crescimento estratégico e planejado onde previa investimentos em várias áreas, sendo uma delas a do projeto Buriti em Rio Verde.

Fundamentou-se esse planejamento na adequação do sistema produtivo da empresa à realidade imposta pela nova economia globalizada, e que define duas vertentes básicas para a ação industrial: produzir em compatibilidade com o meio ambiente e com qualidade. Assim, com base nesse planejamento, a empresa iniciou, em meados de 1995, a primeira fase de seu Projeto de Otimização das Fábricas já instaladas, através do qual está prevista expansão do parque agropecuário e a modernização constante das unidades industriais de abate e processamento de carnes, com a adequação tecnológica dos processos envolvidos.

Também como parte do projeto de Otimização das Fábricas da Perdigão foram efetuados grandes investimentos em suas unidades agroindustriais no município de Capinzal (SC), local onde está instalado o projeto de genética do Chester, assim como o grande abatedouro dessa ave, que é a marca registrada Perdigão. Agora, com novos investimentos para expansão de suas instalações, Capinzal passou a ser a maior unidade de abate do mundo, com capacidade para 356 mil aves por dia.

A modernização dessas unidades industriais permitiu uma total especialização das linhas de abate e uma maior sofisticação nos cortes diferenciados, necessários para atender às exigências dos compradores internacionais, especialmente japoneses e árabes e a Europa em geral.

Ainda em 1995, o parque industrial de processamento de soja instalado em Marau, (RS) voltou a produzir com plena capacidade. Com isso, o farelo, subproduto resultante desse processamento, abasteceu os diversos segmentos produtivos de aves e de suínos, tornando-se suficiente para atender ao consumo das dez fábricas de rações da Perdigão.

De modo geral, as possibilidades incluem vencer por investir no momento certo, criar formas de desempenho novas ou melhores, reduzir custos e riscos, prover mais valor para os clientes, criar uma linha mais forte de produtos, oferecer mais compatibilidade com os produtos de outras empresas e criar uma imagem ampliada do produto.

Consolidou-se assim a reestruturação patrimonial da Perdigão estando pronta para enfrentar um mercado mais competitivo que na década de 80. Produtos

granéis era passado, a estrutura estava toda formada para produzir e comercializar produtos que rendessem maior valor agregado.

Sugiu então a necessidade de busca por novas fronteiras para instalação de uma nova fábrica que possibilitasse produzir, com o menor custo possível e livre de importação de insumos, assunto que será discutido no próximo capítulo.

## 2.15 A BUSCA DE NOVAS FRONTEIRAS AGRÍCOLAS

O cronograma de crescimento da empresa coincide com a melhoria das perspectivas econômicas do Brasil. Observa-se que ao longo do período de evolução administrativa, a Perdigão baseou suas decisões estratégicas nas tendências de comportamento da economia brasileira e de sua inserção no cenário mundial.

A segunda etapa do crescimento planejado pela Perdigão para os próximos anos, previa ainda a construção de duas novas unidades industriais com seus respectivos complexos agropecuários, objetivando alcançar até o ano 2003, o abate de cerca de 1,3 milhões de aves e 10 mil suínos por dia. Tudo isto baseado em uma estratégia avançada e ao mesmo tempo simples, para um efetivo desempenho da empresa que consiste nas inovações em marketing que podem acentuar a identificação da marca ou mesmo diferenciar o produto.

## 2.16 PROJETO BURITI

No entanto tendo em vista o esgotamento das fronteiras agrícolas da região Sul do país – onde nasceu, cresceu e se concentra praticamente todo o parque industrial da Perdigão – e a constatação de que ali não existem mais condições para o crescimento desejado, em virtude da falta do milho, da necessidade de distribuição para todo Brasil com um custo menor, e a inviabilidade na localização de alguns integrados, a Perdigão passou a procurar um novo local para instalar uma nova fábrica, que lhe oferecesse um ganho privilegiado em isenções de impostos, em uma área que possibilitasse a construção de uma unidade satélite planejada, viabilizando o planejamento final da produção.

Após a seleção entre vários lugares, a Perdigão encontrou em Rio Verde – GO o lugar ideal, onde começou a construir, no final de 1997, seu mais novo complexo industrial - projeto Buriti - com o apoio do Governo de Goiás, um complexo agroindustrial de grande porte, formado por abatedouros de suínos e de aves, unidades de industrialização de carnes, fábricas de rações, granjas de matrizes de aves e de suínos, incubatórios e estrutura de armazenamento que contará com mais de 5.000 empregos diretos.

A busca da posição de mais baixo custo na fabricação e na distribuição através de investimento em instalações ou equipamentos para minimizar o custo era a estratégia da Perdigão. (Porter, 1997).

Destaca-se a constante busca pelas principais empresas por liderança de custos, procurando tornar seu produto competitivo interna e externamente, através de economias de escala, centralização de capitais e investimentos em P&D. (Nogueira, 1998)

O novo empreendimento está dimensionado para ampliar em 30% a capacidade atual de produção de frigoríficos da empresa e gerar um faturamento de cerca de R\$ 700 milhões, em 2003, quando estiver operando a plena capacidade

Para a Perdigão, a demanda crescente por alimentos sem fronteiras com o aumento da capacidade instalada, tendo o projeto Buriti – complexo de Rio Verde – iniciando suas atividades de acordo com o cronograma de planejamento – no qual estão sendo investidos R\$ 400 milhões – seu ponto principal.

O novo parque industrial iniciou suas primeiras atividades em junho de 2000 e antecipou para o primeiro semestre de 2001 a produção para a exportação, devido o aquecimento nas vendas externas.

No total, serão investidos R\$ 550 milhões no complexo, sendo R\$ 400 milhões pela Perdigão e o restante pelos produtores rurais e transportadores integrados. Em 2003, quando estiver operando com plena capacidade, o novo complexo irá desconcentrar a produção nas unidades do Sul e permitir que estas passem a ficar mais focadas nas demandas do mercado internacional.

O processo de industrialização ainda está em fase inicial. O desafio é produzir a plena capacidade prevista para 2003, quando terá uma capacidade estimada de 930 mil toneladas/ano de produção de carnes.

## 2.17 O COMPROMISSO COM O CLIENTE, COLABORADORES E ACIONISTAS

As transformações econômicas e sociais caracterizam-se por apresentar uma postura rígida dos clientes em relação às expectativas de interagir com organizações que tenham sólida imagem institucional no mercado e que atuem de forma ética e responsável. (Martens, 2002)

Passou a ser compromisso da Perdigão estabelecer uma nova identidade, era necessário um modelo de aprendizagem organizacional para nortear o funcionamento da nova gestão, permitindo enfrentar a nova realidade, que visava a melhoria contínua de seus processos.

Deste o início do processo de profissionalização da empresa após a mudança do controle acionário, a Perdigão vem procurando oferecer ao mercado consumidor produtos que respondam às exigências de praticidade da vida moderna e baseando-se em uma estratégia de marketing bastante agressiva e profundo respeito com clientes, assegurando-lhes a garantia de seus produtos. Além de suas linhas tradicionais de lugar já garantido na mesa do brasileiro, ela vem lançando continuamente novos produtos. São, por exemplo, as linhas de Recheados Super Práticos, congelados para consumo familiar, produtos industrializados de baixo teor calórico, derivados de carne branca de Chester, derivados de carne de Peru, pratos prontos, massas, vegetais congelados, além de produtos especiais para públicos específicos como cozinhas industriais, comissárias de bordo e outros

Cada novo produto lançado no mercado movimenta uma série de profissionais e técnicos de diferentes áreas, que se envolvem na realização de pesquisas, testes e experimentos, levando em conta, além da qualidade e do sabor dos produtos oferecidos, tanto os custos e as condições de adaptabilidade das linhas de produção existentes, como as necessidades dos consumidores. Nesse processo, além do espírito de equipe e da disposição para o trabalho e para o sucesso, é também muito importante a obtenção de informações do mercado para melhorar e mudar, fazendo comparações, avaliando sugestões e reagindo rapidamente, quando necessário.

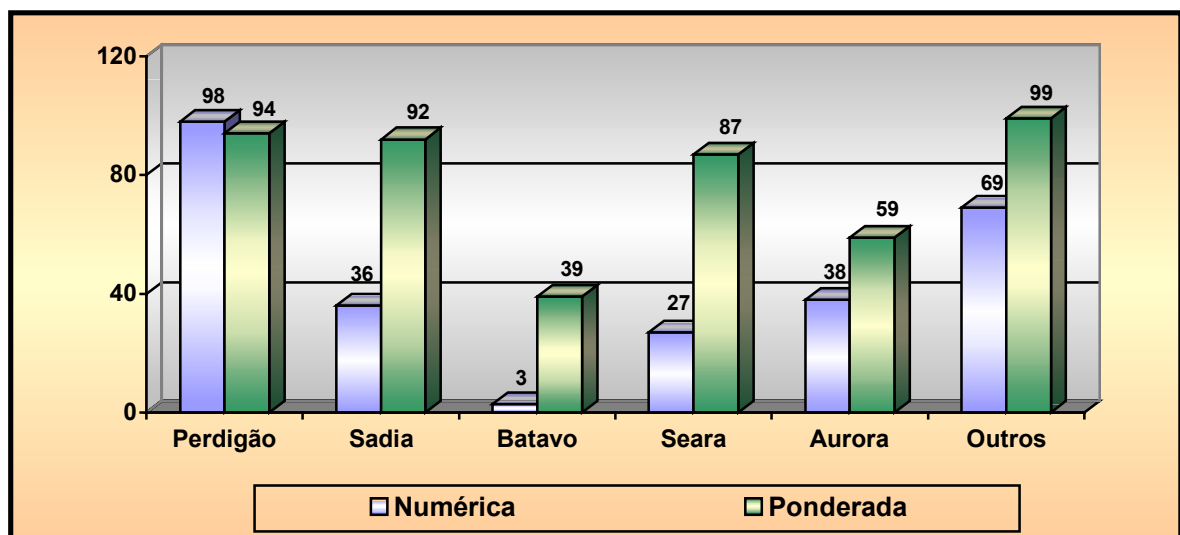
Sobre a questão, Rosário, (2000, p.06), conclui que, com estratégia bem definida, a Perdigão consolidou a liderança em industrializados, no país, encerrando dezembro (2000) com 22,5% de market share.”

Mais do que isso, a preocupação da Perdigão com o mercado não pode se resumir à produção propriamente dita, ou seja, a responsabilidade da Perdigão frente aos seus consumidores e revendedores não termina na produção: é fundamental que toda a sua linha de industrializados de carne possa ser eficientemente distribuída através dos milhares de pontos de venda varejistas que comercializam essas mercadorias, chegando, com qualidade e com sabor, à mesa dos consumidores.

Com essa preocupação a Perdigão criou uma estrutura logística que permite a entrega de qualquer produto, do Rio Grande do Sul ao Amazonas, em apenas 24 horas. Esse trabalho é apoiado em 30 Centrais de Distribuição estrategicamente espalhadas pelo país.

Figura nº 06

Distribuição numérica e pondera – Pontos de Venda (Julho/Agosto 2001)



Fonte: Relatório Pesquisa Nilsen - 2001

Observa-se através da figura nº 6 que a distribuição numérica por empresa, ou seja, sua competência de atendimento horizontal (quantidade de

pontos de venda atendidos). A Perdigão, mesmo impondo algumas situações preventivas de perdas (limite de faturamento, Serasa), destaca-se no sul do País como líder neste quesito, bem como a distribuição ponderada que trata a disposição dos produtos em gôndolas. Sua distribuição numérica e ponderada é muito eficiente, esse bom resultado dá-se pela boa localização das filiais de vendas, PADs (Posto Avançado de Distribuição), distribuidores diretos e micros distribuidores. Esse quadro repete-se por outras regiões do Brasil, exceto a grande São Paulo onde a Sadia é líder de mercado.

A liderança da Sadia está alicerçada no bom trabalho desenvolvido nas décadas de 50 e 60, onde São Paulo despontava-se como o maior mercado consumidor pela indústria lá instalada e o crescimento acelerado da população. Nesta época, impossibilitada de entregar produtos com a qualidade exigida pelo mercado, devido à precariedade das rodovias brasileiras, a Sadia passou a levar seus produtos refrigerados de avião até à capital paulista. A Sadia chegava a São Paulo em uma época de franca expansão da agroindústria, agora era só trabalhar que o resultado viria com o tempo.

Nesta mesma época a Perdigão explorava, com afinco, o mercado no sul do país.

Hoje, com a liderança consolidada no Brasil, exceto na capital paulista, a Perdigão atribui essa expansão comercial ao desenvolvimento de estratégias que possibilitasse a instalação junto aos grandes centros urbanos, de estruturas ágeis e totalmente informatizadas de armazenagem e de distribuição das mercadorias, com códigos de barras para controle de estoques, datas de fabricação e tipos de produtos armazenados. Também com o objetivo de atender a essa nova estrutura de distribuição e em respeito às legislações de trânsito, a frota utilizada pela empresa foi adequada, com a incorporação de diferentes tipos de veículos, mais ou menos pesados, de acordo com a região atendida e, posteriormente, terceirizada. Tendo como plano central a conquista do mercado paulista.

O objetivo é atender cada vez mais rápido e melhor o cliente. Esta transformação vem acontecendo em todo mundo, seja pelas alterações dos hábitos de consumo, seja pela força dos avanços tecnológicos disponíveis, cada vez mais voltados à preservação da qualidade e ao aumento da praticidade dos alimentos.



A primeira central de Armazenagem e Distribuição (CAD) da Perdigão, projetada e construída para ser sua unidade modelo, foi inaugurada na cidade de Contagem, em Minas Gerais. A Segunda a entrar em funcionamento foi a unidade de São Paulo (SP), no Jaguaré. Este é o modelo que está sendo implantado em todo território nacional para garantir a efetividade da entrega nos pontos de venda.

Para atender a mercados potenciais de cidades de médio porte e garantir a agilidade do fluxo das mercadorias até os pontos de venda, em locais onde são suficientes pequenas estruturas de operação, a Perdigão instituiu os Postos Avançados de Distribuição (PAD). Mais do que a preocupação com a qualidade e com a produtividade que beneficiam a todos, a Perdigão sabe que pessoas motivadas, saudáveis, preparadas e em condições de exercitar sua criatividade e dar vazão a suas potencialidades, constituem-se em um dos principais fundamentos para seu sucesso como empreendimento.

Para Alvarez (1996) muitos fatores de natureza biológica, psicológica e sócio cultural, tais como: saúde física, saúde mental, longevidade, satisfação no trabalho, relações familiares, disposição, produtividade dignidade e até mesmo espiritualidade estão associados ao termo qualidade de vida. A sociedade moderna tem tornado a vida cada vez mais estressante. Neste contexto a qualidade de vida de a saúde do trabalhador tornaram-se comprometidas, por isso é necessário alcançar um nível de excelência em relação à produtividade e a qualidade do trabalho prestado.

Assim, em todo o processo de mudanças pelo qual vem passando a empresa nos últimos anos, - 1994/2000 – que envolvem a adequação tecnológica, a reestruturação organizacional, a introdução de um novo modelo de gestão e o estabelecimento de políticas atualizadas – a Perdigão vem procurando seguir uma filosofia norteada em programas que visam o crescimento profissional, desenvolvimento integral e a valorização de seus funcionários ou dependentes.

Entre estes programas destacam-se os investimentos maciços e permanentes em educação, o treinamento e desenvolvimento dos quadros funcionais da empresa, contemplando todos os níveis e áreas de atuação, objetivando contribuir com a qualificação e com a atualização profissional dos mesmos, bem como com a ampliação dos horizontes de sua vida pessoal.

Após o saneamento das finanças e as reestruturações societária e administrativa, a direção da Perdigão pôde pensar nas estratégias apropriadas para levá-la a um futuro de crescimento planejado. Ao mesmo tempo, buscou-se estabelecer um novo modelo de relacionamento com os acionistas da empresa e que está baseado na transparência das decisões e ações frente aos negócios e interesses do grupo como um todo.

A partir desse novo conceito, a direção da Perdigão vem mantendo seus acionistas constantemente informados sobre todos os seus movimentos. Para tanto, apostou na clareza de demonstrativos financeiros, planos de informação que passaram a ser publicados e enviados a todos os acionistas, sob a forma de relatórios trimestrais e anuais, contendo comentários explicativos sobre os desempenhos da companhia. Além disso, a empresa mantém, atualmente, um sistema de atendimento ao acionista, *on line*, num trabalho de parcerias com o Banco Itaú, que assumiu o sistema de gestão e o controle de ações nominativas e passou a operacionalizar o serviço de atendimento em todo o país.

Hoje, no início do milênio, a Perdigão constitui-se numa das maiores empresas do ramo agroindustrial de todo o mundo. Observa-se a partir da reflexão sobre o seu desenvolvimento e sobre a sua história que, no transcorrer de mais de 60 anos, e mais especificamente durante a década de 90, constituída inicialmente como uma empresa familiar, transformou-se numa empresa de gestão profissionalizada.

Atualmente, controlada por um “Pool de empresas”, a Perdigão é propriedade de milhões de pessoas. Decidindo investir na atividade produtiva e acreditando em suas perspectivas de crescimento ao invés de permanecer na roda viva da especulação financeira, os representantes desses acionistas estão observando uma importante mudança no comportamento empresarial dos grandes detentores de capital do país, ao mesmo tempo em que atuam no sentido da sua democratização.

Com essa nova visão e com o redirecionamento do grande capital para as atividades produtivas, seus novos controladores acreditam, também, estar contribuindo para a expansão da oferta de empregos, para a melhoria das condições gerais de vida da população brasileira e para redução do custo dos alimentos.

Assim, indiretamente, estariam também contribuindo para a diminuição da fome e para a redução das diferenças sociais. A sua reestruturação, neste sentido, faz parte de uma visão global, com atitude empresarial local, buscando sempre a qualidade de seus produtos, com o menor custo de produção e a satisfação total de seus funcionários e clientes é o que vem conseguindo essa gestão profissionalizada no setor da agroindústria de carnes de Santa Catarina, Brasil e a nível mundial.

## **CAPÍTULO III – COLONIZAÇÃO DE SANTA CATARINA E O DESENVOLVIMENTO DA AGROINDÚSTRIA**

A colonização de Santa Catarina talvez tenha sido o marco para o processo da industrialização catarinense, principalmente a agroindústria que ganhou força devido às tradições e costumes já existentes em outras regiões do mundo, trazidas pelos imigrantes que se instalaram no Rio Grande do Sul, e que, devido um inchaço populacional migraram para Santa Catarina. Para isso buscou-se evidenciar, neste estudo, um breve histórico do processo de colonização de Santa Catarina.

### **3.1 O PROCESSO DE COLONIZAÇÃO DE SANTA CATARINA**

O livro “Santa Catarina 100 anos de história” de SACHET, (1997 pg. 11) traz-nos um parágrafo onde diz: Eduard H. Carr, um dos mais conhecidos historiadores ingleses deste século, no livro *What is History*, afirma que a História é um diálogo sem fim entre o passado e o presente. E Paul Marie Veyne, professor no Collège de France, Paris, garante que para o admirador da História é mais importante construir idéias próprias do que repetir pretensas verdades, válidas para todos.

O sul do Brasil oferecia aos povos europeus, mais especificamente a italianos e alemães, condições que favoreciam sua imigração: clima mais frio, apropriado não só às suas culturas como aos seus hábitos de vida; uma geografia mais acidentada e variada, mais próxima da que lhes era familiar; condições econômicas liberalíssimas (a terra que escasseava na Europa era aqui abundante e barata, em algumas vezes até gratuita).

No entanto, na Itália desse tempo de reconstruções e de transformações, onde o desenvolvimento do capitalismo industrial havia criado enormes excedentes de trabalhadores, não havia espaço físico para todos os italianos. Além disso, dois terços dos mais de 30 milhões de pessoas - é o que relata Brandalise em seu livro publicado (1982, p. 39), - que ali viviam eram camponeses extremamente pobres, trabalhadores de terras, pequenos proprietários rurais submetidos a contratos

desiguais e a imposições fiscais que tornavam impossível a sobrevivência, em sua própria pátria, em condições dignas.

Assim, durante quase todo o século XIX até o início da primeira grande guerra, famílias inteiras de italianos que não conseguiam mais sobreviver daquilo que eram capazes de produzir e retirar da terra, e que não podiam mais contar com a proteção dos seus príncipes e cardeais, decidiram enfrentar as dificuldades e os percalços da imigração, abandonando suas terras, seus pertences e seu passado.

Produzindo um movimento coletivo migratório de enormes proporções, mais do que um ato voluntário, essa emigração, que por outro lado pode-se chamar de despovoamento contínuo, em massa, de italianos, transformou-se numa necessidade logo apregoada como única alternativa possível de sobrevivência para grandes contingentes populacionais. Mais do que a necessidade de povoamento, o Brasil precisava da colonização do sul do país, em outras palavras, segundo Piazza, (1994, p. 12), o problema brasileiro não era o povoamento, a ocupação das terras, mas sim, a colonização, que é mais que povoar, é usufruir da terra, retirando-lhe, ao mesmo tempo em que a povoam, benefícios de ordem econômico-social.

Por um longo período de tempo o Brasil passou a ser o porto dos imigrantes europeus; somente os italianos somavam quase que a metade dos imigrantes de outras nacionalidades, conforme demonstrado na figura nº 01.

Quadro nº 02

Imigração no Brasil de 1820 a 1908

PAÍS DE ORIGEM	Nº DE IMIGRANTES
Italianos	1.277.040
Portugueses	672.213
Espanhóis	303.508
Alemães	96.006
Austríacos	62.209
Russos	60.374
Outras nacionalidades	234.827
<b>Total</b>	<b>2.706.177</b>

Este, que por ser considerado um dos maiores fluxos migratórios, foi também amplamente patrocinado pelos governos dos países americanos, tanto do Sul como do Norte, do Brasil inclusive, que, por diferentes motivos, tinham interesses em incorporar as populações migrantes em sua força de trabalho, especialmente na lavoura e na indústria em expansão. Conforme o quadro nº 02, embora com menor intensidade e com menor volume que ocorreu na Itália, situações semelhantes enfrentaram outros povos europeus e asiáticos, também expulsos de suas pátrias por problemas internos de ordem econômica ou política e, até mesmo, por conflitos raciais ou religiosos.

Para estes trabalhadores – homens, mulheres e crianças de diferentes nacionalidades, e não apenas de italianos - a América era, então, a terra prometida de uma nova vida, a terra do trabalho e do enriquecimento das famílias, da esperança e do sucesso, terra dos sonhos impossíveis. Tudo que sua pátria não havia lhes concedido. A América era, também, uma aventura sem retorno: quem partia, fazia-o sabendo que não mais voltaria: quem ficava, despedia-se para sempre.

No Brasil, prevalecia um modelo agrário-exportador, fundado na cafeicultura, que se mantinha em franca ascendência desde a metade século XIX até 1900, quando quedas sucessivas no preço do café, decorrentes dos excedentes de produção e da crise econômica internacional, levaram os produtores à bancarrota.

Inicialmente, essa imigração foi incentivada pelos cafeicultores que viam que a escravidão ia acabar mais cedo ou mais tarde e que essa mão-de-obra teria de ser substituída por outra.

Ao mesmo tempo, o café foi custeando o processo de urbanização do país e financiando o seu crescimento industrial. As vilas e cidades em expansão, com seu movimento comercial e com suas indústrias e serviços foram, mais tarde, abrigando os imigrantes e seus descendentes, os quais, à medida que conseguiam juntar algum dinheiro, abandonavam as fazendas cafeeiras em busca de condições de vida mais condizentes com seus sonhos e ideais.

Outros, com um pouco mais de recursos, retomando tradições agrárias trazidas da Europa, passaram a adquirir terras de brasileiros ou de seus próprios patrícios, iniciando o desbravamento de matas virgens, formando pequenas propriedades de estrutura familiar e construindo vilas calçadas em uma forte vida comunitária.

No entanto, desde o princípio desse processo migratório, muitos estrangeiros, especialmente alemães e italianos, chegaram ao Brasil atraídos pela possibilidade de receber pequenos lotes de terra através dos programas governamentais para a colonização de territórios fronteiriços ou em litígios. Estes estabeleceram-se, especialmente, no sul do país.

Esperava-se, com esta política de colonização, ocupar as terras brasileiras do Sul e, ao mesmo tempo, criar uma classe de pequenos proprietários rurais, semelhante à européia.

Já na primeira década do século XX, as fronteiras de colonização do Rio Grande do Sul foram consideradas esgotadas (MANFROI, 1975). Este foi um dos motivos que levaram as autoridades federais e estaduais a extinguirem a subvenção das viagens dos emigrantes europeus, limitando a distribuição de terras naquela região e os favores concedidos aos colonos.

Além disso, as colônias de italianos e de alemães já estabelecidas cresciam, e as terras não eram mais suficientes nem mesmo para os descendentes das primeiras levas de imigrantes que haviam trabalhado em sua fundação.

Por outro lado, no mesmo período, o interior catarinense era ainda muito pouco povoado, considerado “terra sem dono”. Fora da faixa litorânea e das regiões de Lages, Curitiba e Rio do Sul, as terras de Santa Catarina eram domínio tradicional dos índios Xokleng e Kaingang. Caboclos e posseiros, trabalhadores das companhias madeireiras e de colonização, tropeiros e aventureiros, compunham também parte da população que circulava pela região.

O Brasil adentra os anos 30 em uma profunda crise econômica, reflexo direto da crise internacional e da estrutura agrária do país.

Na virada dos anos 30 para os 40, período conturbado pelos reflexos da guerra, muitos dos imigrantes, habitantes do território brasileiro, passaram a viver sanções e a sofrer preconceitos de toda ordem – especialmente os italianos, os alemães, os japoneses e seus descendentes.

Para Ribeiro (1985, p. 26), essa situação complicou-se mais ainda quando o governo getulista, apesar de suas afinidades ideológicas, cedendo a pressões norte-americanas e ao movimento nacionalista interno e após ataques alemães a navios brasileiros, decidiu declarar guerra às nações do Eixo (Alemanha, Itália e Japão), juntando-se aos Aliados. Era 31 de agosto de 1942 e ainda por três longos anos o Brasil e o mundo viveriam sob o domínio e o medo da guerra.

Nesse período, a população brasileira já superava os 37 milhões de habitantes: 10% era composta por estrangeiros e, muito mais, por seus descendentes. Eram operários, trabalhadores da indústria e da lavoura, pequenos proprietários de terras, donos de casas de comércio, de oficinas e de fábricas, profissionais liberais e mascates. Muitos haviam prosperado e eram, em grande parte, responsáveis pelo assombroso crescimento da economia do país.

Para aos novos empreendedores imigrantes restava o direito de explorar terras no interior, deixando para trás o pouco que tinham, para iniciar uma plantação de cana e, em seguida, a instalação de um engenho de açúcar. Esses empreendimentos começaram do zero, incluindo abrir estradas, desbravar o mato e combater os índios.

O sul do Brasil também se desenvolveu com rapidez, passando a ocupar o terceiro lugar no ranking nacional das indústrias, conforme Grossel (1987). Pode-se afirmar, com segurança, que foi a presença dos núcleos coloniais de pequenos proprietários imigrantes e o tipo de atividade agroindustrial ali realizada, que marcaram fortemente o desenvolvimento nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina.

Segundo Manfroi (1975), a industrialização se deu através do aproveitamento da matéria-prima nas colônias, e, aos poucos, foram sendo criadas pequenas fábricas de processamento de uva, trigo, carne e banha de porco. Ali, muitas vezes gerenciadas por uma mesma família, tanto a produção agrícola como o



beneficiamento de seus produtos e as manufaturas a eles relacionadas funcionavam como engrenagens de uma mesma máquina e se auto-sustentavam. Certamente, naquela região, estavam nascendo às bases da importante agroindústria de alimentos que viria a se formar em Santa Catarina, nas décadas seguintes.

A falta de vias de comunicação, até hoje considerada um problema, e muito mais problemática no fim do século XIX e meados do século XX, condicionava a localização das colônias em lugares nem sempre próprios ao trabalho agrícola. Isso, aliado ao fato de que os imigrantes tinham como objetivo produzir um excedente para o mercado, provocou a criação de colônias particulares e espontâneas em lugares mais privilegiados. Provocou, também, uma preocupação muito grande com as possibilidades de comércio que, por sua vez, estão ligadas à presença de estradas.

Os colonizadores italianos e alemães, imbuídos pela criação e comercialização de suínos e derivados, passaram então a produzir para atender uma demanda por produtos agrícolas, que havia local e nacionalmente.

Inicia-se então o ciclo da criação da agroindústria em Santa Catarina, baseada na produção de excedentes, assunto que será tratado a seguir.

### 3.2 O INÍCIO DA AGROINDÚSTRIA CATARINENSE

Neste sub-capítulo, pretende-se verificar o desenvolvimento da agroindústria em Santa Catarina e a Perdigão Agroindustrial S/A em particular, de modo que apresente a idéia de que o presente é uma continuação do passado. Para isso buscou-se desenvolver um paralelo entre crescimento da agroindústria de acordo com a evolução da economia nacional e estadual.

Um trabalho publicado pela FIESC, (2000. pg 13) mostra o desenvolvimento econômico de Santa Catarina que embora se tenha hoje como um modelo de sucesso, teve seu início atrasado em relação às principais Províncias do Brasil Colônia e manteve-se com características de subsistência até 1850. Nos 30 anos seguintes, graças à conjunção de fatores como o grande fluxo de imigrantes europeus e as mudanças institucionais no país, formaram-se as bases de uma

agricultura diversificada e desenhou-se o que se poderia chamar de as primeiras indústrias que se tem notícias na Província.

O produto comercializado por excedente, conforme se havia visto anteriormente, foi o porco e seu sub produto, a banha. Não é de estranhar, portanto, a preocupação com a comercialização que envolve toda a literatura antiga ou recente sobre esse produto da região. E, também, faz com que se compreenda melhor porque os suinocultores integrados apontem sempre como uma das principais causas de sua ligação com a indústria, a segurança em relação à comercialização.

O abastecimento do mercado das microrregiões próximas às colônias era feito com burros e carros de boi. Mas, quando se tratava do abastecimento nacional, teria que ser embarcado em no porto de Laguna, com destino ao Rio de Janeiro. O porto de Imbituba teve também uma grande importância no início do século XX. Era utilizado para o escoamento do carvão, onde detinha uma infra-estrutura mais ampla para o atracamento de navios maiores.

Para entender-se melhor o modelo da agroindústria no sul do Brasil, primeiramente, deve-se resgatar o importante papel estabelecido por um personagem chamado “comerciante”.

Não eram os próprios produtores que tinham recursos para financiar esse longo percurso até o mercado consumidor, mas sim o comerciante, aquela figura que seria não somente o intermediário, seria também um dos eixos em torno do qual giraria a vida dos colonos.

O comerciante não era somente o elemento que comprava os produtos dos colonos, mas era aquele também que fornecia tudo o que suas famílias precisavam.

Na verdade, não existia no sul do país aquele colono autônomo, trabalhando para o consumo, vendendo apenas o excedente e que determinava sua vida de acordo com as necessidades internas da família e da unidade produtiva. Da maneira que os produtores comercializavam o seu produto, eles já se colocavam, desde o século XIX, dentro de uma ampla rede de comércio.

Se as relações mantidas entre produtor e comerciantes tiveram um papel importante na compreensão da relação produtor/agroindústria, o processo de modernização também foi fundamental para o suprimento de outras necessidades. Para a ampliação do parque produtivo, a necessidade de crescer e tornar-se um país industrializado, foi fator preponderante na modernização, que tinha a necessidade do uso generalizado do crédito bancário, para a compra de máquinas e equipamentos.

Após a Segunda Guerra Mundial, houve a preocupação com o desenvolvimento dos países pobres, que passaram a ser denominados de Terceiro Mundo, entre eles o Brasil. A Comissão Econômica para a América Latina (Cepal), criada em 1948 no Chile, resultou dessa política. A Cepal passou a estudar a realidade latino-americana e formular soluções aos problemas sócio-econômicos do continente. A linha de atuação da instituição ia ao encontro das aspirações de muitas lideranças brasileiras, que entendiam que o desenvolvimento econômico e social estava ligado e dependia da industrialização do país. Havia, nesse período, um consenso sobre a necessidade da intervenção governamental para alavancar o desenvolvimento em praticamente todos os setores.

No período pós-guerra, a economia catarinense ainda estava fortemente baseada na agricultura e no extrativismo, mas as atividades industriais começavam a crescer e a se diversificar. A população do Estado aumentou de 1,2 milhão em 1940, para 1,5 milhão de habitantes, em 1950, sendo que mais de dois terços ainda se encontrava no meio rural. A indústria representava 19,8% do PIB, contra 48,1% das atividades agropecuárias e extrativistas. Vários problemas, como a deficiência de infra-estrutura e a falta de crédito, impediam o crescimento mais acelerado da indústria até o início da década de 60, mas era fácil identificar novos projetos de investimento e a reorientação de atividade já existente. Prova desse esforço surgiu alguns anos depois, com o crédito bancário agrícola e o pacote tecnológico desenvolvido pelo Estado.

A utilização do crédito bancário agrícola começou a se desenvolver no estado, após a criação, em 1965, do Sistema Nacional de Crédito Rural – SNCR -, cuja principal característica foi o empréstimo de dinheiro a juros negativos. Para o autor SORJ (1980), este sistema, a priori, beneficiou os plantadores de fumo e,

posteriormente, participou efetivamente no processo agrícola e na formação das agroindústrias no Brasil e, em especial, em Santa Catarina, mais precisamente no oeste catarinense.

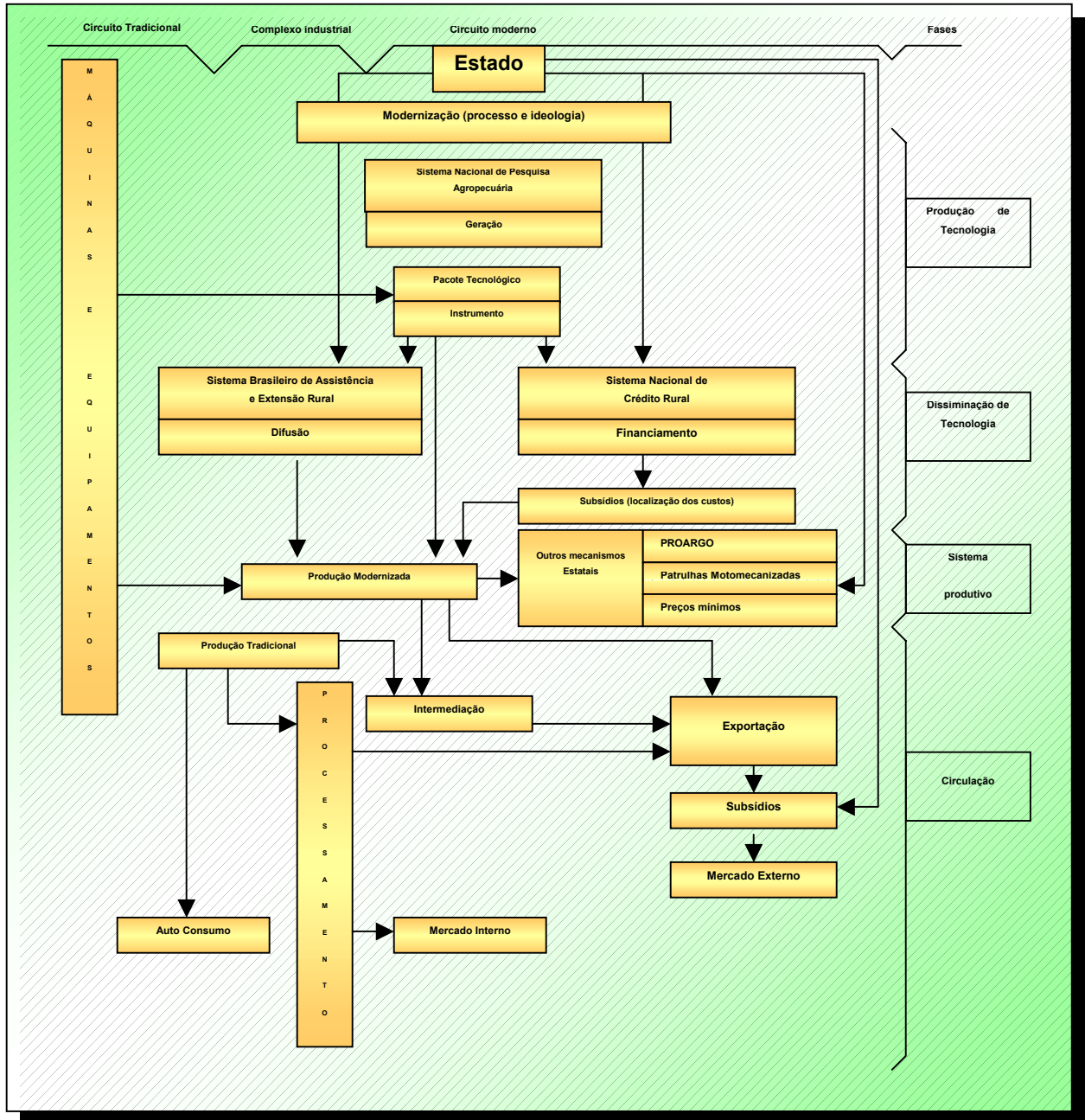
O desenvolvimento da agroindústria em Santa Catarina, da mesma forma que o desenvolvimento industrial em outros estados, não poderia prescindir de alguma forma de orientação e fomento por parte do Estado, principalmente no período de rápido crescimento e mudanças estruturais, entre início da década de 1960 e o final dos anos 70.

O pacote tecnológico desenvolvido pelo Estado estabelecia instrumentos para a difusão da agroindústria no Brasil e Santa Catarina, incentivados por financiamentos do Sistema Nacional de Crédito Rural, bem como a incrementação tecnológica através do Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural, possibilitando uma produção moderna e eficiente. Isso deflagrou uma alavancagem à produção, permitindo, assim, com o incentivo do governo através de subsídios à exportação, à intermediação da produção para abastecimento do mercado interno, conforme podemos observar a seguir, através do Diagrama nº. 01- Estado e Modernização Agrícola.

O fortalecimento da agroindústria veio a partir dos anos 70 constituído através da diversificação das próprias agroindústrias de suínos. Era a chegada na avicultura do processo de industrialização. (diferenciada da suinocultura, a avicultura foi introduzida pelas agro-industriais a partir da adaptação de um pacote tecnológico internacional). Esse mesmo pacote implicava no controle industrial de todas as fases do processo de produção de aves, que vai desde a produção do material genético, passando pela produção de insumos (ração, medicamentos), e se estendendo até o processo produtivo agrícola e industrial.

Essas características tecnológicas da atividade demarcaram o padrão de relação que se estabeleceu entre o setor agroindustrial e o setor agrícola; integração entre a agricultura e a indústria, e a formação do complexo agroindustrial.

Diagrama 1 – Estado e Modernização Agrícola



Fonte: Aguiar (1986, p.124).

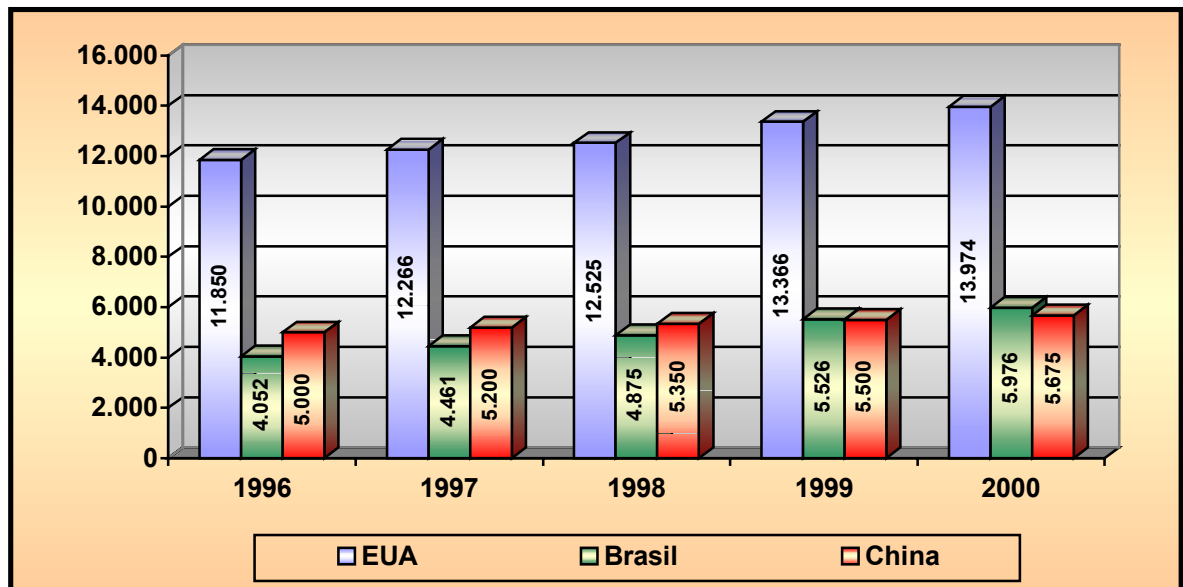
Com isso desenvolveu-se, paralelamente, um mercado de produtos industrializados de origem agroindustrial, visando a atender o mercado interno, bem como a uma pequena parcela do mercado externo, simultaneamente ao surgimento dos ramos industriais, à montante e à jusante.

A agroindústria catarinense, dentro do complexo de carnes processadas, principalmente a avicultura, é o segmento de maior expansão nos últimos anos. No que se refere à quantidade vendida, o frango foi responsável por 67,2% do volume exportado de carnes, tendo o suíno respondido por 9,5% e o boi, por 23,3% do total.

Essa atividade começou a apresentar seu maior desempenho a partir da década de 70, a qual, após duas décadas de intenso trabalho, proporcionou ao Brasil, mais especificamente, em 1999 conforme a figura nº 07 a segunda posição de maior produtor mundial de carne de frango, perdendo somente para os Estados Unidos, seguidos da China e do México, dentro de uma produção mundial de 56.877 mil toneladas, segundo a ABEF, USDA E FAO/ONU.

Figura nº 07

Principais Produtores Mundiais ( mil tons)

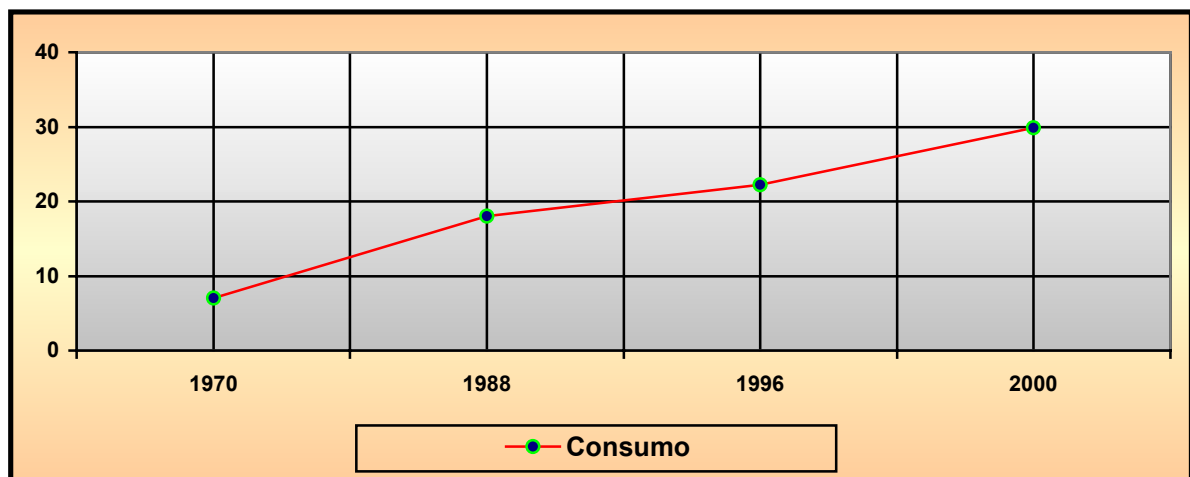


Fonte: ABEF, USDA e FAO/ONU

A produção Catarinense de aves, através da adequação de novas tecnologias, proporcionou, além de um crescimento da produtividade, um crescimento da diversidade dos produtos ofertados. Historicamente, as regiões Sul e Sudeste do Brasil são as principais produtoras de carnes, concentrando mais de 60.0% do total produzido no Brasil. Destaca-se o Estado de Santa Catarina como o maior produtor, com, aproximadamente, 17 % da produção brasileira.

O crescimento da produção de carnes, principalmente de frango a partir da década de 90, indica que a carne de frango está conquistando novos mercados consumidores. O plano de estabilização de 1994, Plano Real, levou a população brasileira, principalmente a de baixa renda, a planejar melhor o seu salário e, como não havia corrosão do mesmo, a destinar uma maior parte dele ao consumo de bens duráveis e não duráveis. Conforme o figura nº 08, dentre o aumento de consumo de produtos não-duráveis destaca-se o da carne de frango, que é o carro chefe da agroindústria, tanto no mercado interno como externo, um novo hábito de consumo que vem apresentado crescimento altamente superior às demais carnes.

Figura nº 08  
Consumo de frango percapta no Brasil (Em Kg)



Fonte: World Livestock Situation, (1998, p. 45)

Quando se fala no início da colonização que Santa Catarina, essa teve sua ascendência por motivo de um inchaço populacional no Rio Grande do Sul, isso vem representar a saturação de cada estágio, motivo pelo qual Santa Catarina, apesar de ser o maior produtor e concentrador de empresas de transformação de carnes do país, é detentora de um déficit na sua produção de milho (principal componente da ração). Nessas condições, as empresas necessitam importar cerca de 34% do milho para o abastecimento interno, resultando, portanto, num encarecimento do preço final do produto, pois se torna necessário incluir no preço do produto o custo de transporte da matéria-prima, além dos impostos.

O milho importado pelo Estado de Santa Catarina é originário, principalmente, dos Estados de Goiás e Mato Grosso do Sul e da região Centro-Oeste brasileira. Portanto, algumas agroindústrias localizadas na região Sul estão se deslocando para a região Centro-Oeste, como é o caso da Perdigão Agroindustrial S/A, que procura localizar-se próximo ao fornecimento de matéria prima.

Esse deslocamento tornou-se vital para as empresas, já que permite reduzir seus custos de produção, garantindo sua permanência no mercado. Assim sendo, a região Centro-Oeste, após o Plano Real, tem proporcionado a manutenção temporária da margem de lucro, já não propiciada pelas regiões onde a indústria encontrava-se constituída.

Portanto, é de fácil entendimento a evolução da agroindústria em Santa Catarina, que iniciou pelos colonizadores italianos e alemães, que vinham do Rio Grande do Sul, devido ao excesso de emigrantes que lá se instalavam. Passando pelo processo de comercialização dentro e fora das colônias, posteriormente subsidiada a modernização da agricultura pelo Estado com o intuito de industrializar a agricultura, chegando ao processo de carnes processadas e elaboradas, condicionando uma rentabilidade sustentável, além da descoberta de um nicho de mercado que estaria voltado, ao longo de sua história, com o um marco de sustentação das agroindústrias, “a avicultura”. Isto decorrente e fruto do “Pacote Tecnológico” que o “Estado brasileiro”, desenvolveu com o intuito maior de agregar a agricultura e seus agentes na lógica capitalista de produção e valorização do capital também na agricultura.

Nesse sentido, no capítulo IV examinar-se-á, mais especificamente, a inserção da “Perdigão Agroindustrial S/A” no contexto do desenvolvimento no setor agroindustrial de carnes (frango) no Brasil, e para a consolidação de Santa Catarina como um dos principais produtores de derivados de carne de frango e industrializados de carne mundialmente.



## **CAPÍTULO IV - HISTÓRICO DA PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S/A: NOTAS INTRODUTÓRIAS**

Este capítulo divide-se em três fases: Na primeira fase apresenta-se a fundação e solidificação onde se discute seu desenvolvimento até os anos oitenta 80, passando-se pa segunda fase onde, apresenta-se à expansão e a diversificação dos negócios da Perdigão que, estende-se até meados da década de 90. Por fim, expõe-se a terceira fase, nomeada como o período de crise.

### **4.1 PRIMEIRA FASE: A FUNDAÇÃO E SOLIDIFICAÇÃO DOS NEGÓCIOS**

A paixão pela terra e a determinação de trabalhar duro dos emigrantes italianos e alemães foram à base de um pequeno empreendimento nascido na região do meio-oeste do estado de Santa Catarina nos anos 30 e que, em 1962, se transformou em um dos maiores complexo agro-industriais Catarinense, brasileiro e até mundial.

Nascida em Santa Catarina, em 1934, no local onde está situado o município de Videira, pela iniciativa de imigrantes gaúchos de origem alemã e italiana. Foi assim que, de um pequeno negócio de secos e molhados, surgiu uma das maiores potências da indústria alimentícia, abatendo, processando e industrializando carnes de aves e suínos. (Tassara, 1996)

A década seguinte a fundação tornou-se importante marco na formação do mercado nacional interno de bens e de serviços, os anos 40 e o início dos 50 representaram, para todo o país, um período de crescimento industrial e urbano, caracterizado por uma grande mobilidade de pessoas e capitais, tanto vertical como horizontal.

A imigração foi se reduzindo progressivamente e a produção continuou a crescer, indicador da melhoria geral das condições de vida do povo brasileiro como um todo, devido à intervenção do Estado Brasileiro para a industrialização, originando crescimento no setor agroindustrial catarinense. Foi então que, na década de 50 e 60, o modelo de desenvolvimento catarinense foi fortalecido com

financiamento do BRDE e BNDES. Neste sentido a agricultura e seus “negócios”, ligados direta ou indiretamente estiveram atrelados ao modelo de desenvolvimento que se pretendia transpor para agricultura brasileira, que foi o chamado “pacote tecnológico” na década de 60.

Nesta mesma época a Perdigão obteve alguns empréstimos junto ao BRDE, onde não se pode precisar o valor, mas, sabe-se que era proveniente do pacote tecnológico criado pelo governo para incrementar a agricultura. Dinheiro barato com juros subsidiados em troca de impostos.

Meio ao crescimento da indústria do Brasil a Perdigão, que teve como início um armazém de secos e molhados em 1934, não podia ser diferente, crescia a todo vapor. Após 5 anos de sua inauguração, banha de carne suína e industrializados suínos já faziam parte de seu segmento . Em seguida, iniciou-se o abate de aves, isto já em 1955.

Conforme Tassara (1996), desde que foi instituída sua atividade industrial, com um “pequeno abatedouro e fábrica de produtos suínos”, em Vila Vitória, a Perdigão só fez crescer. Consolidou suas atividades comerciais de processamento de suínos. Em 1954, a empresa direcionou seus investimentos para a agropecuária, construindo a Granja Santa Gema em Videira/SC. A unidade visava o melhoramento genético de animais e incluía uma granja modelo para aves. Era o início da avicultura na Perdigão, que um ano mais tarde daria início ao abate de aves.

Após oito anos de atividade, a Perdigão procurou expandir seus negócios e, para isso, faltava-lhe a criação de um grande número de aves. Nos anos 60, mais precisamente em 1966, a Perdigão implantou um dos principais elementos que caracterizavam o sistema produtivo como inovador, desde o início do desenvolvimento de seus projetos de agricultura e suinocultura: foi a idéia do trabalho de integração em parceria com os pequenos proprietários rurais das regiões onde a empresa atuava e estava instalada. Essa idéia, trazida dos USA, onde já era amplamente utilizada, foi pioneiramente adaptada pelos técnicos e profissionais da Perdigão, até se transformar em prática modelo generalizada para toda agroindústria de Santa Catarina e, depois, do Brasil.

Para a empresa, a integração significava a possibilidade de expansão dos negócios relativos à avicultura que, na ocasião, apresentava um enorme potencial de crescimento, mas que, ao mesmo tempo, colocava seus administradores frente a um grande dilema: como crescer com velocidade, sem perder a competitividade e sem despendar esforços e recursos de retorno apenas a longo prazo?

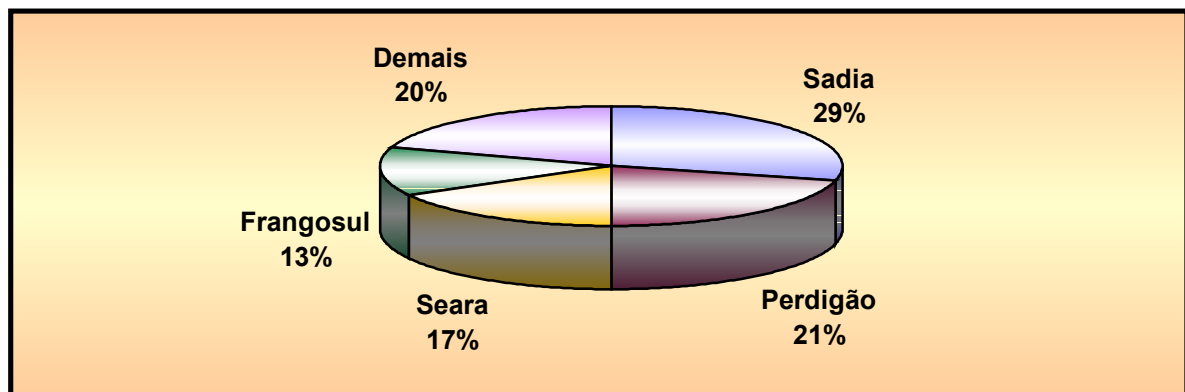
Ao longo das décadas de 60 e 70, o sistema de integração foi aos poucos sendo ampliado e aperfeiçoado, atingindo, além da avicultura, outras áreas de atuação da Perdigão. A suinocultura, por exemplo, atingida apenas nos anos 80.

Nesta mesma época surgiam mudanças nas estratégias das empresas desse setor. As líderes, como Perdigão e Sadia, até os anos 60, desenvolvem estratégias para evidenciar seus negócios essenciais (“core business”), ou seja, elas se concentram no negócio de suínos e procuram colocar em evidência características que possibilitem obter vantagens competitivas.

Nesta época, mais precisamente em 1962, segundo (PEREIRA, 1983, p. 103-124), o país entra em crise, causada, principalmente, pelo crescimento excessivo da indústria de bens e consumo duráveis, pela crise política, pelos gastos excessivos do Estado e pelo esgotamento da política de substituição de importações.

A empresa Perdigão, então já consolidada, com uma produção a todo vapor, não se abalou. O segmento de derivados de carnes crescia, o abastecimento do mercado interno já surtia um bom retorno, o mercado externo mostrava-se muito interessante e promissor. Então, em 1977, deram início às exportações de frango para Arábia Saudita. De 3,5 mil toneladas em 1975, passou para 169 mil toneladas em 1980. O início de um grande negócio, hoje representado por 25% de seu faturamento, segundo relatório anual (2000) com uma participação de 21,3% na exportação nacional de frangos neste mesmo ano, conforme figura nº 09.

Figura nº 09  
Exportação por empresas



Fonte: ABEF (Annual Report 2000)

#### 4.2 SEGUNDA FASE: DÉCADA DE 80, O PERÍODO DE EXPANSÃO E DIVERSIFICAÇÃO.

O Brasil entra na década de 80, a indústria brasileira adquire sérias dificuldades. É o que demonstra a Revista de Economia Política, (1998, p.14), que referencia, na década de 80, um recuo desenfreado na atividade industrial em todo o país e uma queda brusca no PIB. A década de 80 iniciou com uma inflação de 110,3% ao ano e uma política de redução da demanda agregada. O programa de estabilização, implantado no primeiro ano da década de 80, contempla alguns aspectos redutores de consumo, envolvia o controle dos gastos públicos, o aumento da arrecadação de impostos, o aumento das taxas de juros e a contenção salarial. No entanto, na mesma década, a produção de alimentos teve um crescimento substancial em alguns períodos. A iniciar por 1986 que, para enfrentar os sérios problemas econômicos, motivados por elevadas e seguidas taxas inflacionárias e baixo índice de crescimento, o governo de José Sarney implantou, em fevereiro deste ano, o chamado Plano Cruzado. Embora se constituísse num conjunto de medidas que alteravam a economia e a moeda e, graças aos bons resultados iniciais, conseguisse amplo apoio da população.

O lançamento do Plano Cruzado trouxe o congelamento dos preços, que estimulou a demanda, bem como o consumo de produtos alimentícios. Inevitavelmente ampliou o déficit na balança comercial com a redução das

exportações. Após alguns meses de congelamento, as indústrias já não mais suportavam os aumentos dos insumos dentro de uma economia com preços congelados e monitorados, não se conseguia mais vender o produto com o preço já reduzido. Inicia-se neste período, então, uma nova retração de mercado, a falta de produtos, incluindo a carne bovina.

Tinha-se que encontrar um novo caminho onde se pudesse vender os produtos com preços suficientes para cobrir o custo de fabricação e gerar lucro. Aproveitando a demanda aquecida, a Perdigão como outras empresas passaram a criar novas embalagens e nomes para os produtos já existentes no portfólio, fugindo dos tabelamentos de preços. Algumas embalagens tradicionais nesta época não faziam mais parte das prateleiras dos mercados. O governo percebendo essas atitudes intervinha com fortes ameaças. A falta dos produtos passou a ser cada vez maior, então seduzido pelo agravamento da crise econômica e pela pressão do povo e da indústria o plano cruzado tem seu fim em 1989.

Dar segmento somente à linha de “commodities” não era o propósito da Perdigão, até porque, no início dos anos 80, como viu-se anteriormente, a situação do mercado interno não era boa, o CIP mantinha os preços achatados, o custo do dinheiro continuava alto, e a austera política salarial conservava o poder aquisitivo do consumidor em patamares baixos, tudo isso promovido pelo programa de estabilização implantado em 1981, que envolvia o controle dos gastos públicos, o aumento das taxas de juros o aumento da arrecadação de impostos e o achatamento salarial. Teria, a Perdigão que buscar novas tecnologias que lhe rendessem mais, ou seja, criar produtos com valores agregados maiores que pudessem diluir seus custos de produção e, conseqüentemente, aumentar a rentabilidade, além de fugir dos preços tabelados.

Adentrando a década de 80, mais precisamente em 1979, a Perdigão importa dos EUA a genética da ave Chester e inicia sua adaptação no Brasil. Após dois anos de estudo, e contínuo melhoramento genético a Perdigão lança no ano de 1983 a Linha Chester, pioneira no Brasil no segmento de produtos industrializados de carnes com baixo teor de gordura. Em seguida, o alvo era o público infantil, um nicho de mercado a ser explorado, surge então, em 1989 a linha Turma da Mônica, segmento voltado a carnes industrializadas com baixa condimentação e calorias.

Nesta mesma época, o clima organizacional da Perdigão era muito favorável para o crescimento da empresa. Fator este que determinou a implantação de três novas ações voltadas ao contínuo melhoramento dos recursos humanos: Constituiu-se a CrediPerdigão, uma cooperativa de crédito voltada aos interesses dos funcionários; Instituiu-se a Olimpíada Perdigão, com o objetivo de integrar e estreitar o relacionamento dos funcionários; criou-se o Programa “Nossa Gente Nossa História”, com o fim de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado “a empresa Segundo Paulo Kusmann supervisor de armazém na filial de vendas de Florianópolis, havia uma aproximação significativa entre a família e os funcionários, gozavam de uma boa remuneração salarial, a família tinha expressão política no Estado e no país, o que dava orgulho aos funcionários. As participações dos controladores em eventos sociais junto à comunidade eram constantes. Havia realmente uma relação familiar.

Apesar dos índices inflacionários recordes e da constante instabilidade econômica, os anos 80 assistiram à expansão e a diversificação dos negócios da Perdigão, que se deram com rapidez e dimensões sem precedentes em toda a sua história. Isto porque, nesse 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.

Muitas foram às incorporações ao grupo Perdigão, a começar pela Agropecuária Confiança Ltda, a Comércio e Industria Saule Pagnocelli S/A em Herval D'Oeste/SC e a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal/SC no ano de 1980. Em seguida incorporou-se em 1984, a Suely Avícola S/A, Frigorífico Cantagalo S/A e Suely Rações S/A.. Incorpora em 1985 o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda, Borella Avícola Ltda e Borella Óleos Vegetais Ltda, todos em Marau/RS, compreendendo granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de rações, silos graneleiros, um abatedor de suínos e um de aves.

Em 1986 se dá início a atividade de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda em Lages/SC. Após dois anos, incorpora a Sulina Alimentos S/A e a Ideal Avícola S/A, em Serafina Corrêa/RS, constitui também a Perdigão da Amazônia S/A, voltada ao processamento de soja e derivados, em Cuiabá/MT. Nesse mesmo ano, constitui-se a Perdigão Avícola Rio Claro Ltda, em Rio Claro/SP,

uma *joint-venture* entre a Perdigão e a Cobb-Vantress, empresa de genética avícola americana, para a produção, a partir de avós, de matrizes para atender as necessidades da empresa.

Logo, em 1987 com a passagem de Saul Brandalise para o Conselho de Administração, Flávio Brandalise assume a presidência da empresa.

Nos últimos dois anos da década de oitenta a Perdigão fortalece ainda mais seus ativos com a incorporação da SWIFT, em Santo André/SP, voltados à produção de enlatados de carne e de vegetais, e o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa/SP, composto por parque criatório e abatedouro.

Com o final da década de 80 foi terminando, também, o ciclo expansionista do grupo. Tinha-se então um conglomerado de empresas obsoletas e de difícil administração, verdadeiros ativos improdutivos que, deixam de operar alguns anos mais tarde.

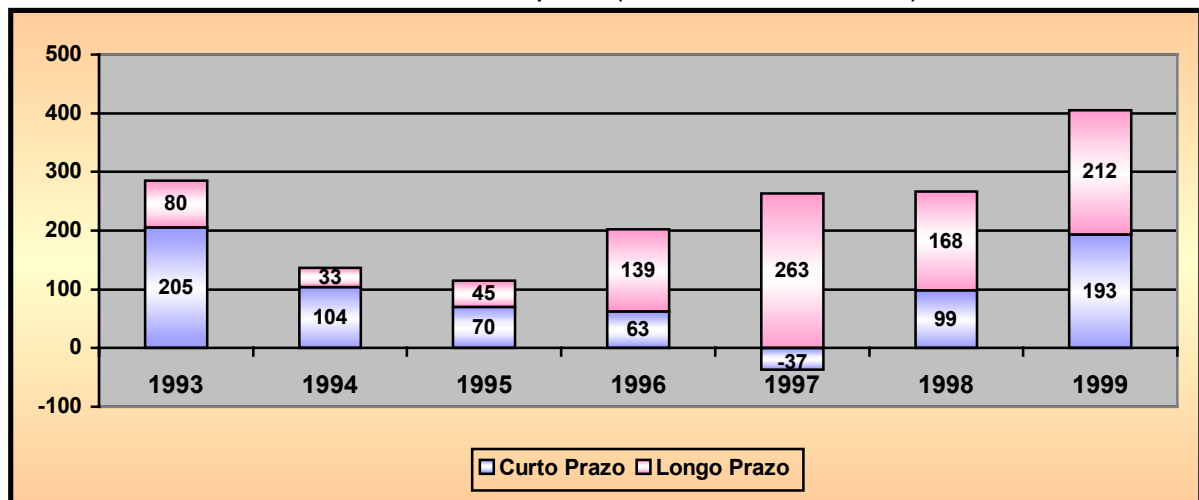
Era o fim de uma estratégia muito ousada, quando se trata de um período recessivo, seria prudente investir em um só negócio, que fosse o mais lucrativo, mas não, a Perdigão além das aquisições voltadas a sua atividade principal, incorporava-se em seu ativo, hotéis, transportadora, madeireira, fábrica de adubos, comida para cachorro e muito mais. Obviamente que não dava para pensar em crescimento dessa maneira. Queria-se fugir da crise, mas tinha-se várias empresas em crise.

Em 10 anos, a Perdigão havia galgado vertiginosas posições na lista das 500 maiores empresas brasileiras, passando do 211<sup>a</sup> lugar para o 52<sup>a</sup>, conforme publicação Maiores e Melhores/1993. Com sua atuação, entrava na nova década com espaço garantido entre os grandes grupos privados do país, alcançando um faturamento da ordem de US\$ 510 milhões por ano e um quadro de mais de 16 mil funcionários. Isso já no primeiro ano da década de 90.

Além disso, junto às aquisições das décadas de 70 e 80 – que levaram à incorporação de novas instalações e maquinários ao seu patrimônio, à ampliação de seus serviços e dos pontos de vendas e à multiplicação de sua capacidade produtiva – a empresa ganhou novos problemas. Basicamente, a Perdigão havia se transformado em um verdadeiro gigante, de difícil administração, com muitas dívidas

assumidas para gerar o capital necessário às novas aquisições e com graves dificuldades administrativas. Um complexo empresarial heterogêneo, desvirtuando de sua verdadeira vocação inicial como empresa no ramo agroindustrial e frigorífico, disperso em meio a um país continente.

Figura nº 10  
Endividamento Líquido (em milhões de reais)



Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A–Relatório anual–1997

A figura nº 10 deixa clara a grande dificuldade imposta pelas aquisições, ou seja, o endividamento desenfreado da gestão anterior, e uma substancial inversão nos planos de endividamento, sendo a conversão das dívidas de curto prazo para longo prazo, possibilitando o desafogamento da empresa.

Talvez um dos motivos que levou a empresa ao endividamento tenha sido o dinheiro barato dos empréstimos a corrosão da moeda pela inflação ou a falsa ilusão de crescimento, fatos que não se conseguiu provar, mas que deve ser tratado como uma hipótese.

Para João Batista Oneda, Gerente da Área de Clima Organizacional, Outro aspecto que talvez tenha contribuído para o endividamento foi a criação de outras empresas que orbitavam a Perdigão, tais como: Ilion Táxi Aéreo, Ilion Corretora de Seguros, fábrica de uniformes, fábrica de componentes para ração e Distribuidora de Alimentos, que tinham como proprietários os controladores da



Perdigão, e que, prestavam serviços e forneciam produtos com exclusividade sem cotação de preços, e, em alguns momentos sem a qualidade devida dos produtos e serviços prestados. Forçando um superávit nas empresas satélites e déficit na Perdigão.

Avaliando esses dados, conforme Pedro Luiz da Silva Filho, Gerente da filial de vendas de Florianópolis, a venda da empresa não foi somente pelo montante da dívida, mas sim pelo planejamento mal executado da gestão familiar.

#### 4.3 TERCEIRA FASE: A SOLUÇÃO PARA CRISE

Fernando Collor de Mello vence as eleições e assume a Presidência, em janeiro de 1990, impondo um novo pacote econômico destinado a pôr fim ao descontrole da economia, cujas as taxas de inflação batiam em mais de 4.000% ao ano. O “Plano Collor”, ao mesmo tempo que apresentava uma série de medidas enérgicas que alteravam as regras monetárias e financeiras, propunha a abertura gradual do mercado interno brasileiro aos produtos estrangeiros.

Saul Brandalise morre em 1991, neste período já se havia deflagrado a crise na empresa. Os funcionários sabiam que existia uma grande crise na empresa, mas, mais do nunca estiveram tão dispostos a trabalhar e reverter à situação. Prova disso se dá pelo relato de funcionários que se orgulham em ter trabalhado na empresa nesta época. Em toda história da Perdigão, independente da crise, os salários nunca atrasaram. Foi a tônica de todos os entrevistados.

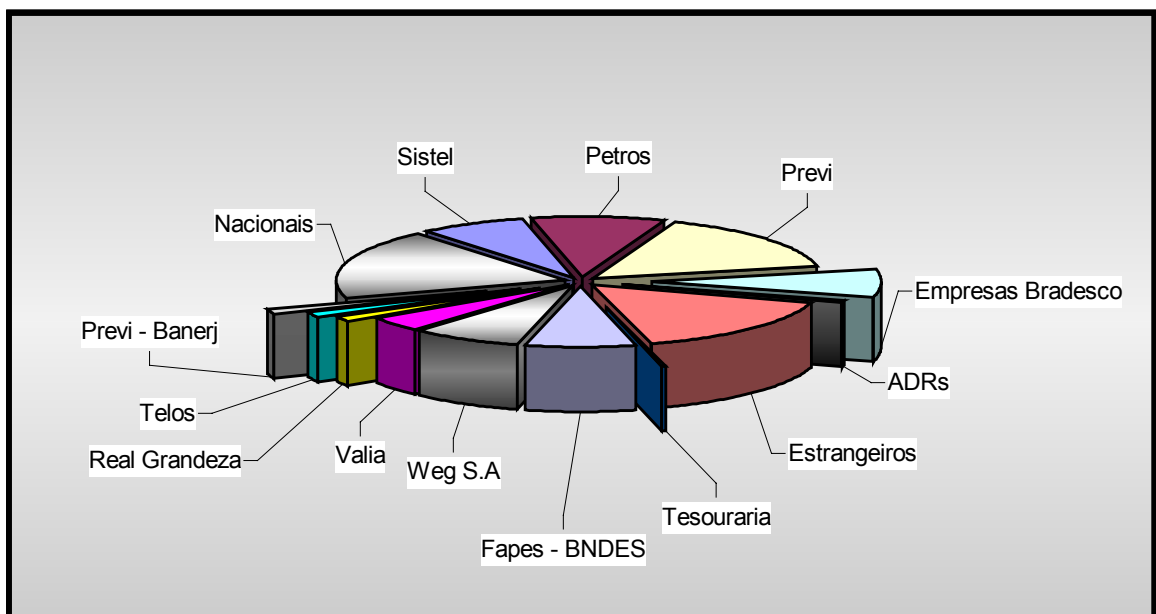
Já Luis Getúlio Pereira, vendedor da empresa á 15 anos e protagonista de uma boa parte da historia da Perdigão salienta que as ações tomadas para levantar dinheiro consistiam na venda dos produtos com preços abaixo da média do mercado, mobilizando assim, recursos para o pagamento dos salários em suas datas, incentivando cada vez mais a crise.

Então em 1993 Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do conselho de administração, assume a Presidência Executiva da Empresa.

Após problemas financeiros e de estruturação da empresa em 1994, no mesmo ano que Fernando Henrique Cardoso assume a Presidência da República, a Perdigão deixa de ser uma “empresa familiar” e passa seu controle a um “Grupo de Fundos de Pensão” Previ, Sistel, Petros, Real Grandeza, FAPS, Valia, Telos e Previ-Banerj.

A implantação do “Plano Real” resgatava o controle da inflação, embora tímido, dava sinal de crescimento econômico.

Figura nº 11  
Distribuição do Capital Total



Fonte: Perdigão Agroindustrial - Relatório de administração, 2000.

Conforme figura nº 11, fruto de uma administração profissionalizada, no ano de 2.000 a nova composição na distribuição do capital total deu-se através de ações tomadas para o fortalecimento das estratégias de manter a Perdigão Agroindustrial em seu plano de constante crescimento, delineando, com suavidade, sua meta de desbravamento nas novas fronteiras econômicas e sociais.

O Sr. Nildemar Secches assume o cargo de Diretor Presidente da Perdigão e, junto com o conselho administrativo, promove, em 1995, uma ampla reestruturação da empresa. Implementa uma nova gestão que vem permitindo ganhos cada vez maiores.

Na área patrimonial, a Perdigão concluiu, em junho de 1997, sua reestruturação societária. Criou uma nova Holding – Perdigão S/A – e incorporou as ações da Perdigão S/A Comércio e Indústria. Essa, por sua vez, incorporou a Perdigão Agroindustrial S/A e a Perdigão Avícola Rio Claro Ltda., passando a usar a razão social Perdigão Agroindustrial S/A. E no ano de 2000 deu-se mais um passo ao processo de expansão e consolidação das atividades de produtos refrigerados com a aquisição do Frigorífico Batávia, possibilitando um grande avanço na estratégia de diversificação de mercados. Com isso, a Perdigão passou ser a única empresa nacional com duas linhas exclusivas com menor teor de calorias: linha Chester-Perdigão e linha Peru-Batavo e agora, em 2001, a linha Light e Elegant de Peru Perdigão.

Desta forma, cada vez mais próxima ao consumidor e com uma capacidade crescente de estar sempre se modernizando, a empresa passou a apostar em novos lançamentos, acompanhando as novas tendências de mercado.

Foram mais de 200 produtos chegando ao mercado de 1995 a 2000, entre estes, vegetais congelados oriundos da Bélgica e México.

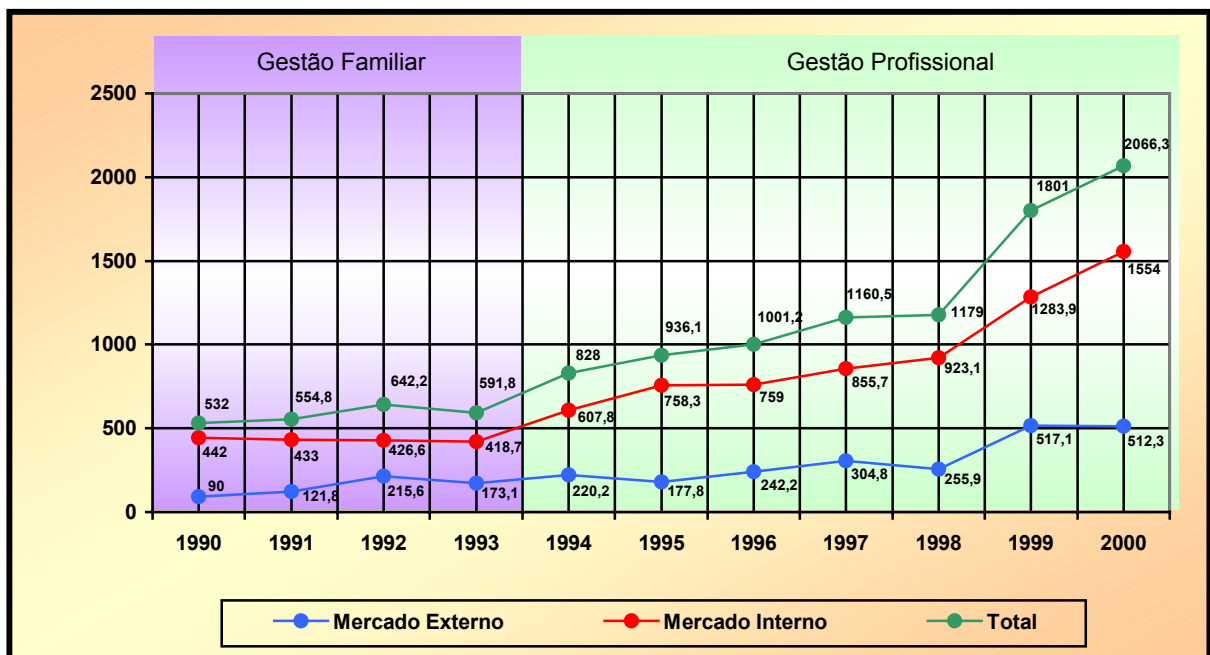
De banha de carne de Porco passou-se à industrialização de suíno, após, deu-se a industrialização e comercialização de aves. Já na década de noventa, a Perdigão despertava para o processamento de aves, obtendo assim, uma linha de empanados e recheados, o foco para fortalecimento de produtos congelados. Surgiu também, a preocupação com produtos com baixo teor calórico e, posteriormente, a importação de vegetais congelados. Era a conduta da Perdigão frente ao desenvolvimento de novos hábitos alimentares. (KOTLER, 1999 p. 100 - 106)

O panorama do comércio internacional da empresa é visto com bons olhos. Substancial é seu crescimento de produtos exportados para vários países do mundo, com um incremento nos commodities, mas por sua vez, trabalhando muito para a exportação de produtos elaborados que contenham um valor agregado mais apurado e, conseqüentemente, uma melhor lucratividade.

A recuperação de várias economias asiáticas a estabilização do nível de importação de frango pela Rússia e a queda de barreiras na União Européia proporcionaram um substancial crescimento nas exportações, além da compra do

frigorífico Batavia, que vem possibilitando grandes negócios na área de carnes de peru, bem como o início das atividades do frigorífico de Rio Verde. A expectativa gerada pela economia interna identifica um crescimento vantajoso no mercado externo que possa contrabalançar com uma possível queda no mercado interno. Fator este proporcionado pela atual situação do mercado internacional de carnes como um todo, com a crise da BSE (Vaca louca) e o recrudescimento da febre aftosa na Europa e Argentina, cria para as carnes brasileiras condições extremamente favoráveis de competitividade, pois além de um custo reduzido, os produtos nacionais têm um padrão de sanidade incontestável

Figura nº 12  
Receita Operacional Bruta (em milhões de US\$)



Fonte: Perdigão Agroindustrial S/A–Demonstrações dos resultados, 1993– 2000

Observando figura nº 12, pode-se visualizar uma estagnação entre os anos de 1990 e 1993 quando em poder da gestão anterior. Após 1994, a partir do início da nova gestão, o faturamento bruto passou a ter uma nova dinâmica proporcionando um grande crescimento no mercado interno contra um crescimento mais tímido até 1998 no mercado externo, provocados pelo ajuste do governo para sustentação do plano real. A partir de 1999 o panorama já era diferente, desencadeia-se então uma elevada participação da receita operacional bruta no mercado internacional, com crescimento proporcional aos negócios internos.

Esta não é somente uma empresa ou mais uma, é uma empresa alicerçada de muito trabalho e transformações. É a vida de imigrantes que não se preocuparam com o desbravamento das terras, muito menos com os calos adquiridos das pás ou enxadas.

Nascida em Videira em 1934 e impulsionada pelo crescimento industrial nas décadas de 40 e início de 50 e o pacote tecnológico da década de 60, a Perdigão só fez crescer. O sistema produtivo integrado fortaleceu ainda mais seu crescimento na avicultura e suinocultura, possibilitando, em 1977, seu primeiro negócio no mercado externo.

Após problemas financeiros e de estrutura, a Perdigão deixa de ser, em 1994, uma empresa familiar. Assume a presidência da empresa o Sr. Nildemar Secches que promove uma ampla reestruturação.

No próximo capítulo discutir-se-á as primeiras tentativas de profissionalização da empresa ainda familiar e, após, a mudança do controle acionário.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO FRENTE A TEORIA**

Neste estudo, percebe-se que o surgimento e o desenvolvimento da empresa até 1994 deu-se de maneira muito semelhante à da maior parte dos empreendimentos familiares de que se tem notícia, quando um ou mais empreendedores, sem muitos recursos ou tecnologia, lançavam-se a uma aventura impulsionada pela ambição e pela coragem de um empreendedor nato. Observa-se que na Perdigão, ocorreu o que Hampton (GERSICK, DAVIS e HAMPTON, 1997) menciona em seu trabalho, ou seja: a maior parte das empresas nas economias capitalistas, inicia com idéias, empenho e investimento de indivíduos empreendedores e seus parentes.

A Perdigão tornou-se uma grande empresa e tinha como líder seu fundador Saul Brandalise que, nada mais fez do que trabalhar e acompanhar a evolução das estratégias adotadas pelo governo para o desenvolvimento da indústria nacional. Nunca se preocupou com sua sucessão, com novos conceitos de administração, nem tão pouco com uma possível crise na economia. Sua visão era centrada no autoconhecimento e casualidade.

Mintzberg (1982, p. 465), deixa claro o perfil administrativo da Perdigão, quando afirma que não se pode dissociar as intenções do comportamento e, para o mesmo, o comportamento nem sempre é precedido de intenção. Para o autor, o que ocorre, de fato, é que muitas vezes as organizações seguem uma estratégia despercebida, e que para muitos casos são assertivas.

Para Lodi (1996, p. 7), quando se pergunta por que as empresas familiares falem, tem-se como respostas: o fundador consumiu suas energias na construção do império e não teve tempo para educar os filhos; a atitude dos familiares foi de dilapidação do patrimônio; não há um sucessor preparado ou não há consenso na família sobre qual dos pretendentes deve assumir; a família não estava preparada para entender a empresa; a profissionalização descaracterizou a empresa familiar; após a idade de ouro do fundador, não se conseguiu uma reorganização satisfatória; na última fase da vida, o fundador deixou a sua crise

existencial dilacerar a organização; a rivalidade entre irmãos desorienta os profissionais.

No caso da Perdigão as três primeiras repostas tiveram participação substancial no processo pré-falimentar e também em sua venda.

Mas, após quase duas décadas de franco crescimento, a indústria brasileira atravessa nos anos 80, um período de sérias dificuldades. Esse panorama sofreu grandes oscilações ao longo de toda década de 80, refletindo, no plano nacional, um período que apresentou grandes variações no desempenho industrial.

Para a Perdigão não era diferente, até porque a mesma fazia parte desse processo de crescimento. Abalada pelo crescimento negativo da indústria nessa década, a Perdigão queria crescer a todo preço, quando no final da década de 80, a gestão então existente resolveu investir a todo vapor. A partir daí, diante de uma gestão familiar ineficiente a empresa ganhou novos problemas, havia se transformado em um gigante sem controle, com muitas dívidas assumidas para gerar o capital necessário às novas aquisições e com graves dificuldades administrativas.

Neste estudo pode-se detectar que a origem dos problemas da Perdigão não residia na viabilidade do negócio, era, antes de mais nada, um problema societário e de credibilidade criado por uma gestão não profissionalizada.

Percebe-se, no caso da Perdigão, os cuidados com o ciclo de vida descritos por Bernhoeft (1999, p. 72) que, a vida dos dirigentes obedece a um ciclo totalmente adverso da empresa, que tem muito mais haver com sua idade, projeto de vida, necessidades, caprichos etc.

Definitivamente pode-se dizer que, no caso da Perdigão, sua permanência no mercado dependia somente de uma gestão profissionalizada, independente se esta fosse liderada pela família ou por executivos externos. Prova disso deu-se a partir de sua venda em 1994, com a entrada da nova gestão.

Durante o estudo em questão, percebe-se, através da avaliação de resultados e depoimentos de funcionários, clientes e amigos que, independente da aproximação e facilidade que se tinha com a família, a profissionalização trouxe inúmeras melhorias à empresa, tornando evidente qual seria a melhor gestão.

Vidigal (1999, p. 17-18) salienta a necessidade da adaptação aos novos tempos. Ele acusa o protecionismo aliado ao sentimentalismo e paternalismo a grande causa do enfraquecimento da empresa familiar, bem como o risco de sua sobrevivência.

Para Bernhoeft (1999, p. 53) alguns aspectos importantes na caminhada da empresa familiar devem ser levados como doutrinas para as profundas transformações da economia neste século:

- A globalização da economia.
- A estabilidade da economia nacional
- O fim da era do lucro fácil.
- A obrigatoriedade de tornar-se empresário.

Desenvolveu-se este trabalho para investigar alguns fatores que marcaram a história da Perdigão. Primeiramente, buscou-se mostrar no capítulo IV a situação da empresa quando administrada por uma gestão familiar e, no capítulo V, por uma gestão profissionalizada, respondendo assim o primeiro objetivo desse trabalho.

Em momento algum se comparou as duas gestões, buscou-se desenvolver o histórico e o desenvolvimento de ambos os períodos, onde seria possível proporcionar ao leitor uma visão ampla da condição administrativa da Perdigão antes de sua venda em 1994 e após. Além da comparação com o referencial teórico, onde se pode tratar a dinâmica da gestão familiar e seus resultados, bem como a gestão profissionalizada.

O segundo objetivo tinha como proposta identificar as causas do processo falimentar da empresa, assunto que foi discutido no capítulo IV, especificamente na página 52.

Por último tinha-se como terceiro objetivo, analisar a nova realidade e dinâmica da Perdigão à partir da nova gestão que, foram respondidos no item 5.3 do capítulo V.



Buscou-se também evidenciar a colonização do Sul do país, por se tratar do elo fundamental na evolução da agroindústria em Santa Catarina.

Como recomendação sugere-se à auditoria contínua em alguns tópicos de franqueza na empresa familiar, sendo:

- Existência de fornecedores preferenciais de produtos e serviços de propriedade dos líderes da empresa.
- Competência técnica administrativa do corpo executivo da empresa.
- Legalidade e legitimidade do processo de venda de ações.
- Transparência da administração para os acionistas minoritários.
- Formulação de planejamento baseado na intuição dos líderes e não em circunstâncias econômicas e administrativas.

Por outro lado, recomenda-se aos administradores profissionais que, por algum motivo assumiram a gestão de uma empresa familiar, que façam a mudança imediata na cultura da empresa. Especialmente em alguns pontos a seguir:

- Avaliação de competência dos cargos estratégicos da empresa.
- Mudança no clima organizacional.
- Padronização de tarefas.
- Auditoria constante e minuciosa.
- Avaliação de potencial no quadro de funcionários.

Por fim, este trabalho trouxe evidências da necessidade da profissionalização das empresas familiares, não necessariamente com a venda das mesmas, como foi o caso da Perdigão, mas sim, buscar dentro da gestão familiar a conscientização para esta realidade, meio a uma economia globalizada. Tomando como ponto positivo a Perdigão após sua venda, que passou a ter uma nova realidade e dinâmica com a gestão profissionalizada e, como ponto negativo, a gestão anterior.

## **CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO SOBRE A DISSERTAÇÃO**

O estudo mostrou que gestão e profissionalização são elementos básicos para o sucesso de uma empresa e posiciona-se de forma bem clara sobre a abolição de alguns métodos utilizados pela gestão familiar.

Esta pesquisa mostrou que uma das vertentes negativas para continuação da empresa familiar no mercado é a falta de profissionalismo, atributo este, que tem levado um grande número de empresas a falência.

O mercado tem se demonstrado cada vez mais competitivo, e isso requer modernas técnicas e ações administrativas. As empresas familiares não podem mais ter o luxo de se acharem auto-suficientes e enfrentarem o mercado somente com suas forças positivas, oriundas de um modelo administrativo familiar, carregado de casualidades e intuições.

Portanto, esse trabalho vem despontar a preocupação pela manutenção da empresa familiar, principalmente no estado de Santa Catarina, onde se tem perdido o controle acionário para grandes grupos nacionais e internacionais.

O caso da Perdigão não foi diferente de tantas outras empresas familiares que fecharam suas portas pela incapacidade administrativa dos sucessores, que só fizeram destruir o que o patriarca levou tanto tempo para construir, fruto de uma administração centralizadora, que esqueceu de fazer a sucessão profissionalizada.

## BIBLIOGRAFIA

- ABEF. Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos. Relatório Anual. Rio de Janeiro/São Paulo, 2000.
- ALVAREZ, Bárbara Regina. Qualidade de vida relacionada à saúde de trabalhadores: um estudo de caso. Florianópolis, 2001. Monografia (Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina).
- AMATSALAS, Joan M. La Empresa Familiar y el Plan de Sucesión como Instrumento para asegurar el relevo gerencial, Instituto de Empresa, Barcelona, Enero, 2000.
- AMBONI, Nério. O caso Cecrisa S.A.: uma aprendizagem que deu certo. Florianópolis, 1997. Monografia (Tese apresentada para obtenção do título de Doutor em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina).
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo: McGRAW-Hill, 1981.
- BACH, J. M. O futuro da Família: tendências e perspectivas. Rio de Janeiro: Vozes, 1983.
- BARNES, Louis B., HERSHON, Simon A. Transferring power in the family business. Harvard Business Review. Cambridge, V.54, nº4, p. 105-115, jul/ago. 1976.
- BARNES, Louis B., HERSHON, Simon A. Transferindo poder na empresa familiar. Exame, são Paulo, v.8, nº 114, p. 35-45, out. 1996.
- BARRY, Bernard, Dr. The development of organization structure in the family firm. Journal of General Management. New York, v. 3 n. 1, p. 42-60, outono 1975.
- BAUMANN, Renato. O Brasil e Economia Global. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- BECKHARD, Ricard, DYER Jr., W. Gibb, Managing continuity in the family – owned business. Massachusetts; organizational Dynamics, p. 5-12, 1983.
- BERNHOEFT, Renato. Como criar, manter e sair de uma empresa familiar (sem brigar). São Paulo: Senac, 1996.
- BERNHOEFT, Renato. A empresa familiar – sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.
- BOYETT, Joseph H. O guia dos Gurus. Os melhores conceitos e práticas de negócios / Boyett, Jimmie T. Boyett. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CAMPOMAR, Marcos C. Do uso de “Estudo de Caso” em Pesquisa para Dissertações e Teses em Administração. In: Revista de Administração, São Paulo V. 26 , nº 3, julho/setembro 1991. p. 95-97.

CANEVER, Mario Duarte. Competitividade relativa entre as cadeias de carne de frango brasileira e argentina. (dissertação de Mestrado) Viçosa Universidade Federal de Viçosa. 1997.

CASAROTTO FILHO, Nelson. Anteprojeto industrial: das estratégias empresariais à engenharia. Florianópolis, 1995. Monografia (Tese apresentada para obtenção do título de Doutor em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina).

CASTRO, Cláudio de Moura. A Prática da Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CORAL, Elisa. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade. Qualificação de Doutorado (Qualificação apresentada para ingresso no curso de Doutorado em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina).

CUNHA, Cristiano José Castro de Oliveira. Adaptação Estratégica Organização em ambiente Turbulento, Florianópolis, 1996

CUNHA, Idaulo José. A Indústria Catarinense rumo ao novo milênio: Desafios evolução e oportunidade. Florianópolis: FIESC/SEBRAE – SC, 1996.

DANCO, Léon A. . Beyond survival: a business owner's guide for success. Cleveland: The Center for Family Business/ The University Press Inc., 1975.

DANCO, Léon A., JONOVIC, Donald J. Outside directors in the family owned business: why, when, who and how. Cleveland: The Center for Family Business/ The University Press Inc., 1995.

DELGADO, Guilherme da Costa. Capital financeiro na agricultura, no Brasil. São Paulo: Edd. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), 1995. p. 17-56.

DETONI, Dimas José. Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de caso em agroindústrias. Florianópolis, 2001. Monografia (Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre e Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina).

DIÁRIO CATARINENSE. Nosso objetivo é lucratividade. 19 de abril, 199. p. 14.

\_\_\_\_\_. Vendas da Perdigão crescem 9.2% no ultimo trimestre. 12 de novembro, 1998. p. 9.

\_\_\_\_\_. Os sinais da reconversão. 30 de maio, 1999. p. 21.

\_\_\_\_\_. Medo da contaminação melhora posição de SC. 05 de junho, 1999. p. 12.

DONNELLEY, R.G. The family business. Harvard Business Review. Cambridge. v. 42, nº 4. p. 43-105, jul/ago. 1964.

FIESC 50 ANOS. Uma história voltada para indústria catarinense. São Paulo: Expressão, 2.000.

FOLHA DE SÃO PAULO. Agrofolha, 19 de agosto, 1997.

\_\_\_\_\_. Perdigão vai atuar também na Argentina. 04 de agosto, 1997.

\_\_\_\_\_. Indústria amplia marcas no exterior. 7 de abril, 1997.

\_\_\_\_\_. Agropecuária e indústrias sustentam o PIB. 007 de março. 1997.

\_\_\_\_\_. Lucro da agroindústria deve crescer 27%. 2 de junho, 1997.

\_\_\_\_\_. Perdigão vende massa argentina no Brasil. 5 de agosto de 1997.

\_\_\_\_\_. Estabilidade amplia o clube “bilionário”. 9 de fevereiro, 1997

GALLO, Miguel A. Empresa familiar – textos y casos. Barcelona: Editorial Praxis, 1995.

GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A., HAMPTON, Marion McCollom, LANSBERG, Ivan. De geração para geração - ciclo de vida das empresas familiares., 2. ed. São Paulo: Harvard Business School Press, Negócio Ed., 1997.

GIL, Antonio C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GONÇALVES, Reinaldo et al., A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 147 – p. 162. capítulo 07.

GRANOVETTER, Mark. Case revisited: business groups in the modern economy. Oxford University Press, 1995.

GUARESCHI, Pedrinho A. Sociologia crítica. Porto Alegre: Mundo Jovem PUCRS, 1984.

HALL, Richard. Organizações: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1988.

HAYASI, Celso H., NAKAMURA, Mauro Massahico, ESCRIVÃO Filho, Edmundo. Estratégia Empresarial e a Pequena Empresa. In: VIII CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATEGIA, “RECONFIGURANDO A ESTRATÉGIA”, São Leopoldo: Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 1996.

HOFSTEADE, Geert. Cultures and organizational: software of the mind. Londres: McGraw-Hill, 1991.

IANNI, Octavio. Teorias da globalização. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995. p. 228.

JORDANM, Lewis. Alianças estratégicas. São Paulo: Atlas, 1996.

KANITZ S.C., KANITZ, L. M. A relação pai e filho nas empresas familiares. Revista de Administração. São Paulo, v. 13, n.1, p. 33-44, jan./mar. 1978.

KOTLER, Philip – Marketing para o século XXI – como criar conquistar e dominar mercados. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1999.

LEACH, Peter. La empresa familiar. Buenos Aires: Ediciones Granica, 1993.

LODI, João Bosco. A ética na empresa familiar. São Paulo: Pioneira, 1987.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

LUZ, Autor Ávila da. Santa Catarina, quatro séculos de história. Florianópolis: Insular, 2000.

MARTENS, Mauro Luiz. Aprendizagem organizacional como ferramenta de suporte em metodologia de melhoria contínua. Florianópolis, 2002. Monografia (Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina).

MARTINS, I. G. S. et al. Empresas familiares brasileira: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio. 1999.

MELES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organizational strategy, structure, an process. New York : McGraw-Hill, 1978, p. 29.

MINTZBERG, H., WATERS, J. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. Academy of Management Journal. London, v.25 n. 3, p. 465-499, 1982.

MIOR, Luiz Carlos. Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo de carnes de Santa Catarina. (Dissertação de Mestrado em Economia Rural). Rio de Janeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 1992.

MOMENTO PERDIGÃO. n. 31-83. São Paulo, 2000.

MONTEIRO, Angelise Valladares. Evolução de Estratégias Empresariais: uma evidencia empírica. Revista de Negócios. Vol. 1 – nº 2, 1996. p.13, p.25.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, Alexandre Studart. Padrão de concorrência e estrutura competitiva da indústria suinícola catarinense. Florianópolis, 1998. Monografia (Disertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina).

PAULILO, Maria Ignez. Produtor e agroindústria: Consensos Dissensos. Florianópolis: Ed. Da. UFSC/ Secretaria do Estado da Cultura e do Esporte, 1990. p. 45-64.

PERDIGÃO HOJE. nº 1-31. São Paulo, 2000.

PEREIRA, L. C. B. Economia Brasileira: uma introdução crítica. São Paulo: Brasiliense, 1982. PEREIRA, L. C. B. Auge e declínio nos anos 70. *Revista de Economia Política*, v. 3 n.2, p. 103-129, abril-junho 1983.

PIAZZA, Walter Fernando. A colonização de Santa Catarina. 3.ed. Florianópolis: Lunardelli, 1994, p.12.

PORTER, Michael E. Estratégias Competitivas. – 7 ed. – Rio de Janeiro: Campus 1997. p. 130-132.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RELATÓRIO ANUAL PERDIGÃO. São Paulo, 1997-2000.

RELATÓRIO ADMINISTRATIVO PERDIGÃO. 1989-1998.

REVISTA ISTO É DINHEIRO. Irresistível sabor de uma virada. São Paulo. 51.ed. 19 de agosto, 1998. p. 42-44.

REVISTA AGRICULTURA INDUSTRIAL. Quem é Quem, nº 1056 – edição 3, 1998.

RICCA, Domingos. Da empresa familiar à empresa profissional, São Paulo: CL,1998.

SACHET, Celestino. Santa Catarina 100 anos de história. Florianópolis: Pallotti, 1997.

SANTO, Evelise Nunes. A política de modernização na agroindústria brasileira do período 1920-1998. Caderno de Economia. Departamento de Ciências Econômicas UNOESC – Campus Chapecó, 1998. p. 137-147.

SANTOS, Roselys Izabel Correa dos. A terra prometida. Itajaí: Univalli, 1998.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, London, v. 4, n.25, p. 3-16,1984.

SCHIMDT, Hamilton José. O desenvolvimento da suinocultura no Brasil e em Santa Catarina: uma abordagem geral. Monografia de conclusão do curso de graduação em ciências econômicas/ Departamento de Economia, UNIVALI, Itajaí – SC: 1997.

SCHNERB, Robert, O século XIX: o apogeu da civilização europeia. História geral das civilizações. São Paulo: Difusão Européia do livro, 1969.

SELIG, Paulo Maurício. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3424>. Consultado em 12/06/01.

SILVEIRA, Sérgio Oliveira da. Gestão pela qualidade: estudo de caso numa empresa de comércio de tintas em Brasília. Florianópolis, 2001. Monografia (Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina).

TASSARA, Helena. Perdigão - uma trajetória para o futuro. São Paulo: Empresa das Artes, 1996.

VIDIGAL, Antonio C. Viva a empresa familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

[www.empresafamiliar.htm](http://www.empresafamiliar.htm). Refletindo sobre sucessão. Consultado em 29/01/01.

[www.empresafamiliar/art2](http://www.empresafamiliar/art2). Viva a Empresa familiar. Consultado em 29/01/01.

[www.ambitofamiliarcolombia.htm](http://www.ambitofamiliarcolombia.htm). Ambito de La Empresa Familiar. Consultado em 29/01/01.

[www.oqueeaempresafamiliar.htm](http://www.oqueeaempresafamiliar.htm). Qué es una empresa familiar? Consultado em 29/01/01.

[www.modeloempresafamiliar.htm](http://www.modeloempresafamiliar.htm). El ciclo vital de la empresa familiar. Consultado em 20/01/01.

YIN, Robert K. Case study research. Design and methods. Newbury Park: Sage Publications, 1990.



**ANEXO**

## **PROTOCOLO**

### **Principais tópicos de discussão com os entrevistados**

- Você conheceu o fundador da empresa?
- Como ele era como pessoa e profissional?
- Qual seu nível de aproximação?
- Qual a maior preocupação do patriarca em sua gestão?
- Você acompanhou a criação dos filhos?
- Como era o convívio da família?
- A gestão confundia-se com a família ou eram dois extremos?
- Era regra os filhos trabalharem na empresa?
- Descreva o perfil profissional dos filhos, julgando ter ou não competência para os negócios?
- Como surgiram os problemas da Perdigão?
- Qual a participação dos filhos no processo falimentar?
- Qual a participação do fundador no processo falimentar?
- Qual o verdadeiro problema da Perdigão que contribuiu para sua venda?
- Como eram tratados os funcionários?
- Como os funcionários viam a empresa na gestão familiar?
- Havia clareza nas operações?
- Como era a aproximação dos proprietários com clientes e funcionários?
- O que gostava na empresa antes da profissionalização e não gosta atualmente?
- O que gosta na empresa atualmente e não gostava antes da profissionalização?

- Qual o impacto da profissionalização?
- O que melhorou com a profissionalização?
- O que piorou com a profissionalização?
- Quais as dificuldades que apresentam a profissionalização atualmente na empresas?.
- Quais os benefícios que a profissionalização trouxe para a empresa?
- Há insatisfação com relação ao processo de profissionalização? Quais?
- O que deveria mudar atualmente para melhorar a profissionalização da empresa?
- Todos conseguiram acompanhar o processo de profissionalização?
- Indique eventuais riscos/ameaças a continuidade/sucesso do atual processo de profissionalização.
- Indique eventuais discordâncias com relação ao que acontece atualmente na empresa que não se relacione propriamente ao seu processo de profissionalização.
- Indique eventuais concordâncias com relação ao que acontece atualmente na empresa que não se relacione propriamente ao seu processo de profissionalização.
- Qual era melhor a gestão, familiar ou profissionalizada
- Hoje, onde a Perdigão quer chegar?