

**FUNDAÇÃO**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS SÃO PAULO**

**GENI SATIKO SATO**

**ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA**  
**INDÚSTRIA DE ALIMENTOS : O CASO DO GRUPO SADIA**

Tese apresentada para obtenção do  
do título de Ph.D. em Administração  
Área de concentração: Organização,  
Recursos Humanos e Planejamento  
Área conexa: Economia  
Orientador: Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero

**SÃO PAULO**  
1998

SATO, Geni Satiko. Estratégia e Estrutura Organizacional na Indústria de Alimentos: o caso do grupo Sadia. São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 200 p. Tese de doutorado apresentada ao Curso de Pós - Graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento Estratégico, Área conexa: Economia.

Resumo: o trabalho explora teoricamente a adequação organizacional às estratégias adotadas pelo grupo Sadia ao longo de cinco décadas (1944-95) de crescimento, identificando fatores estratégicos que conferiram à empresas liderança no segmento de carnes industrializadas no Brasil.

Palavras - Chaves: Estratégia - Estrutura Organizacional - Indústria de Alimentos - Indústria de Carnes Industrializadas - Competitividade - Liderança de mercado

## SUMARIO

Apresentação

LISTA DE TABELAS

LISTA DE FIGURAS

Capitulo 1. INTRODUÇÃO

1.1. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

1.2. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

1.3. OBJETIVO, OBJETO DE ESTUDO E TIPO DE ABORDAGEM

Capitulo2. JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO METODO DE ESTUDO DE CASO.

2.1. O ESTUDO DE CASO

2.2. RESEARCH DESIGN

2.2.1. O Problema

2.2.2. Proposições

2.2.3. Unidade de Análise

Capitulo 3. CRITÉRIO ANALÍTICO E TEORIAS

3.1. CUSTOS DE TRANSAÇÃO

3.1.1. Ativo Específico

3.1.2. Modelo de Governância

3.1.3. Integração Vertical

3.1.4. Teoria da Firma e Contratos Incompletos

3.2. MODELOS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

3.2.1 Expansão E Oligopólios

3.2.2. Cadeia de Valores

3.2. 3. Teoria Dos Jogos : Oligopolios E Modelos Assimetricos

### 3.3. ESTRATEGIA E ESTRUTURA

#### 3.3.1. Enfoque Agenda da Firma

### 3.4. MODELOS DE EVOLUÇÃO DA FIRMA

#### 3.4.1. Um Modelo para o Sistema Agroalimentar

### 3.5. ORGANIZACAO E ESTRUTURA

## Capitulo 4. A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

### 4.1. A Indústria de Alimentos no Brasil

#### 4.1.1. O Papel da Tecnologia na Indústria de Alimentos

### 4.2. PRODUÇÃO DE PROTEINA ANIMAL

### 4.3. A CADEIA PRODUTIVA DE CARNES NO BRASIL

## Capitulo 5 O OLIGOPÓLIO NA INDÚSTRIA DE CARNES

### 5.1. Estratégias Genéricas de Crescimento das líderes

#### 5.1.2. O grupo Sadia

#### 5.1.3. O grupo Perdigão

#### 5.1.4. O grupo Ceval

## Capitulo 6. O GRUPO SADIA

### 6.1. A Fundação Da Empresa

### 6.2 . A Primeira Fase De Crescimento: Integração E Expansão Horizontal (1944-1969)

### 6.3. A Segunda Fase De Crescimento: Avicultura E Diversificação (1970-1989)

### 6.4. A Terceira Fase De Crescimento: A Reestruturação Organizacional (1990-1994)

## Capítulo7. EMPRESAS FAMILIARES

## Capitulo 8 . ARTICULAÇÃO DOS DADOS COM AS PROPOSIÇÕES

### 8.1. De uma Estrutura Funcional para uma Holding

### 8.2. De uma Estrutura Funcional para Multidivisional

### 8.3 Conclusões e Proposições

## Considerações Finais

## Tendências para o segmento de carnes no Brasil

Abstract

BIBLIOGRAFIA

LITERATURA ADICIONAL CONSULTADA

ARTIGOS DE JORNAIS CONSULTADOS

ANEXOS

**ESTRATÉGIA E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA  
DE ALIMENTOS :  
O CASO DO GRUPO SADIA**

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Dr. Carlos Osmar Bertero

Prof..Dr .Arthur Barrinuevo (FGV-CADE).....

Prof....Dr. Prosper Bernard (Université du Quebec `a Montreal

Prof....Dr.Moisés Sniffer (FGV).....

Prof...Dr. Walter Belik (UNICAMP).....

## RESUMO

O estudo visa contribuir teoricamente para a compreensão das relações entre estruturas organizacionais e estratégias e para atingir esse objetivo, realizou-se o estudo do caso Sadia, líder no segmento de carnes industrializadas no Brasil. Ressalta-se que por se tratar de um caso único e discreto, os resultados não podem ser generalizados.

O estudo constatou duas grandes mudanças na estrutura organizacional da Sadia ao longo de meio século de existência. A primeira, em 1970, quando adotou a estrutura de holding e abriu seu capital e essa mudança ocorreu em função das estratégias de expansão geográfica e diversificação de suínos para aves. A segunda, em 1994, quando adotou a estrutura multidivisional, nesse período a empresa já consolidara sua liderança e direcionava sua diversificação para produtos industrializados com valor agregado.

Verificou-se que paralelamente às mudanças estruturais que a adequação de um modelo societário foi fundamental para que a empresa atingisse sua liderança. Foram também, fatores diferenciais de sucesso, aspectos culturais e humanos presentes na organização, como a liderança do fundador e a emergência de novos líderes nas gerações posteriores.

## **ABSTRACT**

### **Strategy and Organizational Structure in Food Industry: Sadia Case Study**

This study aims to be a theoretical contribution to the understanding of the relationship between organizational structures and strategies. A case study on Sadia, the leading company in the sector of industrialized meat in Brazil, was developed for this objective. It is worth noticing that as this is a unique and distinct case, the results must not be generalized.

Sadia's organizational structure went through two great strategic changes throughout half a century of existence. The first took place in 1970, when the holding structure was adopted and stock issued to the public. This change was brought about by strategies focusing on its geographic expansion and the diversification from pork to poultry. The second change was in 1994, when a multidivisional structure was chosen; by then, the company had already consolidated its leadership and directed its diversification towards industrialized products with aggregate value.

Parallel to the structural changes, a suitable corporate model, ruling shareholders behavior, was another driving force behind its leadership. Other factors essential to success were both the cultural and humane aspects present in the organization such as the founder's leadership and the emergence of new leaders in the ensuing generations.



# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1. IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O estudo de um grupo nacional de grande porte no setor de alimentos é importante, pois fica documentada uma série de fatos e evidências indicadores da capacidade de gerenciamento de negócios do empresário brasileiro, que mesmo diante das dificuldades estruturais e conjunturais do país consegue sobreviver e crescer, a exemplo da empresa Sadia , a qual foi fundada há cerca de 50 anos por um imigrante italiano na busca de um ideal e cresceu por duas ou mais gerações, tornando-se líder do segmento de carnes industrializadas no país.

Hoje, no espaço de competição global da indústria de alimentos, tem-se a presença de grandes “*players*” como a Nestlé, Kellogg’s , Bunge & Born, Gessy Lever, Fleishman Royal , Parmalat e outros. A tendência é de formação de oligopólios globais , no qual grandes grupos atuarão não mais em segmentos específicos, mas no setor de alimentos em geral. A recente aquisição do grupo Ceval pela Santista, braço do grupo Bunge que atua no setor de alimentos no Brasil , confirma a acirrada competição no segmento de soja e derivados e, interesse em entrar na indústria de carnes via a marca Seara, adquirida pela Ceval em 1980 .

Percebe-se, portanto, a fragilidade das empresas brasileiras frente a esse novo contexto que se configura, no qual grupos globais facilmente estão entrando nos espaços nacionais com vantagens competitivas superiores, visto que são empresas de um século ou mais de existência, com tecnologia e capacidade gerencial de países desenvolvidos.

Curiosamente, estudo desenvolvido pelo professor Luciano Martins no GAP, Grupo de Análise e Pesquisa da Presidência da República, conjuntamente com o BNDES, analisando cerca de 200 empresas pertencentes a 33 grupos nacionais com faturamento acima de US\$ 250 milhões, em 1995, conclui que as mesmas respondem por 10% do PIB; 84% de faturamento são originários do mercado interno e 70% possuem controle familiar, sendo que somente 30% destas empresas apresentaram modelos compartilhados (com diversos investidores participando da gestão). De acordo com o estudo, este grupo de empresas familiares, em função das mudanças conjunturais (abertura do mercado, aumento da competitividade), passaram por reestruturações internas, que resultaram na mudança de um padrão de gerenciamento, caracterizado pela figura do fundador (capitão da indústria) e apresentam uma nova mentalidade empresarial. Dos 33 grupos analisados, 23 continuam em poder da família, mas ocorreu uma descentralização nos seus processos decisórios e foram introduzidas inovações, como planos de carreira e regras de promoção, contratação de administradores profissionais e participação dos empregados nos resultados. (DURÃO, 1997)

Com certeza, os caminhos para os grupos nacionais deverão ser definidos na próxima década e uma das saídas encontrada por empresas de alguns segmentos é o fortalecimento no bloco Mercosul e associações com empresas externas, como vem acontecendo com as empresas nacionais de bebidas.

No plano acadêmico espera-se que este estudo possa contribuir teoricamente pela análise da natureza das relações entre estratégia e estrutura organizacional, principalmente quando as organizações passam por reestruturações impulsionadas pelo aumento da competitividade, globalização do mercado e mudanças nos padrões de consumo.

## **1.2. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO**

No capítulo 1, são identificados os objetivos desta pesquisa, o objeto de estudo, assim como as hipóteses que nortearam os questionamentos relativos às relações entre estratégias, estruturas organizacionais e a liderança do grupo Sadia.

No capítulo 2, fez-se uma reflexão sobre a metodologia do estudos de caso, suas limitações e sua capacidade enriquecedora quando utilizada nos estudos de história de empresas e história econômica. Apresenta-se também, um plano para conduzir este estudo de caráter exploratório, com base em YIN (1984).

No capítulo 3, é realizada uma revisão bibliográfica para diferentes referenciais teóricos que auxiliaram na análise do caso ao serem confrontados com fatos e evidências levantadas durante o estudo. Foi organizado em três grandes tópicos: custos de transação e modelos de governança; modelos de estratégias competitivas e estratégia e estrutura.

No capítulo 4, foi realizada uma breve análise da indústria de alimentos, suas peculiaridades, aspectos tecnológicos e, quanto ao Brasil, uma revisão histórica evolutiva desse setor dando ênfase ao segmento de carnes industrializadas, cujo ambiente e mercado são de atuação da empresa estudada, a Sadia.

No capítulo 5, exploraram-se as diversas estratégias das líderes do segmento de carnes, Perdigão e Ceval, principais competidores da Sadia. A identificação das

estratégias genéricas adotadas no oligopólio de carnes indica semelhanças entre as líderes.

No capítulo 6, caracterizou-se a empresa através da descrição de 50 anos de história de evolução, dividindo-se em três fases de crescimento: 1a.) Fase: Integração e Expansão horizontal (1944-69), 2a.) Fase: Avicultura, Diversificação e Expansão Externa (1970-89) e 3a.) Fase: A Reestruturação Organizacional (1990-94).

No capítulo 7, desenvolveu-se uma revisão dos estudos referentes a empresas familiares e os problemas que ocorrem nos processos sucessórios.

No capítulo 8, efetuou-se a confrontação dos fatos com os referenciais teóricos, procurando-se responder os questionamentos perseguidos. Neste ponto percebeu-se um fator relevante não considerado no início do estudo: a estrutura e o modelo societário podem ser mais importantes que a configuração organizacional, como no caso das empresas familiares.

### **1.3. OBJETIVO, OBJETO DE ESTUDO E TIPO DE ABORDAGEM.**

Este trabalho de tese é um estudo exploratório que pretende abordar a história do Grupo Sadia com o objetivo de identificar e caracterizar teoricamente a evolução das estratégias de crescimento adotadas pela empresa ao longo de sua trajetória de

expansão iniciada em 1944 e, paralelamente, verificar se ocorreram rearranjos organizacionais em função das estratégias adotadas.

Utilizar-se-á de referenciais teóricos que abrangem conceitos econômicos da organização industrial ( firma, oligopólios , concorrência) e conceitos do campo da administração (estruturas organizacionais e estratégias ).

A correlação entre estratégia e estrutura organizacional foi relatada no trabalho pioneiro de CHANDLER (1962). Através da abordagem da história das empresas americanas após a 2a. Guerra, o autor constatou que, nesse período de crescimento industrial, as mesmas se expandiram adotando a forma MultiDivisional para se adequar às novas estratégias de crescimento escolhidas.

Em trabalho mais recente (CHANDLER, 1990), o mesmo autor faz uma análise sobre os dados levantados para E.U.A., Inglaterra e Alemanha, contrapondo 3 décadas: 20, 30 e 50 . O autor demonstra que para diversos setores industriais cada país apresenta suas especificidades históricas mas, num contexto mais amplo e geral, o crescimento dessas empresas ocorreu por três fundamentos básicos: economia de escala , economia de escopo e custo de transação.

Estes fundamentos básicos estão relacionados com as diferentes tecnologias acessíveis a cada país, naquele momento histórico e contexto sócio-econômico, que delimitavam as fronteiras de atuação relativas ao mercado e a busca de fatores de produção e de recursos financeiros, humanos e tecnológicos.

BENGSTON (1991), com base na hipótese de Chandler de que a estrutura segue a estratégia, fez um estudo de caso sobre a Green Giant Company , percorrendo o período de 1903-1979 e constatou que o caso reforça a hipótese . O autor

complementa que apesar da tecnologia e o mercado terem sido elementos condicionantes da evolução da companhia, o fator humano, isto é, pessoas-chaves foram importantes nas decisões de mudanças estratégicas que direcionou a empresa por caminhos que em outra situação talvez não tivesse tomado. Sobre esse aspecto BENGSTON(1991) se ampara teoricamente em Penrose, ou seja, considera que o capital humano e a cultura da empresa afetam a taxa de crescimento e as direções individuais tomadas por cada organização. Outra importante constatação sobre o caso refere-se à separação entre propriedade e gerenciamento. Com base na teoria do agente principal, esse fato não alterou a orientação dos gerentes em gerenciar eficientemente a riqueza dos acionistas.

A abordagem da história da empresa faz parte de um espaço específico da história econômica, juntamente com as abordagens do “*Business History*” e “*Entrepreneurial History*”. De acordo com FREITAS FILHO (1989), a história econômica como um método de estudo data de 1926, quando se fundou a Business History Society e a primeira cadeira dessa disciplina na Universidade de Harvard. Em 1928, inaugurou-se o *Journal of Economic and Business History*.

No Brasil, as primeiras publicações da história econômica são das décadas de 20 e 30 e surgem com a preocupação de explicar a sociedade brasileira a partir de uma análise do passado. Destacam-se: Retratos do Brasil, de Paulo Prado (1928); Casa Grande e Senzala, de Gilberto Freire (1933); Raízes do Brasil, de Sérgio Buarque de Holanda (1936); História Econômica do Brasil: 1500-1820, de Roberto Simonsen (1937). (FREITAS FILHO, 1989, p.169-170)

A delimitação do objeto de análise na abordagem específica da história da empresa é explicitada por Jean Bouvier (em FREITAS Fo., 1989), da seguinte forma:

*"a História da Empresa, tem como objeto de análise as relações internas da firma ou empresa, suas relações com o meio ambiente econômico e institucional e sua evolução no tempo. Por se apresentar como um campo de estudo inter-disciplinar, deve estar fundamentada por movimentos teóricos e metodológicos das ciências sociais."*

A orientação dada pelo autor é de estudar as empresas sob perspectiva ampla, vinculando-a com a estrutura e o desempenho da economia como um todo e consolidar referenciais teóricos, incorporando teorias da firma e do desenvolvimento econômico sem, no entanto, negligenciar a história.

O estudo de casos insere-se nessa abordagem como uma outra tendência que aborda o caso e sua relação com o contexto social e econômico.

Além do contexto macroeconômico da economia brasileira, a indústria na qual está inserida a empresa vai caracterizar sua evolução, ou seja a indústria de alimentos e, especificamente, o segmento de carnes industrializadas. Na indústria de alimentos, os diversos ramos ou segmentos são muito heterogêneos. As estruturas industriais e a dinâmica (ou trajetória) das inovações tecnológicas são específicas para cada cadeia produtiva. As estratégias de crescimento das empresas de cada ramo seguem caminhos distintos e espera-se que, conseqüentemente, as dinâmicas de suas mudanças organizacionais também o sejam. Além disso o diferencial competitivo de cada empresa sugere que a análise de pontos discretos é mais adequada para a exploração teórica, dessa forma não se pretenderá fazer generalizações teóricas.

No Brasil a indústria de alimentos apresenta em alguns dos seus segmentos empresas nacionais de grande porte, com forte atuação no mercado interno e, em alguns casos, capacidade tecnológica compatível a níveis internacionais. Um dos segmentos que se destaca é o de industrialização da proteína animal que, na década de 70, apresentou avanços tecnológicos centrados, principalmente na produção de frangos, levando à substituição da carne bovina pela carne branca.

A década de 80 caracterizou-se por arrefecimento do crescimento econômico e ao mesmo tempo, no plano global, ocorreram reestruturações econômicas e produtivas, impulsionadas pelo avanço tecnológico na microeletrônica e telecomunicações, que então impactaram em mudanças de padrão de competitividade..

A empresa Sadia, de origem nacional, percorreu cinco décadas de diferentes contextos econômicos, sociais e tecnológicos , tornando-se líder nacional no seu segmento , produção de carnes e industrializados, fato que a caracteriza como caso único e revelador.

A escolha do objeto de estudo se deve ao fato da empresa ser a líder do setor e ser uma empresa de capital nacional, o que facilita o levantamento de sua história.



## CAPÍTULO 2

### METODOLOGIA : JUSTIFICATIVA E LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Esse capítulo refere-se às limitações metodológicas associadas à presente pesquisa cujo objetivo central é abordar a correlação entre estratégia e estrutura organizacional através de um estudo de caso. Portanto, o principal questionamento é:

**“Quais as principais limitações metodológicas da pesquisa?”**

As principais críticas contra o método do caso são a não precisão devido ao fato de não ser quantitativo, não objetivo e não permitir generalizações teóricas. Será utilizado para justificar esse ponto o mesmo argumento apresentado por Yin (84 p.21), ou seja:

*“o estudo de caso como qualquer outra pesquisa experimental gera proposições teóricas....(generalizações analíticas) e não enumera frequências (generalizações estatísticas), portanto, não se trata de uma amostra que pretende generalizar conclusão para uma população ou um universo.”*

O estudo pretende-se exploratório, não se está preocupado em constatar hipóteses para generalizações teóricas, mas pretende-se, sim, a partir de argumentos e hipóteses já verificados em outros estudos referentes a essas duas dimensões, estratégia e estrutura organizacional (CHANDLER, 1962 e 1990), verificar se esse caso específico fortalece ou invalida reverenciais teóricos até então existentes, pois basta um caso indicar uma direção contrária para que haja novos questionamentos.

Num segundo momento, através das evidências teóricas que possivelmente surgirão no decorrer da análise histórica e contemporânea do caso, pretende-se levantar hipóteses para pesquisas posteriores.

## **2.1. O ESTUDO DE CASO**

Apesar das críticas mordazes existentes contra o método do estudo(s) de caso(s), muitos trabalhos, principalmente no campo das ciências sociais, continuam a utilizá-lo. Nos estudos de agribusiness (ZILBERSTJAN, 1993), vários estudos de casos foram publicados enriquecendo o acervo científico nesse campo de estudo.

Com o objetivo de sistematizar o método e torná-lo menos sujeito a pontos fracos (resultados viesados ou paradoxais), YIN (1984) desenvolve um trabalho detalhado para dar suporte ao método, percorrendo todas as fases de uma pesquisa: definição do problema, design (plano), coleta de dados, análise de dados e composição de relatório.

Há que se considerar ainda que o estudo de caso permite ao pesquisador investigar fenômenos sociais complexos de forma “holística”, processual, dinâmica, interrelacionadas, complementando uma forma de conduzir linear, cartesiana.

De acordo com YIN (1984, p.21) assim como o viés é possível de ocorrer em outros tipos de experimentos como questionários elaborados incorretamente, o estudo de caso também está sujeito a esse problema, uma vez que é uma forma empírica de questionamento.

A definição técnica apresentada pelo autor (YIN, 1984, p.23 ) é:

*“ O estudo de caso é um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e no qual múltiplas fontes de evidências são utilizadas.”*

As razões para a escolha do método do caso único é semelhante a um experimento no qual se pretende determinar se as proposições teóricas são corretas ou se outras alternativas analíticas são relevantes. Normalmente usa-se o caso único quando ele representa um caso crítico ou extremo ou único.

Outra razão para o estudo de um único caso é por ele representar um caso revelador, um fenômeno passado merecedor de uma investigação científica. O ponto vulnerável do método está na representação incorreta do caso, o que deverá ser evitado através da maximização de coletas de evidências.

## **2.2. RESEARCH DESIGN**

Outra dimensão relevante colocada por YIN (1984) é quanto ao “research design” cuja definição é apresentada por ( Nachmias & Nachmias, 1976,citado em Yin, 1984:p.28 e 29):

*“ é um plano que guia o pesquisador no processo de coleta, análise, e interpretação das observações. É um modelo de lógica que permite elaborar relações causais entre as variáveis. O desenho da pesquisa também define os limites da generalizações, ou seja, se as interpretações podem ser generalizadas para uma população ou para diferentes situações.”*

As etapas que compõem o plano de pesquisa para o estudo de caso seguirão a orientação dada por YIN(1984):

- (1) Problema a ser Estudado (COMO? e POR QUÊ?)
- (2) Proposições ( Hipóteses direcionadoras)
- (3) Unidade(s) de Análise
- (4) Articulação dos Dados com as Proposições
- (5) Critério para interpretar os resultados ( estatístico ou comparativo com outras proposições rivais)

### **2.2.1. O PROBLEMA**

Voltando ao trabalho em questão, a definição do problema refere-se ao POR QUÊ e COMO o grupo SADIA obteve e vem mantendo a liderança no segmento de carnes processadas , transformando-se em um dos maiores grupos nacionais no setor da indústria de alimentos. Para responder a essas questões , duas grandes linhas nortearam o estudo:

- (1) a primeira é relativa às estratégias adotadas pela empresa dado o contexto histórico (econômico, social e político)
- (2) a segunda, refere-se a sua estrutura organizacional intra-firma , inter-firmas e sua interação com o ambiente operacional dinâmico, representado pelos fornecedores, clientes, empregados e comunidade.

### 2.2.2. PROPOSIÇÕES

Em um estudo de caso exploratório , de acordo com YIN (1984) poderia optar-se por não formular proposições. Em alguns *design* de pesquisas de casos, no entanto, são utilizadas proposições baseadas em estudos anteriores que irão dar as direções para a exploração mesmo que ao final da pesquisa estas não sejam negadas ou confirmadas <sup>1</sup> (YIN, 1984, p. 30 ).

Nesse estudo alguns questionamentos e proposições foram utilizados para conduzir a pesquisa com base em trabalhos que trataram do mesmo tema, ou seja, a relação entre estratégia e estrutura organizacional. Dessa forma, com base na assertiva de Chandler de que a “estrutura segue a estratégia” , buscou-se fatos que indicassem evidências do que ocorreu com a empresa relativamente a essa questão e as razões que levaram às mudanças ( influências do ambiente econômico, tecnológico e institucional, elementos culturais e valores presentes na organização). Outra questão que surgiu no início da pesquisa refere-se a liderança conquistada pela empresa no seu ramo de atuação e a sua manutenção ao longo de meio século de existência. Para abordar essa perspectiva, a exploração tomou por base os fundamentos teóricos da economia como a utilização de economias de escala, escopo e custos de transação, assim como a identificação de movimentos estratégicos que permitiram ganhar vantagens competitivas. Com a exploração do caso Sadia, espera-se gerar novas hipóteses que possam ser utilizadas em pesquisas posteriores.

---

<sup>1</sup> “Exploration” as An Analogy for an Exploratory Case Study: When Christopher Columbus went to Queen Isabella to ask for support for his “exploration” of the New World, he had to have some reasons for asking for three ships (why not one? why not five?), and he had some rationale for going westward (why not north? why not south?). He also had some criteria for recognizing the New World when he actually encountered it. In short, his exploration began with some rationale and direction, even if his initial assumptions might later have been

### 2.2.3. UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise será a firma como categoria econômica conceitual e teórica. Independente da complexidade crescente dessa categoria econômica, o grupo ou conglomerado<sup>2</sup> ou a holding será analisada como categoria unitária de firma. No início o grupo SADI constituiu-se de uma pequena unidade produtiva. Ao longo do tempo várias outras empresas passaram a fazer parte do grupo, formando-se uma holding. Portanto, assim como analisar-se-ão as estratégias adotadas pela pequena unidade produtiva nos anos 40, sua organização interna e produtiva, também serão analisadas as estratégias escolhidas pelo grupo e estrutura organizacional adotada.

A firma como unidade de análise deverá ser entendida numa concepção mais ampla elaborada por diferentes autores da organização industrial (CHANDLER, 1992; WILLIANSO, 1985; DENZET's e WINTER em WILLIANSO e WINTER, 1993) que a partir de COASE (1937, em WILLIANSO E WINTER, 1993) elaboram novos conceitos que vão além da abordagem tradicional. Um quadro sintético está apresentado abaixo, com as diferenças principais das duas abordagens, sendo que este trabalho será conduzido pela abordagem moderna.(Quadro 1)

---

proved wrong. This same degree of rationale and direction should underlie even an exploratory case study.(YIN,1984, p.30)

<sup>2</sup> De acordo com TAVARES (1983, pp.196 e 197) o conglomerado tem como objetivo “captar o excedente de várias empresas ou setores e dar-lhes novas e diversificadas formas de aplicação que minimizem os riscos e mantenham a acumulação rentável do capital”. “O conglomerado não é uma forma de organização

Quadro1. Principais Diferenças Teóricas da Firma Entre as Abordagens Tradicional e Moderna:

	Abordagem Tradicional da Firma	Abordagem Moderna da Firma
parâmetro	preço, gosto e tecnologia	custos de transação e de gerenciamento
objetivo	maximizar lucro	explicar existência das firmas
informação	simétrica	assimétrica
governança	zero	relevante
custos de transação	zero	relevantes

Fonte: Elaborado com base em BENOIT ( 1993)

#### 2.2.4. FONTE DE DADOS

A principal fonte de dados da pesquisa foi o Arquivo Histórico da Sadia, que é gerenciado por uma terceirizada, a empresa Tempo e Memória. O arquivo ainda em formação consta de:

- (1) acompanhamento de artigos de jornais, revistas, que façam referência ao grupo Sadia ou ao setor no qual atua. Inclui jornais nacionais, regionais e locais.
- (2) Atas de reuniões do Conselho de Administração
- (3) Fitas cassete com entrevistas de vários membros da família que participaram da evolução da empresa e de diretores e presidentes.
- (4) Relatórios anuais elaborados pela Assessoria de Comunicações da empresa, publicados desde 1984.

---

monopolística centralizadora do tipo das antigas corporações produtivas norte-americanas, como foram a Ford, GM, Standard Oil, etc.

(5) Livros publicados pela empresa:

. **Sadia , 50 anos Construindo uma História**, edição da Empresa

. **História de Minha Vida**, Atilio Fontana , editora Vozes

Foram também pesquisadas revistas da indústria de carnes:

. Revista Nacional da Carne

. Revista Avicultura e Suinocultura

Para análise de desempenho foram coletados dados da “Melhores e Maiores” , Revista Exame, assim como artigos e teses publicados que façam referência à inovação organizacional e estratégia de empresas.

Na fase final da pesquisa, foram realizadas entrevistas com pessoas da família.

#### RELAÇÕES DAS GRAVAÇÕES OUVIDAS:

(1) Fita (1) MS007 : Dr. Zoé Silveira D’Avila e esposa Sra. Odyla Fontana D’Avila.

Presidente do grupo em 1990 ( médico de formação e genro de Atilio Fontana)

Fala sobre a forma gerencial de Atilio Fontana, que no seu ponto de vista é muito parecida com o pensamento japonês, por buscar a qualidade, a tecnologia e preocupar-se com o treinamento do fator humano

(2) Fita (2) MSS002(d) : Dr. Ivo Frederico Reich

Atualmente do Conselho de Administração, foi vice-presidente da Sadia , antes da reestruturação em 1992.



(3) Fita (1) MSS004(d): Dr. José Fernando Monteiro Alves

Coordenador de Mercado de Ações e Chefe de Pessoal. Participou do lançamento das ações da Sadia em 1971 e também da Sadia Oeste S.A. e da Frigobrás S.A.

(4) Fita (1) MS060 (d) e Fita (1) MO 061 (d): Dr. Raul Mena Barreto dos Reis

genro de Atilio Fontana, chefe de produção. Depoimento sobre a concorrência da Sadia nos anos 50. Fala da saga da empresa que, conjuntamente com a Prefeitura e a Aeronáutica, construiu o aeroporto. Na época havia fortes concorrentes no Rio Grande do Sul.

(5) Fita (2) 045 (d), Fita (3)045 (d) e Fita 005 (d). Depoimentos do atual presidente da Sadia: Luis Fernando Furlan.

(6) Fita MS006 (d): Dr. Mario Fontana, sobrinho de Atilio Fontana, fala sobre a figura do fundador

(7) Fita MS 07(d) : Dr. Victor Fontana

Depoimentos sobre os contratos com produtores de suínos na fase inicial da empresa.

As entrevistas gravadas e de campo não possuem caráter estatístico, mas são informações adicionais para confirmar evidências observadas de outras fontes, como relatórios da empresa, artigos de revistas , jornais e livros.

## **CAPÍTULO 3**

### **CRITÉRIOS ANALÍTICOS E TEORIAS**

Os critérios analíticos que serão utilizados têm por base as seguintes categorias ou referenciais teóricos : (1) teoria de custos de transação , (2) modelos de estratégias competitivas e (3) estratégias e estruturas das firmas. Cada linha teórica, por sua vez, será sistematicamente analisada através dos seguintes conceitos:

(1) Custos de Transação:

Ativos Específicos

Modelos de Governança

Integração Vertical

Teoria da Firma e Contratos Incompletos

Diversificação e Crescimento

(2) Modelos de Estratégias Competitivas:

Expansão da Firma e oligopólios

Cadeia de Valores

Teoria dos Jogos: oligopólios e assimetrias

(3) Estratégia e Estrutura da firma:

Agenda da Firma

Modelos de Evolução da Firma

Modelo para Sistema Agroindustrial de Alimentos

Estrutura Organizacional

### 3.1. CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Organização Industrial tradicional com base nos princípios da microeconomia explica a existência da firma através de dois fatores básicos: economias de escala e de escopo. Após o artigo desenvolvido por COASE (1937, in WINTER e WILLIANSO, 1993: pp.2-74 ) questionando a validade dessa argumentação para explicar porque as firmas existem, outros autores desenvolveram novas abordagens e a principal exploração teórica no sentido de ampliar o conceito de firma deve-se a WILLIANSO (1985,1990) que introduz a teoria dos custos de transação.

Através desse novo conceito é possível explicar que além dos preços existem custos relevantes inter-firmas e intra-firmas em uma transação que determinam se é mais lucrativo para uma firma produzir ou comprar no mercado. Esta abordagem explora as relações e as formas de contratos utilizadas na transação de bens e serviços.

A teoria de custo de transação tem por base dois pressupostos : a racionalidade limitada e a presença de oportunismo. A racionalidade limitada refere-se à incapacidade de uma categoria econômica (firma ou indivíduo) utilizar todas as informações disponíveis relevantes para sua atividade. Esta incapacidade fundamenta-se na limitação inerente ao ser humano e também na indisponibilidade de todas as informações . O oportunismo por sua vez está relacionado com a qualidade humana de defender seu próprio interesse .

A presença destes dois pressupostos implicam em assimetrias de informações. Por exemplo, no caso do contrato de preço fixo ex-ante entre um fornecedor de um produto agrícola e uma indústria, o produtor agrícola não sabe se o preço futuro será superior ou

inferior ao contratado e o mesmo ocorre com a indústria. Dessa forma buscando maximizar seus ganhos na defesa de seus interesses (oportunismo), o fornecedor procurará aumentar o preço e o comprador baixá-lo. Para o produtor industrial, entretanto, existe o risco do produto perder sua qualidade esperada, o que limitará sua negociação. Por outro lado, o fornecedor também não poderá prever altas de preços nos insumos utilizados na produção e tem interesse em garantir sua venda futura.

Existem várias formas de contornar esse problema, uma delas é estabelecer um contrato (estabelecer ex-ante os custos e benefícios esperados) , outra é a indústria produzir sua própria matéria-prima. O que determinará o modo de gerenciamento são cinco variáveis ( MILGRON & ROBERTS, 1992 e WILLIANSO, 1985 , citados em BENOIT, 1993:p11):

(1) grau de especificidade do produto, por exemplo : um produto com determinadas qualidades desejáveis é um produto específico.

(2) grau de incerteza na transação : um produtor agrícola não tem certeza de venda total de sua produção nem do preço que irá conseguir na safra.

(3) a frequência da transação: existe diferença na frequência entre vender um boeing ou vender microcomputadores.

(4) facilidade ou dificuldade de medidas de desempenho: é mais difícil medir qualidade de serviços softwares do que medir desempenho de um motor.

(5) fontes de investimentos necessários irão facilitar a internalização da produção pela firma.

### **3.1.1. ATIVOS ESPECÍFICOS**

A firma como estrutura de governança e não mais limitada a uma função de produção pode optar por produzir determinado produto internamente ou comprá-lo no mercado. Uma das razões que levam a adquirir o produto de terceiros são as condições de especificidade do ativo necessário para produzi-lo. BEST (1990, p.114) define essa especificidade da seguinte forma:

*“o produto que para produzi-lo necessita investimento especializado e que uma vez adquirido não serve para ser utilizado na produção de outros”.*

Existem três tipos de ativos específicos: ativos humanos, ativos físicos e localização. O ativo humano refere-se às habilidades ou conhecimento específico requeridos para produzir um produto. O ativo físico refere-se aos investimentos específicos para completar uma transação. Por exemplo um fornecedor para poder vender suas peças para uma grande montadora terá que fazer investimentos para produzir nas especificações exigidas. A localização específica refere-se ao problema da necessidade de uma das partes localizar-se perto de outra para viabilizar a transação.

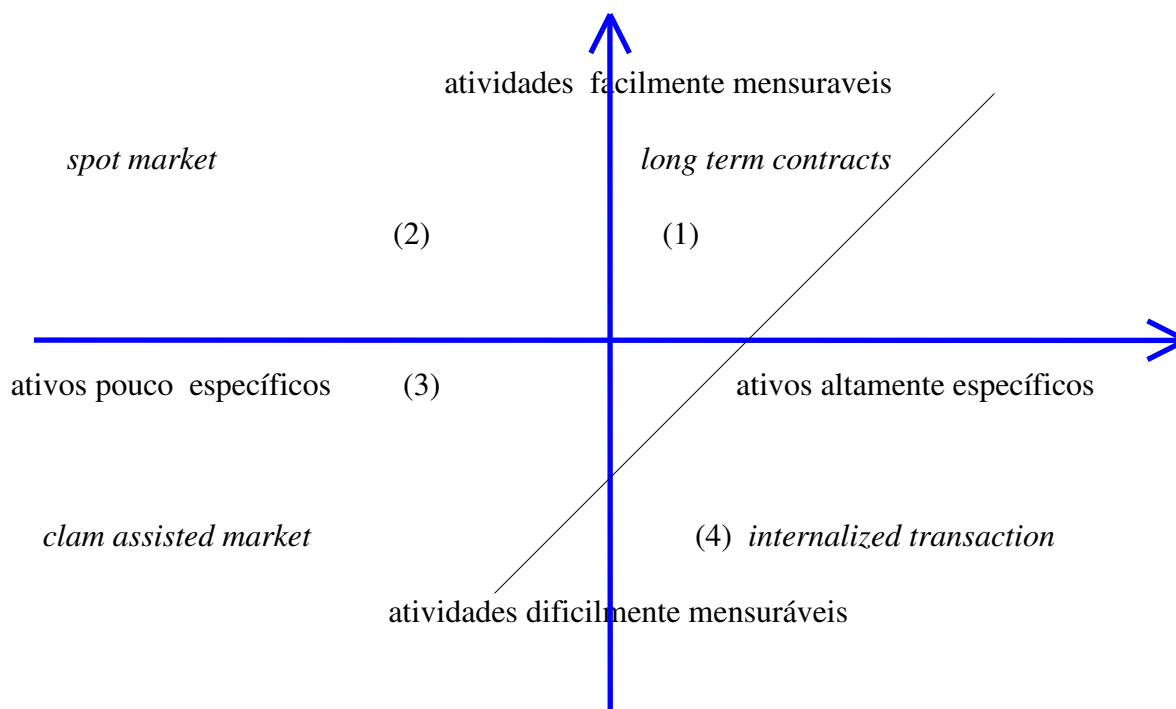
### **3.1.2. MODELOS DE GOVERNANÇA**

Modelos de governança correspondem à forma escolhida pelas empresas que minimize seus custos de transações e podem estar associados por exemplo ao grau de especificidade de investimentos e a facilidade ou dificuldade de mensurar atividades. Através da Figura 1., que representa um gráfico com quatros quadrantes, podem-se identificar várias possibilidades de governança em função do nível da combinação de duas

variáveis, sendo que no eixo horizontal temos dois extremos relativos à especificidade do ativo , no eixo vertical os extremos quanto à dificuldade de mensuração e a diagonal separa atividades externas e internas à firma.

( BENOIT,1993).

Figura 1. Modelos de Governança



Fonte: BENOIT, 1993 ( p.44)

No quadro abaixo temos as possibilidades de governança para cada quadrante :

PONTOS	CARACTERÍSTICAS DA TRANSAÇÃO	TIPO DE TRANSAÇÃO
(1)	Alguma especificidade	Contratos de Longo Prazo
(2)	Facilmente mensurável não incerteza pouca especificidade	Mercado (economia de escala) Contratos de curto-prazo
(3)	Dificuldade de mensuração	Mecanismos baseados em reciprocidade de Longo prazo
(4)	Alta especificidade e Problemas de Mensuração	Internalização da Transação pela firma

Os modelos de governança apresentam formas básicas de gerenciamento para situações específicas: (1) Mercado, na situação de ausência de incerteza e quando todas as informações são disponíveis sendo a compra e venda mecanismos suficientes. (2) A produção dentro da firma, no caso de ativos altamente específicos e atividades dificilmente mensuráveis, neste caso a verticalização é o melhor e mais eficiente modelo.(3) Os contratos sejam de longo ou curto prazo, nos casos intermediários, são eficientes para proteger as partes e garantir a transação.

### **3.1.3. INTEGRAÇÃO VERTICAL**

A integração vertical implica, como modelo de governança, em investir na propriedade de unidades de produção em estágios sucessivos de uma cadeia produtiva, como por exemplo a aquisição de uma empresa fornecedora ou distribuidora , portanto,

contratos firmados entre firmas e fornecedores não se enquadram nessa categoria, porém, muitas vezes são incorretamente denominados de produção integrada.

De acordo com SANDERS (1986, em FARINA,1992), dois fatores fundamentais norteiam as decisões de integração: aversão ao risco e expectativas de lucro. “ *Na cadeia de suínos os abatedouros perceberam que a produção de suínos era menos lucrativa que o abate e este menos lucrativo do que o processamento*”. (FARINA, 1992, p.32)

Os produtores consideram o abate uma atividade de risco e não estão propensos a se integrar para frente (aversão ao risco). Por outro lado, os processadores não se interessam em integrarem para trás, pois implicaria em custos , problemas de monitoramento de grandes áreas geográficas e baixa expectativa de lucro. Nestes casos os contratos de longo prazo são os mecanismos freqüentemente adotados.

Pelo modelo de governança, os contratos de reciprocidade de longo prazo são mais eficientes (quanto a custos de transação) em situações de alguma especificidade e difícil mensuração ou quando as margens de lucro são pouco interessantes. Contratos de fornecimento, portanto, reduzem custos de monitoramento necessários na produção interna da firma.

O grau de interdependência é que vai determinar uma relação mais ou menos forte entre as partes. Quanto maior a dependência, por exemplo entre a matéria-prima e o processamento industrial, mais forte é a relação entre fornecedor e indústria. Portanto, na indústria de carnes a integração vertical para trás não é interessante.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> MATOS (1996) e MARTINS (1996) ressaltam a pouca capacidade de barganha dos pequenos produtores de frango no Brasil devido às baixas margens de comercialização.



### **3.1.4. TEORIA DA FIRMA E CONTRATOS INCOMPLETOS**

A teoria da firma através de uma abordagem de contratos procura analisar a firma também nos seus aspectos organizacionais internos e externos. COASE (1937) é quem primeiramente explorou a natureza da relação contratual e os benefícios deste tipo de integração de duas partes.

A relação contratual ocorre somente quando existem custos na transação ou quando esta agrega valor para ambos os contratantes, ou seja, se esse custo é zero não existe razão para contratos. Os contratos ocorrem quando ambas as partes se beneficiam ex-post, e a possibilidade de um comportamento oportunista é então reduzido. Em ambientes nos quais prevalecem assimetrias de informação, geralmente, há demanda por contratos de elevada abrangência, nos quais as obrigações de ambas as partes devem ser detalhadamente especificadas de forma a minimizar os riscos de perda.

Na presença de custos de transação os contratos se caracterizam por serem incompletos e permitirem algum controle sobre direitos residuais, os quais se referem à possibilidade de uma das partes renegociar o contrato frente a mudanças inesperadas. Geralmente, direitos residuais estão relacionados com o controle dos meios de produção . GROSSMAN e HART (1986) formalizaram uma alocação ótima de controle de direitos residuais para contratos de natureza incompletos. O trabalho é desenvolvido com base em conceitos desenvolvidos por WILLIANSON (1985) .

A natureza do controle de direitos residuais é importante na especificação ex-ante das decisões de investimentos das partes. No caso do grupo Sadia serão pesquisadas as

relações contratuais desenvolvidas com seus fornecedores (agricultores e pecuaristas regionais) e, através de evidências, procurar-se-á demonstrar se esse fator foi ou não importante para uma posição competitiva da empresa.

### **3.1.5. Diversificação e Crescimento**

A diversificação apresenta-se como uma opção de crescimento da firma por vários motivos: amenizar efeitos cíclicos de alguns produtos, minimizar riscos de concentração de determinados mercados, aproveitar estruturas montadas de canais de distribuição, oportunidades de entrar em novos mercados via aquisições, complementariedade de cadeias produtivas e reinvestimentos de lucros acumulados. A literatura que explora a estratégia de crescimento via diversificação (PENROSE, 1979; POSSAS, 1985 e GUIMARÃES, 1982) ressalta que a decisão de diversificar ocorre com o objetivo de aproveitar eficientemente estruturas já estabelecidas, buscando-se efeitos sinérgicos na sua base tecnológica ou de comercialização. Dessa forma, a diversificação pode ocorrer na mesma área de atuação da empresa, aproveitando o conhecimento de tecnologias ou os canais de comercialização já desenvolvidos e os gastos com publicidade. Por outro lado, a diversificação pode ocorrer com objetivos de crescimento interno, seja por meio de fusões e aquisições ou pela integração vertical. A decisão de qual direção tomar dependerá também da estrutura de mercado no qual ocorre esse processo, ou seja, se é uma estrutura de indústrias competitivas, oligopólicas diferenciadas ou oligopólicas homogêneas.

As empresas de indústrias oligopólicas homogêneas diversificam trabalhando sua cadeia de produção com objetivo de minimizar custos, utilizando-se da integração vertical

e da pesquisa e desenvolvimento (P&D) direcionado às linhas de produção. Como exemplo, podem-se citar as indústrias de açúcar, de farinha de trigo e abatedouros de carnes. No caso das empresas da indústria de carnes, observa-se que a estrutura de oligopólio diferenciado induz a uma política constante de inovação e diferenciação de produtos, ocorrendo gastos elevados com P&D e publicidade, o que constitui barreiras à entrada, que geram economias de escala de diferenciação (MARTINELLI JR., 1997). Os gastos com publicidade, por sua vez, têm como objetivo prolongar o ciclo de vida do novos produtos, maximizando os benefícios dos gastos elevados incorridos para o desenvolvimento do produto, e também, para manter constante seu preço reserva, preço máximo que um indivíduo está disposto a pagar por uma unidade adicional de um determinado produto, KAMSHAD(1997, p.22).

A diversificação através da perspectiva da teoria evolucionista da firma (CHANDLER, 1992) é um processo lógico que ocorre ao longo do tempo, através do processo de aprendizagem pela firma das restrições de caminho observadas seja pelas suas estruturas internas, como pela estrutura de mercado e da seleção racional ou econômica.

MARTINELLI JR. (1997) em seu estudo, com base em 2.192 operações de fusões e aquisições ocorridas entre 1986 e 1994 no setor de alimentos, identificou uma tendência de recentragem produtiva.<sup>4</sup> O autor caracterizou o movimento de recentragem pelo número de fusões e aquisições classificadas como operações intra-atividades, ou seja, realizadas nos mesmos ou em segmentos muito próximos em termos mercadológicos. No setor de

---

<sup>4</sup> MARTINELLI JR. (1997, p.78) “o movimento de recentragem é pautado pela articulação de dois procedimentos estratégicos adotados pelas empresas que reforçam suas competências profundas e geram sinergias produtivas: as operações de fusões e aquisições e as operações de venda de unidades produtivas que até então se compatibilizam com a estratégia perseguida ou não são atraentes economicamente”

alimentos, portanto, a diversificação tipo conglomerado não tem sido a tendência observada atualmente.

Visto que as atividades alimentares apresentam-se como *expertise* acumulado durante anos da história da empresa, tanto no que diz respeito a sua produção como na comercialização, tem-se observado que a entrada de novos competidores nesta indústria ou a diversificação, seja conglomerada ou sinérgica, ocorre via fusões e aquisições. De acordo com MARTINELLI JR. (1997), nos anos 80 e 90, o acumulado para fusões e aquisições que envolvem valores acima de US\$ 1,0 bilhão atingiu US\$ 161,5 bilhões (em dólares de 1995). Dados referentes ao Brasil indicam que entre 1994-1997, o setor de alimentos, bebidas e fumo foi o que apresentou maior número de fusões, totalizando 90 operações (SATO, 1998).

### **3.2. MODELOS DE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

Os estudos teóricos ou empíricos em estratégia são ainda muito recentes. Seu início data por volta de 1960 marcado por três principais publicações (citado em RUMELT, SCHENDEL E TEECE, 1994):

. Strategy and Structure ( 1962) , de Alfred Chandler

. Corporate Strategy (1965), de Igor Ansoff

. Business Policy : text and cases (1965) de Keneth Andrews (in Harvard Text Books)

Esses três autores contribuíram para formar os conceitos básicos do gerenciamento estratégico e a principal contribuição quanto a prática em estratégia se deve ao Boston Consulting Group (BCG) cujos trabalhos analisavam dados setoriais como custos e lucros com base em conceitos econômicos. Devem-se também ao BCG duas grandes elaborações que se tornaram clássicas, a Curva de Experiência e a Matriz Growth-Share.

Nos anos 70, o conceito de estratégia volta-se para o planejamento de longo prazo, influenciado principalmente por trabalhos que foram desenvolvidos durante a 2ª. Guerra, dentre os quais pode-se citar o estudo de George Steiner (RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1994). Alguns trabalhos sobre processos decisórios foram também desenvolvidos nesse período.

Estudos sobre estratégia e desempenho foram iniciados por volta de 1970 em Harvard, após a publicação de Chandler em 1962, por exemplo, em Purdue por HATTEN e SCHENDEL (1977, citado em RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1994) e por PORTER (1986), também em Harvard, mas este último analisando estratégia competitiva via vantagens competitivas.

Nesse período também, o trabalho de Chandler sobre a relação entre estratégia e estrutura teve grande repercussão, influenciando vários outros em diferentes países, tais como (citado em RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1994):

. CHANNON (1973) na Grã-Bretanha

. PAVAN (1972) na Itália

. THANHEISER (1972) na Alemanha

. POOLEY-DIAS (1972) na França

. RUMELT (1974) na Harvard Business School em Boston, E.U.A.

Nos anos 80, Porter desenvolveu um novo enfoque para o estudo em estratégia utilizando conceitos econômicos da Organização Industrial superando de certa forma o paradigma de Estrutura-Condução-Desempenho até então explorado. Posteriormente, a Teoria dos Jogos passa a ser gradativamente incorporada aos estudos de gerenciamento estratégico, podendo-se citar KAY (1996), DIXIT e NALEBUF (1994) e SUTTON(1991), cuja aplicação, entretanto, ainda se restringe a situações simples .

Muitos questionamentos ainda estão para ser respondidos no que diz respeito à estratégia . RUMELT, SCHENDEL e TEECE (1994) consideram que a exemplo do que ocorreu com diversas formulações teóricas em economia e sociologia, em que questões-chaves foram levantadas <sup>5</sup> e serviram de orientação teórica, da mesma forma a principal questão referente à estratégia é : POR QUE AS FIRMAS SÃO DIFERENTES?

Outro importante desafio é unir a idéia de equilíbrio econômico buscando simultaneamente explicar as assimetrias entre os competidores, as quais podem ser originadas a partir do interesse da própria empresa, podem ser geradas e sustentadas por diferenças institucionais ( patentes, lei anti-trust) , por barreiras naturais , por vantagens comparativas ou por fatores organizacionais (aprendizado organizacional, time de gerentes, cultura corporativa e outros).

Outras questões também levantadas pelos autores (RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1994) são:

---

<sup>5</sup> O QUE DETERMINA A RIQUEZA DAS NAÇÕES? por Adam Smith: POR QUE OS INDIVÍDUOS VIVEM EM SOCIEDADE? por Durkeim ou POR QUE AS FIRMAS EXISTEM por COASE (1937);.

.Será que devemos pensar em estratégia como sendo uma forma de explorar assimetrias ou criar uma posição única no mercado?

. A instabilidade do equilíbrio econômico estaria relacionada com fatores de mercado (vantagem do primeiro movimento) ou com fatores organizacionais (diferenças de aprendizado e culturais)?

. Estaria a busca de lucro relacionada com heterogeneidade, contrariamente à idéia de Bem-Estar Social , ou a estratégia também busca o Bem-Estar Social?<sup>6</sup>

A escola racionalista predominou nos anos 60 e 70, através do planejamento estratégico que considerava como elementos-chaves a definição dos objetivos na formulação estratégica após uma análise crítica do ambiente<sup>7</sup>. Porém, esta mesma escola encontrou limites quando buscou explicar sucessos de empresas que não precisaram passar por processos de análise, formulação e implementação estratégica, que é o caso da Honda no mercado de motos nos Estados Unidos. (KAY, 1996)

Na tentativa de ampliar o conhecimento sobre estratégia , MINTZBERG (1994), MINTZBERG E QUINN (1996), voltam -se para o estudo do processo estratégico distinguindo estratégias deliberadas e emergentes. No primeiro caso são resultantes de planejamento enquanto que, no segundo caso, é resultante de reações a problemas de acordo com um padrão incremental .

Dentro uma linha similar de raciocínio , KAY (1996, p.391), através de uma outra abordagem derivada da teoria da contingência, preconiza que não há melhor forma de

---

<sup>6</sup> Neste trabalho tais questionamentos serão explorados para buscar explicações sobre a liderança do grupo SADIA dentro do seu segmento (carnes industrializadas) e na indústria de alimentos ( um dos maiores grupos nacionais nessa indústria).

organização, nem prescrições universais para o sucesso e a estratégia bem sucedida é resultante da criação e manutenção de capacidades diferenciadoras e que ***“uma adequação bem sucedida da estrutura organizacional e do ambiente não é, em si mesma, fonte de vantagem competitiva; é uma condição necessária mas não suficiente”***. Enfatiza também a contribuição da economia para auxiliar a compreensão do processo estratégico através de fatores não comportamentais. Existem fatores da empresa que são reprodutíveis para o alcance das vantagens competitivas e outros não reprodutíveis que estão associados à formação de suas competências. Dessa forma, a estrutura da estratégia surge de um conjunto de fatores que são interdependentes :

1. criação de capacidades diferenciadoras, tais como: arquitetura, reputação, inovação ou ativos estratégicos.
2. capacidade de tornar essa (s) capacidade (s) em vantagem competitiva
3. criar valor para uma vantagem competitiva, tornando-a sustentável e apropriável
4. maximização do valor da vantagem competitiva, através de movimentos relacionados com concorrentes
5. maximizando o valor da vantagem competitiva, através do gerenciamento de contratos e relacionamentos com clientes ou público em geral.

Através do fomento agropecuário, as empresas líderes do setor de carne criaram arquiteturas externas de capacidades diferenciadoras. O valor da arquitetura está em propiciar rotinas organizacionais de respostas flexíveis e bom fluxo de informações. Apesar de demandar tempo para seu estabelecimento, podem ser copiadas. O fomento como

---

<sup>7</sup> Como referência dessa abordagem ver ANSOFF (1987).



arquitetura externa agrega valor ao estabelecer uma ética cooperativa entre indústria e fornecedores.

No entanto, criar capacidades diferenciadoras na arquitetura interna dependerá do histórico da empresa, presença de líderes, formação de uma cultura e de um estilo de gerenciamento. O estabelecimento de diferentes padrões de rotinas organizacionais dá origem a um conhecimento não facilmente copiável, porém reproduzível, como foi o caso do estilo de gestão das empresas japonesas copiadas em outras partes do mundo.

### **3.2.1. EXPANSÃO DA FIRMA E OLIGOPÓLIOS**

Os modelos de governança e os custos de transação desenvolvidos por diversos autores citados no item 3.1 explicam o fundamento da existência de firmas, ou seja, por que uma firma prefere produzir ao invés de adquirir um produto no mercado.

A expansão das firmas ocorre pela existência de demandas em crescimento ou através da busca de demandas potenciais. Via mecanismos competitivos, uma firma pode ou não continuar atuando no seu mercado. Historicamente, no sistema de produção via mercado verifica-se a presença de monopólios e oligopólios como estruturas mais freqüentes do que a de mercados competitivos.

Os oligopólios são originários do *Big Business*, assim denominado por BEST (1990), ou seja, produção em massa e gerenciamento hierárquico. As teorias clássicas e neoclássicas não foram capazes de explicar o processo de concentração do mercado via mecanismos de preços e distribuição. CHANDLER (1977) argumenta que a emergência do *Big Business* tem relação com a diminuição dos custos via aumento de

velocidade do fluxo de materiais durante a produção, o que refletiu em um aumento do tamanho da firma, ou seja, economia de escala via aumento da produtividade. Desta forma, o crescimento da firma passou a requerer novos níveis hierárquicos para gerenciamento da produção e administrativos (compras, vendas, distribuição). A administração eficiente sendo fator de competição sugere que é mais realista a presença de monopólio e oligopólio e não o mercado competitivo atomizado, como é evidente em experiências diversas na indústria americana CHANDLER(1962,77).

SUTTON (1991), por sua vez, argumenta que existe uma correlação positiva entre crescimento do mercado (vendas) com estrutura de mercado (nível de concentração). Essa abordagem é interessante porque é contrária à assertiva tradicional na qual essa correlação é negativa.

Muitos mecanismos que relacionam a firma e o mercado ainda não estão claros. As firmas expandiram-se, diversificaram-se e agora retornam as suas atividades originais, específicas, via fusões e aquisições. Algumas estão presentes em estruturas de oligopólios, outras convivem em estruturas de oligopólios-competitivos. No entanto, estruturas nos extremos como competição perfeita ou monopólios são cada vez mais raras. Inclusive em atividades anteriormente consideradas de importância social, o monopólio não é mais considerado uma estrutura eficiente.

Em 1890, a Sherman Antitrust Act foi estabelecida nos Estados Unidos com o objetivo de evitar formação de monopólios. Restrições institucionais, no entanto, não conseguiram evitar a formação de oligopólios e neste período estimularam estratégias de integração vertical e a formação de *holding companies*.

Em 1956, Paolos Sylos Labini publicava em edição preliminar e restrita o clássico “Oligopólio e Progresso Técnico”. Posteriormente, muitos outros trabalhos foram publicados com ênfase na relação desenvolvimento econômico e a concentração de mercado ( MODIGLIANI, 1958; BAIN, 1959; SHUBIK, 1959; BAUMOL, 1959,citado em LABINI,1980, p.17).

Os mercados oligopolísticos fazem parte do mundo real e preços acima do competitivo são as situações mais freqüentes. Porém, estrutura e tamanho de mercado não são condições suficientes para determinar condições de concorrência. No novo ambiente competitivo e inovativo as empresas crescem ou se associam para se tornarem mais eficientes. As reestruturações que ocorrem nas empresas com certeza irão refletir nas estruturas de mercado ( rearranjos e tamanho).

As primeiras versões da legislação brasileira antitruste são do período Vargas. Posteriormente, foi criado o Conselho Administrativo de Defesa Econômica, o Cade, pela Lei n. 4137/62 , recentemente consolidado pela lei n. 8884, de 11 de junho de 1994. O Cade é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Justiça e tem como objetivo impedir práticas de monopólio, ou seja, lucros decorrentes de domínio de mercado. Pela legislação vigente é considerado pela lei n. 8884 que uma participação acima de 30% implica em domínio de mercado. A lei abrange fornecedores (produtores), intermediários, adquirentes ou financiadores de produto, serviços ou tecnologias. Entretanto, o Cade pode autorizar fusões e aquisições mesmo que resultem em participação superior a 30% desde que impliquem em aumento de produtividade e distribuição equitativa dos benefícios entre produtores e consumidores. (SIMONSEN, 1995)

A intervenção do governo tem como objetivo principal manter a competitividade na economia. A desvinculação do Cade das formulações das políticas econômicas e industriais dificulta atingir este objetivo, por exemplo, porque os mercados nacionais fechados à importação acabam por proteger os oligopólios existentes. Os monopólios e oligopólios também alcançam lucros adicionais quando protegidos por barreiras à entrada tais como a presença de custos irrecuperáveis (sunk costs) e economias de escala.

Com a reestruturação dos grandes grupos ocorrendo de forma global cresce a importância das instituições regulamentadoras do crescimento das firmas. Outra questão discutível é o critério de "*market share*", pois aumentos abusivos de preços nem sempre são conseqüências de participação ampla de mercado, mas da capacidade competitiva de uma empresa.

Fusões e aquisições foram historicamente os principais mecanismos utilizados em diferentes estratégias de crescimento das firmas e estão intimamente relacionadas com o processo de concentração industrial.

### **3.2.2. CADEIA DE VALORES**

A abordagem de cadeia de valores foi desenvolvida por PORTER (1989) como uma metodologia para identificar vantagens competitivas de uma empresa. "A cadeia de valores desagrega uma empresa por atividades de relevância estratégica" para identificar fontes de diferenciação. Assim como uma empresa possui sua cadeia de valores, os elementos com os quais ela interage diretamente como fornecedores, distribuidores e compradores também possuem suas cadeias respectivas.

Os constituintes dessa cadeia produtiva podem influenciar ou serem influenciados entre si, formando o que Porter denomina "Sistema de Valores". Portanto, a sustentação de uma vantagem competitiva depende também de como a empresa desenvolve suas relações com outras cadeias de valores constituintes do sistema de valores.

A cadeia de valores de uma empresa é um "reflexo" de sua história, do portfólio de estratégias adotadas, de seu modelo de implementação e suas atividades principais. Para melhor conceituação de cadeia de valor, o autor define: “ **Valor como o montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto/serviço que a empresa oferece**” e, portanto, não se refere a custos ou valores adicionados. A cadeia de valor representa o valor total, ou seja, a margem mais atividades de valor ( $\text{Margem} = \text{Valor Total} - \text{Custo das Atividades de Valor}$ ) e, “**Atividades de Valor são definidas como atividades físicas e tecnologicamente distintas que cada empresa desenvolve para criar "valor" para o comprador.**”

A determinação do valor total é um resultado da percepção da empresa da necessidade e/ou desejo do comprador e dos caminhos desenvolvidos para atingi-los. As atividades de valor podem ser identificadas em 9 categorias genéricas, sendo (5) primárias: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços e (4) de apoio: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa.

As atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valor e podem resultar em vantagens competitivas via otimização e coordenação. Nos programas de qualidade desempenham papel fundamental e em algumas indústrias elos verticais entre

cadeias de valor da empresa e cadeias de valor do fornecedor desempenham função estratégica .

O conceito e a metodologia de cadeia de valor serão utilizados para identificar em quais atividades de valor e elos entre cadeias ou dentro da cadeia a empresa desenvolveu, criando diferenciais que se tornaram vantagens competitivas no início de seu crescimento e ao longo de seu processo de diversificação.

A Sadia, desde sua fundação até a década de 50, investiu principalmente em atividades de apoio desenvolvendo elos de integração entre a cadeia de valor da empresa e cadeia de valor do fornecedor, no caso o pequeno produtor de suínos na região sul do Brasil. Através de um sistema de fomento agropecuário, a empresa desenvolveu atividades de valor na aquisição da matéria-prima, na qualidade dessa matéria-prima, via orientação técnica. Atividades de valor com relação à tecnologia , desenvolvimento de matrizes suínas mais produtivas em carne e menos gordura representaram ganhos de rendimentos na produção. Outra atividade de valor que merece destaque no início de sua expansão refere-se à logística externa, ao adquirir uma companhia aérea e ao criar um posto de distribuição junto ao principal mercado consumidor, com a aquisição do moinho na Vila Anastácio e a Frigobrás em São Paulo.

### **3.2.3. TEORIA DOS JOGOS: OLIGOPÓLIOS E ASSIMETRIA**

A teoria dos jogos surge no campo dos estudos sociais, primeiramente na Economia, com a publicação do livro “Theory of Game and Economic Behavior, em 1944, de John Von NEWMAN e Oscar MORGENSTERN. Vem sendo explorada por alguns

centros de excelência, como em Princeton (NJ), sendo utilizada pela microeconomia para explorar a natureza das relações em duopólios e oligopólios. Em 1994, o Nobel de Economia é atribuído a estudiosos da teoria dos jogos: John NASH (Princeton University), John HARSANYI ( Berkeley University) e Reinhard SELTEN (Bonn University).

Atualmente vem sendo ministrada em cursos de microeconomia e diversos livros dedicam alguns capítulos a jogos ( Jean TIROLE (1990), PINDYCK & RUBINFIELD (1994) e outros). Surgem também no campo da administração aplicações de jogos como metáforas para a compreensão de movimentos competitivos (DIXIT & NALEBUF ,1994 e KAY , 1996). Em economia são identificados dois grandes grupos de jogos: não cooperativos e cooperativos. Num jogo cooperativo os participantes podem negociar contratos entre si e num jogo não cooperativo as empresas determinam suas estratégias independentemente, levando em consideração movimentos prováveis dos oponentes e nesse caso não existe a possibilidade de contratos.

Os equilíbrios mais conhecidos em estratégias de jogos são: o de estratégia dominante e o de Nash. O equilíbrio de estratégia dominante, refere-se a situações nas quais os dois jogadores ou um deles tem estratégia dominante, sendo definido como o jogador que tem estratégia dominante aquele que, independentemente do movimento que o outro fizer , consiga resultados satisfatórios .

No equilíbrio de Nash cada empresa estará fazendo o melhor, em função de si mesma e dos outros jogadores. Todas as empresas terão uma curva resposta a movimentos como por exemplo para movimento de preços de seus competidores. No equilíbrio, qualquer mudança de posicionamento de qualquer jogador causará prejuízos a todos. Porém, os resultados do jogo dependerão de sua natureza repetitiva ou não, pois em jogos

repetitivos aquele que começa o jogo pode sinalizar, por exemplo , um preço mais alto que o de equilíbrio, e esperar que seu oponente acompanhe a jogada, e ambos terão lucros superiores ao do preço competitivo.

Exemplos clássicos como o Dilema dos Prisioneiros e a Batalha dos Sexos têm sido utilizados como metáforas para análise de diversas situações, como associações para entrar em mercados externos e cooperação entre empresas .

Outras estratégias conhecidas são: (1) Estratégias de max-min: “maximizar o mínimo ganho que possa ser obtido” ( PINDYCK, 1994, p. 618) (2) Vantagem do Ser o Primeiro: a empresa que toma o primeiro movimento acaba por limitar as decisões do oponente, garantido-lhe uma vantagem competitiva, sendo que no caso do Modelo de Stalkelberg, uma empresa determina seu nível de produção antes que a outra o faça.

A estrutura de uma indústria ou segmento de uma indústria em oligopólio diferenciado ou homogêneo tem por base elementos exógenos (escala e escopo) e endógenos ( publicidade e P&D) caracterizados como sunk costs\*<sup>8</sup>. Custos crescentes desse tipo geram estruturas de equilíbrios mais concentrados (SUTTON,1991).

O autor também constatou que, na indústria de alimentos, vários segmentos comprovam que custos fixos altos caracterizam segmentos mais concentrados. Por exemplo, a produção de café instantâneo envolve custos mais altos que a produção de café torrado ou em grão; o segmento de chocolates industriais apresenta custos mais elevados que os incorridos na produção de balas e confeitos e em cada um desses casos os segmentos que apresentam custos mais altos também apresentam estruturas mais concentradas.



Outra assimetria também explorada pelo autor, mas não teoricamente fundamentada, refere-se à estratégia do primeiro movimento. Muitos exemplos históricos comprovam firmas com vantagens competitivas por terem estabelecido assimetrias iniciais, permitindo-lhes uma vantagem contínua durante longos períodos. Exemplos ilustrativos são os casos da Unilever no mercado europeu de margarinas, a Coca-Cola no mercado europeu de soft drinks, a Campbell no mercado de sopas na Grã-Bretanha e a Heinz inglesa no mercado de sopas americano.

A abordagem de SUTTON (1991) procura rever o paradigma de Bain de que a estrutura é determinante da conduta e do desempenho da firma, tentando estabelecer uma direção inversa, ou seja, conduta e desempenho são determinantes da estrutura de mercado. Ao considerar uma direção contrária, a variável gastos com publicidade ou P&D passam a ter caráter endógeno, diferentemente da abordagem de Bain, na qual o grau de concentração é uma função de outras variáveis independentes, tais como economia de escala, gastos com publicidade e outras, as quais eram responsáveis pelas barreiras à entrada.

Se essas variáveis responsáveis por barreiras à entrada passam a ter caráter endógeno, a explicação para o alto grau de concentração deve ser reanalisada.

Quanto ao modelo com assimetrias, a análise terá por base a abordagem de SUTTON (1991) através do modelo seqüencial para estratégias do primeiro movimento. Nesse caso, supõe-se um grande número de firmas entrantes sequencialmente, ou seja, no estágio 1 do jogo (com  $n$  estágios), em cujo estágio  $j$ , a firma  $i$  decide se entra ou não e qual será a qualidade percebida do seu produto.

---

<sup>8</sup>Definição de sunk costs (SUTTON, 1991, p.46): são custos que a firma assume no início de um estágio do

Nesse caso, o primeiro a se mover monopoliza o mercado ao determinar um valor  $u$  (utilidade) tão alto que nenhuma outra firma obterá lucro se entrar. Na ocorrência desse valor percebido decrescer em algum momento, surge a oportunidade de uma outra firma entrar decidindo por um valor  $u_2$  menor que  $u_1$  da firma monopolizadora.

### **3.3. ESTRATÉGIA E ESTRUTURA**

Nesse item pretende-se levantar abordagens relevantes para análise da correlação entre estratégias adotadas pelas empresas e adequação das configurações organizacionais, assim como os modelos de competitividade nos quais essas dimensões são fatores importantes.

#### **3.3.1. Enfoque Agenda da Firma**

Esse enfoque é abordado por Thomas H. HAMMOND (em RUMELT, SCHENDEL e TEECE, 1994). O autor ressalta que no clássico trabalho de CHANDLER(1962) é levantado o argumento de que a estrutura segue a estratégia e após cerca de 30 anos outros estudos sobre o mesmo tema passam a questionar se essa assertiva pode ser generalizada. Alguns estudos empíricos constatam que o contrário também ocorre, ou seja, a estratégia segue a estrutura ( BURTON e KHUN, 1979, citado em HAMMOND, 1994) e outros argumentam que as duas assertivas também se verificam empiricamente ( GALBRAITH e NATHANSON, 1978: 283, citado em HAMOND, 1994).

O que parece é que ambas assertivas não são suficientes para apreender o processo estratégico nas firmas, no contexto atual. Então, outros conceitos e abordagens como o de

---

jogo e são irrecuperáveis até que o final desse estágio ocorra.

custos de transação desenvolvido por WILLIANSO (1985) e agenda da firma explorado por HAMOND, vêm complementar o campo de estudo.

De acordo com WILLIANSO (1985), os custos de transação existem devido a dois fatores, oportunismos e racionalidade limitada. A presença desses dois fatores faz com que as transações sejam mais ou menos custosas em alguns tipos de hierarquias. Portanto, na busca de eficiência é que outros tipos de estruturas são adotados para minimizar esses custos.

Através desse elemento teórico-conceitual é possível explicar por que a estrutura funcional (U-form) é menos eficiente que uma estrutura multidivisional por linha de produtos (M-form). Mas, ainda permanecem outros questionamentos como por que distorções internas aparecem ou variam de uma organização para outra.

A formalização da eficiência para diferentes hierarquias foi desenvolvida através da abordagem da ' Agenda da Firma' , que tem por base que a hierarquia estabelece uma agenda de decisão e ação para a firma. Ao modificar a estrutura da firma, muda-se sua agenda de decisão e ação, podendo torná-la mais ou menos eficiente. Um exemplo ilustrativo de HAMMOND(1993): dadas as opções (x,y,z) para três diferentes indivíduos, temos diferentes ordens de preferências;

Indivíduo n.1	Indivíduo n.2	Indivíduo n.3
Ordem de Preferência	Ordem de Preferência	Ordem de Preferência
X	Y	Z
Y	Z	X
Z	X	Y

Portanto, três diferentes agendas são possíveis,

agenda 1 : entre  $y - z$ ,  $y$  é preferido; entre  $y - x$ ,  $x$  é preferido

agenda 2: entre  $x - z$ ,  $z$  é preferido; entre  $z - y$ ,  $y$  é preferido

agenda 3: entre  $x - y$ ,  $x$  é preferido; entre  $x - z$ ,  $z$  é preferido,

E, para cada agenda uma opção diferente é vencedora.

Alguns trabalhos tratam a estratégia de negócios da firma como uma instituição quase-política , no entanto essa abordagem não se desenvolveu de forma sistemática. O autor, HAMMOND ( 1994 ), aplica a agenda da firma para as estruturas hierárquicas funcional e multidivisional e demonstra que a última é mais eficiente na transmissão das informações e, portanto, na tomada de decisão e na operacionalização de uma ação.

### **3.4. MODELOS DE EVOLUÇÃO DA FIRMA**

Pretende-se colocar algumas abordagens de evolução desenvolvidas por autores neoschumpeterianos com ênfase microdinâmica. Essas abordagens servirão de base como referenciais teóricos e conceituais para o entendimento da evolução da estrutura-estratégia do objeto de estudo através de uma perspectiva dinâmica entre organização e estratégia empresarial, considerando tanto forças endógenas como exógenas no processo de evolução da firma. A principal dificuldade é estabelecer conexões entre agentes diferentes multivariando no processo de evolução.

A abordagem microdinâmica sob um enfoque schumpeteriano para paradigmas tecnológicos inicialmente centrou-se no conceito de trajetórias naturais (NELSON e WINTER, 1982). Até então o conceito de paradigma desenvolvido por DOSI (1984)

enfetizava mais a dimensão técnica ou trajetória tecnológica, não considerando aspectos dinâmicos entre setores, dentro do setor e dentro da firma e desta com o ambiente.

A ampliação do conceito de paradigma tecnológico tem sido explorada pelos denominados autores neo-schumpeterianos a partir da percepção de que nos modelos de mudança tecnológica o papel das firmas como "locus" nos quais ocorre o processo de geração e difusão das inovações é fundamental, procurando superar a visão tradicional da firma como agente passivo no processo de mudanças tecnológicas. (POSSAS, 1990)

GADELHA(1994), através da abordagem schumpeteriana, procura situar analiticamente as interações existentes dos paradigmas do progresso técnico com as estruturas industriais e as estratégias empresariais perseguidas. O autor critica tanto os que estabelecem que estruturas industriais sobredeterminam a conduta empresarial, assim como aqueles que se limitam ao estudo da evolução organizacional e estratégia interna das firmas. A principal limitação dessas abordagens é que acabam reduzindo-se à descrição estática, inviabilizando generalizações teóricas e análises da evolução micro e macro econômica.

Ainda de acordo com o autor, o resgate da organização empresarial pelos estudiosos da administração tais como CHANDLER (1992) e PORTER (1986 e1989) abre a possibilidade de ampliar o enfoque entre conduta e estratégias empresariais e progresso técnico. O resgate da firma como agente econômico que possui uma história de evolução e aprendizado é o fator mais importante da análise de sua interação com o mercado e com a indústria. A firma, portanto, deve ser analisada numa abordagem evolutiva (histórica), estruturalmente articulada de forma a apreender a dinâmica microeconômica.

Deve-se considerar que a estratégia tecnológica da firma tem relação com as suas *capabilities*<sup>9</sup> (capacidades adquiridas). Cada firma é então um conjunto de trajetórias e configurações organizacionais que a capacitam a tomar decisões futuras com base no aprendizado acumulado com essa evolução. São suas capacidades adquiridas que lhe permitem tomar decisões de forma seletiva.

Se o progresso técnico nas firmas parte de uma base heterogênea logicamente resulta em diferenciais entre firmas que podem significar vantagens competitivas. Na perspectiva schumpeteriana a estrutura e estratégia evoluem interagindo simultaneamente e os fatores determinantes estão condicionados a: (1) natureza dos paradigmas tecnológicos (de rupturas ou não), (2) sua fase de desenvolvimento, (3) das características dos setores existentes e (4) das "capacidades" adquiridas nas empresas.

Apesar de partir de perspectivas diferentes, o enfoque econômico-histórico da firma desenvolvido por Chandler através de seus vários trabalhos (CHANDLER, 1962 e 1990) apresenta idéias semelhantes quanto à evolução das firmas ou organizações. Em *Scale and Scope* (CHANDLER, 1990), o autor relata e analisa a história da firma na indústria moderna do pós 2a. Guerra. Ressalta o autor que, diferentemente das antigas firmas das últimas década do século 19, as empresas modernas eram mais capital intensivo e efetivamente exploravam economias de escala e escopo. Essas caracterizam-se por utilizar grandes plantas que eram determinadas pelas tecnologias disponíveis e tamanho do mercado ou através de uma só unidade produtiva onde se faziam vários produtos.

Como economias de escala e escopo só podem ser efetivas através de um gerenciamento adequado de fluxos que se iniciam com os fornecedores de matéria-primas

---

<sup>9</sup> Ver com mais detalhes esse conceito em CHANDLER (1990)

até o consumidor final, dependem de fatores organizacionais para exploração desses potenciais. As empresas que cresceram e investiram simultaneamente em 3 pontos fundamentais, manufatura - mercado - gerenciamento, para explorar economias de escala e escopo, foram as que dominaram suas indústrias. De acordo com o relato de Chandler, essas firmas organizaram seu marketing e sistema de distribuição nacional e internacional e, também, formaram gerentes de nível médio e básico para coordenar fluxos na cadeia produtiva e na distribuição e gerentes superiores para planejamento futuro. O crescimento dessas empresas e indústrias de capital intensivo conformou uma estrutura oligopolista.

Apesar das firmas em estruturas oligopolistas utilizarem preços como forma de competição, as mesmas desenvolveram formas de competir através das eficiências funcionais e estratégias, tais como: investimentos em P&D para desenvolver produção e distribuição, pesquisas de novos fornecedores ou fontes de matérias-primas, incrementando serviços de marketing, através de movimentos mais ágeis na expansão de mercados e saída de mercados em declínio.

De acordo com o autor foram o desenvolvimento dessas capacidades e o aprendizado organizacional que permitiram às empresas americanas e alemãs, duas décadas antes da 1ª Guerra, superarem as empresas britânicas no mercado internacional e até no seu mercado nacional, nas indústrias de capital intensivo. Foi esse potencial que também viabilizou seu crescimento após a 2ª Guerra, em 1950.

As principais abordagens da teoria da firma são: (1) a Neoclássica, (2) a Teoria do Agente Principal, (3) a dos Custos de Transação e (4) as Teorias Evolucionistas. Para CHANDLER (1992), as relevantes para uma abordagem econômico-histórica são a dos custos de transação e as teorias evolucionistas pois ambas tratam dos investimentos no

aprendizado das habilidades humanas. O autor diz que a diferença entre sua abordagem e a de WILLIANSOM (1985) que desenvolveu praticamente a teoria de custos de transação é que para Willianson a "transação é a unidade básica de análise" e para Chandler é "a firma com seus ativos físicos e humanos".

Sobre a teoria evolucionista da firma, desenvolvida por NELSON e WINTER (1982), a idéia central está nas "rotinas" desenvolvidas durante a trajetória de crescimento da firma. Rotinas são definidas como "habilidades" da organização, ou seus "genes" organizacionais. A partir dessa idéia, os autores elaboram a seguinte abordagem: as estratégias e estruturas das firmas ( não as transações) é que vão modelar e definir suas "capacidades" organizacionais. *Capabilities e skill of the organization*, termos que aparecem constantemente na literatura consultada, são entendidos no texto como aprendizado adquirido e acumulado pela organização ao longo de sua trajetória, nos diferentes níveis de transação, produtivo, distributivo e de gerenciamento de recursos humanos.

Um outro aspecto, que foi percebido e vem sendo explorado para entender o diferencial de desempenho entre empresas, refere-se à dimensão cultural como fator relevante para o sucesso de mercado. KOTTER e HESKETT (1992), ao realizarem uma pesquisa que relaciona desempenho de longo prazo e culturas fortes e fracas, concluíram que, apesar de culturas corporativas fortes canalizarem o esforço humano na mesma direção e de forma coordenada, esta só resultará em desempenho excelente quando ajustada a uma "*inteligência estratégica comercial para o ambiente específico em que a empresa opera*"(p.143), ou seja, é condição necessária um direcionamento correto para o mercado. Além disso, para que o desempenho perdure por longo tempo, uma cultura corporativa forte



necessita de adaptação constante às mudanças do ambiente. Com relação ao aspecto de empresas inovadoras , FLEURY e FLEURY (1995) dizem que a capacidade inovadora está intimamente relacionada com a capacidade de aprendizagem, **“as organizações não tem cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memória, e desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados para lidar com problemas externos e internos. Essas rotinas vão sendo incorporadas de forma explícita ou inconsciente na memória da organização ”(p. 16).**

### **3.4.1. UM MODELO PARA O SISTEMA AGRO-ALIMENTAR (SAA)**

As abordagens aqui apresentadas levam em consideração o contexto no qual a economia como um todo apresenta mudanças de paradigmas tanto na forma de produzir como na forma de consumir, devido às inovações de ruptura. Assim, o processo de inovação tecnológica necessita reconsiderar formas organizacionais como elementos importantes do processo. O debate sobre a mudança técnica no sistema agroalimentar resultou em vários enfoques:

- (1) O primeiro, apresenta o paradigma tecnológico no contexto econômico evolucionista e é atribuída principalmente aos trabalhos de DOSI (1984, cit. em MIOR,1992)
- (2) O segundo enfoque é centrado em termos de sinergias tecnológicas desenvolvido na França pelo Grupo de Estudos das Estratégias Tecnológicas (GEST, 1986, cit. em FANFANI ET ALII, 1991).
- (3) O terceiro enfoque desenvolve-se através da noção de cadeias ou complexo (*filière*).

(4) O quarto enfoque, desenvolvido por AMENDOLA e BRUNO (1990) e AMENDOLA e GAFFARD (1988), centra todo o processo nas relações entre inovações e ambiente (citado em FANFANI ET ALII, 1991).

Esse último enfoque será analisado com maior profundidade, pois a partir do desenvolvimento de vários conceitos os autores conseguem modelar os fundamentos da competitividade de um grupo ou uma firma para o SAA. Para eles a inovação não está vinculada somente à mudanças de paradigmas mas, principalmente, às relações entre a firma e o ambiente que através de processos constantes de "busca" abrem oportunidades para um aprendizado tipo *learning by doing*. A inovação que permitirá melhorar a competitividade está, então, no plano organizacional e dos recursos humanos, mais do que na apropriação de um paradigma tecnológico específico.

#### **. A Identificação da Competitividade via Conceito de *Métier***

O modelo para análise do padrão concorrencial parte da integração do conceito de inovação tecnológica desenvolvida por GAFFARD, AMENDOLA E BRUNO com o conceito de *métier*, apresentado por FANFANI ET ALII (1991). Esse modelo delimita a competitividade como um conjunto de inovações, não só com relação à organização do seu meio produtivo, mas também com o seu aspecto organizacional.

A organização do meio produtivo engloba suas relações com o mercado, o fornecedor e o distribuidor. O aspecto organizacional incorpora o leque de competências<sup>10</sup> que a empresa desenvolveu através de busca e aprendizado. Este conjunto definirá a capacidade de inovar da firma e delimitará sua competitividade.

Gaffard, ao desenvolver seu referencial teórico sobre o modelo de inovação, parte do modelo “chain-link” proposto por KLINE E ROSEMBERG (1986, cit.em MIOR, 1992). A principal característica do seu modelo é a substituição da linearidade do processo por um enfoque interativo. Dessa forma apresenta-se como uma cadeia de elos juntando caminhos inovativos. Esses elos podem estar a jusante ou a montante (para trás e para frente), ligando, por exemplo, a produção com a distribuição, a concepção do produto com a produção e/ou vice-versa. Elos mais longos integram a necessidade do consumidor com a produção, entre a ciência e a inovação.

A competitividade não mais se limita ao domínio da tecnologia. É o fator tecnológico condição necessária, mas não suficiente para atitudes inovativas . A competitividade é um resultado das diversas formas de organizar processos de produção e processos de inovação. Surge, então , o conceito de *métier* desenvolvido por FANFANI et alii (1991) como referencial teórico e metodológico que incorporasse um novo contexto, a reestruturação do setor agro alimentar na Europa<sup>11</sup>. Esse conceito vai fundamentar a competitividade de uma empresa, de diferentes cadeias produtivas ou de diferentes regiões. O *métier* é resultante de 3 dimensões básicas: (1) árvore de função, (2) *servuction* e (3) competências, que são interativas entre si. (Figura 2.)

(1) Árvore de função: representa a limitação inerente do setor alimentar. Como alimentos diferentes são limitados a processamentos específicos, funções específicas

---

<sup>10</sup> competências , como aprendizado específico desenvolvido internamente na firma para lidar com os diversos problemas relacionados com suas atividades produtivas.

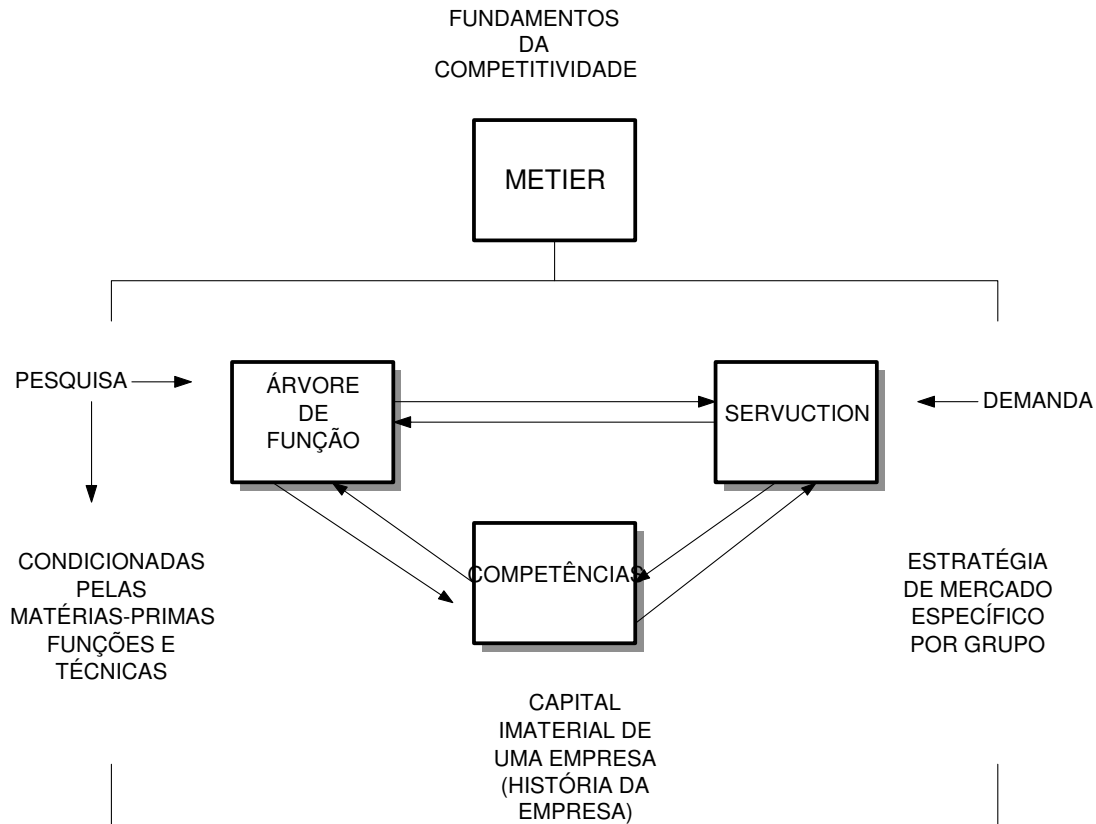
<sup>11</sup> os autores referem-se ao processo de reestruturações que ocorreu na década de 80 e prossegue no anos 90, na Europa, pelo qual as grandes empresas tentam novos arranjos organizacionais, reconcentração nos negócios principais, com objetivo de adaptação às mudanças conjunturais e tecnológicas e frente à perspectiva da formação dos blocos econômicos

(nutricionais) e tecnologias de produção agrícola tradicionais, esse conjunto forma um capital histórico de conhecimento.

(2) Servuction (serviços): refere-se às relações a montante e a jusante, ou seja, as relações entre produtores agrícolas e a indústria, indústria e consumidores, indústria e intermediários da grande distribuição. Essa dimensão contempla a influência entre si dos elementos constituintes das cadeias produtivas. No contexto atual a adaptabilidade à demanda passa a ser fator de concorrência entre as diversas cadeias alimentares (lácteos, aves, bovinos, farinhas, bebidas,...) pois a possibilidade de substituição entre os produtos alimentares gera a possibilidade de concorrência. A adaptação ao consumo adiciona à função alimentar, funções de serviços.

(3) Competências: compreende o conjunto de conhecimentos refinados e particulares desenvolvidos pela empresa como conhecimento dos circuitos de distribuição, gestão de trabalho, particularidades do seu mercado e dos concorrentes, mercados financeiros específicos, que formam uma espécie de capital intangível, ou seja, a mesma idéia de *capabilities* de Chandler. O equilíbrio entre as três dimensões forma o fundamento da competitividade da empresa, o *metier* da empresa ou organização.

Figura 2. Fundamentos da Competitividade



Fonte: FANFANI ET ALII, 1991, p.525.

### 3.5. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os três principais arquétipos básicos de estrutura organizacional teoricamente são: estrutura funcional, estrutura divisional e estrutura matricial. Complementarmente, pode-se citar ainda a estrutura em unidades estratégicas de negócios ou sbu's (*strategic business units*).

As estruturas organizacionais, assim como a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação do trabalho, variam de acordo com o que MINTZBERG (1983) denomina de fatores situacionais: ambiente, idade e tamanho da organização, tecnologia ou processos produtivos utilizados. Dessa forma, para o autor, uma coordenação por ajustamento mútuo

pode estar presente tanto em uma pequena fábrica de cerâmica com 4 pessoas trabalhando , como num projeto da Nasa para levar o homem à Lua. No primeiro caso, o tamanho da empresa não necessita de coordenação hierárquica ou habilidades especiais dos trabalhadores, no segundo caso a habilidade de cada cientista é necessária para que a coordenação mútua funcione num grande projeto tecnicamente sofisticado (MINTZBERG, 1983).

Outro fator que pode influenciar a estrutura organizacional conjuntamente com os citados acima é o portfólio de estratégias que a empresa adota para atingir objetivos de crescimento e ampliação. Os diferentes caminhos estratégicos e estruturas organizacionais possíveis foram graficamente apresentados, por GALBRAITH E NATHANSON , 1978 ( IN HAX E MAJLUF, 1984).

O mais importante fato ocorrido relativo ao desenvolvimento do desenho e da dinâmica da organização ocorreu logo após a 1a. Guerra, quando a forma MultiDivisional (MD) foi introduzida. Desde então, tem sido a forma mais utilizada nas economias desenvolvidas. Basicamente, sua estrutura é estabelecida com base no mercado (produto ou serviços, região ou clientes), formando-se divisões operacionalmente autônomas a partir de um nível hierárquico médio, acima do qual tem-se um conselho diretor e um presidente da empresa. Como exemplo histórico clássico tem-se o caso da General Motors que ao adotar a forma MD e uma nova estratégia, conseguiu ultrapassar sua principal concorrente, a Ford.

CHANDLER (1962) realizou estudos de casos para : General Motors, Sears Roebuck, Du Pont e Standard Oil of New Jersey, analisando as estratégias e estruturas organizacionais adotadas por essas empresas que permitiram suas ampliações. Essas grandes empresas adotaram a forma MD em consequência da ampliação significativa do

escopo de suas atividades não correlacionadas à sua competência principal, frente aos seus concorrentes e utilizaram-se da integração vertical, internalizando transações que anteriormente eram realizadas no mercado.

CHANDLER (1991: 356-382), com base em CHANNON (1973), relata que a forma MD na Inglaterra era diferente da mesma estrutura desenvolvida nos Estados Unidos. Na Inglaterra a estrutura organizacional era menos definida, as funções eram menos claras, a autoridade e responsabilidade não eram rigidamente delimitadas, os comitês e conselhos eram mais utilizados no gerenciamento operacional do dia-a-dia do que pelos americanos. Os grupos executivos, nos anos 70, ainda eram pouco utilizados e staffs financeiros e de serviços em geral eram normalmente pequenos, o planejamento e controle menos sofisticados que dos americanos e poucas empresas utilizavam critérios de desempenho financeiro para as divisões.

As razões apontadas pelo autor para essas diferenças eram: primeiro, que as firmas inglesas eram menores em tamanho do que as americanas, o relacionamento dos executivos top era muito mais próximo e havia uma boa comunicação entre a gerência superior e o nível operacional. Uma segunda razão deve-se aos caminhos diferenciados para a adoção da forma MD. Nos Estados Unidos, ela surgiu para substituir a estrutura departamentalizada para cada função, que era mais centralizada. Na Inglaterra, ela aparece junto com a forma de *holding company*, uma estrutura mais descentralizada. Entre 1950 a 60, a forma de holding tinha se tornado a estrutura mais adotada pelas empresas industriais inglesas, surgindo a forma MD somente nos anos 70, enquanto que nos Estados Unidos ela surgiu entre 1920-30.

De acordo com o mesmo autor, após a 1a. Guerra, as empresas do tipo *personal* (familiares) não mais existiram, tendo sido substituídas por empresas de gerentes agenciados. Na Inglaterra, este tipo de caso aparece em 1919, mas era raro. Geralmente, empresas familiares juntavam-se a outras na mesma indústria para formar cartéis ou *holdings* mais formais, com objetivo de controlar preços. Porém, na indústria de alimentos e química, as empresas inglesas apresentaram semelhanças com as americanas. A Lever Brothers era um empresa global e integrada como a Procter Gamble e empresários como Lever, Reckitt, Carlisle e Gunther at Liebig, Watson e Maypole controlavam suas respectivas empresas que continuavam familiares.

Após a 2a. Guerra, duas grandes empresas inglesas adotaram a forma MD: a Unilever e ICI ( Imperial Chemical Industries). Entre 1950 a 60, a Inglaterra apresentou crescimento de recuperação pós guerra significativo, e as *holdings* perceberam a necessidade de modificar suas estruturas para obter vantagens de economia de escala., surgindo nos anos 60 uma forma MD variada , para substituir empresas e *holdings* familiares.

No Brasil, a literatura sobre estruturas organizacionais e sua evolução na indústria e especificamente na indústria de alimentos é rara. A indústria de alimentos nacional , por sua vez, só se consolidou recentemente. São empresas de 50 a 60 anos de existência . Grandes empresas de alimentos eram representadas por multinacionais como a Nestlé, a SANBRA, a Petybon, a Refinações de Milho Brasil da Fleishman Royal, etc. Pode-se citar uma exceção de grupo nacional mais antigo no ramo de alimentos, o grupo familiar Matarazzo, que não sobreviveu à passagem das gerações posteriores. O crescimento industrial no Brasil não apresentou a mesma dinâmica dos Estados Unidos no anos 50 e



60, para dar origem a *big business*, empresas complexas de grande porte. Outro fator diferencial refere-se à origem familiar e a adoção de estrutura de holding, como ocorreu nas empresas inglesas.

Assim como, no final do século XIX, o desenvolvimento da máquina à vapor e do telégrafo permitiram a unificação dos mercados nacionais e propiciaram a emergência da organização em larga escala, nos anos 70 deste século, tecnologias no campo de microeletrônica e telecomunicações promoveram o desenvolvimento de inovações em produtos numa rapidez tal, que poucas empresas conseguem competir eficazmente e acompanhar o ritmo volátil do mercado, uma vez que tais tecnologias encurtaram ainda mais as distâncias e permitiram realizações de negócios sem a necessidade do deslocamento físico. Hoje, o capital financeiro e de investimentos diretos se desloca com grande facilidade para qualquer parte do planeta em busca de vantagens competitivas ou taxas de retorno maiores.

Assim, no final da década de 90, quase na virada do milênio, as empresas procuram um novo padrão de estrutura organizacional que propicie maior flexibilidade frente às rápidas mudanças do ambiente, pois a história indica que as organizações mudam quando o ambiente e a tecnologia que elas utilizam se modificam.

As empresas, para garantir nível de competitividade, tiveram que se reestruturar para que padrões mais flexíveis de produção pudessem ser adotados.. Nesse período de ajuste nas suas estruturas, muitos caminhos alternativos foram buscados ao longo da década de 80, tais como: *Strategic Business Unit* (SBU), *Downsizing*, Reengenharia, Estruturas Horizontais, *Spider's Webs*, e outros (QUINN, 1992).

Perceberam também que as alterações somente na estrutura não eram suficientes, mas era necessária uma nova visão de recursos humanos: as pessoas em todos os níveis deveriam participar do processo de reestruturação para uma mudança ser efetiva. Novos conceitos, como o de *core competence*<sup>12</sup>, surgem para diferenciar empresas no que diz respeito ao desenvolvimento de um aprendizado coletivo na organização, desenvolvimento de habilidades especiais e integração de fluxos diversos de tecnologias. A *core competence* ou competência essencial trata-se, portanto, de um fator de competitividade que dificilmente pode ser imitado, configurando-se como fator de “monopólio”.

Não está claro ainda se uma nova forma de organização emergirá dessas mudanças ou se será apenas uma adequação das formas tradicionais, como a MD. Quando as empresas passaram de uma estrutura funcional centralizada para uma estrutura MD, ganharam vantagens em flexibilidade e melhoraram o fluxo de informação do nível mais baixo para o nível intermediário, em função do que as decisões operacionais se tornaram mais eficientes.

A questão que se coloca é quanto se deve flexibilizar estruturas organizacionais para agilizar tomadas de decisão corretas e eficientes.

CAVES(1980, p.64-92) analisa vários trabalhos de outros autores que abordaram temas relativos à estratégia e estrutura organizacional das corporações. Do ponto de vista de Caves, esses dois elementos juntos são os determinantes da performance econômica da empresa e, portanto, são ao mesmo tempo causa e consequência da estrutura de mercado no qual atuam.

## **. Empresas Rede como Forma Organizacional no Sistema Agroalimentar (SAA)**

---

<sup>12</sup> Conceito desenvolvido por PRAHALAD & HAMEL, 1990.

Através de uma abordagem semelhante a de Mintzberg quanto à influência de fatores situacionais e contingenciais sobre a configuração da estrutura organizacional, GREEN (1991) caracteriza fatores situacionais como um todo denominado "economia rede", que impulsiona um tipo de organização, quase adocrática no conceito de Mintzberg, denominada por empresa rede.

O autor também se utiliza de novos conceitos para caracterizar especificamente empresas agroalimentares. O ambiente de uma economia rede caracteriza-se por novas relações (qualitativas) entre agentes econômicos que têm por base a "convenção", via contratos formais ou informais, para tornar mais flexíveis as relações, minimizando dessa forma custos de transação.

Outra característica de uma economia rede é que o produto final passa a ser resultado de elementos intermediários: fornecedores, subcontrados, ou empresas- pulmão.

A empresa rede é definida como:

***" a estrutura organizacional sinérgica que articula contratualmente, a médio prazo, relações inter-empresariais, a fim de responder conjuntamente e solidariamente, de maneira flexível, sob a direção de uma empresa ordenadora, a uma demanda final ou intermediária - volátil, em um espaço econômico de relações produtivas de bens e serviços." (GREEN,1991)***

Esse conceito desenvolvido pelo autor para o SAA está relacionado com a dinâmica que atualmente o rege, caracterizada por uma oferta cada vez mais heterogênea e uma demanda volátil. Nesse contexto a importância relativa da demanda cresce e os grandes

distribuidores passam a representar os agentes ordenadores do sistema, que então passa a se ordenar via relações contratuais ou de solidariedade (cooperação).

## CAPÍTULO 4

### A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

No período entre as duas Guerras, as empresas americanas do setor de alimentos se tornaram as firmas mais dinâmicas em termos de inovação (produto, processo, estrutura organizacional), produtividade, lucro e crescimento. Em 1917, entre as 200 maiores empresas do país, 101 eram alimentícias e em 1948, 114.

CHANDLER (1990) faz um relato bastante detalhado e rico sobre o crescimento das empresas americanas de alimentos, que vale a pena ser transcrito, pois o padrão de crescimento nestes setores era variado e acaba sendo reproduzido via expansão externa. No setor de alimentos, tintas e produtos de higiene, as empresas utilizaram-se principalmente de duas vias, a expansão externa e a diversificação, tornando-se ao mesmo tempo multinacionais e multiprodutoras.

No setor de alimentos, a economia de escala provinha de duas fontes, uma inerente ao processo produtivo como no caso de refinamentos, destilação e outras tecnologias, outra derivada das técnicas de embalagens, particularmente de enlatados. No setor de refino de açúcar e óleos vegetais, métodos modernos de produção foram adotados por um grande número de empresas simultaneamente. O mesmo aconteceu com destilarias de whisky e no processamento de tintas. Nestas indústrias, o crescimento produtivo deu-se através de associações horizontais no âmbito nacional. Após a lei das holding em 1889, estas *trusts* tomaram a forma legal de *holding companies*, tais como American Sugar Refining, American Cotton Oil, American Linseed, Distillers e National Lead e, em 1890, ocorreram algumas fusões como a da Southern Cotton Oil e Corn Products Refining.

Na produção de grãos, novos processos foram introduzidos com a automatização de esteiras e redução das moagens. Estas inovações reduziram custos unitários e as empresas pioneiras se tornaram líderes na indústria, como a Henry Crowell's American Cereal Company, mais tarde, denominada Quaker Oats, em 1888. Em 1890, dois grandes moinhos de farinha, Washburn-Crosby e Pillsbury, adquirem moinhos competidores e, simultaneamente, outros moinhos se associam para formar a Unites States Flour Milling Company, mais tarde denominada Standard Milling.

Como pioneiros em tecnologias de embalagens em 1880, são citados a Borden (leite em pó), Heinz (conservas vegetais), Campbell Soup (sopas), Libby, McNeill&Libby (carnes) e a California Packing Del Monte (conservas de frutas). Na produção de chocolates e cacau, novos métodos de embalagens foram introduzidos, combinados com tecnologias de produção que incrementassem processos intermediários, pelas líderes Walter Baker e Hershey. Estas empresas cresceram via investimentos em marketing, distribuição e fusões.

No período de 1890 a 1920, as grandes empresas de alimentos tiveram que investir largamente em distribuição. Em 1890 a Fleishmann Royal tinha uma rede para distribuir seu produto perecível diariamente para padarias e fabricantes de cerveja. Até a 1ª Guerra as firmas utilizavam atacadistas e intermediários, após 1917, substituíram esses distribuidores por unidades próprias.

Mudanças no ambiente e aumento da competição alteraram a estrutura oligopólica do mercado. A American Sugar, viu 70% de *market share* reduzido a 30%, a National Biscuit, de 70% para 42%. No caso da American Sugar, ocorreu crescimento de outras firmas de açúcar e a *holding* demorou-se para se transformar em uma empresa mais ágil e

operacional. Surgiram também outras fontes de oferta de açúcar com a expansão da cana de açúcar em Cuba e a produção do açúcar de beterraba no oeste americano.

Com relação à expansão externa, o departamento de comércio americano, em 1932, registrou cerca de 67 empresas americanas de alimentos que realizaram investimentos externos em todas as partes do mundo. Esta expansão foi diferente para as diversas firmas, algumas escolheram a aquisição e outras constituíram plantas próprias. Entre 1950-70 as aquisições de firmas foram o caminho mais utilizado pelas empresas americanas, inglesas e alemãs.

No período entre as duas Guerras, muitas empresas americanas começaram a explorar, além das economias de escala e escopo, a diversificação de produtos que utilizassem a mesma matéria-prima, ou processos produtivos similares, ou especificidades de marketing semelhantes ou as mesmas facilidades de distribuição. Outro fato interessante, no setor de alimentos e química nos Estados Unidos, é que foram as primeiras a organizar departamentos de pesquisa, que não se limitavam a fazer somente testes ou controles de qualidade, mas projetos de pesquisa. Em 1883, a American Cotton Oil tinha uma “Central Laboratory”.

Ocorreram neste período alguns movimentos de fusões. Em 1928, a General Mills adquiriu várias companhias competidoras. Neste mesmo ano, formou-se a General Foods através das aquisições das marcas: Calumet Baking Powder, Maxwell House Coffee, Postum Cereal, Jell-O, Walter Baker Chocolate e Hellmann’s Mayonnaise. Outras firmas utilizaram-se das fusões para explorar economias de escopo na distribuição, como a formação da Standard Brands, em 1929, que se associou a rede de distribuição da

Fleishmann e Royal Baking Powder. Em 1937 formou-se a The Best Foods Inc. através das fusões da Gold Dust, American Linseed, American Cotton Oil e Standard Milling.

No período pós 2ª. Guerra, os países desenvolvidos apresentaram grande crescimento na indústria manufatureira, assim como modernização na agricultura que atingiu elevada produtividade. Caracteriza-se esse período pelo modo de produção e consumo de massa com o fordismo<sup>13</sup>, que irá refletir também no padrão da demanda de alimentos de proteína animal industrializada com a produção de hambúrgueres e salsichas em grandes escalas.

De acordo com WILKINSON ET ALII (1992), antes de 70, principalmente na Europa, a indústria alimentar priorizava o mercado doméstico. Nos anos 70, com a desaceleração do crescimento econômico e saturação do mercado nos países centrais, as empresas passaram a investir fora do mercado nacional. Porém, a dinâmica da indústria alimentar era geograficamente limitada ao Hemisfério Norte, especificamente Europa e EUA e, mesmo na Europa, restringia-se à França, Itália, Espanha e Inglaterra.

Na década de 70, ocorreram grandes mudanças nos processos produtivos, em função de um conjunto de inovações tecnológicas como a microeletrônica, automação e a biotecnologia. As empresas da indústria de alimentos passaram a ter condições tecnológicas para oferecer produtos para um mercado consumidor cada vez mais exigente em qualidade, serviços e preços.

Com a crescente internacionalização e mudanças bastante significativas no padrão da demanda de alimentos, a década de 80 para o sistema agroalimentar caracterizou-se como o período de ruptura nos padrões de concorrência. As principais conseqüências da



internacionalização foram o acirramento da concorrência entre as grandes transnacionais, reconcentração nos mercados *core*, nos quais a empresa possui *know-how*, e também nos mercados principais de atuação.

Esse processo de reestruturação das grandes empresas ocorreu via vendas de unidades que não fossem mais de interesse estratégico e novas aquisições, com o objetivo de fortalecer de seu mercado principal. No Brasil, as reestruturações no setor de alimentos ocorreram com maior intensidade a partir de 90. Com o início da abertura de mercado, os processos de fusões e aquisições passam a ocorrer com mais frequência (VEGRO E SATO, 1995).

Os diversos segmentos da indústria de alimentos apresentam especificidades tanto nos processos de produção como na estrutura de mercado, implicando que novas tecnologias proporcionam impactos diferenciados nos segmentos. Assim, impactos tecnológicos são menores em produtos tradicionais pouco diferenciados, como no caso do açúcar, mas apresentam mais desdobramentos, por exemplo, no segmento de massas alimentícias, bebidas e laticínios. A indústria de alimentos caracteriza-se como receptora de tecnologia. As primeiras inovações tecnológicas que ocorreram dentro da fábrica foram a incorporação de novas máquinas e equipamentos. Num segundo momento, a diferenciação do produto e a adição de serviços passaram a ser os direcionadores das inovações tecnológicas. Nesta fase o papel da indústria química foi crucial, viabilizando a utilização de estabilizantes, emulsificantes, corantes, flavorizantes, conservantes, amidos modificados, açúcares especiais, dextrinas, etc.

---

<sup>13</sup> Fordismo: modo de produção em grande escala, com produtos não diferenciados e com linhas de montagem contínua, originada na empresa automobilística da Ford, na década de 20.

A indústria de alimentos como parte integrante do sistema agroalimentar faz elos para frente com a distribuição, comercialização e consumo e para trás, com a agricultura. Devido à existência desses elos, muitas vezes a inovação tecnológica passa através desses fluxos. Por exemplo, a biotecnologia aplicada aos produtos agrícolas irá refletir no tipo de desenvolvimento de novos produtos na indústria de alimentos. A biotecnologia impacta o setor processador na medida em que abre a possibilidade de oferecer matéria-prima homogênea, melhorando o controle sobre a produção e a padronização do produto final que chega ao consumidor.

Nos elos para frente, distribuição e comercialização, ocorrem intenso processo de automação, que aumentam a agilidade e a concentração do setor de supermercados, criando-se barreiras à entrada nestes canais de distribuição. O consumo, por sua vez, por ter forte poder de indução sobre a indústria, desloca o poder de negociação para o varejo, hoje representado pelas redes de supermercados. Estas mudanças de padrões de consumo estão também relacionadas com o ambiente em que as pessoas vivem, com a rapidez das mudanças dos hábitos alimentares, associada ao processo de urbanização e a crescente participação da mulher no mercado de trabalho.

As indústrias alimentares necessitam, portanto, estar sempre atentas às tendências de mudanças de hábitos, renda, estratificação da população. O que ocorre é a substituição de produtos existentes por novos que ofereçam maior praticidade na preparação e apresentem qualidades nutricionais e de saúde, além de calorias.

Nos países da OCDE, a indústria alimentícia tem se desenvolvido em ritmo mais lento do que a indústria em geral, e isso é explicado pelo nível de saturação calórico atingido nesses países. O padrão de consumo de massa associado a uma produção fordista

esgotou-se nos países desenvolvidos. O consumidor não objetiva mais calorias, proteínas e vitaminas a baixos custos, mas uma relação custo-benefício na qual a qualidade do produto, a satisfação entrem no cálculo do benefício (GREEN, 1989).

Portanto, se no modo de produção fordista a indução partia da indústria para o consumidor, hoje a direção é contrária, o consumidor é que direciona que tipo de inovação a indústria deve buscar. Mesmo no que diz respeito ao *marketing* e à propaganda, como instrumentos de ampliação da demanda, os limites do discurso são determinados pelo tipo de consumidor a quem se dirige a mensagem. Na atual conjuntura, as indústrias devem possuir estratégias produtivas e organizacionais que lhes permitam responder com agilidade às nuances da demanda. A vantagem competitiva significa, portanto, responder eficazmente às mudanças no mercado consumidor, antecipar-se a tendências e, finalmente ser capaz de proporcionar estímulos às empresas a seguir esse processo de mudança.

Na Europa, a abertura das fronteiras dentro da UE, a concorrência global e a formação dos blocos comerciais estimularam reestruturações e aumento da concentração. Na indústria de alimentos, a exemplo do que ocorreu em outros setores, o processo de concentração caracterizou-se por apresentar uma orientação de "reconcentração" em atividades principais da empresa (*core business*). O padrão de acumulação passa da diversificação para a especialização, para obter ganhos sinérgicos. Esse processo de reconcentração realizou-se por vendas e aquisições de empresas e/ou vendas de unidades pouco rentáveis do grupo. (UNITED NATIONS (1994) e GREEN, 1991).

#### 4.1. A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL

A indústria de alimentos , parte integrante do sistema agroalimentar<sup>14</sup> (SAA) no Brasil , entendida de forma simplificada como setor beneficiador e processador de produtos agropecuários, hoje apresenta-se como um setor de transformação industrial bastante complexo com ramificações nas suas cadeias produtivas<sup>15</sup>, com padrões diferenciados de competitividade e de estruturas mercado.

É interessante separar a análise e evolução do segmento alimentício em dois períodos, décadas de 70 e 80, dadas as diferenças marcantes ocorridas em função do desempenho da economia brasileira .

A década de 70 iniciou-se com a herança do milagre brasileiro (1968-1973), período em que as taxas de crescimento chegaram a 13-14% ao ano e vários segmentos do setor alimentício<sup>16</sup> se consolidaram, principalmente através das multinacionais do ramo, ocorrendo, então, transferência de inovações tecnológicas a partir destas empresas. Também, nesse período, empresas de capital nacional, com razoável nível tecnológico, se consolidaram . O Estado contribuiu financiando a pesquisa institucional para dar suporte ao

---

<sup>14</sup> SAA é definido por FARINA (1992, p.11) como " um conjunto ordenado de meios de ação ou idéias,tendente a um resultado. O SAA representa a forma pela qual são atendidas as necessidades alimentares da população nacional ou mundial... Dentro do conjunto (estoque) disponível de tecnologia, o SAA se organiza a partir de cadeias produtivas, definidas em torno de produtos específicos tais como aves, leite, cereais, etc.."

<sup>15</sup> cadeia produtiva refere-se "à sucessão de estágios de transformação por que passa a matéria-prima, constituindo-se num espaço unificado de geração e apropriação do lucro e da acumulação. O mercado constitui-se em elo entre segmentos de uma cadeia e elemento de articulação do capital" (FARINA, 1992: p.10, com base em HAGUENAUER , 1984)

setor através do Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL), fundado em 1969, e, posteriormente, estimulou a abertura de cursos de Engenharia de Alimentos na UNICAMP, o que tornou possível a formação de mão-de-obra especializada para atender a indústria de alimentos.

Os segmentos que assimilaram inovações tecnológicas são os que hoje são compostos de grandes empresas, competitivas quanto aos padrões internacionais. Destacam-se a indústria de suco concentrado de laranja, de óleos e gorduras vegetais, de carnes industrializadas e de laticínios. As inovações incorporadas nesses segmentos ao longo da década foram viabilizadas através de pesquisas e desenvolvimento realizados nas duas pontas, no setor agrícola e no setor processador (a indústria alimentícia), via incentivos governamentais.

Observa-se ainda a interferência do setor processador na produção agrícola através de integração vertical, via contratos, garantindo-se a matéria-prima para o processamento industrial e induzindo tecnologias de seu interesse. CASTRO e FONSECA (1992) realizaram um estudo demonstrando a capacidade de realização ocorrida na região dos cerrados (Centro-Oeste) pelo complexo grãos-carne, via políticas de incentivos regionais à produção agrícola e à agroindústria. As autoras demonstram que segmentos específicos da indústria de alimentos possuem vantagens competitivas capazes de induzir investimentos na cadeia produtiva. Cita-se, como exemplo, o segmento de óleos vegetais e abate-preparação de carnes. O encadeamento para trás envolve não só a produção agrícola de grãos (soja e

---

<sup>16</sup> Muitas empresas multinacionais de alimentos instalaram-se no Brasil antes da 2ª. Guerra, como o caso da Nestlé, em 1921, mas a ampliação do mercado consumidor brasileiro passa a ser significativo a partir do “milagre brasileiro”, 1968.

milho), mas setores de insumos (rações e farelo) e máquinas agrícolas, armazenagem, beneficiamento, comercialização e transporte.

O encadeamento para frente induz investimentos em atividades complementares com sinergias técnico-produtivas e comerciais, possibilitando estratégias de diferenciação de produto e diversificação ( óleo refinado e margarinas). O caráter heterogêneo dos diversos segmentos em suas estruturas de mercado está associado, portanto, às especificidades do produto agrícola, tecnologias agrícolas desenvolvidas para o produto, inovação nos processos industriais e mercado consumidor (FARINA, 1992 e KAGEYAMA et alii, 1984).

Na década de 80 as empresas nacionais tiveram que se preparar gradativamente para mercados cada vez mais globalizados e muito mais competitivos, realidade essa que se concretiza nos anos 90, com a formação dos blocos econômicos e a abertura do mercado brasileiro. A situação agravou-se pelo desempenho particular da economia brasileira frente ao crônico problema inflacionário, exigindo-se das empresas capacidade de tomar decisões em ambientes altamente instáveis e imprevisíveis no longo prazo.

A indústria de alimentos no Brasil foi um dos setores de transformação que apresentou comportamento relativamente diferenciado frente aos períodos de recessão e aos vários planos de estabilização implementados pelo governo brasileiro. Se por um lado o setor não é fortemente afetado em períodos de crise, em períodos de crescimento sua atuação não acompanha os mesmos níveis de outros setores de transformação industrial, como pode ser observado na Tabela 1., para o período de 1990-95. A participação do setor no PIB, relativamente à indústria de transformação, se mantém na média de 9,83% e 17,04% no primeiro quinquênio dos anos 90 (Tabelas 2)

Tabela 1 . Taxa de Crescimento da Indústria de Alimentos , Indústria de Transformação e PIB no Brasil , 1990-95 em (%) aa.

	PIB	Ind. Alimentos	Ind. Total
1990	-4,4	1,82	-9,46
1991	0,2	3,58	-2,35
1992	-0,8	-0,08	-4,09
1993	4,1	0,34	7,94
1994	5,7	0,90	17,5
1995	4,2	4,00	2,0

Fonte: Anuários Estatísticos do IBGE.

Tabela 2 . Participação do Valor da Produção da Indústria de Alimentos no PIB e no Total da Indústria de Transformação , 1990-95, Brasil, em %.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Média
PIB	9,98	10,17	10,45	10,22	8,93	9,23	9,83
Ind.Total	17,20	17,95	17,28	16,69	16,36	16,71	17,04

Fonte: ABIA (1994)

Uma caracterização bastante superficial da estrutura de produção indica que nos seus vários segmentos ela é desconcentrada, sendo composta por grande número de pequenas e médias empresas. Por outro lado, no que diz respeito à participação no mercado, poucas grandes empresas detêm a maior fatia. O Censo Industrial de 1970 indica que as grandes empresas com mais de 500 empregados, correspondentes a 0,31% dos

estabelecimentos, eram responsáveis por 11,58% do valor da transformação industrial e, em 1980, passaram a ser de 0,20% dos estabelecimentos para 11,80%, indicando concentração de mercado.

As empresas médias também aumentam sua participação no valor da transformação com menor número de estabelecimentos. Assim, na década de 70, contribuía com 53,63% da transformação industrial com 5,89% enquanto que, na década de 80, 3,50% deles passam a contribuir com 57,90% . (Tabelas 3 e 4 ).

Tabela 3- Indústria de Produtos Alimentares no Brasil por Tamanho, Pessoal Ocupado e Valor da Transformação Industrial, 1970.

Grupo de Pessoal Ocupado	Estabelecimentos (%)	Pessoal Ocupado(%)	Valor da Transformação(%)
até 49	92.2	35.08	27.5
50 a 499	5,89	46,35	53,63
500 a mais	0,31	12,37	11,58
sem declaração	1,58	6,20	7,29
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: RAE, 1978,p. 28 ( com base no Censo Industrial de 1970, IBGE)

Tabela 4 - Indústria de Produtos Alimetares no Brasil por Tamanho, Pessoal Ocupado e Valor da Transformação Industrial, 1980.

Grupo de Pessoal Ocupado	Estabelecimentos (%)	Pessoal Ocupado(%)	Valor da Transformação (%)
até 49	94.0	49,40	29,20
50 a 499	3,50	38,60	57,90
500 a mais	0,20	12,00	11,80
sem declaração	2,30	...	...
Total	100,00	100,00	100,00

Fonte: Revista Alimentação, 1986.



Observa-se a grande participação em número de estabelecimentos (94%) de empresas pequenas com até 49 empregados, caracterizando a indústria de alimentos no Brasil por uma estrutura de oligopólio competitivo.(LIMA, 1979 e VICENCOTI, 1977).

Na década de 80, principalmente na segunda metade, as empresas enfrentaram períodos constantes de inflação e estagnação econômica, o que estimulou a adoção de estratégias de diferenciação na busca de novos mercados ou segmentos específicos.

A indústria de laticínios lançou uma série de produtos novos, utilizando-se de uma mesma base tecnológica de produção. Fato idêntico ocorreu no segmento de óleos vegetais e margarinas, que procurou a diferenciação de produtos oferecendo opções com menos colesterol ou menos calorias.

Ocorre então a mudança de uma estrutura de oligopólio competitivo para diferenciado, que exigiu por parte das empresas reestruturações organizacionais e estratégicas. No âmbito organizacional destaca-se o desenvolvimento das unidades estratégicas de negócios para criar estruturas mais flexíveis e ágeis às mudanças de mercado e, quanto ao plano estratégico, o direcionamento para produtos de maior valor agregado. Esse fenômeno, que se verificou no Brasil em 80, ocorreu nos Estados Unidos após a 2a. Guerra, com ênfase na propaganda e diferenciação de produto, período em que ocorreram também fusões de empresas e muitas companhias americanas se tornaram multinacionais (FARINA, 1988, citando, CONNOR et alii, 1985).

Diferentemente de outros setores industriais que buscam vantagens competitivas principalmente em economias de escala e escopo, a indústria de alimentos busca também o controle na produção de sua matéria-prima, quando existe especificidade, e na distribuição para garantir a qualidade dos produtos. GREEN (1989) coloca que a

diferenciação como estratégia alterou as relações entre a agricultura e indústria de alimentos. Através de uma política de marcas, a empresa tem preocupação muito séria com a qualidade do produto. Qualidade refere-se a vários aspectos: qualidade sanitária, gustativa, na embalagem, no transporte e no armazenamento. Na medida em que a produção de matérias-primas agrícolas está sujeita ao uso crescente de insumos químicos, as exigências quanto à qualidade das mesmas levam a repensar a cadeia alimentar desde o cultivo, colheita, embalagem, armazenagem e transporte<sup>17</sup>.

#### **4.1.1. O PAPEL DA TECNOLOGIA NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS**

O desenvolvimento da moderna indústria de alimentos deve-se ao conjunto de progressos tecnológicos ocorridos na indústria química, de bens de capital (máquinas e equipamentos), embalagens e produtos microeletrônicos (automatização). De acordo com RAMA (1993), é difícil identificar os agentes impulsionadores do progresso técnico, pois verifica-se que os líderes de mercado no setor de alimentos não possuem "capital tecnológico", no sentido de terem desenvolvido sua própria tecnologia, mas são exclusivamente receptores de tecnologia.

A mesma autora, com base em análise de patentes, identificou os fluxos internacionais e interindustriais de tecnologia. Seu trabalho refere-se à Espanha, que faz parte do Convênio Europeu de patentes, através do qual é possível com um único registro obter proteção jurídica em 14 países da Europa Ocidental. Foram selecionadas as patentes relativas a produtos alimentícios, processos na indústria de alimentos e insumos utilizados na indústria de alimentos.

---

<sup>17</sup> A diferenciação dos produtos agrícolas sem agrotóxicos tem sido utilizada pela Swiss Air como diferencial

A pesquisa constatou que as inovações mais significativas dos últimos 20 anos na indústria de alimentos foram procedentes de outros setores. São citados 3 segmentos: lácteos, bebidas alcoólicas e produtos cárneos, nos quais as inovações relevantes foram relativas a novos materiais ou equipamentos de embalagens.

Tecnologias procedentes de bens de capital predominam nos segmentos tradicionais como açúcar e conservas vegetais. Nos segmentos de alimentos a base de cereais, óleos e gorduras, foram patenteadas, principalmente, inovações de produto. A pesquisa também indicou alguns fatos interessantes quanto aos países produtores de tecnologia. Países como Japão, Alemanha e Itália apresentam-se como relevantes na produção de tecnologia alimentícia, apesar desses países não possuírem empresas internacionalizadas nesse setor.

Não houve correlação entre liderança comercial e liderança tecnológica das empresas. A Nestlé e Unilever, embora líderes em tecnologia em diversos segmentos, em grande número destes não são líderes de mercado. No segmento de bebidas alcoólicas, grande parte das tecnologias não são provenientes das líderes de mercado, ou seja, da Guinness ou da Suntory.

Com relação às tecnologias relativas à indústria de carnes, estas objetivam a inibição ou o retardamento da decomposição microbiológica. Tradicionalmente, utilizaram-se do sal, do calor, da cura e da defumação e da esterilização hermética em latas para a conservação da carne. As inovações que hoje conhecemos de processamento e cura da carne, através da utilização de nitritos, no entanto, ocorreram somente da década de 60 para cá, viabilizadas pelos avanços nos equipamentos para a produção de salsichas, hambúrgueres e frios em geral. (CAMPOS, 1994, p.48, com base em PEARSON E TAUBER, 1984, p.46).

Em um segundo momento, os avanços da refrigeração direcionaram a indústria para produtos de conveniência ( congelados ). Dessa forma, a utilização do sal, da defumação e da cura passam a ter mais função organoléptica do que de conservação. A agregação de valor via serviços também é outra tendência dessa indústria com produtos tipo empanados e pratos prontos. CAMPOS (1994, p.54) relata ainda as tecnologias de produtos sofisticados, denominados “reestruturados”, que consistem na reformatação da carne triturada em produtos semelhantes a cortes originais de músculos. Trata-se de um aperfeiçoamento da tecnologia já utilizada na produção de salsichas. Outro exemplo ilustrativo é o bacon simulado, produzido através da mistura de componentes de carne e outros ingredientes para formar a gordura (CAMPOS, 1994, p.57).

No atual estágio, as indústrias de alimentos estão buscando inovações tecnológicas que propiciem concomitantemente diferenciações tanto de apresentação do produto como de aproveitamento máximo da matéria-prima, explorando então estratégias de custo mais diferenciação.

## **4.2. A PRODUÇÃO DE PROTEÍNA ANIMAL**

De acordo com Chandler (1990, p.166-168), na produção de produtos perecíveis, como carnes, cervejas, produtos lácteos e de padaria, a via estratégica que predominou foi fazer grandes investimentos em distribuição ao invés de investir em produção. Transcrevendo o relato do mesmo autor sobre a formação da indústria de carnes nos Estados Unidos, Chandler relata que Gustavus F. Swift , em meados de 1880, fundou sua moderna indústria de carnes, utilizando um vagão refrigerado para o transporte de

produtos e investiu na formação de uma rede de escritórios filiais para suas vendas. Em 1880, outros pioneiros empreendedores seguiram as estratégias da Swift. A Armour, a Cudahys, a Morris e a Wilson & Company fizeram grandes investimentos na distribuição, produção e gerenciamento. Estas firmas estabeleceram-se como grandes empresas industriais no país e continuaram por décadas a competir oligopolisticamente na divisão do mercado. Em 1900, Armour e Swift tinham se tornado as duas das maiores indústrias de fertilizantes dos Estados Unidos, assim como as duas maiores produtoras de couro. Estas empresas utilizavam transporte refrigerado, estocagem refrigerada e suas filiais distribuía manteiga, ovos, carne de frango e frutas. A Armour tornou-se a principal distribuidora de manteiga no país. As empresas menores deste oligopólio, Wilson, Cudahys e Morris, também diversificaram mas, em menor escala. No ano de 1910, as duas líderes tinham já explorado economias de escala, escopo e diversificação, mas investiram pouco em novos processamentos de carne e marketing para produtos relacionados.

No período pós primeira Guerra, CHANDLER (1990) relata que em 1920, com o advento dos caminhões e o rápido crescimento das redes de varejo em alimentos, e em 1930, com o crescimento do número de supermercados, ocorrem mudanças na forma de distribuição e os produtos perecíveis passaram a ser distribuídos por varejistas independentes. Assim, criaram-se oportunidades de mercado para produtores regionais que distribuía seus produtos de caminhão diretamente para as grandes cadeias de varejo de alimentos como a Great Atlantic & Pacific Tea Company, Kroger, American Stores e First National Stores. As mudanças na distribuição e a formação do varejo possibilitaram a transformação de pequenas padarias em indústrias multiregionais e, posteriormente, nacionais, como a National Dairy em 1923, formada pela fusão de empresas regionais. No

período da 2a. Guerra , a National Dairy, operava numa estrutura multidivisional, que incluía divisão de produtos e por região.

Por sua vez, a Swift e a Armour expandem-se para o exterior , tornando-se as principais fornecedoras para a Inglaterra. Anos antes da primeira Guerra, estas empresas entraram na Argentina e no Uruguai para suprir o mercado britânico. Nos seus países de origem, para maximizar sua estrutura de processamento e distribuição, diversificaram para atuar em direção a produtos relacionados, constituindo rede de distribuição para fertilizantes, couros , cola, materiais derivados de gordura animal ( sabões, óleos, estearinas) e produtos químicos e medicinais.

Visto que a estratégia de diversificação aumenta a complexidade de coordenação , monitoramento e alocação de recursos físicos e humanos, a adoção de uma estrutura multidivisional tornou-se inevitável. Após a segunda Guerra, a Borden era composta de divisões de leites fluidos, produtos lácteos e produtos alimentícios. A General Mills, tinha duas grandes divisões, uma para farinha e ração e outra para produtos de mercearia e quatro pequenas divisões. Em 1946, a General Foods, que em 1930 tinha criado divisões para chocolates, sal, produtos do mar, implementou uma reorganização, criando 16 divisões de produtos agrupados sob 4 escritórios corporativos executivos. Outras empresas como a Corn Products, Sherwin Williams e Procter Gamble também adotaram estruturas multidivisionais.

Tomando por base o trabalho desenvolvido por GREEN (1989) sobre grandes empresas de carnes internacionais , segmenta-se a evolução desse setor agroindustrial em 3 períodos históricos distintos. O primeiro compreende o início do século XX até a

década de 30, o segundo vai do pós 2a. Guerra até fins da década de 70 e o terceiro se inicia em fins de 70 e estende-se até a presente data.

O primeiro período histórico caracteriza-se pela maior demanda européia por carne com as crescentes urbanização e industrialização. Surgem, então, os primeiros frigoríficos europeus e americanos, que na busca de matéria-prima, instalaram-se na Austrália, Argentina, Uruguai e Brasil.

Após a 2a. Guerra, com o desenvolvimento tecnológico e do transporte frigorificado, a indústria de carnes nos E.U.A. se moderniza, surgindo equipamentos de desossa e reconstituição da carne, com adição de outros ingredientes. Com produção em grande escala passam a ser oferecidos produtos com serviços adicionados, custos mais baixos, praticidade de transporte, conservação e alta padronização. Na Europa, com o desenvolvimento científico na agricultura, na genética e nutrição animal, ocorre um aumento da produtividade pecuária e agrícola levando à auto-suficiência no continente.

O excedente produtivo leva tanto as empresas americanas como as européias a buscarem ampliação de mercado externo. Muitas dessas empresas partem também para o comércio internacional de grãos e rações e é neste período que se inicia um processo gradativo de substituição de carnes vermelhas por carnes brancas de frangos, devido à automação e extraordinários aumentos de produtividade obtidos na avicultura.

O terceiro período, fins de 70 e década de 80, é marcado por uma mudança radical nos padrões de consumo dos países desenvolvidos. O consumo de proteína animal atinge níveis de saturação e entra na dieta dividindo espaço com uma grande variedade de produtos com qualidades nutricionais e de conveniência, elaborados para um tipo de vida urbana e sedentária.

### **4.3. A CADEIA PRODUTIVA DE CARNES NO BRASIL**

A indústria de carnes no Brasil tem como matérias-primas principais a carne bovina, a carne de frango e a carne suína. Os primeiros investimentos, com referência ao período de 1913 a 1923, foram de origem inglesa e americana: Anglo (Grã-Bretanha), Armour (EUA), Swift (EUA) , Sulzberger (EUA) e Wilson (EUA). Algumas pequenas empresas nacionais também instalaram-se em Minas Gerais e Paraná, destinando sua produção para o mercado interno. Foram identificados dois outros grandes frigoríficos nacionais voltados à exportação: Cia. Frigorífica e Pastoril (Barretos, SP) e Cia Frigorífica de Pelotas (Pelotas, RGS),(CAMPOS, 1994, p.16).

Os investimentos externos ocorreram após o desenvolvimento tecnológico, nos Estados Unidos e Europa, dos processos de conservação a frio e o transporte refrigerado. O capital externo, então, deslocou-se em busca de matéria-prima nos países que apresentavam vantagens comparativas, como Argentina, Uruguai e Brasil.

As multinacionais instalaram plantas de grandes escalas, provocando em certos períodos crises de abastecimento interno e também conseguiram eliminar os frigoríficos nacionais de médio porte que atuavam no mercado interno e externo. Durante a 2a. Guerra, abates desordenados para a exportação causaram graves crises de abastecimento interno e, em 1943, o Governo Federal proibiu as exportações e limitou os abates, tabelando os preços da carne. O tabelamento prolongou-se até 1951 ( MULLER, 1987, cit. em CAMPOS, 1994, p.19).



Até 1952 cerca de 60% do mercado interno para carne bovina distribuíam-se entre quatro grandes multinacionais: Swift, Anglo, Armour e Wilson. Nesse período, devido a constantes intervenções do governo<sup>18</sup>, essas multinacionais optaram por não se expandir, de tal forma que, em 1964, doze anos após, participavam somente em 16% do mercado, abrindo espaço para a expansão das empresas nacionais.

Na década de 60, surge o complexo industrial de Tião Maia em Araçatuba, que é depois vendido aos irmãos Fialdini, que pedem falência em 1966 com a crise cíclica. A Bourdon foi uma das poucas empresas de capital nacional que se expandiu e conseguiu sobreviver às crises. De acordo com CAMPOS (1994, p.20), nesse período, temos no setor a presença de grupos multinacionais de grande porte, pequenos frigoríficos, indústrias regionais que adotaram tecnologias de congelamento e processamento de carnes e fábricas de produtos suínos integrados. Somente a partir de 70, com incentivos governamentais e o combate à febre aftosa, é que esse segmento se consolida. Entretanto, diversas reestruturações ocorreram: a Armour é adquirida pela Swift em 1971; em 1973, o grupo Antunes, de capital nacional, adquire a Armour-Swift junto com a Brascan de capital canadense; em 1971, a Wilson é vendida para a Comabra Cia de Alimentos do Brasil; e, em meados dos anos 80, a Bourdon adquire a Swift-Armour.

As pequenas empresas produtoras de carne suína e derivados começaram suas atividades entre as duas grandes guerras. A Perdigão em 1934, a Sadia em 1944. A produção ocorreu através da integração com pequenos produtores locais, sendo que o produto principal era a carne suína in natura e o excedente era processado em presuntos e salsichas. A expansão do mercado interno e o desenvolvimento de infra-estrutura de

---

<sup>18</sup> Em 1943, o Governo Federal proibiu as exportações, limitou os abates e tabelou o preço da carne, devido a

transportes rodoviários criaram condições para a expansão nacional dessas pequenas fábricas. Nesse período, surgem também as primeiras lojas de auto-serviço que se transformariam em grandes supermercados, principal canal de distribuição de alimentos.

A partir da 2a. Guerra, a produção mundial de frango apresentou um crescimento extraordinário, substituindo parte do consumo de carnes bovinas. Iniciou-se primeiramente nos E.U.A., onde foram desenvolvidas inovações tecnológicas geradoras de aumento de produtividade na conversão de ração em peso de carne e plantas automáticas de abate e processamento em grande escala. Acompanhando a tendência ocorrida nos E.U.A. , a indústria de frangos no Brasil se instalou a partir dos anos 70 com padrões tecnológicos semelhantes. As empresas de suínos passaram a produzir aves, superando as empresas de carne bovina, tornando-se líderes da indústria de carnes e, nos 80, passam a atuar também na produção de bovinos. A avicultura passa a se constituir como principal segmento da indústria de carnes, com progressiva substituição de carne bovina por carne de frango. O consumo de frango em 1970 era de 2,3 kg /hab e o consumo de carne bovina de 18,7 kg/hab. No ano de 1995, tem se em média um consumo de 24,7 kg de frango/hb para 29,8 kg de carne bovina/hb. (Tabela 5 )

Tabela 5. Produção e Consumo de Carnes de Frango, Suino e Bovino no Brasil, 1970, 80, 90 e 95.

Ano	Frango Produção (mil ton)	Frango Consumo (kg/pess.)	Suino Produção (mil ton)	Suino Consumo (kg/pess.)	Bovino Produção (mil ton)	Bovino Consumo (kg/pess.)
1970	217	2,3	705	7,6	1805	18,7
1980	1250	8,9	1150	9,5	2034	16,3

problemas de falta de abastecimento interno pela demanda externa por carne durante a 2a. Guerra.

1990	2347	13,7	1105	7,2	4696	30,0
1995	3800	24,7	1400	8,6	5253	29,8

Fonte: Elaborada com dados de MIOR(1992 p.48) para os anos de 1970-80 e do USDA para os anos de 1990-95.

A substituição gradativa do tipo de carne consumida deve-se principalmente ao seu preço relativo mais baixo, proporcionado graças às inovações tecnológicas introduzidas ao longo da cadeia produtiva. Frente à queda de salários reais ocorrida em 70 e 80, corroídos pela inflação, os preços relativos tiveram um importante papel na mudança de hábitos alimentares. A Tabela 6 indica que a carne de aves no Brasil para o período de 1966-85 apresenta elasticidade-preço da demanda maior que as carnes suína e bovina, ou seja, o consumo aumenta mais que o de outras carnes quando o preço varia. Além disso, a Tabela 7 demonstra que a participação da carne de aves nas despesas correntes das famílias no Brasil é em média menor ,1,83% , enquanto que, para carne bovina é de 4,67%.

Tabela 6 - Coeficientes de Elasticidades- Preço da Oferta e Demanda de Carnes Bovina, Suína e Aves, no Brasil, nos períodos 1947-70, 1966-85.

Tipo de carne	Local	Período	Oferta	Demanda
Carne Bovina	Brasil	1947-70	0,300	-0,094
		1966-85	0,260	-0,290
Carne Suína	Brasil	1947-70	(0,240)	-2,210
		1966-85	0,200	-0,190
Carne de Aves	Brasil	1966-85	0,210	-0,760

Fonte: Elaborada com dados de SILVA (1995, p.200)

Tabela 7 - Participação das Carnes na Despesa Corrente das Famílias no Brasil, 1974/75.

Classe de Despesas em Salários Mínimos	Carne Bovina (%)	Suína (%)	Aves (%)
< 1	4,701	2,938	1,437
1 a 2	4,882	2,561	1,992

2 a 3,5	4,963	1,939	2,21
3,5 a 5	5,034	1,435	2,111
5 a 7	4,782	1,157	1,815
7 a 10	4,313	0,92	1,48
10 a 15	3,61	0,697	1,158
15 a 30	2,674	0,42	0,74
> 30	1,507	0,162	0,431
<b>Todas</b>	<b>4,67</b>	<b>1,819</b>	<b>1,831</b>

Fonte: SILVA (1995, p.227 e 228, elaborada com dados do IBGE, 1981)

Outro aspecto relevante é o diferencial tecnológico existente entre a produção de bovinos e a de aves e suínos no Brasil. A pecuária brasileira é de característica extensiva refletindo em baixos índices de produtividade e baixa taxa de abate . Por sua vez, a avicultura nacional atingiu níveis de produtividade e conversão de proteína vegetal em proteína animal semelhantes aos de países desenvolvidos. A criação de suínos na região Sul do Brasil modernizou-se através da orientação dos produtores pela indústria de carnes, que buscaram raças geneticamente melhoradas para a produção com menos gordura, pois a introdução de óleos vegetais substituiu o uso de gorduras de origem animal. ( CAMPOS, 1994, p.30)

De acordo com o mesmo autor, em 1975, quase todos os frigoríficos de Santa Catarina abatiam suínos e aves conjuntamente, passando a se constituírem atividades conjugadas, utilizando a mesma infra-estrutura produtiva e base agrícola. A produção de frangos é incorporada às atividades das empresas catarinenses nas décadas de 70 e 80 e tornaram-se líderes desse segmento, expandindo-se geograficamente para o Estado do Paraná . Inicialmente a expansão da carne de aves ocorreu através da intervenção do Estado, seja a nível federal e estadual . O sistema de integração para abate de aves também difundiu-se em todas as empresas de Santa Catarina. Nos anos 70, 95% dos frangos

abatidos no estado eram do sistema de integração, e no Rio Grande do Sul, cerca de 70%. O memo não ocorreu nos outros estados produtores do Brasil .

A verticalização ocorrida na indústria de aves e suínos foi de tal ordem que as próprias empresas passaram a produzir as rações necessárias para os produtores rurais, utilizando mini-plantas. Dessa forma, as empresas e frigoríficos de aves e suínos passam a ter o controle sobre os preços, quantidade e tecnologia .A partir de seu núcleo ou *core business* (carnes), outras unidades produtivas vão se integrando na sua arquitetura: fábricas de rações, produção de milho, óleos, farelo de soja, moinho de trigo.

Com relação ao abate de aves no Brasil, a indústria atingiu alto grau de mecanização no abate, limpeza, evisceração e corte, restringindo a mão-de-obra à supervisão e controle de equipamentos. Obtiveram-se ganhos com a minimização de tempo e diminuição de perdas durante o processo. Foram desenvolvidas, também, linhas de produtos com cortes especiais destinados ao mercado externo, assim como a automatização nas linhas de produtos mais elaborados .

De acordo com CAMPOS(1994, p.106), o aprendizado tecnológico ocorreu através de inovações incrementais nos processos e, geralmente, através de novos equipamentos. Após as mudanças tecnológicas, a sua adoção vai depender da aceitação do mercado. A seleção ex-post é que vai direcionar as adaptações necessárias às inovações, como ocorreu com o peru da Sadia.

Fatores institucionais também devem ser considerados no processo de expansão da produção de aves e suínos no Brasil, especialmente na região Sul. De acordo com MIOR (1992, p.68-75), a política de crédito rural, nos anos 70, ao fornecer recursos de investimentos para os grupos agroindustriais, viabilizou o crescimento do setor. No

período de 77 a 80 a participação dos grupos agroindustriais nos financiamentos fornecidos pela política de preços mínimos foi em média de 68,9% ( MIOR 1992, p. 69). Além desta fonte de recursos do Governo Federal, as empresas que estavam localizadas ao sul, tinham acesso a recursos estaduais via o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), via fundos como o FUNDESC, Fundo de Desenvolvimento de Santa Catarina ( criado em 1963 ) e transformado em PROCAPE, Programa Especial de Apoio à Capitalização da Empresa e o PROFASC, Programa para o Desenvolvimento da Indústria de Suínos e Aves em SC , criado em 1976. Estes fundos davam incentivos fiscais e descontos do ICM na aplicação de projetos industriais.

Por outro lado, a organização realizada junto aos produtores locais pelas empresas foi fundamental para a expansão produtiva. MIOR (1992) relata a importância do sistema de cooperação ocorrido entre os participantes da cadeia produtiva, criando-se as bases de crescimento agroindustrial na região. Os empregados, representados pelos sindicatos, participavam juntamente com a indústria na definição da estratégia de ocupação. A expansão geográfica das empresas vai estrategicamente ocorrendo em função de incentivos governamentais e da produção .

A expansão da soja ocorreu de forma estrondosa na década de 70, nos Estados do Rio Grande do Sul e Paraná e, com menor intensidade, nos Estados de São Paulo e Santa Catarina. A importância do papel da soja na cadeia produtiva de produtos de proteína animal foi preponderante na estratégia de direcionamento da expansão geográfica das empresas agroindustriais do segmento de carnes industrializadas. O farelo de soja juntamente com o milho são os principais componentes em volume e custo na produção de rações para aves e suínos.

Nos anos 80, anos de baixo crescimento econômico e preocupação com a estabilização, a eliminação da política de crédito farto subsidiado direcionado à agricultura diminuiu drasticamente o volume de recursos. O Estado muda seu papel de financiador e fomentador do desenvolvimento, esgotado pela falência de sua própria estrutura ineficiente e fatores conjunturais da década. A mudança na política de crédito afetou também a fonte de fornecimento à agroindústria.

Com o esgotamento das fronteiras agrícolas na região sul a partir dos anos 80, a soja passa a abrir fronteiras no Centro-Oeste (Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás). Surgem no final dos anos 80 e início dos anos 90, políticas de incentivos fiscais para investimentos na região Centro-Oeste e incentivos da SUDAM, levando à instalação de plantas industriais de carnes, junto às fontes de matéria-primas necessárias para a transformação do alimento vegetal em proteína animal.

Apesar do contexto recessivo dos anos 80, as empresas da indústria de carnes continuaram seu processo de expansão via portfólios de diferentes estratégias atingindo porte de grupos nacionais e presentes até no mercado internacional via exportações.

Mudanças no ambiente e taxas de crescimento econômico baixas na década de 80 foram fundamentais para que essas empresas buscassem gerenciamento profissional eficaz e efetivo. Sendo a grande maioria das empresas de origem familiar, essa adaptação nem sempre é rápida, podendo acarretar inflexibilidade prejudicial à competitividade. Em 1994, o grupo Perdigão da família Brandalise foi adquirido por um consórcio de fundos de pensão, entre outras razões por não ter conseguido se adaptar aos novos padrões necessários à competitividade. Em 1980, a Seara, fundada pela família Paluto, de origem italiana, foi vendida à Ceval. A empresa Chapecó, quarta maior do segmento, fundada em 1952, pela

família De Nes, encontra-se em situação financeira delicada e negociando possível venda da empresa<sup>19</sup> (BALARIN 1997a ).

---

<sup>19</sup> A empresa Chapecó foi recentemente adquirida pelo grupo argentino Macri (BALARIN, 1997b)



## CAPÍTULO 5

### O OLIGOPÓLIO NA INDÚSTRIA DE CARNES

De acordo com POSSAS (1990), vários conceitos sobre estruturas de mercado foram desenvolvidos por estudiosos da área. O primeiro conceito que surgiu define estrutura de mercado pelo número de empresas concorrentes e pela existência de produtos homogêneos ou diferenciados. Esse enfoque é criticado por não explorar relações dinâmicas da firma.

Um segundo conceito mais abrangente considera características, tais como concentração de mercado, substitutibilidade dos produtos, condições de entrada de concorrentes, estrutura de custo, integração vertical e grau de conglomerado, sendo utilizado pelos que abordam a organização industrial pelo modelo Estrutura-Condução-Desempenho (MASON,1939 cit. em POSSAS,1990) . Muitos estudos foram realizados nessa linha na ,década de 50, com forte embasamento empírico e também com uso de modelos econométricos. Um terceiro conceito que introduz características dinâmicas na análise é atribuído a BAIN (1959), que coloca as barreiras à entrada como responsáveis por diferentes graus de lucratividade entre setores.

Nos anos 80, Porter introduziu seu modelo de competitividade para a indústria, considerando como fatores determinantes as relações de cinco forças : competidores, entrantes potenciais, substitutos , fornecedores e compradores. A configuração dessas forças, determina a competitividade , a taxa de lucro e a estrutura da indústria.

Seguindo uma outra linha têm-se modelos que exploram o comportamento em oligopólio no qual a maximização dos agentes econômicos envolve custos de transação, custos de gerenciamento de contratos. (WILLIANSO, 1985 e 1990), e a teoria dos jogos. Tais enfoques foram denominados como sendo a “Nova Organização Industrial”.

## **5.1. ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE CRESCIMENTO DAS LÍDERES NA INDÚSTRIA DE CARNES**

Serão considerados líderes do setor de carnes no Brasil o grupo Sadia , o grupo Perdigão e a Ceval Alimentos, com base em diversos trabalhos que os identificaram como tal ( MIOR,1992; CAMPOS,1994; MATOS, 1996 e JANK, 1996).

A indústria de carnes no Brasil é caracterizada por um estrutura de oligopólio diferenciado ( FARINA, 1994 E MATOS ,1996), na qual as líderes do setor respondem por cerca de 40% do faturamento total. Convivem com o oligopólio empresas de médio porte que apresentam menor grau de diversificação. A competição por posicionamento no mercado ocorre entre as líderes, que conjuntamente definem um grupo estratégico. Seguem-se abaixo as estratégias adotadas pelos principais jogadores da indústria de carne: Sadia, Perdigão e Ceval.

### **5.1.1. O GRUPO SADIA**

O grupo Sadia firmou-se como líder na década de 80 e vem mantendo sua posição desde então. O complexo agroindustrial compreende (Tabela 8):

Tabela 8 - Unidades do Complexo Industrial Sadia, 1995/96.

14 empresas

17 plantas fabris

18 filiais comerciais no Brasil

5 filiais no exterior

150 mil postos de vendas no Brasil

5 680 granjas avícolas integradas

8 470 granjas de suínos integradas

400 produtos em mais de 2000 apresentações

Fonte: Relatório Anual Sadia, 1995 e 1996.

### **Estratégia de Atualização Tecnológica**

Desde a sua fundação a empresa, tendo à frente o seu fundador Atilio Fontana, procurou internalizar as tecnologias mais recentes, quer através do envio de técnicos e estagiários ao exterior, quer através da cooperação da pesquisa pública, estadual ou federal.

Atualmente a empresa possui infra-estrutura de pesquisa de alto nível, cujo centro está localizada em Faxinal do Guedes (SC), a 120 km de Concórdia, com agrônomos, veterinários, bioquímicos, zootecnistas e engenheiros florestais pesquisando para a empresa.

Na criação de matrizes seus pesquisadores obtiveram por cruzamentos o

Hypersadiam, um suíno brasileiro resultante das raças Duroc, Landrace e Large White, obtendo um animal com menos gordura e maior rendimento . São realizadas também pesquisas de inseminação artificial de fêmeas de suínos e transferência de embriões de bovinos. A cidade de Concórdia passou a ser conhecida como o centro mais avançado do Brasil em suinocultura e avicultura . Em 1975, a Embrapa instalou na cidade o “Centro Nacional de Pesquisas de Suínos e Aves”. (REV. NACIONAL DA CARNE, 1994, p.37)

Outra fonte de internalização tecnológica foi a importação de matrizes. Um exemplo interessante foi a importação de perus brancos dos EUA que deram origem ao produto mais famoso da empresa o “peru Sadia”. O lançamento do peru foi um aprendizado para a empresa de como adequar-se ao consumidor. O produto inicialmente não foi bem aceito pela falta de hábito de consumo. Como forma de contornar a pouca experiência dos consumidores no preparo do produto, bem como a diferença no sabor da carne, foi criado o “peru pré-temperado”, que já vinha com um termômetro para avisar o ponto ideal de cozimento e a injeção de manteiga para minimizar o ressecamento da carne. A partir destas adaptações, o produto foi lançado no mercado em 1974 com amplo sucesso. Para aumentar o consumo fora do período de Natal foram lançados outros produtos derivados de peru, como defumados , fiambres e cortes especiais.(ver Tabela 9)

Tabela 9 - Crescimento de Abates de Perus (unidades) da Sadia, 1975-95.

Ano	Unidades(milhões)
1975	0,550
1977	1,6
1980	3,8

1990 11,0

1995 14,5

---

Fonte: Revista Nacional de Carnes, 1994, p.39

A diversificação para bovinos foi também um processo de aprendizado. Foram contratados especialistas argentinos para instalar os equipamentos dos frigoríficos da Sadia Oeste em Mato Grosso, e adequar os controles sanitários para bovinos. A Sadia Oeste tornou-se o 3o. pólo industrial mais importante do grupo, com a produção de corned beef, carne cozida congelada, extrato de carne e cortes especiais. Parte da produção é exportada para os EUA e Oriente Médio.

### **Estratégia de Expansão Geográfica**

A expansão da empresa deu-se em Santa Catarina onde está localizado seu 1o. pólo industrial, Sadia Concórdia, a principal empresa e controladora da holding. Em seguida, expandiu-se para Toledo, Estado do Paraná, e instalou em São Paulo o 2o. pólo industrial da empresa, a Frigobrás. Após a expansão geográfica em Santa Catarina, Paraná e São Paulo, em 1985, foram adquiridas no Rio Grande do Sul, a Polipar Comércio e Representações Ltda. incorporando-se a Três Passos, Cia Industrial de Alimentos e Corcovado Agropastoril Ltda. Esse novo complexo de Três Passos compreendia criação, abate e industrialização de suínos, produção de ração, extração e refino de óleo de soja. O grupo assume então a liderança no RS, completando sua expansão em toda a região Sul (SADIA,1994, p.102 e103).

A instalação do 3o. pólo industrial , Sadia Oeste, tinha como objetivo criar as bases de expansão geográfica no Centro-Oeste. Em seguida, a Sadia incorporou o frigorífico de bovinos Sudaniza, em Barra do Garça, na divisa de Mato Grosso e Goiás, junto ao rio Araguaia. A Sudaniza era um antigo projeto da SUSAM que estava então desativado.

A expansão para o leste matogrossense tinha como objetivo a expansão para áreas do centro-oeste, ricas em pastagens e gado de corte, cujos proprietários eram gaúchos, catarinenses e paranaenses. Dessa forma, o sul vai encontrar no centro-oeste produtores culturalmente idênticos e adaptados à região.

Tentou -se criar um pólo industrial de bovinos no interior paulista com a compra dos Frigoríficos Mouram, em Andradina e Araçatuba, que mais tarde foram vendidos, devido a prejuízos.

### **Estratégias de Produção ( Sadia)**

A base produtiva do grupo está no fomento agropecuário , como ocorre com as empresas de carne da região. São produtores minifundiários que se integram à indústria que, em troca, fornece matrizes e assistência técnica e veterinária.

O 1o. pólo industrial da empresa foi Concórdia e na década de 60, em meio à crise econômica e política, a empresa investiu e inaugurou a Frigobrás em São Paulo, formando o 2o. pólo industrial , com equipamentos importados e a melhor tecnologia da época, o que possibilitaria entregas em 48-24 horas.

Nos anos 70, diferentemente da Perdigão, a Sadia optou pela diversificação com bovinos, com a instalação da Sadia Oeste em 1976, no Estado de Mato Grosso e

a industrialização da soja, chegando a ocupar o 2o. lugar no ramo de carne bovina e esmagamento de soja em 1990. (MIOR, 1992, p.124).

### **O Sistema de Fomento Agropecuário <sup>1</sup>**

Em 1951, através da iniciativa de entregar aos colonos lotes de três matrizes de suínos e rações especiais fabricadas pela empresa, iniciou-se o sistema de fomento agropecuário. Através deste sistema de integração e sob orientação de técnicos da empresa, supervisionados pelo químico industrial Victor Fontana, sobrinho de Atílio Fontana, os suínos alcançaram elevados níveis de produtividade. Este serviço evoluiu para o Departamento de Fomento Agropecuário, inaugurado em 1961, quando também iniciou-se a avicultura integrada. Na avicultura, a Sadia fornece o pintinho de um dia, a ração e o suporte técnico. O criador se compromete a construir os aviários e a cuidar das aves conforme exigência técnica da empresa. Os animais ou aves são vendidos à empresa depois de descontadas as matrizes e a ração. Da mesma forma é conduzida a produção de perus.

O Departamento de Fomento Agropecuário não tem somente a função de assistir ao pequeno produtor, mas constitui-se em um centro de pesquisa com agrônômicos, veterinários, geneticistas, biólogos, zootecnistas, engenheiros florestais e outros técnicos. Nas pesquisas incluem-se atividades com material genético, granjas de matrizes, incubadoras e laboratórios.

### **Estratégias de Marketing**

---

<sup>1</sup> Informações obtidas através da revista Integração, junho/94, ed. Fundação Atílio Fontana

A empresa sempre procurou divulgar e esclarecer fatos que envolvessem o nome da empresa, de modo a favorecer sua imagem , procurando transmitir através da mídia a imagem de seriedade, qualidade, inovação e crescimento, de modo a criar uma marca que agregue valor aos seus produtos.

Quanto ao marketing de linha de produtos, a empresa possui cerca de 400 variedades com mais de 2000 apresentações ( salsichas, hambúrgueres, quibes, almôndegas, peitos, mortadelas, copa, salames, margarinas, farinha de trigo, massas, gelatinas, frangos, perus, cortes especiais, lingüiças, patês, fiambres, etc). Como novos lançamentos de produtos de maior valor agregado foram criados as linhas “*Practic Line*”, alimentos semi-prontos (nuggets , steaks) e a linha “*Todo Sabor*”, congelados prontos para ir ao forno.

Antecipando-se à necessidade de um contato mais próximo com o consumidor, condição necessária para o sucesso de uma empresa em ambientes competitivos e de livre mercado e, antes mesmo da vigência do código de defesa do consumidor , a Sadia abriu um canal permanente de comunicação com o consumidor em 1982, o SIC, Serviço de Informação ao Consumidor. As ligações são registradas em banco de dados para análise posterior com o objetivo de melhorar o atendimento. Em 1992, foi criada a Casa do Consumidor , na Vila Anastácio, que compreende juntamente com SIC, uma cozinha experimental e área de treinamento e cursos.

Para implementar a estratégia de fixação de sua marca a Sadia investiu intensamente em campanhas publicitárias. No Brasil a empresa procurou manter o consumidor informado sobre as linhas de produtos ( peru, tender, hamburguer de carne bovina e de frango, salsinha, presunto e outros) e no exterior a publicidade foi



utilizada através de divulgação de comerciais para televisão, rádios e anúncios em jornais e revistas. A primeira campanha no Brasil ocorreu em 1962, encomendada à agência Standard e focava o presunto Sadia na festa natalina. Em 1970, a DPZ foi contratada sendo, então, criada a figura do frango veloz Sadia batizado de Lequetreque e vencedor de um concurso promovido pela televisão em 1985. Outro filme de grande retorno publicitário foi o da lingüiça com S, em resposta à entrada no mercado do mesmo produto de um concorrente. A partir de 1987 a Sadia passou a trabalhar com duas agências, a DPZ e a Wbrasil. (ver figuras em anexos)

### **A Logística e Distribuição<sup>2</sup>**

A primeira estratégia adotada no início dos anos 50 foi de oferecer o produto diretamente ao varejo ( feirantes, ambulantes, donos de armazéns, empórios, mercearias, padarias e restaurantes), sem intermediação do atacadista. Nos anos 70, adotou-se a distribuição direta a partir das principais filiais, devidamente equipadas com câmaras frias. A distribuição direta permitiu à Sadia um melhor controle da manipulação e conservação nos pontos de venda, facilitando a penetração no mercado através do conhecimento da clientela, hábitos de consumo, preços e viabilizando a venda à vista com o sistema pronta entrega ( 48 a 24 horas), o que facilitou a criação de vínculos com o clientes. Em 1965 eram oito filiais para servir as cidades do Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Londrina, Curitiba e São Paulo. Neste ano, também , ocorreu uma reestruturação no setor de vendas com a introdução de técnicas e métodos de planejamento através do recadastramento de

---

<sup>2</sup> Informações adicionais, ver revista Exame, março de 1994

clientes, redivisão de áreas e pesquisas de mercado ( segmentos de renda e padrão de consumo). Essas medidas permitiram uma expansão geográfica de atuação, passando-se para 16 filiais que cobriam áreas adicionais de Brasília, Salvador, Recife e Manaus.

Com relação à logística, a Sadia adotou a estratégia de localizar a fabricação de seus produtos próxima à produção de matérias-primas e centros distribuidores vizinhos aos centros consumidores, obtendo vantagens de custos de transporte.

Nos anos 90, com as altas taxas de juros, as empresas brasileiras buscaram a redução de estoques como saída para reduzir o custo do capital de giro e a Sadia adotou a estratégia de “estoques ambulantes”, com 391 caminhões , 130.000 pontos de vendas, 450 itens a serem distribuídos. Para grandes clientes os produtos saem sob encomenda da fábrica para o ponto de venda, não passando pelos armazéns. Para pequenos volumes, a Sadia mantém depósitos nas 18 filiais, dos quais partem os caminhões. Na cidade de São Paulo, uma central de telemarketing mais a automação da gestão de estoques tornam a distribuição mais eficaz, com saídas diárias. Os produtos são praticamente estocados nos caminhões , dessa forma a produção aumentou, mas os espaços nos armazéns não precisaram ser redimensionados.

### **5.1.2 O GRUPO PERDIGÃO<sup>3</sup>**

Fundado em 1934, na cidade de Videira, Oeste Catarinense, como Ponzoni, Brandalise & CIA., iniciou-se na atividade de comercialização e anos mais tarde Saul Brandalise, o principal líder do grupo, comprou um pequeno frigorífico que

---

<sup>3</sup> Utilizou-se como fonte de informações, a Revista Nacional de Carnes, Perdigão 60 Anos, 1994.

daria origem a indústria de carnes. Em 1943, a empresa comprou dois aviões cargueiros para levar seus produtos à região Rio- São Paulo . A expansão do grupo é bastante semelhante à do grupo Sadia. Foi nas décadas de 70 e 80 que ocorreu a forte expansão de suas atividades através de aquisições e investimentos em novas plantas. Nesse período foram adquiridas: a Indústria Reunidas Ouro S/A (SC), Indústria Saulle Pagnocelli (SC), unidades de aves e rações das Organizações Sueli (Criciúna , SC), em 1985, o Grupo Borrela ( Marau, RS), em 1989, o grupo Sulina (Serafina Corrêa, RS) , Indústria de Conservas Santo André (Grupo Bourdon/Swift Armour ) e o Frigorífico de aves Mococa (SP). Investiu também em atividades não sinérgicas como a aquisição da emissora TV Barriga Verde (SC), Hotel San Raphael e Supermercado Perdigão. Nesse período o grupo transformou-se em empresa de capital aberto, obrigando-a a garantir respostas positivas aos seus acionistas.

Assim como para a Sadia e outras empresas do ramo da região catarinense, o fomento agropecuário foi de fundamental importância para seu crescimento, sendo sempre mencionado nos estágios a respeito das suas histórias. (Mior, 1992, p. 132-134).

### **Estratégias de Atualização Tecnológica**

Seguindo as estratégias da Sadia e até buscando diferenciar e melhorá-las, a Perdigão adquire direitos genéticos sobre o Chester de uma empresa americana. Foi um dos principais lançamentos de marketing da empresa, criado para concorrer com o Peru da Sadia em períodos de Natal e Páscoa. A diferença estratégica está na

aquisição genética do Chester , enquanto que no caso do peru da Sadia ocorreu um acordo de joint-venture.

Como investimentos no desenvolvimento de novos produtos, a Perdigão investiu US\$ 3,8 milhões para desenvolver a farinha micromizada integral de soja, insumo utilizado no creme vegetal “Toque de Sabor”, outro lançamento da empresa.. Em 1986, foram investidos US\$ 10 milhões em informatização em toda a cadeia produtiva e comercial da empresa., desde o abate até a distribuição do produto nas filiais.

### **Estratégias de Marketing**

O Chester foi lançado no mercado em 1982 , resultando do cruzamento de 11 linhagens puras de frangos pesados (roasters) com características de alta concentração de carnes nobres como peito e coxas. Em 1989 , a Perdigão lançou os produtos da “Turma da Mônica”, salsichas e hambúrgueres de carne de frango , produto com tempero suave, elaborado especialmente para crianças, e ganhou o prêmio SIAL D’Or, em 1990, em Paris. O grupo tem utilizado o licesing de personagens famosos para ganhar nichos de mercado, como turma da Mônica, Pelé, Trapalhães, Maurício Gugelmin e outros.

Em 1975, iniciou exportação de aves para o Oriente Médio através de um pool de 3 empresas de Santa Catarina ( União dos Exportadores de Frango Ltda). Em 1989, através de uma joint-venture com o grupo Mitsubishi, iniciou a exploração de frangos com cortes especiais para o mercado japonês. Em 1990, entrou no mercado

européu ao associar-se com um frigorífico português. O grupo também explora o nicho de mercado de aves raras como as codornas, o faisão, a perdiz e a chucar.

Apesar do baixo crescimento econômico nos anos 80, a Perdigão, assim como as outras líderes do setor cresceu significativamente nesse período. (Mior 1992, Tabela 10).

Tabela 10- Evolução das Atividades do grupo Perdigão de 1980-90.

Atividades	Variação no período de 1980-90 (%)
Abate de Aves	244,22
Abate de Suínos	47,69
Ração	244,12
Esmagamento /Soja	379,62
Farelo	389,57
Óleo	358,57
Óleo Refinado	195,44

Fonte: Elaborado com dados de Mior (1992, dados originais do Balanço Anual do Grupo Perdigão, Diário Catarinense, 27/03/91)

### **Estratégias de Produção**

Em 1986, com o objetivo de melhorar os seus serviços de fomento e integração, o grupo Perdigão inaugura o “Serviço Rural Perdigão”, a fim de dar uma assistência personalizada ao produtor rural.

Após 1994, a nova administração que assumiu depois da venda da empresa, lançou o projeto “Perdigão 2000” visando otimizar e racionalizar a capacidade produtiva e o projeto “Selo Verde” com preocupações ecológicas, investindo principalmente no tratamento de efluentes. De acordo com o presidente do Conselho

Administrativo, a preocupação atual não é construir novas plantas, mas adequar as existentes aos padrões exigidos pelo mercado.

Com relação ao frango, a produção é adequada a cada mercado. Por exemplo, o mercado interno consome frango de 1,3 kg (37 dias), os países árabes, frangos de 950 gramas e os argentinos preferem frangos maiores de 57 dias. Para o exterior os cortes de frangos são distribuídos de acordo com o gosto de cada país: para o extremo oriente , Japão, Hong Kong e Cingapura, coxas e sobrecoxas são preferidos e para a Europa, carnes brancas e peitos. São elaborados cerca de 60 tipos de cortes. (REV. NACIONAL DA CARNE, 1994)

Em 1996, a empresa inaugurou , em Capinzal , SC, o maior abatedouro de aves do mundo, 356 mil aves por dia., com 3 linhas de abate, 4 linhas de corte e uma de processamento industrial. O investimento foi de US\$ 25 milhões e o complexo industrial constitui-se ainda de uma granja de capacidade para 360 mil aves , fábrica para 40 ton mensais de ração e incubatório . O objetivo da empresa é aumentar em 50% o volume de produção em 3 anos e recuperar 3% da fatia de mercado. (BRANCO, 1996)

Quadro 2 - Unidades do Complexo Agroindustrial do Grupo Perdigão.

- 8 armazéns de distribuição
- Pólo industrial Videira (SC)
- Pólo industrial Herval D'Oeste (SC)
- Pólo industrial Marau/ Serafina Corrêa (RS)
- Pólo industrial Mococa (SP)
- Frigoríficos suínos
- 5 frigoríficos de aves
- 4 frigoríficos de embutidos
- 20 granjas
- 10 incubatórios
- 8000 integrados
- 13 filiais de vendas no Brasil

5 filiais de vendas no exterior

Fonte: Revista Nacional da Carne , 1994.

### **Estratégias com o Varejo**

Para ter um canal aberto com o consumidor foram criados o “Centro de Culinária”, o “Centro de Desenvolvimento de Produtos” e o “Centro de Atendimento ao Consumidor”, em São Paulo. O Centro de Culinária iniciou atividade em 1989, com o objetivo de testar produtos em desenvolvimento e dar cursos para consumidor. O Centro de Atendimento ao Consumidor, CAC, criado em 1988, presta serviços de esclarecimentos , ouve reclamações e aceita sugestões.

Em 1996, a empresa divulgou investimentos numa loja para atender diretamente o consumidor, que terá como função também ampliar a distribuição na cidade de São Paulo. A Sadia já tem uma loja semelhante em funcionamento. Está sendo criado também o PAV, Postos Avançados de Venda, para atender o pequeno e médio varejista em todo o Brasil, com o objetivo de atingir as regiões menos desenvolvidas, como Norte e Nordeste. (Gazeta Mercantil, 04/07/96)

### **Estratégias de Marca**

A Perdigão desenvolveu outras marcas individuais: Perdigão, Confiança, Borella e Sulina . Nos principais lançamentos, utiliza-se da marca institucional com objetivos de fixação da marca e associá-la a produtos elaborados.

## **A Reestruturação do Grupo**

Em meados de 1994, os jornais noticiavam as negociações para viabilizar a venda do grupo Perdigão a um consórcio de Fundo de Pensões. Os compradores queriam 60% das ações, a família ficaria com 10% e o restante ficaria com o mercado, o que implicaria no afastamento da família na gerência da empresa. Como acionistas minoritários, os Brandalise, poderiam somente colaborar como membros do Conselho de Administração. Por fim, a venda de 77,66% das ações foi concretizada por US\$ 150 milhões com um passivo de US\$ 300 milhões. As dívidas da família, segundo o presidente executivo do grupo, na ocasião, eram de US\$ 92 milhões, dos quais US\$ 62 milhões com a Perdigão e US\$ 30 milhões com terceiros, cujo valor foi abatido na compra (Gazeta Mercantil, 03/08/94, Neide Martingo).

Em setembro de 1994, um grupo formado por fundos de pensão adquiriu o controle acionário do grupo Perdigão. O grupo era formado pela PREVI do Banco do Brasil, a SISTEL ( Sistema Telebrás), a PETROS (da Petrobrás), a Real Grandeza (Furnas), PREVI Banerj e o FAPES (BNDES). Posteriormente, juntaram-se ao grupo a VALIA (Vale do Rio Doce) e a TELES (Sistema Embratel), totalizando 8 grupos que compraram cerca de 70% do controle acionário. Já eram acionistas do grupo o Bradesco e a Weg Motores. O presidente do Conselho de Administração da Weg Motores é indicado para presidente executivo da Perdigão após a venda.

No novo conselho, cada fundo de pensão tem seu assento e eles definem as diretrizes estratégicas do grupo. A execução e operacionalização são realizadas



por gerentes profissionais. No primeiro semestre após a mudança de controle a empresa apresentou resultados positivos.

Em 1995, a Perdigão iniciou seu processo de reestruturação societária, com objetivos de reduzir custos e tornar-se operacionalmente mais eficiente. Em 1997, concretizam-se as mudanças, sendo criada uma nova *holding* do grupo, a Perdigão S.A. e passando a Perdigão S.A. Comércio e Indústria, antiga *holding* do grupo para a condição de subsidiária e sendo a ela incorporada a Perdigão Avícola Rio Claro Ltda. e a Perdigão Agroindustrial. Dessa forma, assume uma estrutura mais simples e menos vertical. (DE CESARE, 1997)

### **5.1.3 O GRUPO CEVAL**

O grupo Ceval, anteriormente denominado de Ceval Agroindustrial Ltda., tinha atividades principais relacionadas com processamento e comercialização interna e, principalmente externa, de soja e seus derivados. Foi fundada em 1972 pelo grupo Hering, do setor têxtil, através de aplicação de incentivos fiscais (10% dos impostos de ICM podiam ser aplicados em novos projetos industriais). É a maior empresa esmagadora de soja da América Latina, possui 16 unidades industriais em 10 estados brasileiros.

Inicialmente, a empresa cresceu com a exportação de soja em grãos e, mais tarde, na década de 70, com óleo e farelo, favorecida pelos preços internacionais. Em 1980, adquiriu a “Seara Agroindustrial Ltda”, com o objetivo de diversificar para o mercado interno e verticalizando-se para a industrialização de carnes. A definição dessa nova estratégia tinha por base diminuir as possibilidades de riscos

a que estava sujeita a empresa nas atividades exclusivas de exportação, como preços desfavoráveis e política cambial.

Tabela 11 - Produção de Carnes pelo Grupo Ceval Alimentos, 1987-94, em 1000 ton..

Produtos/Ano	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Suínos(mil ton.)	45	48	46	59	67	80	79	89
Aves (mil ton.)	46	54	85	103	119	182	178	216
Bovinos(mil cab.)	-	76	148	158	163	40	14	-

Fonte: MATOS (1996, p.177), com base nos relatórios anuais da empresa.

Em 1985, lançou o óleo “Soya” ; em 1989, a margarina “Bonna”; em 1990, o creme vegetal “All Day”. Paralelamente, direcionou investimentos para o setor de carnes, adquirindo, em 1989, um frigorífico de suínos no Paraná ,dois frigoríficos de aves em S. Paulo e arrendou um frigorífico em Dourados , Mato Grosso do Sul , tendo em vista a aquisição de pontos estratégicos de fornecimento de matéria-prima. No Paraná, já existia toda uma disseminação de tecnologia de criação de suínos, em S.Paulo, de aves e no Mato Grosso , de bovinos.

No início dos anos 90, o faturamento no mercado interno superou o do mercado externo, US\$ 736 milhões contra US\$ 495 milhões e, em 1991, mudou sua razão social para “Ceval Alimentos S/A” , abrindo seu capital a acionistas e definindo o novo âmbito de atuação da empresa: industrialização de alimentos. (Tabela 11e12). Dessa forma, a Ceval entra em cena como sendo um forte competidor das principais líderes da indústria de carnes, a Sadia e a Perdigão.

Tabela 12- Evolução da Receita Operacional Bruta por Mercados Principais do Grupo Ceval , 1989-94, em US\$ milhões.

Receita/Ano	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Merc.Interno	576	495	313	468	563	961
Merc.Externo	513	736	640	645	741	1183
Total	1089	1231	953	1113	1304	2144

Fonte: MATOS(1996, p.176)

### Principais Estratégias da Ceval

Além de adquirir frigoríficos para atuar com todos os tipos de proteína animal, aves- suínos - bovinos, via uma expansão horizontal, a empresa investiu grandes valores em propaganda e publicidade para o lançamento de seus novos produtos e para fortalecer a marca Seara . Em 1980, foram gastos cerca de US\$ 15 milhões em publicidade. ( MIOR, 1992).

A divisão de carnes responde atualmente por 27% do faturamento do grupo de forma que se apresenta como um negócio atrativo. Novos investimentos foram realizados como, a aquisição do frigorífico de suínos em Dourados (MTS) para a produção de salames, salsichas, lingüiças, hambúrgueres e a aquisição da AgroEliane. (FRANÇA, 1995).

A definição do *core business* da empresa é agregar valores e criar produtos oriundos da soja, sua principal competência, aliada ao desenvolvimento de

produtos de proteína animal, cuja competência apresenta sinergia com grãos e ração. Incrementou também a produção de milho, formando o complexo grão-carne, para atuar e competir no mesmo nível das suas principais concorrentes. O grupo Ceval utilizou-se das estratégias de jogo denominadas de “seguir o líder” ou benchmarking. Novos produtos foram lançados como os cortes tenderizados da Classy, ave geneticamente melhorada que possui mais carnes de peito e coxa, uma linha de produtos vitaminados ( hambúrguer de carne bovina, suína e de frango, almôndegas e kibes).

Da mesma forma que a Sadia e a Perdigão, em 1991, introduziu o Programa de Qualidade Total (PQT) com o objetivo de reduzir custos e obter qualidade, condições necessárias para competir no novo contexto ambiental que se configura e a abertura de mercados com a formação do Mercosul e a globalização.

Em meados de 1997, a Ceval é adquirida pela Santista Alimentos, empresa do setor de alimentos no Brasil do grupo Bunge y Born, que já demonstrava interesse em entrar no segmento de carnes, pois foi um candidato a compra da Perdigão. (JABUR, 1997)

### **SÍNTESE**

Foram identificadas como estratégias genéricas de crescimento utilizadas pelas empresas líderes no oligopólio da indústria de carnes:

- (1) Diversificação Horizontal, através da atuação com aves - suínos - bovinos ,
- (2) Integração Vertical, para grãos soja- milho e ração
- (3) Integração via Contratos com pequenos produtores, fornecedores de matéria prima, através de um sistema de fomento agropecuário.

Como sub-estratégias as líderes, a partir de core business, optaram pelas estratégias de:

- (1) Industrialização com Agregação de Valor,
- (2) Expansão para o Mercado Externo , paralelamente à expansão para o Centro-Oeste
- (3) Diferenciação do Produto pelo Marketing da sua Marca.

Apesar da identificação das estratégias básicas de crescimento das empresas competidoras dessa indústria, os caminhos trilhados pelas mesmas apresentam diferenciações. No caso da Ceval, sua base de competência iniciou-se com a soja e, posteriormente com carnes, enquanto que , a Perdigão e a Sadia iniciaram com suínos , depois aves e soja e, em seguida, bovinos, considerando-se as atividades com grão como suporte ao seu *core business*: carnes ou proteína animal. No caso de bovinos, a Perdigão se retirou dessa atividade, deixando esse espaço de competição entre a Sadia e a Ceval. A Sadia, por ter se estabelecido primeiramente no Centro-Oeste, tem vantagens competitivas com relação aos outros , vantagens essas que são teoricamente apresentadas pelo Modelo de Stalkelberg, ou Vantagem do Primeiro Movimento ou Movimento Preemptivo, preenchendo primeiramente as necessidades da demanda ou da oferta.

MIOR (1992, p.149) sustenta a hipótese de **“existência de múltiplos padrões de competitividade no interior do complexo grãos-carnes”**, ou seja, a competitividade se define não só em função das estratégias produtivas de crescimento, mas pelas diferenciações organizacionais e gerenciais das mesmas, criando diferenciais no relacionamento da empresa com o ambiente operacional:

fornecedores de matérias-primas, consumidores, empregados, entidades de classe e governo.

Dessa forma, o resultado das implementações estratégicas vai depender também da estrutura organizacional formal e informal, e, como estas estruturas definem os mecanismos de coordenação, gerenciamento e tomadas de decisão no espaço interno da firma ou grupo. A forma como cada organização “percebe cognitivamente” os movimentos do ambiente, seleciona e responde aos mesmos, cria diferenciais de aprendizado interno, via *learning by doing* com relação à inovação tecnológica, logísticas de distribuição e relacionamentos com seus *stakeholders* (público em geral).

Com base em COLLINS E PORRAS (1996), pode-se argumentar que a Sadia, dentro dos seus limites de atuação, é uma empresa visionária, ou seja, em 50 anos de existência, comparativamente à Perdigão, cresceu e criou uma instituição que tem seus próprios princípios ideológicos. Ao agir consistentemente com seus princípios obteve resultados de desempenho de longo prazo superiores. Criando regras do jogo consistentes com suas ideologias centrais, tanto interna como externamente, as empresas visionárias viabilizam o que os autores denominam de um “progresso evolutivo”<sup>4</sup>. “Normalmente, começa com pequenos passos ou mutação em direção ao crescimento, muitas vezes, na forma de oportunidades inesperadas que são agarradas rapidamente e acabam se transformando em grandes imprevistos - mudanças estratégicas.” (p. 213). A abordagem de estratégias não planejadas é também defendida por MINTZBERG e QUIN (1996).

---

<sup>4</sup> evolutivo, no sentido de evolução das espécies, com base em Darwin.

Tabela 13 - Portfólio de Estratégias, Estratégias Chaves, Competidores do Grupo Sadia, nas 3 fases de crescimento.

	Macroestratégia	Estratégias Operacionais	Estratégia-Chave	Competidores
1a. Fase de Crescimento (1944-69)	. Crescimento Horizontal .Diversificação Não Relacionada	. Fornecedores: Integração via Contratos . Distribuição: eixo SP-RJ . Marketing: marca institucional . Nichos: Peru	FOMENTO AGROPEC.	Perdigão e empresas regionais Multinacionais da carne bovina
2a. Fase de Crescimento (1970-89)	. Diversificação Sinérgica: (Aves-suínos-bovinos) (grãos: soja-óleos-margarinas-ração) . Expansão Geográfica: (Centro-Oeste) (Exportação) . Foco nos Industrializados	. Fornecedores: contratos . Produção: escala . Finanças: Abertura de capital . Marketing: Grande linha de produtos e investimentos altos em publicidade	FORMAÇÃO COMPLEXO (GRÃOS-CARNE)	Perdigão Chapecó Frangosul
Estrutura Organizacional : Holding (1975)				
3a. Fase de Crescimento (1990-95)	. Expansão para o Mercosul . Foco nos Industrializados	. Produção: associação com empresas argentinas . Distribuição: Mercosul	FOCO: AGREGAÇÃO DE VALOR	Perdigão Chapecó Ceval-Seara Frangosul Médias empresas
Estrutura Organizacional: Multidivisional (1992)				

Fonte: Elaborada através da pesquisa

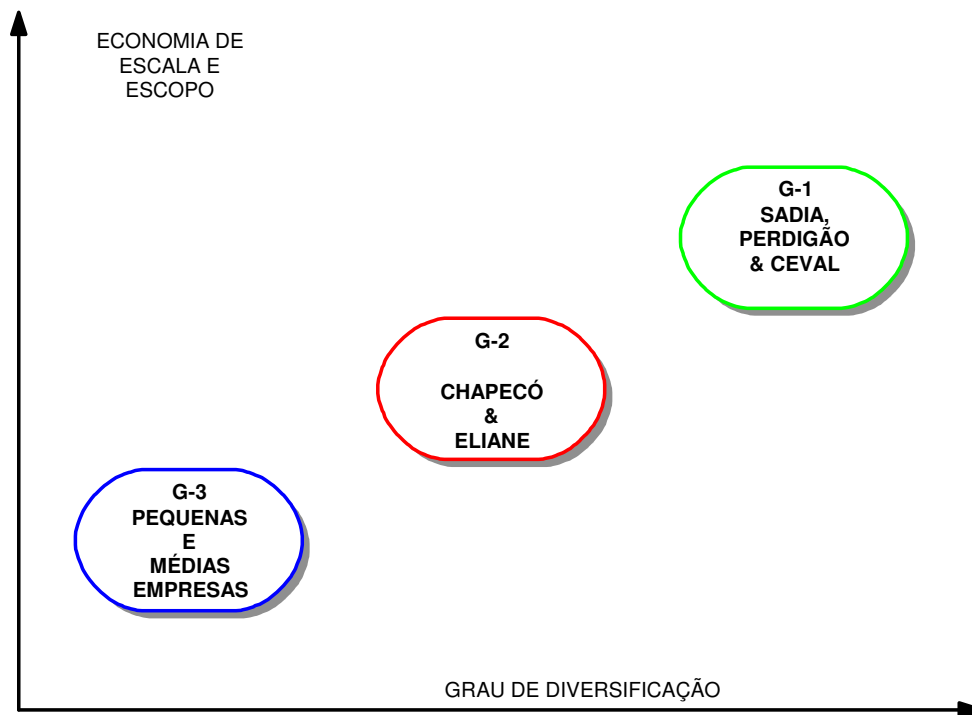
A Sadia e Perdigão formam o que PORTER (1986, cap. 7) denomina grupo estratégico (G-1), empresas que adotam portfólios de estratégias semelhantes, portanto, estão sujeitas às mesmas barreiras de mobilidade, seja de entrada ou de saída. Pode -se ainda identificar outros grupos estratégicos atuando no setor como o grupo (G-2) que mantém atividades somente com aves inteiras e

cortes, com escala razoável, mas não consolidou o complexo grão-carne e não expandiu geograficamente suas unidades de produção para várias regiões, atuando ou na região sul ou sudeste e conhecidas regionalmente. Estão nesse grupo as empresas: Chapecó, Frangosul, Eliane (posteriormente adquirida pela Ceval). Um terceiro grupo estratégico (G-3) são pequenas e médias empresas que se limitam a oferecer produtos com pouca agregação de valor, como aves inteiras resfriadas e corte, totalmente sem marcas.

A entrada da Ceval no primeiro grupo estratégico (G-1) através da compra do frigorífico Seara foi inesperada. Não foram mudadas as regras do jogo, mas as líderes ficaram em alerta, pois trata-se de uma empresa do grupo Santista. A Ceval é a principal esmagadora de soja do país e o fato de atuar com grão lhe confere uma vantagem sinérgica para atuar com aves, suínos e bovinos. O fato de ser um grupo de solidez financeira propicia entrar sem problemas com escalas semelhantes tanto em produção como com gastos em marketing, às das rivais, quebrando barreiras à entrada com facilidades e copiando todas as estratégias das líderes. Em 15 anos a Ceval, através da marca Seara, tinha repetido os caminhos estratégicos trilhados pela Sadia e Perdigão, inclusive lançando o frango Bruster, para competir com o Peru Sadia e o Chester da Perdigão em festividades de Páscoa e Natal. Lançou sua linha de salsichas, mortadelas, lingüiças e outros.



Figura 3 - Definição de Grupos Estratégicos na Indústria de Carnes, Brasil.



Fonte: Elaborada pela autora.

Portifólio de estratégias do grupos :

G-1: fomento agropecuário, diversificação horizontal: suínos, aves, bovinos, diversificação vertical: grãos soja- ração- óleos, expansão para o Centro-Oeste, exportação, industrializados de maior valor agregado.

G-2: produtos pouco diferenciados, atuação com carne de aves ou suínos, escala média de produção, atuação regional.

G-3: empresas sem marca, atividades com frangos resfriados e cortes, pequena escala de produção.

## **CAPÍTULO 6**

### **O GRUPO SADIA**

#### **6.1. A FUNDAÇÃO DA EMPRESA E O CARISMA DO FUNDADOR**

A empresa foi fundada por Atílio Fontana, descendente de imigrantes italianos em 1944, como S.A. Indústria e Comércio Concórdia que logo depois mudou sua razão social para SADIA. Desde o início a figura do fundador foi marcante quanto à "filosofia" de negócios. Já aos 9 anos iniciou a prática da atividade comercial e em sua biografia relata-se que “transparecia a imagem de seriedade, de trabalho e de empreendedor.” Filho de lavradores, o contato com a terra desde criança fez com que a valorizasse como fator essencial que aliado à técnica e ao trabalho do homem resultaria em riqueza e progresso. (FONTANA, 1980)

Caracterizava-se como líder nato, exercendo também função política na região, como vereador por Concórdia (SC) em 1946, prefeito da cidade em 1950 e deputado federal em 1954 e 1958. Em 1961, foi Secretário dos Negócios da Agricultura de Santa Catarina; em 1962 senador e em 1970, vice-governador do Estado. Esteve em atividade na empresa até 1988 quando veio a falecer. A vida do fundador é relatada através de depoimentos públicos, folhetos, revistas e foi transformada em livro de memórias.

É interessante notar que a sua trajetória empreendedora foi transmitida aos filhos e descendentes de tal forma que passou a ser um eixo condutor ou uma

ideologia central <sup>5</sup> e, muitas vezes, confunde-se a história da empresa com a familiar. Uma idéia importante inculcada aos filhos pelo Sr. Atílio Fontana é a de que ele era um empreendedor<sup>6</sup> antes de ser empresário e esta talvez fosse a chave de seu sucesso.

De acordo com a declaração do próprio filho Omar Fontana, "a filosofia básica do grupo Sadia se alicerça nos fundamentos da personalidade do seu fundador"(AQUINO, 1991 ). O grupo Sadia transformou essa filosofia na seguinte missão da empresa: "*O grupo Sadia busca perfeita harmonia entre o produtor rural e o consumidor através da trilogia : homem - terra - tecnologia.*" Ou seja, a atualização tecnológica é o compromisso maior com o homem e a terra para atingir harmonia entre a produção e a demanda.

Durante a sua existência, o sr. Atílio Fontana conseguiu que as duas gerações posteriores, seus filhos e seus netos, seguissem esta orientação básica, mas também modernizassem a administração das empresas ao longo do tempo. As idéias novas do fundador sempre foram consideradas, pois ele era visto como o "homem que olhava para fora", "o homem que nunca fora derrotado"

A viabilização dos novos negócios era norteada por uma estratégia integrativa e de valorização de terceiros através de vínculos associativos, seja com fornecedores, clientes, consumidores ou funcionários. Através da idéia de que o terceiro é parte integrante do processo produtivo, ou da cadeia produtiva,

---

<sup>5</sup> Ideologia central da Sadia: ser empreendedor e assumir riscos, olhando sempre para fora. Respeito ao produtor rural, parceiros e fornecedores. Respeito ao consumidor, seu cliente. Utilizar a tecnologia em harmonia com a terra e o homem. ( identificada pela pesquisa através de publicações da empresa)

<sup>6</sup> AQUINO(1997) define o empreendedor como o empresário inovador que abre novas fronteiras para os negócios.

a empresa procurou trabalhar essas relações informais ou associações com fornecedores, desde o início de sua fundação. Dessa forma, há 50 anos atrás, era colocada em prática o que hoje se denomina uma estratégia de minimização de custos de transação.

A história de crescimento e expansão territorial do grupo Sadia pode ser dividida em três fases com características de forma distintas quanto à estratégia de crescimento, expansão além da fronteira regional e reestruturação organizacional da empresa. (Tabela 13)

**Tabela 14. Sinopse do Cronograma das Etapas de Expansão da SADIA.**

---

**1a. Fase de Crescimento**

1944 - Início da Industrialização com Suínos e Trigo

1951/52 - Início do Fomento com suínos / início da Assistência Médica a funcionários

1961 - Início do Fomento com Aves

1964 - Início da Atividade com Bovinos

1968 - Exportação de carne suína

**2a. Fase de Crescimento**

1970 - Início da Atividade com perus

1970 - Abertura do capital da empresa e formação da holding

1975 - Exportação de carne de frangos

1976 - Incremento e expansão da atividade bovina

1979 - Atividade no complexo soja

1986 - Atividade com óleo refinado doméstico

**3a. Fase de Crescimento**

1991 - Atividade com massas e margarinas

1991 - Programa Total Quality Sadia

1994 - Reestruturação Organizacional (Multidivisional)

---

Fonte: Elaborada pelo autor com base em dados da Assessoria de Comunicações - Grupo Sadia (1994) .

A primeira fase inicia-se na data de sua fundação, em 1944 , período da 2a. Guerra e início da era pós- Vargas, passando pela Revolução de 64 e parte do período do milagre brasileiro, ou seja, até 1969 . Nessa primeira fase, a indústria de carnes visava principalmente sair do seu espaço regional para buscar mercados nacionais.

A segunda fase vai de 1970 até 1989, período no qual a empresa ultrapassa a fronteira da região sul e sudeste para o centro-oeste e exterior., expandindo-se através de uma estratégia de diversificação e verticalização, a partir de suas atividades originais. Nesse período também ocorreu um fato importante , a abertura do capital da empresa ao mercado acionário como alternativa de fonte de recursos para viabilizar sua expansão e conseqüente reestruturação . Caracteriza-se como período de maturidade industrial com a definição da estrutura de mercado.

O terceiro período, de 1990 até os dias de hoje, é caracterizado pelas mudanças administrativas iniciadas pelos descendentes do fundador, que veio a falecer em 1988. A empresa já na sua terceira geração contrata consultores externos para a adequação de sua estrutura organizacional à dimensão do grupo e tomadas de decisões mais flexíveis. Este período é marcado pela expansão das atividades de agregação de valor aos produtos.

## **6.2. PRIMEIRA FASE DE CRESCIMENTO: INTEGRAÇÃO E EXPANSÃO ( 1944-69)**

Após a 2ª Grande Guerra, o Brasil apresentava uma taxa média de crescimento do PIB de 7% aa., liderada pelo setor manufatureiro. Nesse período ocorreu na indústria brasileira um processo de transnacionalização com a entrada de capitais estrangeiros, notadamente americanos, no setor de bens de produção e consumo duráveis. A região na qual a dinâmica desse processo foi maior tinha como centro o eixo Rio-São Paulo.

Na região sul onde se concentravam principalmente imigrantes italianos e alemães, já ocorriam processos de capitalização por parte dos agricultores e a inserção desses nas atividades comerciais e até industriais. (BESC, 1992). É nesse contexto que Atílio Fontana, filho de agricultores italianos teve a percepção de que o crescimento poderia ser viabilizado por uma via no qual integrasse agricultura, industrialização e comercialização e de que somente por meio da parceria com os agricultores seria possível abrir frentes de desenvolvimento. Dessa forma, já em 1950 estabeleceu um Sistema de Fomento Agropecuário pioneiro no país, que criava as bases para a produção de suínos e, posteriormente, de aves em escala industrial.

Ao adquirir a S.A. Indústria e Comércio Concórdia em 7 de junho de 1944, constituída de um moinho de trigo e um abatedouro de suínos, o fundador da empresa Sadia aprendera que a estratégia da verticalização era um fator de redução de custo, ou seja, através do subproduto da moagem obtinha-se a ração necessária para a criação de suínos. Estratégia essa de verticalização com objetivo

de complementar a cadeia produtiva que a empresa vai , posteriormente, utilizar quando o grupo decide entrar na produção de soja.

Na primeira fase de crescimento, a maior preocupação era superar obstáculos estruturais como a falta de estradas e transportes para chegar ao mercado consumidor, o mesmo ocorrendo com as outras empresas da região, como é o caso da Perdigão que já existia desde 1939, na cidade de Videira, com o nome de Ponzoni, Brandalise e Cia. e que viria a se tornar, na década de 70, a sua principal competidora.

Em meados dos anos 50, foi construída a Br-116 (BESC,1992, p.34) mas o acesso ao eixo Rio-São Paulo para produtos perecíveis era impraticável. Deste modo, a Perdigão comprou 2 aviões cargueiros para transportar sua produção. Quanto à Sadia, apenas em 1953, dez anos mais tarde, adquiriu um avião DC-3 em 1953 e arrendaram 2 da Nacional Transportes Aéreos com sede no Rio de Janeiro, o que deu origem à SADIA S/A Transportes Aéreos, depois “TransBrasil” ( SADIA, 1994 ).

Outro fator fundamental para a expansão das empresas de carnes foi a popularização do consumo de geladeiras nas décadas de 50 e 60, permitindo a conservação dos alimentos.

Nessa primeira fase, períodos pós 2a. Guerra até fins dos anos 60, as empresas líderes do setor buscaram a expansão vencendo obstáculos geográficos e adquiriram novas empresas com objetivo de obter vantagens sinérgicas à expansão. A Sadia, em 1953, adquiriu o “Moinho da Lapa”, moinho de trigo, na Vila Anastácio, em São Paulo; em 1961, iniciou a instalação da Frigobrás, S. Paulo, que inicialmente era um entreposto de distribuição; em 1954 , o frigorífico

de Toledo, no estado do Paraná. O quarto empreendimento foi a Indústria de Chapecó, entrando então no ramo de frangos e perus.

Coincidentemente, tanto a Sadia como a Perdigão <sup>7</sup> iniciaram suas atividades com moinho de trigo e frigorífico de suínos, aproveitando os resíduos de farelo para ração. Por outro lado, a Perdigão, em 1955, construiu sua primeira fábrica de ração. No mesmo ano constituiu-se o “Expresso Perdigão”, para transportes de produtos. Em 1958, a Perdigão S/A Comércio e Indústria enfrentou uma crise estrutural e administrativa e passou a ser comandada por Saul Brandalise. Em 1973, diversificaram suas atividades: San Raphael Palace Hotel, Gráfica Perdigão e Supermercado Perdigão.

Assim como a Sadia, a Perdigão adotou sistemas de parcerias com produtores. A empresa fornece o pinto de uma dia ou reprodutores suínos, ração e supervisão técnica e veterinária ao produtor integrado. O sistema integrado é uma adaptação do modelo americano para produção de carne que garante à indústria compradora o controle da qualidade e especificação do produto adquirido. Alguns equipamentos como de desossa, cortes especiais e visceração necessitam padronização da matéria-prima.

No caso da Sadia, **“a empresa mapeia por computador a entrega de lotes, com dia e hora do abate e no mapa constam quantas aves estão doentes e quantos kilos de ração cada uma ingeriu. Através de um sistema de rádio**

---

<sup>7</sup> Ao analisar o caso do grupo Sadia, é interessante notar como duas empresas que iniciaram negócios semelhantes, na mesma região, com vantagens comparativas igualmente disponíveis, diferenciaram-se nos resultados de desempenho de longo prazo.



**informa aos produtores o dia em que cada caminhão passará na região, levando ração e pintos, ou buscando as aves.”( BESC, 1992, p.38)**

A estrutura organizacional da empresa era extremamente simples . Em 1953, a primeira decisão de expansão geográfica foi a de constituir em São Paulo , capital econômica, um moinho de trigo com equipamentos comprados da Itália, denominado o Moinho da Lapa e localizado na Vila Anastácio, que ainda hoje faz parte do grupo.

A estratégia de criar um eixo Concórdia-São Paulo tinha por objetivo primeiramente localizar a empresa junto ao mercado consumidor e também uma estratégia de entrar no monopólio estabelecido no comércio e beneficiamento do trigo que então estava concentrado no Rio e em São Paulo. Foi, portanto, uma estratégia com objetivos de romper barreiras à entrada, que no longo prazo permitiu ao grupo diversificar para a produção de massas alimentícias.

O empreendimento da Frigobrás tinha como objetivo instalar um posto de distribuição junto ao mercado consumidor, onde os produtos trazidos de Santa Catarina eram mantidos a temperaturas adequadas e, então, distribuídos para outros pontos do Estado. Com a instalação da unidade de Toledo (PR) e a proximidade dos fornecedores de matéria-prima e insumos para o processamento e industrialização, esse entreposto evoluiu para uma fábrica de processamento de alimentos.

As indústrias de Toledo (PR) e Chapecó (SC), fazem parte do início do processo de diversificação com a introdução do abate de aves. A indústria de aves já era, então , uma realidade que indicava tendência de crescimento e inevitável substituição de parcela do consumo de carne bovina. Paralelamente às atividades

agroindustriais, a empresa entrou no ramo de transportes aéreos com o objetivo de levar seus produtos para São Paulo e Rio de Janeiro. Esse fator foi extremamente importante como ponto de partida para expansão da empresa via anexação no principal mercado consumidor do país.

Nessa primeira fase, as vantagens competitivas conseguidas pela empresa devem-se em grande parte ao pioneirismo, uma vez que a presença de multinacionais no setor de carnes ainda não era ameaçadora ao crescimento da empresa nacional devido a políticas desestimuladoras do governo.

A empresa cresce sob o comando de seu fundador e a participação da primeira geração da família, ou seja, como a grande maioria das empresas nacionais, tem origem e gerenciamento familiar.

### **6.3. SEGUNDA FASE DE CRESCIMENTO: AVICULTURA , DIVERSIFICAÇÃO, EXPANSÃO EXTERNA E DEFINIÇÃO DA LIDERANÇA (1970-89).**

A primeira década da fase merece especial atenção, pois foi o período no qual a empresa continuou seu processo de diversificação e expansão territorial. O contexto econômico brasileiro, então, também foi mais favorável relativamente à década de 80, período de estagnação econômica.

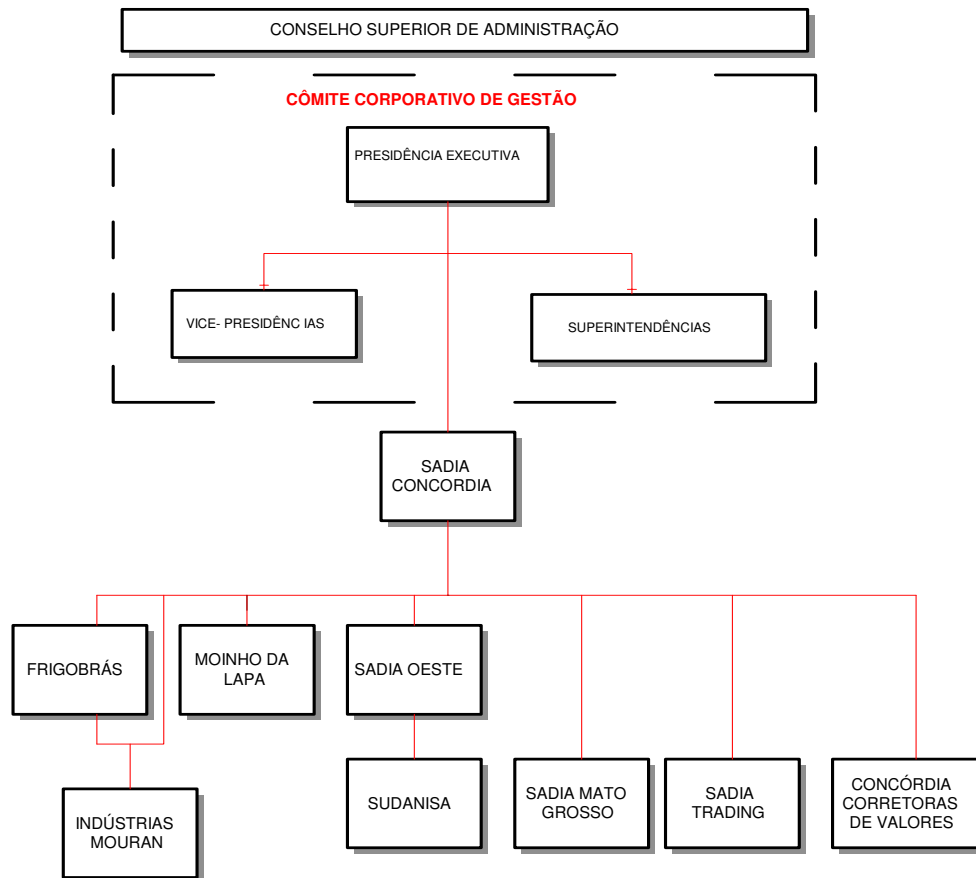
Os anos 70 representaram um marco administrativo para a empresa com a abertura do capital em 1971 e aquisições de novas empresas, assim como a reestruturação para a gestão de um conselho superior de administração cujas funções eram de fixar objetivos, definir políticas e estratégias . Esse conselho era

formado pela presidência executiva, vice-presidentes e superintendentes, todos responsáveis pelo desempenho e direção das diversas empresas que formavam a holding Sadia. (Figura 4.)

A atividade avícola no período de 75-80 apresenta crescimento de 207,2% e inicia-se a exploração de nichos de mercado com a produção de perus em 1970 e exportação de frango em 1975 .

A industrialização de bovinos inicia-se em 1976 com a instalação de um grande frigorífico em Várzea Grande (MT), que mais tarde é transformado em Sadia

FIGURA 4 : ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA HOLDING  
SADIA



FONTE: HISTÓRIA EMPRESARIAL VIVIDA, AQUINO, 1991

Oeste S.A. Indústria e Comércio, a primeira indústria e primeiro frigorífico do Estado caracterizando mais uma vez pioneirismo.

A expansão em direção ao Centro-Oeste apresenta-se também como uma estratégia de custo na medida que a indústria vai se instalar junto à região onde a matéria prima apresenta vantagens comparativas. A essa vantagem associa-se a expansão da soja na região, atividade da qual a Sadia vai se utilizar para a expansão de suas atividades de verticalização associada à possibilidade de diversificação para produção de óleos vegetais, farelo de soja e comercialização de commodities. A soja para a empresa é importante insumo básico para a formação de rações e para alimentos processados .

Houve, ainda, o estímulo dos subsídios fiscais oferecidos pelo governo com o objetivo de dinamizar a região (Projeto SUDAM). Portanto, no final da década de 70, o grupo Sadia havia se diversificado para o abate e industrialização de suínos, aves e bovinos; produção e industrialização da soja, atividades de moagem de trigo e produção de ração. Com relação à expansão territorial , no plano nacional, sua ocupação abrange desde o Rio Grande do Sul até Mato Grosso. A partir de 70, a empresa também expande-se de forma significativa para o exterior com a exportação de frangos.

As oportunidades de expansão e investimentos levam a empresa a abrir o capital da unidade Sadia Concórdia ao mercado acionário em 1971, na busca de recursos financeiros. Hoje são 3 as empresas do grupo que têm seu capital na Bolsa de Valores<sup>8</sup> . A responsabilidade com seus acionistas leva a uma maior profissionalização no gerenciamento da empresa.(Tabela 15)

Tabela 15 . Cronograma das Principais Aquisições de Empresas na Expansão do Grupo Sadia.

---

<sup>8</sup> São empresas de capital aberto, a Sadia Concórdia S. A. Ind. e Com., a Frigobrás Companhia Brasileira de Frigoríficos e a Sadia Oeste S. A.

---

<u>Ano</u>	<u>Empresa</u>
1944	Fundação da empresa
1950	Moinho da Lapa (SP)
1954	Indústria em Toledo (PR)
1961	Frigobrás Cia Brasileira de Frigoríficos (SP)
1970	Sadia Avícola S.A. ( Chapecó )
1970	Frigorífico Várzea Grande (MT) = Sadia Oeste S.A.
1971	Abertura do Capital da Sadia Concórdia S.A.(controladora)
1977	Sadia Joaçaba S.A. (SC)- soja
1980	Sadia Trading
1986	Sadia Mato Grosso S.A. (Rondonópolis, MT) - soja

---

Fonte : Sadia 50 anos Construindo uma História, 1994.

Na década de 80,a administração do grupo está nas mãos da 3a geração , os netos, destacando-se Luis Furlan e Walter Fontana, os quais, com uma formação de executivos modernos , implantam novos modelos administrativos e modos de gerenciamento da produção atualizados, como o programa de Total Quality Sadia (TQS) , adotado em 1991.

É interessante ressaltar que as linhas básicas das estratégias de crescimento e organização da empresa ainda seguem o modelo de seu fundador cuja conduta é muito respeitada e considerada pelos seus descendentes. A transição para a 3a geração ocorreu sem conflitos, pois as diretrizes mestres da empresa são mantidas.

Na década de 80, a Sadia definiu sua posição de liderança na indústria de carnes . A estrutura de mercado define-se como de um oligopólio diferenciado. As estratégias adotadas pelos seus seguidores e competidores são semelhantes, ou

seja, as empresas buscam expansão com objetivo de explorar o complexo de proteína animal, aves-suínos-bovinos, sinergicamente com grão ( milho-soja) e também atuar ao longo da cadeia de agregação de valor, de forma a obter maior market share possível, ao oferecer produtos para consumidores de diferentes níveis de renda e gostos (Tabela 16 e 17).

Tabela 16. Atividades Atuais e Itens Produzidos pelo Grupo Sadia , 1994.

1. Granja	Matrizes de suínos e aves
2. Ração	farelo de trigo e soja
3. Abate	Suínos, Frangos, Bovinos e Peru
4. Industrialização.	presuntos, fiambres, hamburgueres, quibe, almôndegas, mortadelas, embutidos de carnes, patês, pratos prontos, carnes curadas, carnes defumadas e carnes enlatadas
5. Alimentos Secos	farinha de trigo, pós para gelatina, misturas para bolos e outros produtos de massas
6. Soja	Processamento farelo, óleo degomado, ,refinado, óleo enlatado, margarinas e hidrogenados de soja

Fonte: Informe da Assessoria de Comunicações do Grupo Sadia, abril 1994.

O frigorífico de aves passa a ser responsável por cerca de 26% da receita operacional bruta, sendo que no último quinquênio (85-90) cresceu gradativamente a participação dos industrializados na receita total, atingindo cerca de 28% em 1990 . Cresceu a participação das atividades no complexo soja ( grãos, farelo e óleo) que atingiu cerca de 2,7% em 1988 .

Tabela 17 - Liderança de Mercado , 1994, do grupo Sadia

<u>Atividade</u>	<u>Posição</u>
Abate e produção de suínos, frangos, perus e bovinos	líder
Industrialização de carne	líder
Exportação de Frangos	líder
Esmagamento de Soja	2a.

Fonte: Informe da Assessoria de Comunicações do Grupo Sadia, 1994.

#### **6.4. TERCEIRA FASE DE CRESCIMENTO: A REESTRUTURAÇÃO (1990-94)**

Na década de 90, após o falecimento de seu fundador, Atílio Fontana, em 1988, o grupo decide repensar sua estrutura organizacional, dado o nível de expansão alcançado. O grupo consolidou-se como líder na sua atividade, porém sua estrutura decisória necessitava de maior flexibilidade. No início da década a empresa constata perda parcial de seu mercado interno para produtos de frangos inteiros e em pedaços para pequenas e médias empresas, muito mais ágeis.

A entrada de um outro concorrente de peso, a Ceval - Seara, que faz parte do grupo Hering, sinaliza a necessidade de reestruturação urgente para a



manutenção das vantagens competitivas conquistadas. Após a venda da Perdigão, em agosto/94, devido ao acúmulo de grande dívida, a Sadia agilizou o processo de transição de uma estrutura organizacional familiar para uma gestão profissional. Em 1994, o grupo contratou uma consultoria para auxiliá-lo na reestruturação organizacional. Com a morte do fundador, o grupo ficou nas mãos de 9 grupos familiares, com cerca de 50 herdeiros e os atritos entre as várias famílias estavam ameaçando a administração da empresa.

O grupo optou por formar um Conselho de Diretores com representantes dos 9 grupos familiares que se reúnem quinzenalmente para discutir e definir estratégias da empresa. O conselho também é responsável pelo relacionamento com a mídia e os Governos Federal e Estaduais. As reformas continuam com a substituição gradativa de cargos de diretoria anteriormente ocupados por membros da família, por diretores externos como foi o caso da diretoria financeira.

Reduziu-se drasticamente a participação dos acionistas na administração do grupo, somente 10% dos 40-50 gerentes seniores são acionistas e apenas uma divisão é chefiada por membro da família. A presidência executiva que controla o desempenho das 4 divisões está sob o comando do chairman Luis Furlan e como presidente executivo, Walter Fontana. (McCURRY, 1994). A reforma estrutural na organização visou introduzir normas claras para a separação dos acionistas e responsabilidades administrativas, mantendo membros da família nas posições de presidência.

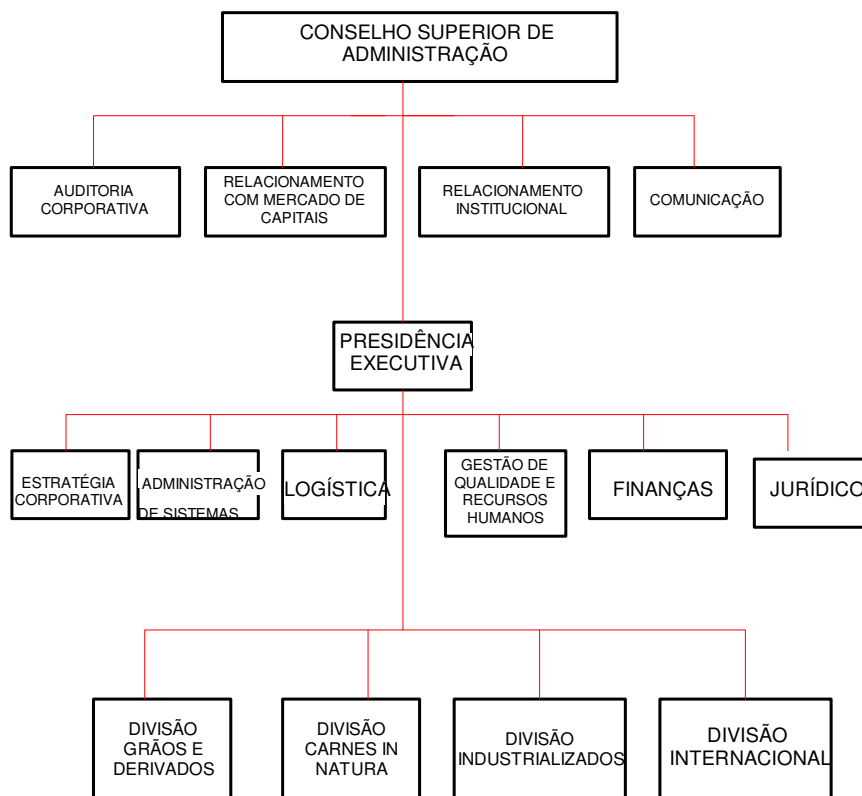
Foi adotada uma estrutura multidivisional estabelecendo-se 4 divisões:

(1) Divisão de Grãos e Derivados

- (2) Divisão de Carnes in Natura
- (3) Divisão Internacional
- (4) Divisão de Industrializados

Todas as divisões estão ligadas a uma Presidência Executiva que acompanha e avalia os desempenhos com o suporte de um staff técnico. No top, tem-se um Conselho Superior Administrativo, assessorado por um staff, que provavelmente define as grandes linhas estratégicas . (Figura 5 )

FIGURA 5. : ESTRUTURA MULTIDIVISIONAL DO GRUPO SADIA,



FONTE: RELATORIO ANUAL SADIA 1994.

## CAPÍTULO 7

### EMPRESAS FAMILIARES

Como a maioria das grandes empresas brasileiras é de origem familiar e muitas delas estão completando 50 anos de atividades, é natural que se encontrem, no momento atual, em processos sucessórias devido à morte de seus fundadores.

É importante ressaltar que a origem familiar imprime à estrutura organizacional um caráter secundário em relação ao modelo societário que é acordado entre sócios e herdeiros.

Este fato é da maior relevância, pois a condução de um modelo societário que não conflite com a gestão de negócios é essencial para a sobrevivência e crescimento da empresa e, conseqüentemente, para viabilizar sua liderança.

BERNHOEFT (1989, p.36-37) utiliza-se da definição de Robert G. Donnelley<sup>9</sup> para definir empresa familiar:

*“uma companhia é considerada empresa familiar quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família. Revela-se a existência de tal relacionamento quando há uma ou mais das seguintes condições:*

- *Os laços de família constituem um fator, entre outros, que determina a sucessão de cargos administrativos*
- *Esposas ou filhos dos atuais ou antigos dirigentes máximos encontram-se no conselho administrativo.*

---

<sup>9</sup> Robert Donnelley. A Empresa Familiar (1967)

- *Os valores institucionais importantes da firma identificam-se com uma família, seja em publicações formais da companhia, seja em tradições informais da organização.*
- *As ações praticadas por um membro da família refletem-se, ou acredita-se que reflitam, na reputação da empresa, independente da sua ligação formal com a administração.*
- *Os parentes que participam da companhia sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, especialmente quando há prejuízos.*
- *A posição do parente na firma influi em sua situação na família.*
- *Cada membro da família precisa chegar a um acordo quanto às suas relações com a empresa, ao determinar sua própria carreira a seguir.”*

A sociedade familiar tem dinâmica e origem próprias, sendo que no Brasil é muito influenciada pelas culturas da origem do grupo familiar (BERNHOEFT,1995). No caso do Brasil os traços culturais do imigrante italiano, alemão e português são muito fortes e acabam influenciando a formação dos valores da empresa e de seus ideais filosóficos .

A sociedade familiar, de acordo com o mesmo autor, é baseada no modelo de solidariedade entre irmãos, primos, filhos, cunhados e geralmente na primeira geração ela obtém sucesso, pois a figura do fundador é muito forte e é através dele que vão se moldando os valores que estruturam a empresa. O grande problema deste tipo de sociedade é mantê-la nas gerações seguintes, pois, para herdeiros, a empresa passa a ser um “sociedade imposta”, uma vez que não existe a possibilidade de escolha dos sócios, sendo portanto, bastante frágil a sua

sobrevivência. *“Os herdeiros sentem-se donos mas, isoladamente, nenhum deles é o dono da empresa, pois o único dono foi o fundador .”*

Outro equívoco na administração da sucessão na empresa familiar ocorre quando na tentativa de profissionalização busca-se a solução simplesmente retirando o controle familiar e entregando-o a um grupo de executivos contratados. *“A profissionalização de uma sociedade familiar é um processo longo e delicado, não se limita a criar novos organogramas, novas descrições de cargos, manuais, etc, mas criar consciência societária entre herdeiros de que a empresa só continuará se a sociedade torná-la viável”* ( BERNHOEFT , 1995). O mesmo autor enumera em seu estudo uma série de recomendações para viabilizar a continuidade de uma sociedade familiar.

A literatura sobre a evolução das relações societárias é escassa e trata-se de uma das relações mais complexas que podem envolver uma empresa. BERNHOEFT (1995), através de sua experiência em consultorias, argumenta que *“não existe possibilidade de sucesso para qualquer modelo de gestão empresarial sem haver antes um adequado modelo societário (p.9).”*

Durante o crescimento de uma empresa , as relações entre sócios , com os fornecedores, o mercado e internamente se modificam e fazer uma revisão do modelo societário se faz necessário, ou seja, é preciso rever os papéis de cada sócio na sociedade e gestão de negócios. Neste ponto, enfatiza Bernhoeft que *“é fundamental separar questões societárias da gestão, pois resolver problemas de gestão geralmente é mais fácil que implementar mudanças societárias.Mudanças societárias implicam em mudar participação acionária ,*

*criação de novas atividades com participações diferenciadas, encaminhamento sucessório, profissionalização que separe a sociedade da gestão”.*

SCHEFFER (1993) desenvolveu uma pesquisa voltada para área de recursos humanos, que identifica as principais dificuldades enfrentadas no período de sucessão nas empresas familiares de Porto Alegre e sugere ações preventivas que poderiam auxiliar este processo. A pesquisa foi realizada através de amostragem, na qual foram entrevistados 119 dirigentes de 60 empresas selecionadas. Após a coleta foi dado um tratamento estatístico, no qual a autora utilizou do Stastical Graphics System e foram realizadas análises descritivas, de variâncias e fatorial .

A variável “visão diferenciada do negócio entre sucedido e sucessor” foi a mais relevante, pois obteve a maior média. A segunda dificuldade apareceu na “rivalidade entre familiares pela posse do controle familiar”. A terceira dificuldade relevante foi “o despreparo da família para o atendimento do processo sucessório”.

Através da análise fatorial, a autora identificou seis fatores bloqueadores do processo de sucessão nas empresas familiares:

- . lacunas na capacitação do sucessor
- . interferências do relacionamento familiar
- . resistências do sucedido em desligar-se da empresa
- . restrições à profissionalização da empresa
- . posicionamento dos funcionários mais antigos
- . interesse de manter o vínculo familiar.

Como ação preventiva, identificou também seis fatores determinantes, que serviriam para sugerir programas de treinamento e desenvolvimento. Essas variáveis foram responsáveis por 62% da variância total.

- . preparação do sucedido
- . necessidade de profissionalização da empresa
- . capacitação do sucessor
- . envolvimento da família no processo sucessório
- . critérios do processo sucessório
- . assessoria de equipe interna da empresa

SCHEFFER (1993, com base em Netz) argumenta que 99% do total das empresas privadas no Brasil são empresas familiares, respondem por dois terços dos empregos e 20% estão passando por processos sucessórios que demorarão cerca de 3 a 5 anos para serem concluídos.

CARRÃO (1996) fez um estudo exploratório de empresas familiares da região de Piracicaba, utilizando amostra de 37 empresas de primeira geração e 95% de porte pequeno e médio. Os principais resultados de sua pesquisa foram:

- . as empresas têm consciência de suas limitações e propõem saídas para suas dificuldades;
- . tem critérios definidos para apuração de preços de venda e preocupam-se com a competitividade;
- . apresentam-se abertas a mudanças e ao investimento em novas tecnologias;
- . são preocupadas com a qualidade do produto/serviço que oferecem à sociedade.
- . em 86,49% das empresas, os familiares integram o corpo de funcionários por opção própria;

- . em 81,08% das empresas, não se apresentam restrições caso os familiares queiram deixá-las;
- . estão dispostas a manter seus valores e escolher um sucessor segundo parâmetros de capacidade;
- . as menores estão mais sujeitas às pressões familiares e atribuem seu sucesso principalmente à visão de negócio do fundador.

LODI (1987) identifica três crises da empresa familiar : (1) a crise de sucessão, (2) crise da liderança e (3) crise da identidade. A crise de sucessão ocorre na passagem do fundador para seus sucessores. A fase do fundador é marcada por uma administração centralizadora em que a última palavra é a do dono da empresa. Geralmente não existe a preocupação de preparar os filhos para a sucessão e estes não participam ativamente na empresa. Na segunda geração ocorre a crise de liderança, ou seja, o não aparecimento de um líder na família que seja de confiança de todos os seus membros e ao mesmo tempo capaz de conduzir os negócios. Nesta fase, o autor relata que ocorre um crise política ou luta pelo poder entre filhos. Paralelamente, os caminhos estratégicos a serem seguidos ficam indefinidos , o porte da empresa já exige certo grau de profissionalização e não existem membros na família suficientes para todos os postos. Na terceira fase, ou terceira geração, ocorre pulverização acionária, pois aparecem genros e noras, surgem ramos diversos e se torna difícil contornar divergências. Nesta fase, os netos já não se lembram dos valores e princípios do fundador da empresa. De acordo com o autor, a grande maioria das empresas familiares não chegam à quarta geração.



LODI (1994) sugere que, além de um acordo societário, é necessário um código de ética, para facilitar a identificação de conflitos de interesse e de abusos. Então, na empresa familiar, existe a possibilidade de um custo de transação interno à organização, que pode originar-se do “oportunismo”, ou seja, uma característica inerente ao ser humano, verificada com frequência nestes casos dada a complexidade do conjunto das relações familiares e profissionais.

A sobrevivência de empresas familiares dependerá do gerenciamento adequado destes custos e também da existência de uma cultura, ideologia e visão fortes e estáveis que sobrevivam a mudanças de gerações. O compromisso de continuar a trabalhar para o crescimento da empresa deve estar interiorizado nos valores de seus sucessores. Como sócios proprietários sentem-se mais protegidos que um gerente agenciado no mercado, o incentivo ao lucro e crescimento devem ser fortalecidos por valores culturais fortes.

De acordo com LODI (1994, p.72), no processo de transferência patrimonial do fundador aos familiares existem 3 importantes instrumentos legais: a holding<sup>10</sup>, o acordo societário e o testamento, incluindo doações em vida do fundador.

---

<sup>10</sup> As *holding companies* foram muito importantes nos mercados europeus e japoneses. Através delas se formaram o zaibatsu e os grandes grupos europeus, permitindo estruturas de redes intermercados controláveis. DAEMS (1978) realizou estudos focando especificamente *holdings* na Bélgica e também na França, países nos quais essa estrutura ocupa posição de destaque. O mesmo autor define grandes companhias *holdings* como “instituições financeiras que gerenciam um portfólio de ações com o objetivo de controlar as empresas das quais elas têm parcela significativa do capital.” O controle sobre as empresas é o fator fundamental que diferencia uma holding de um fundo mútuo e refere-se a ter instrumentos de poder necessários para gerenciar o capital da empresa, através de participação no conselho administrativo ou ter parcela significativa de ações com direito a voto. Na Bélgica, essas empresas não estavam necessariamente sob controle da matriz controladora, mas sim das subholdings, permitindo dessa forma que a controladora tivesse sob sua direção uma pirâmide de empresas. Através dessas estruturas piramidais, as grandes *holdings companies* criavam estruturas para obter controle de mercados. Nos Estados Unidos, a estrutura de holding foi uma passagem transitória para as grandes empresas devido a lei antitrust em 1890 que ameaçou este tipo de configuração, enquanto que, na Europa, teve um caráter permanente, pois foi mais difícil a implementação antitrust.

*“a holding familiar (pode-se falar em uma empresa para cada sócio) é uma pessoa jurídica com o objeto social de manter o controle dentro da família e regular a representação da mesma na votação de assembleia....o acordo societário é outro precioso instrumento legal, um contrato com o objetivo de estabelecer políticas societárias para a relações entre os herdeiros. São regras do jogo sobre como eles se comportarão em caso de retirada de sócio, venda ou compra de ações com direito de preferência, segurança de assento do conselho e de eleição para diretoria, substituição em caso de morte ou impedimento, entrada de parentes e itens, requerendo quorum qualificado. Enfim, regras que não constam de um documento mais exposto ao público, o contrato ou estatuto da sociedade. O testamento ( e doações em vida) são instrumentos legais de transmissão patrimonial, onde se materializa a forma como o casal fundador distribuirá os seus bens e as ações da empresa familiar.”*

LODI (1994) cita a empresa familiar nos anos 90 como o paraíso dos compradores. **“Em 1992 foram vendidas 251 empresas familiares brasileiras. Até setembro de 1993 já 169 haviam sido adquiridas, culminando com a incorporação da Tostines pela Nestlé e da Artex pelo Banco Garantia.”**

Com base em dados da Family Firm Institute , de Boston, o mesmo autor apresenta que nos Estados Unidos, 30% das empresas familiares chegam até a segunda geração e somente 10% atingem a terceira. Essas fases críticas referem-se aos 25 anos e 50 anos de existência da empresa.

No caso do grupo Sadia, a característica de ser empresa familiar está centrada nos valores institucionais que foram herdados de seu fundador, Atílio Fontana. Essa cultura familiar forte foi importante na primeira geração, pois foi o

---

elemento que estabelecia elos entre o fator humano e os objetivos a serem perseguidos e atingidos pela empresa. Porém, a medida que a empresa se expandia e adquiria o porte de uma *holding* diversificada, a cultura familiar forte, por possuir característica centralizadora, passou a ser um elemento de inibição à agilidade das ações e flexibilidade da empresa. Há, portanto, a necessidade de adequar tanto o modelo da estrutura organizacional da empresa como, também, seu modelo societário, à medida que a empresa cresce e estabelece *portfólio* de estratégias, seja buscando a diversidade ou a recentragem de suas atividades.

Na Sadia, foram identificados dois movimentos quanto a sua estratégia de crescimento. Primeiramente, a recentragem no setor de carnes (suínos, aves e bovinos) e a diversificação sinérgica buscando complementar sua cadeia produtiva e de comercialização (produção de ração, soja, óleos), e, posteriormente, a busca da diferenciação dentro de suas atividades *core* através da agregação de valor via industrialização de produtos e fortalecimento de sua marca através de investimento em publicidade. É interessante registrar também que a busca de uma estrutura organizacional mais enxuta e ágil ocorreu com a empresa Perdigão, segunda líder do setor, após sua venda para o consórcio de Fundos de Pensões.<sup>11</sup>

Com relação às três crises identificadas por LODI (1987), no caso da Sadia, as crises de liderança e sucessão<sup>12</sup> foram superadas, pois surgiram lideranças dentre os sucessores que foram adequadamente preparados. Quanto à

---

<sup>11</sup> DE CESARE(1997) a Perdigão optou por uma estrutura mais enxuta na qual tem-se a Perdigão holding S.A. que controla a Perdigão S.A. Com. e Ind. e Perdigão Overseas S.A.

<sup>12</sup> É interessante observar que as lideranças surgiram na segunda geração, pois na primeira a presença do fundador ainda era constante e este atuava nas tomadas de decisão conjuntamente com membros da família que ocuparam cargos no conselho de administração e presidência durante anos. (anexos)

terceira crise, a de identidade, a empresa procurou solucioná-la através de auxílio externo para que a transferência do controle operacional e decisório da empresa fosse gradativamente transferido para executivos externos ao grupo familiar.

## CAPÍTULO 8

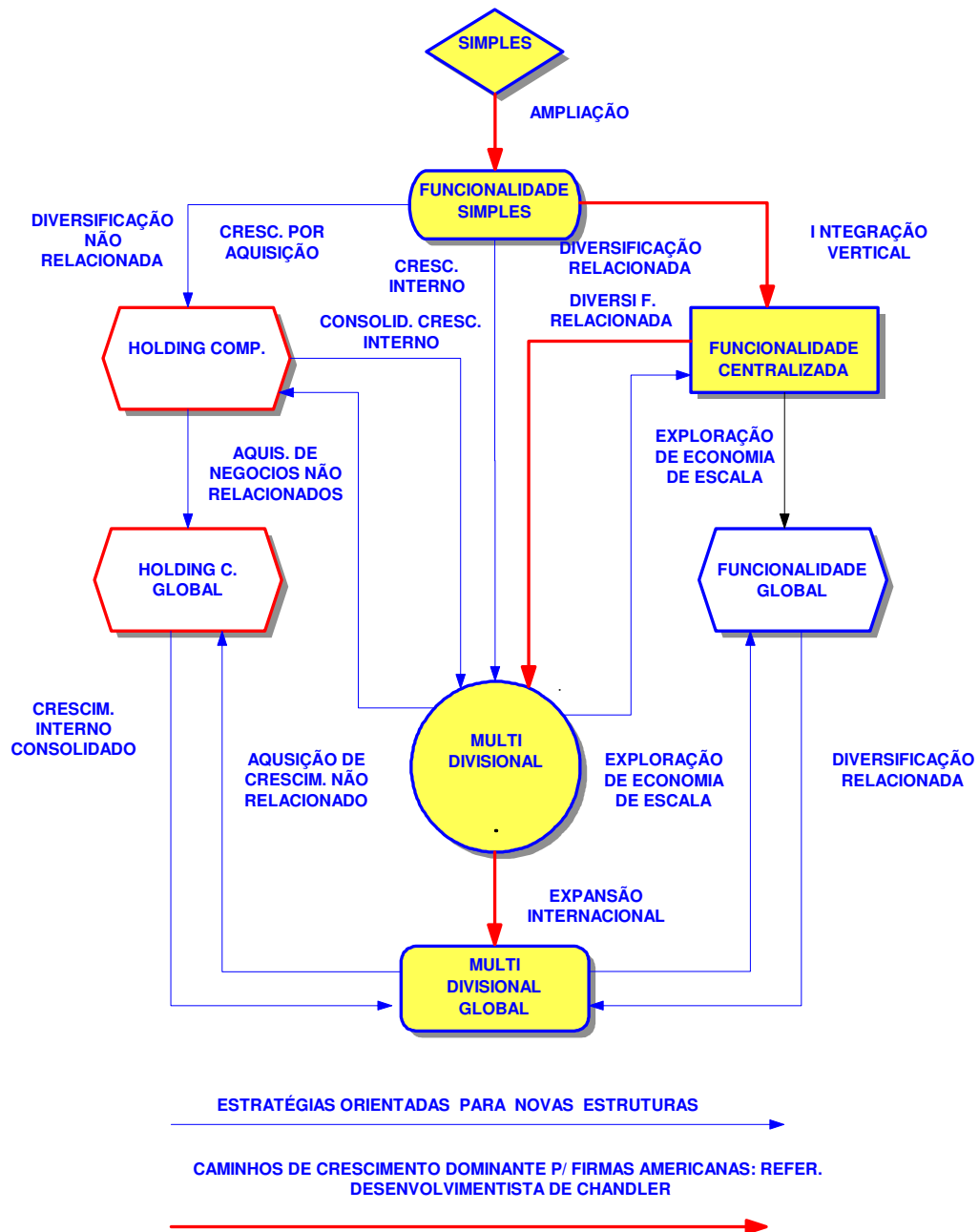
### CONFRONTAÇÃO DOS DADOS COM AS PROPOSIÇÕES

Utilizando-se de um gráfico semelhante ao elaborado por Galbraith e Nathanson (1978, in HAX & MAJLUF, 1984) para identificar diferentes caminhos de crescimento e associá-los à diferentes estratégias e estruturas organizacionais, construiu-se um fluxograma semelhante para os caminhos estratégicos e estruturas organizacionais identificados na evolução do grupo Sadia. Através deste fluxograma procurar-se-á conduzir a análise referente a principal proposta deste trabalho, ou seja, caracterizar a natureza da relação entre estratégia e estrutura no processo de crescimento e consolidação da liderança da empresa no segmento de carnes no Brasil (Figura 6 e 7).

A empresa origina-se através de uma estrutura simples informal, administrada pelo fundador e parentes e, posteriormente, assume uma estrutura funcional simples durante a sua primeira fase de crescimento (1944-69). A expansão, conseqüência das estratégias adotadas que deram certo, levou a empresa a adotar uma estrutura de holding em 1971, ano quando em que seu capital foi aberto ao mercado acionário. A consolidação da liderança do grupo no segmento de carnes, exportação de carnes e industrialização, ocorreu na segunda fase de crescimento(1970-89).

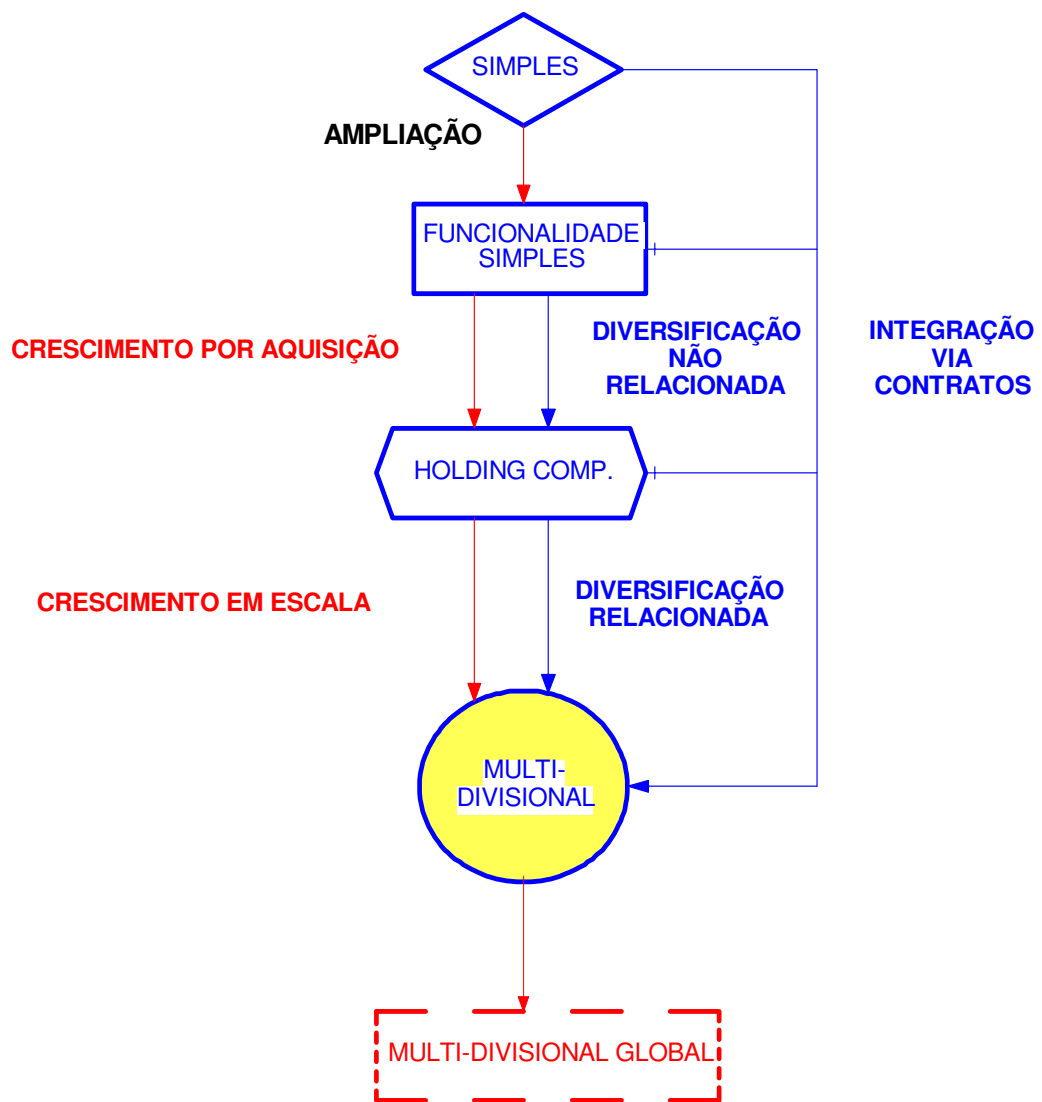
Na terceira fase de crescimento, após a data de falecimento do fundador, tem-se um período de adaptação dos acionistas herdeiros quanto à estrutura e modelo societário a ser adotado . No plano operacional a estrutura organizacional adotada pela empresa é a forma multidivisional. É atualmente uma empresa nacional de grande porte com faturamento em torno de US\$ 3,3 bilhões , líder do segmento de carnes, podendo ser considerado um jogador forte a nível do bloco do Mercosul , porém não atingiu ainda, o porte de uma multidivisional global. As barreiras no mercado global são muitas devido à presença de grandes grupos já estabelecidos e os mercados europeus e americanos serem altamente protegidos à entrada de carnes brasileiras, principalmente a carne de frango , cuja comercialização tem sido alvo de debates e negociações na OMC, Organização Mundial do Comércio.

Figura 6 - Caminhos de Crescimento Para Firms Americanas.



Fonte: Hax e Maluf, 1984.

FIGURA 7. CAMINHOS DE CRESCIMENTO DO GRUPO SADIA



FONTE: ELABORADO PELO AUTOR

- CAMINHOS ESTRATÉGICOS EFETIVADOS
- INTENÇÃO DE CRESCIMENTO DO GRUPO



## 8.1. DE UMA ESTRUTURA FUNCIONAL PARA UMA HOLDING

Na primeira fase de crescimento, 1944-69, à medida que a pequena empresa crescia com a expansão do mercado, foram-se aprimorando as relações e o gerenciamento com seus fornecedores, a produção e suas linhas de produtos, assim como a distribuição e venda dos mesmos. Neste período, a estrutura funcional simples era suficiente para organizar as diversas funções administrativas.

Na época, as principais decisões estratégicas eram tomadas pelo fundador da empresa, sr. Atílio Fontana, duas das quais foram fundamentais para a expansão produtiva e geográfica da firma: a integração via contratos amparada pelo fomento agropecuário para garantir a matéria-prima de qualidade e a busca dos principais centros consumidores do Brasil na época, São Paulo e Rio de Janeiro.

Nos anos 60, procurando novas oportunidades de mercado, iniciaram-se parcerias para a produção de aves, atividades com bovinos e a exportação de produtos cárneos. A diversificação sinérgica adotada para explorar as três fontes de proteína animal foi viabilizada pela aquisição do Moinho da Lapa, em 1950 e da Indústria em Toledo no Paraná, em 1954; pela instalação da Frigobrás em S.Paulo, em 1961, da Sadia Avícola S.A. em Chapecó, em 1970 e a aquisição do frigorífico Várzea Grande, no Mato Grosso, em 1970.

Nos início dos anos 70, são várias empresas compondo o grupo Sadia como resultado de estratégias de diversificação horizontal adotada e a expansão externa via exportação. Paralelamente, toda uma infra estrutura de apoio tecnológico foi

desenvolvida para dar suporte ao fomento agropecuário, com objetivos de melhorar a qualidade e produtividade da matéria-prima. Neste estágio, a empresa se tornara multifuncional, multiregional e multiproduto, via adição de multiunidades. A busca do crescimento visava a reduzir custos de produção e distribuição, via escala e escopo, assegurar acesso a novos mercados e criar barreiras à entrada.

Em 1971, a empresa, com características de grupo, decide abrir, o capital colocando ações no mercado, adotando a estrutura de uma holding (Figura 4), composta de um Conselho Superior de Administração e uma Presidência Executiva. O Conselho tinha como função decidir sobre as grandes linhas estratégicas do grupo e escolher a diretoria executiva, assim como era responsável pelo relacionamento com o mercado de capitais e auditoria dos negócios da corporação. A estrutura de holding configura uma relação do tipo matriz-subsidiária, pois jurídica e operacionalmente as firmas são separadas, sendo o controle sobre as firmas fraco (CAVES, 1980).

Após a abertura de seu capital, a Sadia Concórdia S.A. passa a ser a controladora da holding, por ser a principal empresa do grupo. Neste período, denominado neste estudo como segunda fase de crescimento, de 1970 a 1989, o grupo Sadia se expande tornando-se líder no segmento de carnes de aves e suínos, exportação de carnes e industrializados (Tabela 18).

Tabela 18 - Faturamento Total por Mercado para as Líderes do Segmento de Carnes no Brasil, em 1994.

Empresa	Mercado Interno (US\$ milhões)	Exportações de carnes (US\$ milhões)
Sadia	2.217	411

Perdigão	607	220
Ceval	307	130

---

Fonte: Matos (1996), pp. 150, 176 e 179.

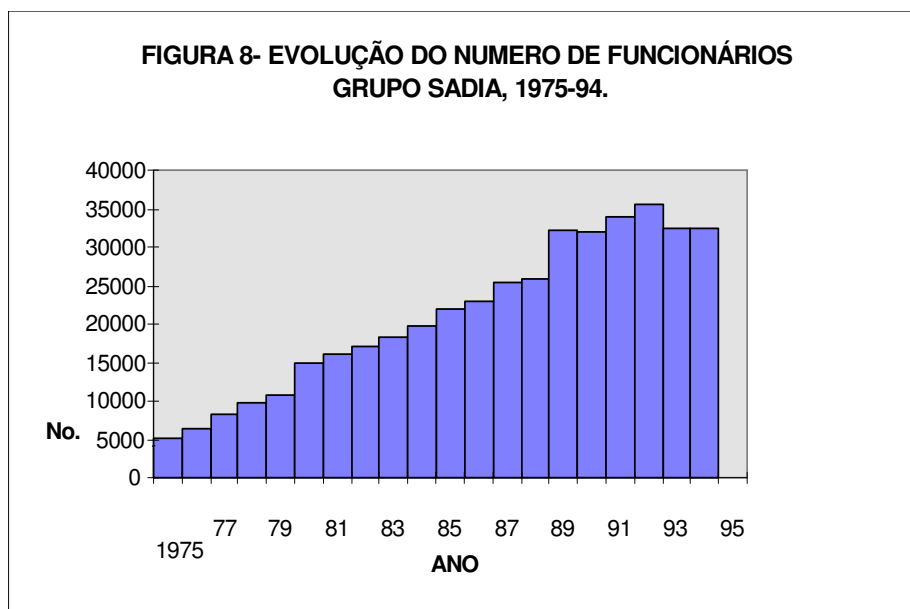
As estratégias adotadas nesse período e as mudanças organizacionais permitiram um crescimento exponencial : em 1975, o grupo Sadia tinha 5.163 funcionários; em 1980 , 14.935; em 1985, 21.922; atingindo 32.767 em 1995 .

Tabela 19 - Evolução do Número de Funcionários na Sadia, 1975-95.

Ano	Número de Funcionários
1975	5163
76	6381
77	8312
78	9743
79	10820
1980	14935
81	16020
82	16980
83	18313
84	19821
85	21922
86	22813
87	25264
88	25837
89	32149
1990	31912
91	33928
92	35625
93	32473
94	32357
95	32767

---

Fonte: Relatórios Anuais, Sadia.



Fonte: Elaborada com dados das Relatórios Anuais, Sadia.

Da mesma forma cresce significativamente o abate de aves, atividade que passa a ser o foco da empresa . Em 1975, 30.410 mil ; em 1980, 93.440 mil; em 1985, 200.730 mil e em 1994, 313.000 mil unidades (Tabela 20).

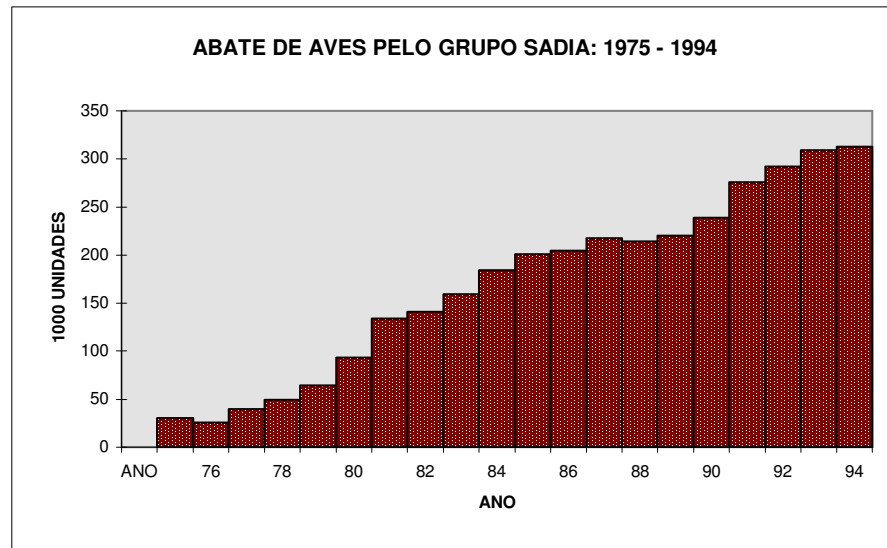
Tabela 20 - Abate de Suínos, Aves e Bovinos do Grupo Sadia, 1975-94 (mil unidades)

ANO	SUINOS	AVES	BOVINOS
1975	724	30.410	0
76	783	25.800	0
77	818	39.860	0
78	1049	49.200	0
79	1089	64.320	0
80	1435	93.440	136
81	1376	133.760	138,5
82	1213	140.940	180,3
83	1372	159.320	239,6
84	1319	184.440	232,9
85	1461	200.730	261,8
86	1661	204.720	160,2
87	1886	217.580	168
88	1608	214.230	275
89	1411	220.180	314
90	1869	239.270	443
91	2141	276.000	527
92	2248	292.000	621

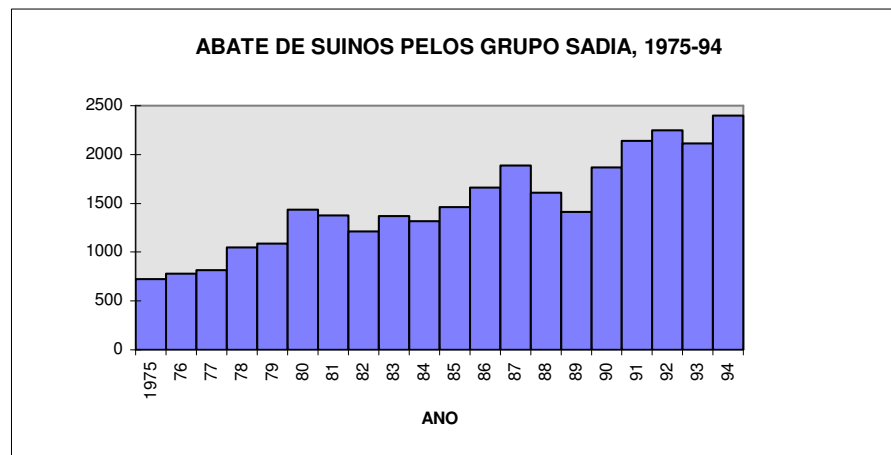
93	2115	309.130	444
94	2400	313.000	345

---

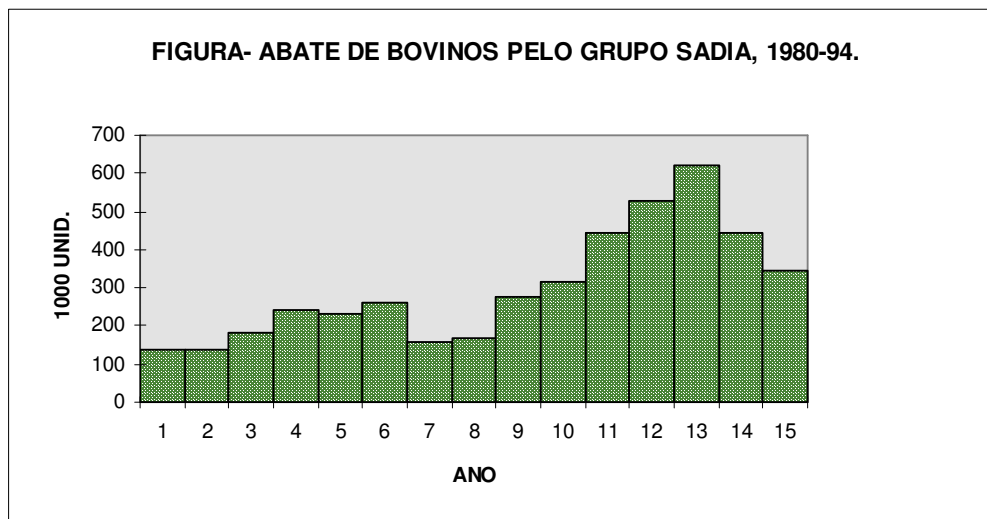
Fonte: Relatórios anuais Sadia.

**Figura 9**

Fonte: Elaborada pelo autor , com dados dos relatórios anuais da Sadia.

**Figura 10**

Fonte: Elaborada pelo autor , com dados dos relatórios anuais da Sadia.

**Figura 11**

Fonte: Elaborada pelo autor , com dados dos relatórios anuais da Sadia.

No início dos anos 70 , com a diversificação para aves, esta passou a ser a atividade chave da empresa. Tal decisão foi acertada , na medida em que o consumo de aves apresenta vantagens à substituição de outras proteínas animais, devido aos custos relativos favoráveis, propiciados pelas inovações tecnológicas na genética e nutrição , assim como o processo de abate e corte que passou a ser totalmente automatizado possibilitando a produção em massa.<sup>13</sup>

A percepção de que as proteínas animais são produtos substituíveis, mas tem valor diferenciado por segmentos de mercado levou a empresa a expandir o seu processo de diversificação para as três fontes principais de proteínas animais: suínos - aves- bovinos e, também a explorar diferentes formas de industrialização

<sup>13</sup> tema explorado por RIZZI (1993 )

das mesmas. Dessa forma, a empresa passa a gerenciar diversos produtos substituíveis entre si e consumidos em função de faixas de renda.

A expansão do grupo através da diversificação horizontal ( mesma base nutricional ) ocorreu via aquisição de empresas em localidades diversas, definindo a expansão geográfica em função da proximidade da produção da matéria-prima e dos centros consumidores.

A taxa de crescimento para o abate de aves, no período de 1975-94, foi de 13,4% aa.; para suínos, 5,53% aa. e 9,6% aa para bovinos (Tabela 21 ).

Tabela 21- Taxas de Crescimento para Abates de Aves, Suínos e Bovinos, pelo grupo Sadia, 1975-94.

	Taxas Cresc.	Teste ( t )	Significância	Período
Aves	13,40%	10,89	0,1%	1975-94
Suínos	5,53%	2,61	2,0%	1975-94
Bovinos	9,60%	5,60	0,1%	1980-94

Fonte: Elaborado pela autora com dados da Sadia , utilizando o método apresentado por NEGRI ET ALII (1995)

Nos anos 70, o crescimento da empresa se deu, principalmente, devido à produção de frangos. Ao separar a análise para aves em dois subperíodos: 1975-85 e 1985-94, tem-se no primeiro subperíodo uma expansão vertiginosa, enquanto que no segundo período esta taxa decresce.(Tabela 22 ).



Tabela 22 - Taxa de Crescimento para Abate de Aves pelo Grupo Sadia, em dois sub-períodos, 1975-85 e 1985-94.

	Taxa Crescimento	Teste ( t )	Significância
1975-85	22,87%	17,63	0,1%
1985-94	3,31%	2,47	4,0%

Fonte: Elaborado pela autora com dados da Sadia , utilizando lo método apresentado por NEGRI ET ALII (1995)

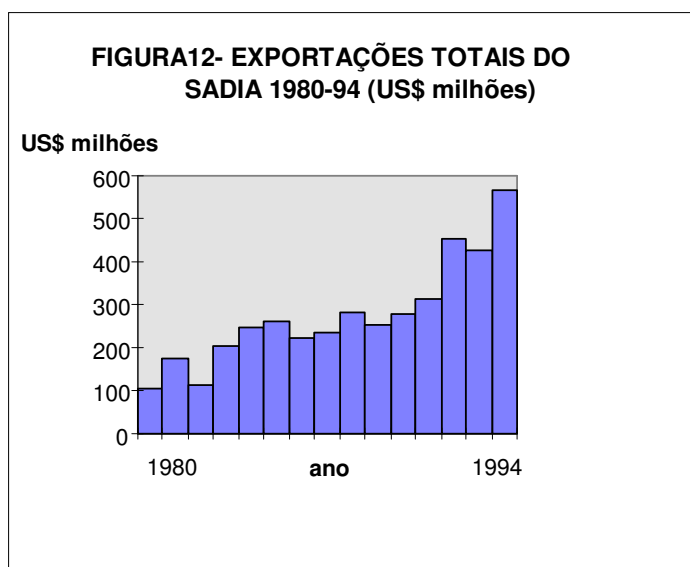
A atividade com bovinos só se inicia com maior intensidade no início dos anos 80, decisão esta estimulada pelos incentivos e subsídios oferecidos pelo governo na região Centro-Oeste. A diversificação para bovinos como estratégia de expansão não esbarrou em novos competidores, pois praticamente não existiram, não havendo, portanto, barreiras à entrada. A Sadia iniciou atividades como pioneira, sendo depois seguida pelas outras empresas e sua estratégia tem a vantagem do primeiro movimento . Por outro lado, também assumiu os riscos de uma nova atividade .

Na década de 80, com a recessão econômica, o grupo adotou como estratégia explorar com maior intensidade o mercado externo, que já vinha sendo trabalhado nos anos 70. Em 1980, as exportações somavam cerca de US\$ 106 milhões; em 1990, atingiram US\$ 280 milhões e em 1994 US\$ 567 milhões (Tabela 23).

Tabela 23 - Exportações Anuais do Grupo Sadia ,1980-96.

Ano	US\$ milhões
1980	106
1981	173
1982	115
1983	204
1984	248
1985	262
1986	223
1987	233
1988	283
1989	251
1990	280
1991	315
1992	454
1993	425
1994	567
1995	397
1996	554

Fonte: Relatórios Anuais Sadia.



Fonte: Elaborada pelo autor com dados coletados dos relatórios anuais Sadia.

## 8.2. DE UMA ESTRUTURA DE HOLDING PARA UMA ESTRUTURA MULTIDIVISIONAL

Nos anos 90, o grupo Sadia direciona-se para o segmento de industrializados no qual já vinha participando com peso significativo na receita operacional bruta.. Nos anos de 1990 e 91 atinge a participação de 35% e 36%, respectivamente. Sinergicamente à expansão de bovinos, o grupo incorpora atividades com soja, passando a explorar toda a cadeia produtiva, grãos-farelo-óleo-margarinas, ampliando-se o portfólio de atividades. Em 1992 , as três principais fontes da Receita Operacional Bruta são: (1) Industrializados : 31%, (2) Frigoríficos de Aves: 29% e (3) Soja/óleo/farelo: 18%. (Tabela 24 )

Tabela 24 - Composição Percentual da Receita Operacional da Sadia, 1981-92

ANO	Frig. Aves	Frig. Suínos	Frig. Bovinos	Industria- lizados	Rações	Soja/óleo/f arelo	Alimentos secos	Outros	Total
1981	26,6	24,2	9,3		21,8	11,7	1,9	4,5	100
82	26,3	25,9	9,9		21,3	10,1	2,2	4,3	100
83	24,9	20	10,2		22,9	16,8	1,7	3,5	100
84	26	19	11		20,5	17,6	1,4	4,5	100
85	26	19,2	11		22,3	15,6	1,4	4,5	100
86	25,5	19,1	9,7	22,7	14,7	1,1	1,2	6	100
87	26,8	7,1	4,6	17,6	22,7	14,5	1,3	5,4	100
88	30	6,7	7,2	20,5	6,4	21,7	2	5,5	100
89	31	6	8	28	7	17	2	1	100
1990	31	3	11	35	3	12	2	3	100
91	32	0	13	36	0	14	3	2	100
92	29	0	14	31	0	18	6	2	100
93									
94									

Fonte: Relatórios Anuais Sadia.

Quando se compara a Sadia com outras líderes do segmento, observa-se que todas adotaram, durante o período de crescimento, as mesmas estratégias, ou seja, o fomento agropecuário, as atividades centradas em aves e, depois, a diversificação complementar com soja. Utilizaram-se da economia de escala na produção, desenvolveram suas marcas criando diferencial de valor e desenvolveram linha de produtos diversificados.

A consolidação das novas estratégias direcionadas às atividades com aves, soja, bovinos e exportação levou o grupo Sadia à uma nova reestruturação organizacional, adotando a estrutura MultiDivisional, que de acordo com CAVES (1980, p.89) implica em separação das atividades operacionais de forma bem demarcada e com controle de decisões estratégicas pela administração central (conselho administrativo e presidência executiva). Ressalta ainda o autor a possibilidade da existência da forma MD (multidivisional) corrompida, ou seja, com participação forte dos proprietários ou administradores centrais. Nas empresas familiares existe a possibilidade dessa forma estrutural ocorrer, dependendo do modelo societário estabelecido.

No período de maturidade, a Sadia levou vantagens em relação à 2ª líder, a Perdigão, quando esta última passou por crises financeiras e acabou sendo adquirida por um consórcio de fundos de pensão. A saída de familiares nos processos de gerenciamento na Sadia foi realizada de forma mais planejada, sem afetar as atividades da empresa.

De acordo com BERNHOEFT (1997), nas empresas familiares, na transição da primeira geração para as seguintes, ocorre uma série de transformações, sendo que uma delas é o surgimento de dois tipos de acionistas:

ativo e o passivo. O acionista ativo é aquele que detém parte do capital da empresa e está diretamente envolvido com a gestão dos negócios. O passivo é apenas um sócio capitalista interessado nos rendimentos do seu patrimônio. Ambos os acionistas necessitam ser profissionalizados e adequados para que não ocorram conflitos entre o modelo de gestão e o modelo societário e também é necessário estabelecer acordos que regulem questões éticas entre herdeiros e acionistas . Uma problemática colocada pelo autor refere-se a uma preparação dos acionistas ativos para, além de gerir seus negócios, estar preparados para administrar conflitos hierárquicos que se misturam com questões familiares.<sup>14</sup>

Dentre os fatores que influenciam a defasagem da adaptação da estrutura organizacional às estratégias , de acordo com CAVES (1980), estão a estrutura do mercado no qual a firma atua, tipo de controle ( proprietário ou gerencial) e grau de internacionalização. A estrutura de mercado está relacionada com as possibilidade sinérgicas de atuação no mercado que permitam atividades horizontais ou se sua estrutura é mais ou menos oligopolizada. O tipo de controle ou modelo societário como já exposto pode dificultar mudanças e transformações na gestão de negócios. O grau de internacionalização dependerá das barreiras existentes no mercado internacional, assim como das facilidades oferecidas pelas instituições governamentais que favoreçam o crescimento da atuação externa.

No caso do grupo Sadia a reestruturação para a forma Multidivisional foi adotada em 1994, no momento em que se percebeu que deveria focar suas atividades em mercados já identificados com estratégicos e já desenvolvidos pela empresa. Os mercados de grãos, industrializados, negócios externos e carnes já

---

<sup>14</sup> Na Sadia a figura de Luis Fernando Furlan foi expressiva neste sentido.

havam atingido o porte necessário para uma operacionalização separada que possibilitasse maior flexibilidade. Paralelamente à reestruturação na configuração organizacional, ocorreu também uma mudança no modelo societário, com a transferência das diretorias para gerentes contratados ou agenciados no mercado e retirando os acionistas proprietários para o Conselho Administrativo. Posteriormente, para obter maior equilíbrio, foram nomeados como membros do conselho, executivos externos ao grupo familiar.

Evidências de que o modelo societário do grupo Sadia parece não ter causado conflitos com a gestão de negócios se verifica pelo fato da empresa ter preservado sua liderança no segmento industrial no qual atua. Índices financeiros selecionados (vendas, lucro líquido, rentabilidade sobre patrimônio e liquidez geral) da Sadia Concórdia, controladora da holding, indicam que a empresa vem mantendo desempenho ascendente, sendo apenas afetada por situações conjunturais.

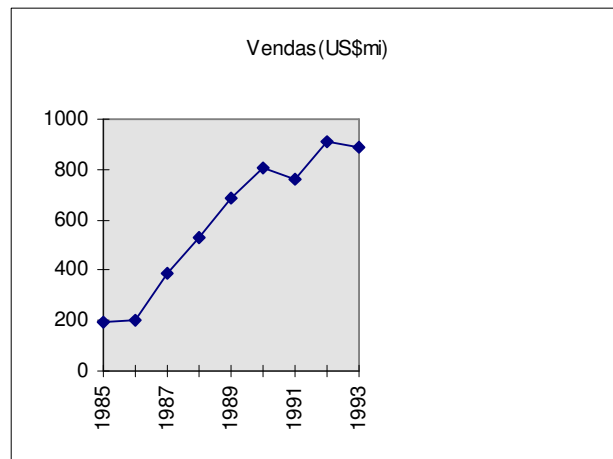
No período de 1985-93, as vendas do grupo apresentaram crescimento significativo até 1990 e taxas menores nos três anos seguintes, devido ao período de recessão pós plano Collor I, quando as empresas em geral tiveram que se adaptar às condições restritivas de consumo. No ano de 1985, as vendas estavam em US\$ 194 milhões e 9 anos após atingiam cerca de US\$ 900 milhões, ou seja, uma variação de 350%.(Tabela 25)

Tabela 25 - Vendas em US\$ milhões da Sadia Concórdia, 1984-93.

Ano	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Vendas	14	200	387.5	526.4	688.9	805.5	763.4	907.4	884.7

Fonte: Revista Exame, 500 Maiores.

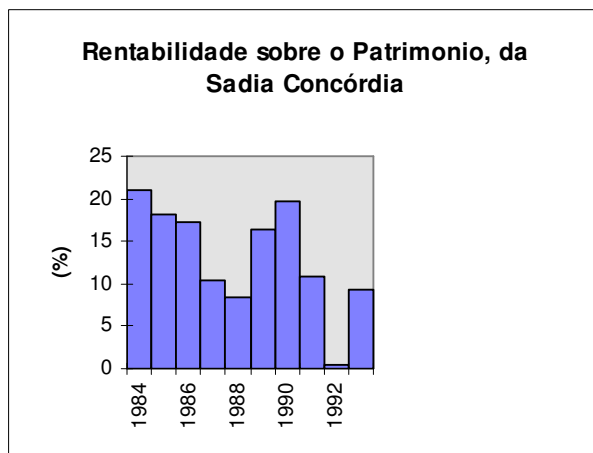
Figura 13 - Evolução das Vendas da Sadia Concórdia, 1985-93



Fonte: Elaborada com dados da Rev. Exame 500 Maiores

Por sua vez, a rentabilidade sobre o patrimônio, no período de 1984-93, ficou em média 13,2%, sendo que o ano de 1992 foi atípico, pois apresentou um índice de 0,4% (Figura 14).

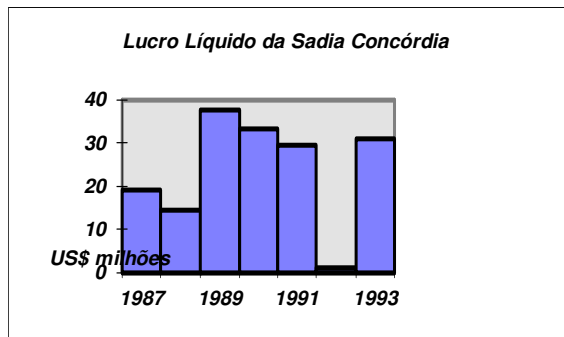
Figura 14 - Evolução da Rentabilidade Sobre o Patrimônio da Sadia Concórdia, 1984-93.



Fonte: Elaborada com dados da Rev. Exame 500 Maiores

Quanto ao lucro líquido, a partir de 1989, ficou nos patamares de US\$ 30 milhões, à exceção de 1992, em que foi de US\$ 1,2 milhões, mas ainda positivo (Figura 15).

Figura 15 - Evolução do Lucro Líquido da Sadia Concórdia, 1987-93.



Fonte: Elaborada com dados da Rev. Exame 500 Maiores

### 8.3. CONCLUSÕES E PROPOSIÇÕES

O grupo Sadia em 50 anos de existência passou por duas grandes mudanças organizacionais: 1. Formação da holding e abertura do capital da empresa nos anos 70

2. Reestruturação da companhia para estrutura multidivisional com menor presença de pessoas da família em comandos de decisão, no início dos anos 90

Essas mudanças na estrutura formal da organização foram adequações às estratégias adotadas pela empresa que propiciaram seu crescimento e expansão geográfica, demandando novas estruturas, fato que reforça a hipótese de Chandler : **“que a estrutura segue a estratégia”** . A primeira mudança ocorre



após a primeira fase de expansão na qual a empresa faz uma série de aquisições : o Moinho da Lapa em 1953, o Frigorífico de Toledo em 1954 e a Indústria Chapecó, e para constituir as bases de atividades de suporte adquiriu aviões cargueiros, dando origem , anos mais tarde, a uma empresa de aviação do grupo. A segunda mudança organizacional ocorreu após o sucesso da diversificação sinérgica empreendida pela Sadia, consolidando suas atividades na produção de carnes (frangos, suínos, bovinos), industrializados e produção de grãos, óleo e ração . Além da expansão da base produtiva, a expansão externa propiciou um percentual significativo no faturamento total da empresa..

A diversidade de atividades exigia maior descentralização , maior flexibilidade por atividade de mercado ou por produto. Foram então constituídas as divisões de : Grãos e Derivados, Carnes in Natura, Internacional e Industrializados. A reorganização da empresa também auxiliou o grupo a focar atividades que são estrategicamente mais interessantes para o crescimento, ou seja, a divisão de industrializados.

O sucesso estratégico do grupo deveu-se também a aspectos informais (culturais e humanos ) da organização. Na primeira fase estes aspectos estão representados pela figura do líder e fundador da empresa, Atílio Fontana, que como imigrante pioneiro abriu caminhos que superaram a falta de infra-estrutura da época e viabilizaram a expansão geográfica . Sua crença no fator humano e tecnológico foram fundamentais, levando-o a adquirir tecnologia de primeiro mundo, trazendo ao Brasil *know-how* para criação de suínos, a matéria-prima para a industrialização. Dessa forma, disseminou uma cultura empresarial empreendedora, na busca de soluções fora do espaço nacional e na tentativa de

internalizar inovações na empresa. Ciente também do aspecto político como fator importante que afeta a iniciativa privada, aproveitou o seu talento para paralelamente à atividade empresarial trilhar caminhos políticos como se pode comprovar através da história de sua vida (Tabela 26).

Tabela 26-Cargos Políticos Ocupados pelo Fundador do Grupo Sadia, Atílio Fontana.

---

anos 30 - Conselheiro Municipal em Joaçaba

1947 - Vereador pelo PSD- Partido Social Democrático

1950 - Prefeito de Concórdia

1955 - Deputado Federal pelo PSD

1963 - Senador pela Arena ( PSD-PTB)

1961- Secretário da Agricultura do Estado de Santa Catarina

1971- Vice- governador do Estado Santa Catarina pelo governo Colombo Sales

---

Fonte: Sadia 50 anos, Edição Comemorativa da SADIA

Essa diferença quanto ao gerenciamento da empresa voltado à modernidade introduziu na geração posterior posicionamentos profissionais e idéia de unidade que facilitaram a transição de uma empresa familiar para uma empresa profissional, propicioando vantagens ao grupo Sadia sobre o grupo Perdigão, na fase de maturidade industrial.

A primeira grande mudança ocorreu após 26 anos da origem da empresa (1944- 1970) e a segunda grande mudança , 12 anos depois (1970-1992). Nos anos 80, ocorreram reestruturações e ajustes das empresas nos países desenvolvidos frente às mudanças tecnológicas e as estruturas produtivas . No Brasil, apesar da recessão as empresas também passaram por processos de ajustes

para se preparar à abertura de mercados e competir internacionalmente, para se reposicionar garantindo seus mercados no bloco em formação, o Mercosul. O ambiente nos anos 90 apresenta-se muito mais turbulento que nos anos 70 , as rápidas mudanças nas regras de mercado e a entrada de mais um competidor de peso, a Ceval , levam a empresa à reestruturação mais rápida que da primeira vez. A dinâmica mais intensa do ambiente competitivo e da tecnologia levam à mudanças organizacionais mais rápidas, confirmando a hipótese de Mintzberg: “que as organizações mudam de acordo com fatores situacionais e, nesse caso, a dinâmica do ambiente.”

A liderança o grupo Sadia foi viabilizada por dois fatores fundamentais: (1) a internalização da inovação tecnológica nas suas atividades que permitiu uma produção em escala e, posteriormente, em escopo, através da diversificação. A empresa agroindustrial, cuja dependência da matéria-prima é grande, percebeu desde 1950 a necessidade de desenvolver relações de longo prazo, formais e informais, com os fornecedores ( produtores familiares regionais) para garantir seus produtos com especificações e qualidade. O gerenciamento estratégico do grupo soube ganhar vantagens competitivas através dos incentivos oferecidos pelo governo, como ocorreu na expansão para o Centro-Oeste, não deixou escapar oportunidades de explorar mercados externos ( na Guerra das Malvinas, o espaço deixado no mercado inglês pelos argentinos foi estrategicamente ocupado) e de criar novos mercados externos como no Oriente Médio e Asiático ,(2) o segundo, refere-se a capacidade de gerenciamento do modelo societário paralelamente à sua estrutura organizacional administrativa.

## **Considerações Finais**

As adequações na estrutura organizacional durante o crescimento do grupo Sadia foram necessárias em função do porte adquirido e das novas estratégias adotadas. A empresa buscou no início dos anos 90 uma estrutura Multidivisional que, de acordo com HAMOND ( 1994 ) é mais eficiente , para grandes empresas, do que uma estrutura funcional. Mas essas mudanças não foram ( os únicos) fatores fundamentais para que a Sadia se tornasse líder do segmento de carnes; na realidade, verifica-se , também, um conjunto de situações pelas quais a empresa procurou ganhar vantagens competitivas.

O desenvolvimento de uma relação contratual com os fornecedores de suínos e frangos na região sul criou as bases para uma relação de longo prazo, garantindo sua fonte de matéria-prima com a qualidade desejada. Adotou-se, dessa forma, um modo de governança que minimiza custos de transação, visto que a verticalização para trás seria menos lucrativa (FARINA, 1992, p.32). Os contratos com fornecedores foram aprimorados, no que diz respeito às obrigações das partes e a Sadia desenvolveu seu próprio índice de medida para remunerar seus fornecedores.

A estratégia de contratos desenvolvida na indústria de carnes, para suínos e frangos, está amparada também pela teoria da cadeia de valores. A empresa, ao amparar e orientar seus fornecedores, adiciona valor técnico nesse ponto de sua cadeia produtiva, criando diferencial competitivo. Ao centrar sua competência no processamento ou na agregação de valor, a Sadia através da produção em escala e escopo criou barreiras à entrada e obteve redução de custos. Os custos fixos

elevados que caracterizam as grandes plantas de abate e processamento, transformaram em oligopólio o segmento de industrializados. Porém, a entrada de novos competidores com condições de capital para investimentos altos não está descartada. É o caso da entrada do grupo Ceval via aquisição da empresa de marca Seara.

Com relação à expansão externa, a empresa ao abrir pioneiramente o mercado no Oriente Médio, pela vantagem do primeiro movimento, criou assimetrias que lhe permitiram ser o principal exportador de frangos inteiros do país. Por outro lado, a Perdigão utilizou-se da mesma estratégia de jogos ao conquistar o mercado japonês para frangos de corte, segmento no qual é líder de exportação. Nesta mesma linha de raciocínio, a Sadia procurou entrar no mercado europeu via Inglaterra, na ocasião do conflito nas ilhas Malvinas e procurou parceiros na Argentina para colocar primeiramente sua marca no Mercosul.

A dinâmica das transformações de configuração depende indiretamente da dinâmica do ambiente, seja através de estímulos positivos ou negativos. As oportunidades como liberação de tarifas para exportações ou subsídios fiscais levam as firmas a adotarem estratégias, assim como a competitividade existente no mercado no qual a empresa atua pode inibir ou estimular adoção de estratégias. As empresas líderes no segmento de carnes, por exemplo, preferem focar nos produtos de maior valor agregado do que competir no segmento de commodities (frangos inteiros ou cortes), pois existe para estes produtos um mercado atomizado e de amplitude regional.

Visto que as líderes do segmento de carnes se equiparam em tecnologia, escala e escopo, a divisão do mercado apresenta diferenciais muito pequenos e as estratégias adotadas pelas mesmas são bastante semelhantes. Dessa forma, a competitividade não passa somente pelos fundamentos tradicionais escala e escopo, mas também pelo gerenciamento efetivo das estruturas internas e externas à organização, que implicam em redução de custos de transação e desenvolvimento das competências centrais, assim como dos movimentos competitivos dos “first movers” que garantam vantagens competitivas. Estes fatores em conjunto é que irão distinguir uma líder.

A persistência da Sadia na colocação de seus produtos no mercado externo, no desenvolvimento de industrializados, na produção de soja e na extração e industrialização de óleos, levou a empresa ao desenvolvimento de competências nessas áreas, além de carnes. Através de respostas adequadas ao ambiente, abriram-se oportunidades de sucesso. A configuração organizacional é consequência da dinâmica desse processo e, quanto mais intenso e rápido ocorrem as identificações e consolidações das estratégias, mais dinâmicas também são as mudanças nas estruturas organizacionais.

A definição estratégica é, portanto, uma reação à dinâmica do ambiente com objetivos de preservação e crescimento e as transformações estruturais na configuração organizacional são decorrentes, podendo ocorrer paralelamente ou após a definição dos caminhos estratégicos a serem seguidos. Porém, as transformações na configuração organizacional, mesmo que necessárias, não garantem o sucesso estratégico, ou seja, não são fator determinante isoladamente,

mas podem ser um fator necessário na medida que quando não implementadas geram custos internos de transação entre unidades da empresa.

No caso das empresas brasileiras, existe ainda outro fator relevante que deve ser considerado na análise, que se refere à estrutura societária e à forma como as interferências de familiares são administradas. As empresas Sadia e Perdigão, líderes do setor, de meio século de existência e de origem familiar, são bons exemplos. No caso da Sadia, o gerenciamento da questão societária foi mais eficiente, enquanto que, no caso da Perdigão, ocorreu o contrário, o que levou a empresa a uma crise financeira no início dos anos 90.

Pode-se dizer que a liderança da Sadia não se deve somente à adequação da configuração organizacional no momento certo, mas a um conjunto de outros fatores que permitiram uma gestão eficiente dos negócios. Assim, pode-se também argumentar que as crises ocorridas com a Perdigão não se deveu à não adequação da sua configuração organizacional às estratégias mas a outros fatores que talvez estivessem relacionados com a estrutura do seu modelo societário.

No caso das sociedades familiares, o atraso na definição de um modelo societário adequado à gestão dos negócios pode se tornar realmente um problema na implementação estratégica ou colocar a empresa em situações financeiras críticas.

Surge neste estudo de caso uma hipótese relevante para empresas de origem familiar, ***H: Nas empresas familiares, além da configuração organizacional, a estrutura ou modelo societário deve também se adequar à gestão de negócios para que possibilite o seu sucesso estratégico.***

## TENDÊNCIAS PARA O SEGMENTO DE CARNES NO BRASIL

. A competição entre as líderes do setor tenderá a ser mais acirrada, principalmente, com a entrada de uma multinacional, a Santista Alimentos, do grupo Bunge y Born, que adquiriu a Ceval.

. A competição se dará via redução de custos para melhorar as baixas margens operacionais e direcionamento para atividades de maior valor agregado, diminuindo as atividades com produtos tipo *commodities*.

. As empresas líderes procurarão adotar estruturas organizacionais mais enxutas, menos horizontais e menos verticais, reduzindo o número de funcionários.

. O processo de recentragem já observado por MARTINELLI JR. (1997) em diversos segmentos da indústria mundial de alimentos, tende a acentuar-se no segmento de carnes, com a eliminação de atividades menos lucrativas<sup>15</sup>. A Sadia, recentemente, vendeu suas operações na área de soja para a empresa norte-americana, Archer Daniels Midland (ADM) e redefine seu âmbito de atuação como “empresa de alimentos refrigerados”( BRANCO, 1997).

. A recentragem caracterizada pela diferenciação do produto persistirá com maior intensidade e reforçando a marca da empresa.

. A entrada de novos proprietários via aquisições ( da Ceval pela Santista e da Chapecó pelo grupo argentino Macri) implicará em novas regras de competição e a Sadia deverá agilizar algumas reestruturações e decisões estratégicas.<sup>16</sup>

. Fatores imprevisíveis, como a crise em Hong Kong e outros países asiáticos afetaram as exportações brasileiras de frango. As empresas deverão adotar estratégias de diferenciação também para produtos de exportação para diminuir os

---

<sup>15</sup> As margens operacionais de grãos gira entre 10%-13% , enquanto a de produtos industrializados entre 17%-30% (BRANCO, 1997)



riscos advindos de crises cambiais e existe a possibilidade para o desenvolvimento de novos tipos de contratos de comercialização ( formas mistas de governança ou contratos de exclusividade (JANK, 1996).

. A entrada do capital estrangeiro vem ocorrendo no setor de alimentos significativamente e tende a crescer via aquisições de empresas familiares brasileiras que atualmente estão passando por crises.

### **PROPOSTAS PARA NOVAS PESQUISAS**

. Seria interessante analisar as estruturas organizacionais de grandes empresas brasileiras para diversos segmentos da indústria de alimentos como por exemplo, para laticínios ( Parmalat ou Nestlé), suco de laranja ( Citrosucos), chocolate ( Lacta ou Garoto), cereais (Kellog's) e outros, para verificar diferenças ou padrões que possam existir no setor em função do grau de segmentação e diversificação.

. Visto que estudos indicam a tendência para uma maior concentração na indústria de alimentos seria interessante um estudo sobre o número de fusões e aquisições por segmentos da indústria no Brasil , grau de concentração e a quantificação do número de empresas familiares.

---

<sup>16</sup> A Sadia reduziu o número de funcionários de 32,4 mil para 27,4 mil em 1997 e pretende tercerizar sua frota (DE CESARE, 1997)

## **ABSTRACT**

### **Strategy and Organizational Structure in Food Industry: Sadia Case Study**

This study aims to be a theoretical contribution to the understanding of the relationship between organizational structures and strategies. A case study on Sadia, the leading company in the sector of industrialized meat in Brazil, was developed for this objective. It is worth noticing that as this is a unique and distinct case, the results must not be generalized.

Sadia's organizational structure went through two great strategic changes throughout half a century of existence. The first took place in 1970, when the holding structure was adopted and stock issued to the public. This change was brought about by strategies focusing on its geographic expansion and the diversification from pork to poultry. The second change was in 1994, when a multidivisional structure was chosen; by then, the company had already consolidated its leadership and directed its diversification towards industrialized products with aggregate value.

Parallel to the structural changes, a suitable corporate model, ruling shareholders behavior, was another driving force behind its leadership. Other factors essential to success were both the cultural and humane aspects present in the organization such as the founder's leadership and the emergence of new leaders in the ensuing generations.

## BIBLIOGRAFIA

ABIA, Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. O Mercado Brasileiro dos Alimentos Industrializados: Produção e Demanda, Situação Atual e Perspectivas,1994.

AQUINO,Cléber. História Empresarial Vivida. v. 1. 1991

\_\_\_\_\_. Empreendedor, Empresário e Sucessão. Gazeta Mercantil, 26/06/1997, p.A-3

ANSOF, H.I.; DECLERCK,R.P. e HAYES, R.L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. Ed. Atlas, 1987.

BAIN, Joe S. Industrial Organization. New York, John Wiley & Sons, Inc. 643p. 1959.

BALARIN, Raquel. Chapecó Renegocia Dívidas de R\$200milhões. Gazeta Mercantil 12.03.1997a, p. A-1.

\_\_\_\_\_. Grupo Macri, da Argentina, Compra Frigorífico Chapecó. Gazeta Mercantil, 29.10.1997b, p.C-4.

BRANCO, Alex. Perdigão Inaugura Abatedouro. Gazeta Mercantil, 18/06/1996, p.B-16.

\_\_\_\_\_. Sadia Vende Operação de Soja par ADM. Gazeta Mercantil, 17/12/1997, p.c-7.

BENGSTON, Roger E. A History of the Green Giant Company: 1903-1979. UMI, Michigan, EUA. Tese de Doutorado. Univ. of Minnesota, 1991.246p.

BESC, BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Pioneiros Catarinenses. v.1 . 1992 .

BEST, Michael. The New Competition. Harvard Univ. Press. Cambridge, MA, 1990, 296p.

BENOIT, Aubert A. Outsourcing of Information Services: A Transaction Cost Analysis. volume 1: 43-55, 79-95. Tese de Doutorado (Ph.D.) em Business Administration . Ecole des HEC. Universidade de Montreal. 1993

BERNHOEFT, Renato. Empresa Familiar : Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida. Editora Nobel, S. Paulo, 2a. ed., 1989, 179p.

\_\_\_\_\_. Manual de Sobrevivência para Sócios Herdeiros. Editora Livraria Nobel, S. Paulo, 1995, 136p .

CAMPOS, Renato R. Tecnologia e Concorrência na Indústria de Carnes na Década de Oitenta. Tese de Doutorado. Inst. Economia. UNICAMP. 1994. 214 p

CARRÃO, Ana Maria Romano. As Empresas Familiares da Região de Piracicaba sob a Óptica dos Empresários: uma investigação, Mestrado/ PUC-SP, 1996, 149p.

CASTRO, Ana Célia e FONSECA, Maria da Graça D. O Potencial do Agribusiness na Fronteira. Artigo Apresentado na XXX Congresso da SOBER, Rio de Janeiro, ago, 1992.

CAVES, Richard E. Industrial Organization, Corporate Strategy and Structure. Journal of Economic Literature. Vol. XVIII , march, 1980, pp.: 64-92.

CHANDLER, Alfred D.Jr.. Strategic an Structure: Chapters in The History of American Industrial Enterprises. Harvard Univ. Press, Cambridge, MA.463p. 1962.

-----, The Visible Hand. Cambridge, Harvard Univ. Press, 1977.

-----, Scale and Scope, Harvard Univ. Press. Cambridge, MA, 859p. 1990.

-----, What is a Firm. European Economic Review, 36 (1992):483-994, North-Holland.

-----, The Essencial Alfred Chandler: Essays Toward a Historical Theory of Big Business. Ed. Thomas K. McCraw. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1991, 537p.

COASE, R. H.. The Nature of the Firm(1937), em WILLIAMSON, O.E. e WIENTER, G.S. , Oxford Univ. Press, 1993:2-33.

COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. Feitas para Durar. Ed. Rocco. Rio de Janeiro, 1996, 3a. ed. , 408p.

DAEMS, Herman. The Holding Company and corporate control. Ed. Leiden Holanda, vol.3 . 1977.145p.

DE CESARE, Cláudia. Perdigão Conclui Reestruturação. Gazeta Mercantil, 19.01.97, p.C-4.

\_\_\_\_\_. Sadia Reestrutura seus Custos para Ampliar os Lucros. Gazeta Mercantil, 05/01/1998, p.c-4

DIXIT, Avinash e NALEBUF, Barry J. Pensando Estrategicamente. Ed. Atlas . S. P. ,1994, 310 p.

DOSI, Giovanni. Technical Change and Industrial Transformation. London, McMillan, 1984.

DURÃO, Vera S. Grupos Nacionais Investirão US\$25 bilhões". Gazeta Mercantil, 5/09/97, p.c-1.

FANFANI, Roberto et Alii, Mudança Técnica e Reestruturação da Indústria Agroalimentar na Europa-Uma Reflexão Metodológica. Ensaio FEE, Porto Alegre, 12(2): 496-531, 1991.

FARINA, Elizabeth M.M.Q. Sadia: O Desafio da Liderança no Mercado de Frangos. Estudo de Caso (EC 001.94). Programa PENSA, USP/FEA, São Paulo, 1994, 36p.

-----, O Sistema Agroindustrial de Alimentos no Brasil. Relatório Final, v1, FEA/USP, 1992, 94p.

-----, O Sistema Agroindustrial de Alimentos no Brasil. Anais do XVI Encontro da ANPEC, Belo Horizonte, 1988.

FONTANA, Atílio. História da Minha Vida. Ed. Vozes. São Paulo, 1980. 278p.

FRANÇA, Anna Lúcia. Ceval Investe US\$ 15 milhões em Linha de Salames. Gazeta Mercantil, 07/08/1995.

FLEURY, Maria Tereza L, FLEURY, Afonso. Os Desafios da Aprendizagem e Inovação Organizacional. Revista RAE Light, v.2, n.5, 1995: 14-20

FREITAS Fo., Almir P. História Econômica e História da Empresa: Algumas Reflexões Metodológicas. Ensaio FEE, Porto Alegre, 10 (1): 168-177, 1989.

GADELHA, Carlos A.G. Paradigmas Tecnológicos, Estratégias Empresariais e Mudança Estrutural. Anais do XXII Encontro Nacional de Economia, ANPEC, Florianópolis, SC, 1994: 59-76

GALBRAITH, Jay e NATHANSON, D.A.. Strategic Implementation: The Role of Structure and Process, West Publishing Co., St.Paul, MN, 1978.

GREEN, Raul H.. La Evolucion de la Economía Internacional y la Estrategia de las Multinacionales Alimentares. Seminário: O Sistema Agroalimentar Brasileiro nos anos 90: Desafios e Perspectivas. Curitiba.26p. 1989 .

-----, Economia de Red Y Reestructuracion del Sector Agroalimentar, Seminário : INRA, Espanha, 35p, 1991.

GROSSMAN, S. e HART, O. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration, 94 Journal of Political Economy,: 691-719, 1986.

GUIMARÃES, E.A.Acumulação e Crescimento da Firma. Editora Zahar, 169 p. 1982.

HAGUENAUER, L. et ALLI. Os Complexos Industriais da Economia Brasileira . Relatório de Pesquisa. Rio de Janeiro. IEI/UFRJ, 1984.

HAMMOND, Thomas H, Structure, Strategy and the Agenda of the Firm, em RUMELT R.P.; SCHENDEL,D.E. e TEECE,D.J., Fundamentals Issues in Strategy, Harvard Business School, MA. 1994: 97-154.

HAX, Arnaldo C. e MAJLUF, Nicolas S. Strategic Management An Integrative Perspective. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. Jersey. cap.20. p.381-424. 1984

JANG, Marcos S. Competitividade do Agribusiness Brasileiro:Discussão Teórica e Evidências no Sistema de Carnes. Tese de doutorado. FEA/USP.1996.196p.

KAY, John. Fundamentos do Sucesso Empresarial.Ed. Campus. Rio de Janeiro. 1996. 458p.

KAGEYAMA, Angela, SILVA,J.Graziano e CANO, Wilson.. As Condições de Operação da Agroindústria Paulista. Relatório de Pesquisa. UNICAMP, Depto de Economia e Planejamento. fev/1984.

KAMSHAD.Série : O Domínio da Administração, n.13, Gazeta Mercantil, 20.11.97, p.22

KOTTER, John P. e HESKETT, James L. A cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial . Makron Books, 1992, 188p.

LABINI, Paolos S. Oligopólio e Progresso Técnico.Ed. USP, 1980, 306p.

LIMA, Beatriz M.F. O Setor de Alimentos e a Política Industrial. Conjuntura Econômica, 1979, 33(11): 48-58.

LODI, João Bosco. Sucessão e Conflito na Empresa Familiar. Livraria Pioneira Editora Ltda., S.Pauo, 1987, 151p.

LODI. A Ética na Empresa Familiar. Livraria Pioneira Editora Ltda., S.Paulo, 1994, 138p.



MATOS, Vitor A. Estratégias Empresariais no Setor Avícola: Estudo Comparativo de duas regiões produtoras. Tese de doutorado. EAESP/FGV, 1996, 306p.

MARTINELLI JR., Orlando. As tendências Recentes da Indústria de Alimentos: Um Estudo a partir das Grandes Empresas. Tese de Doutorado. IE/UNICAMP, 1997, 236p.

MARTINS, Sonia S. Cadeias Produtivas do Frango e do Ovo: Avanços Tecnológicos e sua Apropriação. Tese de Doutorado. EAESP/FGV. 1996. 113p.

MILGRON, Roberts e ROBERTS, John. Economics Organization and Management. Prentice Hall, Inc. New Jersey, USA, 1992.

MINTZBERG, Henry. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall, Inc., New Jersey, USA, 1983. 303p.

\_\_\_\_\_ . The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press. NY. 1994, 458p.

-----& QUINN, James B. The Strategy Process. Prentice Hall, NJ, 1996, 3a. ed. , 989p.

MIOR, Luis Carlos. Empresas Agroalimentares, Produção Agrícola Familiar e Competitividade no Complexo Carnes de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. CPDA-UFRJ, Rio de Janeiro, 1992, 400p.

Mc CURRY, Patrick (Financial Times) Como a Sadia Pretende Continuar Independente. Gazeta Mercantil, 20/10/1994 , p.23

NEGRI NETO, Afonso, COELHO, Paulo e MOREIRA, Irene. Análise Gráfica e Taxa de Crescimento. Rev. Informações Econômicas, v.23, n.10, out/93: 99-108

NELSON, R. e WINTER, S. An Evolutionary Theory of Economic Change. Harvard Univ. Press, 1982.

PENROSE, Edith. A Economia da Diversificação. RAE, out/dez 1979, Rio de Janeiro, 19 (4): 7-30 ( Trad. de Ida Rosenthal)

PYNDICK, Robert S. e RUBINFELD, Daniel L. Microeconomia. Ed. Makron Books. São Paulo. 1994. 968p. (cap.12 e 13: 551-662)

PORTER, MICHAEL E. Estratégia Competitiva. Editora Campus , Rio de Janeiro. 1986. 362p.

\_\_\_\_\_. Vantagem Competitiva. Ed. Campus, Rio de Janeiro. 1989. 499p.

POSSAS, Mario. Estruturas de Mercado em Oligopólio. Ed. Hucitec. S.Paulo. 1990a. 191p.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. may-june/1990. p: 79-91.

QUINN, Brian. Empresas Muito Mais Inteligentes. Editora Makron Books. São Paulo. 1992.

RAMA, Ruth. El Entorno Tecnológico de la Empresa Alimentaria, rev. Comercio Exterior, v.43, n.3, março, 1993. Banco Nacional de Comercio Exterior, México, p191-200.

REVISTA NACIONAL DE CARNES. Sadia 50 Anos, ano XVIII, n. 210, ago 1994: 18-84

----- . Perdigão - 60 Anos de uma Grande Empresa, ano XIX, n.213, nov.1994.

REVISTA ALIMENTAÇÃO. Nov/dez 1986.

REVISTA INTEGRAÇÃO, SADIA. Edição Especial 50 anos. 1994.

REVISTA EXAME 500 MAIORES. 1986 a 1996.

RIZZI, Aldair. Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar: O caso da Indústria de Frangos no Brasil. Tese de Doutorado. I.E. UNICAMP, Campinas, 1993, 194p.

RUMELT, Richard P.; SCHENDEL, Dan E. e TEECE, David J. Fundamental Issues in Strategies. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994, 619p.

SADIA, Sadia 50 anos construindo uma história,. Premio Editorial Ltda. 1994,143p.

SATO, Geni S. Fusões e Aquisições no Contexto de Reestruturações. Rev. Informações Economicas, jan/98.

SCHEFFER, Angela Beatriz Buzato. Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e ações preventivas. Mestrado/ Porto Alegre/ UFR, 141p.1993

SILVA, César R.L. da. Inovação Tecnológica e Distribuição de Renda: Impacto Distributivo dos Ganhos de Produtividade da Agricultura Brasileira. Instituto de Economia Agrícola. Coleção Estudos Agrícolas 2. 1995, 244p.

SIMONSEN, Henrique. Monopólio em Questão. Rev. Exame, ago/1995, p.13

SUTTON, John. Sunk Costs and Market Structure: Price Competition, Advertising and the Evolution of Concentration. MIT Press, Cambridge Massachusetts, London, England, 1991.321p.

TIROLE, Jean, The Theory of Industrial Organization. Cambridge. MIT Press. 1990.  
4a.ed.

TAVARES, Maria da C. Da Substituição de Importações ao Capitalismo Financeiro. Ed. Zahar. 11a. ed. 1983, 263p.

UNITED NATION, UNCTAD. World Investment Report: Transnational Corporations, Employment and the Workplace. 1994, NY e Geneve, 445p.

VICENCOTI, Paulo Eduardo V. O Processo da Industrialização Brasileira: in RAE, S.Paulo, Fundação Getulio Vargas, v.17,n.6, p.33-43, 1977.

ZYLBERSZTAJN, Décio (coord.). Estudos de Casos em Agribusiness. Ed. Ortiz . RS. 1993. 229p.

WILKINSON, John et ALII. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: Competitividade no Complexo Agroindustrial. Nota Técnica Preliminar. out/1992. UFRJ/CPDA. Mimeo.

WILLIANSON, OLIVER E. The Firm as a Nexus of Treaties . In Aoki et alii, op. cit. 1990.

The Economic Institutions of Capitalism Firms, Markets, Relational Contracting. The Press, N.Y., 450p, 1985.

WILLIANSO, Oliver E. e WINTER, Sidney G. The Nature of the Firma Oxford Univ. Press, N.Y., 1993, 244p.

YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. SAGE Publ. Inc. USA, 1984, 151p.

### **Literatura Adicional Consultada**

ARAÚJO Jr., J. T. Tecnologia, Concorrência e Mudança Estrutural: a Experiência Brasileira Recente.IPEA, série PNPE no.1,64 p.1985.

AOKI,M.; GUSTAFSSON, B. e WILLIANSO,O.. The Firm as a Nexus of Treaties. London . Sage Publications. 1990.

ARAÚJO, Ney B. , WEDEKIN, Ivan e PINAZZA, Luis Antonio. Complexo Agroindustrial, o Agribusiness Brasileiro.Ed. Agroceres. S.P. 1990. 235 p.

BETHLEM, Agrícola de Souza. A Empresa Familiar; Oportunidades de Pesquisa. Rev. de Admin. da USP, v.29,n.4,out-dez 1994.

CERTO, Samuel e PETER, J. Paul. Strategic Management: A Focus on Process. Ed. McGraw Hills. 1988. 354p.

COHN, Mike. Empresas Familiares. Editora Makron Books. 1991, 749p.

CONNOR, J.M., ROGERS, R.T., MARION, B. W. E MUELLER, W.F. The Food Manufacturing Industries: Structure, Strategies, Performance and Policies. Toronto, Lexington Books. 1985

DONAIRE, Denis. Interiorização da Variável Ecológica nas Organizações das Empresas Industriais (cap.2 - Escolha do Método (a) A Opção pelo Estudo de Caso). Tese de Livre Docência, FEA/USP, São Paulo, 1992, p. 42-53.

DRUCKER, Peter. Sociedade Pós-Capitalista. Ed. Pioneira, São Paulo, 2a.ed., 1994, 186p.

ESTUDO DE CASO (EC.001.94): Sadia: O Desafio da Liderança no Mercado de Frangos. FEA/USP: PENSA, FARINA, Elizabeth M.M Q.31p

-----: Perdigão

FREEMAN, C. and PEREZ, C. The Diffusion of Technical Innovations and Changes of Techno-Economic Paradigm. Paper/march. University of Sussex. 28p. 1986.

FRIEDMANN, Harriet. The Political Economy of Food: a Global Crisis. New Left Review, n.197, jan/fev, 1993. London. p.30-57.

GONÇALVES, Reinaldo. Grupos Econômicos: Uma Análise Conceitual e Teórica. Revista Brasileira de Economia, Rio de Janeiro, 45 (4): 491-518, out/dez, 1991.

JOLLY, Alain. Ensaio Sobre Administração de Empresas Brasileiras. Tese de doutorado. EAESP/FGV. 1990, 660p.

NADLER, David et alii. Arquitetura Organizacional. Ed. Campus. Rio de Janeiro. 1994, 265p.

POSSAS, Mário. Concorrência, Inovação e Complexos Industriais: Algumas Questões Conceituais. Seminário Mudança Técnica e Restruturação Aroindustrial, NPCT/IG/UNICAMP, set/1990b.

PORTER, MICHAEL E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. vol 6e5(3):43- 57., mai-june/1987.

REISS, Gerald. Development of Brazilian Industrial Enterprise: a Historical Perspective. Tese de doutorado. EAESP/FGV. 1988. 417p.

REVISTA EXAME. As Primeiras Vitórias. \_São Paulo, junho, 1977, p:54-60.

SCHERER, F.M. e ROSS, D.. Industrial Market Structure and Economic Performance. Boston. Houghton -Mifflin. 1990.

TAUILLE, José Ricardo. Flexibilidade Dinâmica, Cooperação e Eficiência Econômica: Anotações. Artigo apresentado em Calcutá, Índia. out/1991. Versão em Português, n.275. IEI/UFRJ.

TAVARES, Maria das Graças de P. Cultura Organizacional: Uma Abordagem Antropológica da Mudança. Ed. Quality Mark . R.J., 1991, 88p.

VEGRO, Celso e SATO, Geni S. Fusões e Aquisições no Setor de Produtos Alimentares no Brasil, Rev. Informações Economicas. maio.1995: 9-21.

VON NEWMAN, John e MORGENSTERN, Oskar. Theory of Games and Economic Behavior. Princeton, NJ, EUA, 641p.

### **Artigos de Jornais Consultados**

De Cesare, Claudia F. “Perdigão Conclui Reestruturação”Gazeta Mercantil,19.06.97, p.c-4.  
 \_\_\_\_\_. “Perdigão vai Exportar 800 toneladas de frango a Cuba”.Gazeta Mercantil, 29.04.1996.  
 \_\_\_\_\_. “Perdigão Disputa mercado argentino”. Gazeta Mercantil, 10/12/1996, p.b-18.  
 \_\_\_\_\_. “Perdigão: Melhor empresa aberta”.Caderno especial:Premio ABAMEC, Gazeta Mercantil, 22/08/97, p.2  
 Lacerda , Andre. “Perdigão Inaugura Centro de Estocagem”. Gazeta Mercantil,12/06/1996.  
 “Perdigão vai Destinar R\$ 542 milhões para Expansão até 2001”. Gazeta Mercantil,14/04/1997,p.c-1  
 Branco, Alex. “Perdigão Inaugura Abatedouro”. Gazeta Mercantil, 18/06/1996, p.b-6  
 \_\_\_\_\_. “Nova Fábrica da Perdigão”. Gazeta Mercantil, 25/04/1996.  
 \_\_\_\_\_. “A Maior Granja do Mundo: a Perdigão Investe US\$ 6,2 milhões para Recuperar Mercado. Gazeta Mercantil, 27/07/1995.  
 Hida, Hilton. “Lucros da Perdigão Dobram em 95”. Gazeta Mercantil, 29/02/1996. Caderno empresa.  
 Monteiro, Marco A. “Formalizada a Venda do Controle da Perdigão. Gazeta Mercantil, 11/08/1994.  
 \_\_\_\_\_. “Fundos de Pensão Vão Analisar Uma Nova Proposta Para Comprar a Perdigão. Gazeta Mercantil, 10/07/1994.  
 Martingo, Neide. “Os Fundos de Pensão Compram a Perdigão. Gazeta Mercantil, 03/08/1994.

### **Sadia**

Ferrari, Silvia. “Cinco Empresas Dominam 36% da Avicultura . Gazeta Mercantil, 16/04/1996.p. b-18.  
 Costa, Thaís e Pagianotto, Simone. “Sadia Aumenta a Receita e Reverte Perda no Semestre.”Invest News. Gazeta Mercantil, 14/08/1997.p.c-6.  
 De Cesare Facchini, Cláudia. “Sadia Terá Profissionais no Conselho”. Gazeta Mercantil, 27/05/1997,p.c-3.  
 \_\_\_\_\_. “Sadia Faz Captação Inédita nos EUA”. Gazeta Mercantil, 27/12/1997.p.c-3.  
 Branco, Alex. “Para ABEF, Brasil tem Boas Chances de Ganhar a Causa”. Gazeta Mercantil, 31/07/1997).p.c-7. (cita presidência da ABEF, Luis Fernando Furlan)



\_\_\_\_\_. “O Campo Cobra Abertura da França”. Gazeta Mercantil, 15/05/1997. p.a-1 (depoimento de Luis F. Furlan, vice-presidente da FIESP)

\_\_\_\_\_. “O Peru já é consumido o ano todo”. Gazeta Mercantil, 23/12/1996. p.b-21.

\_\_\_\_\_. “Sadia Aprende a Vender Peixes”. Gazeta Mercantil, 30/09/97, p.c-7.

Yanakiew, Monica. “Os empresários criam Bloco no Mercosul”. Gazeta Mercantil, 15/05/1997.p.a-1.(depoimento de Luis F. Furlan)

Regatão, Gisele. “A Sadia Lança Linha de Alimentos Prontos”. Gazeta Mercantil, 06/05/1997. p.b-20.

Mc Curry, Patrick. “Como a Sadia Pretende Continuar Independente”, Gazeta Mercantil, 20/10/94, p.23

Americano, Vera. “Sadia Decide Voltar às Origens”, Gazeta Mercantil, 13/04/1994.

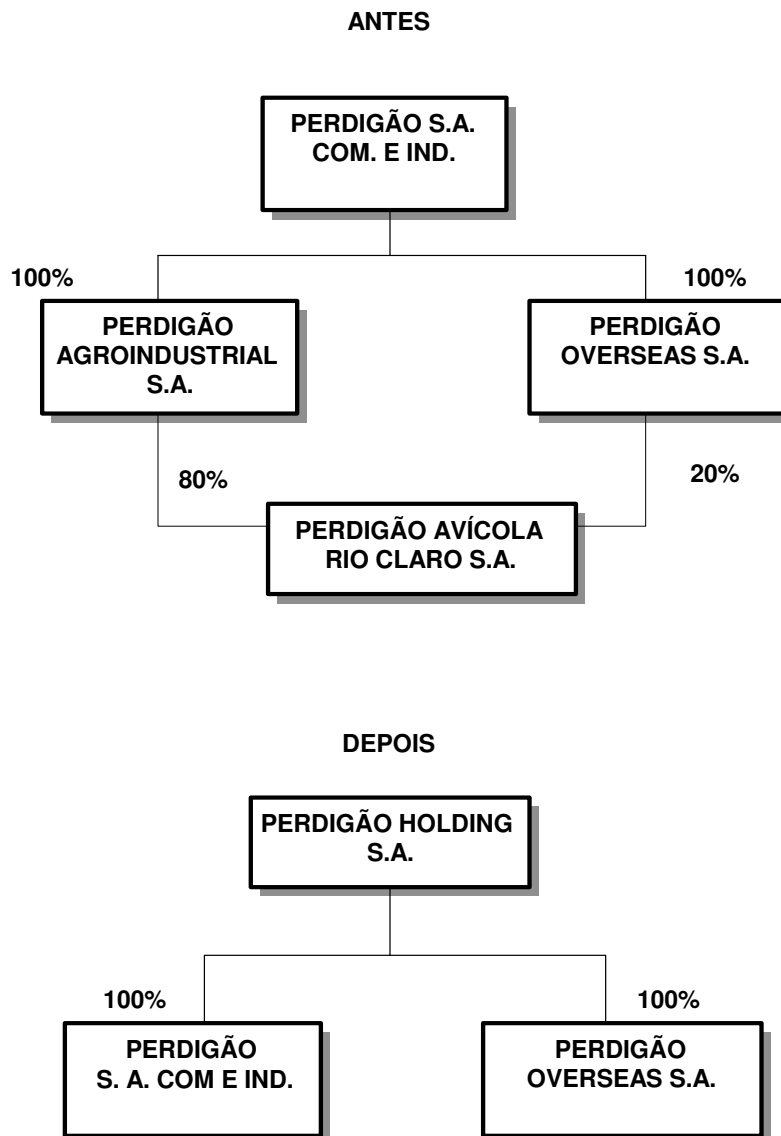
### **Chapecó**

Balarin, Raquel. “Grupo Macri, da Argentina, compra Frigorífico Chapecó”. Gazeta Mercantil , 29/10/97, p.c-4.



## ANEXOS

Estrutura Organizacional do Grupo Perdigão Antes e Após a Venda para o  
Consórcio de Fundos de Pensão.



Membros do Conselho de Administração  
1984

**Presidente Emérito:** Atílio Francisco Xavier Fontana

**Presidente:** Romano Ancelmo Fontana

**Vice-Presidentes:**

Zoé Silveira d'Avila

Mário Fontana

Raul Mena Barreto dos Reis

Luiz Fernando Furlan

**Conselheiros:**

Omar Fontana

Otoni Romano Fontana

Victor Fontana

Ivo Frederico Reich  
Gerson Dalcanale  
Water Fontana Fo.  
Hilton Liviero Pezzoni  
Alfredo Felipe da Luz Sobrinho

1989

**Presidente:** Zoé Silveira d'Avila

**Vice Presidente:** Mário Fontana

**Conselheiros:**

Omar Fontana

Victor Fontana

Raul Mena Barreto dos Reis

Ivo Frederico Reich

Luiz Fernando Furlan

Water Fontana Fo.

Gerson Dalcanale

Lucy Fontana Furlan

Alfredo Felipe da Luz Sobrinho

1991/92

**Presidente:** Zoé Silveira d'Avila

**Vice-Presidente:** Walter Fontana

**Conselheiros:**

Omar Fontana

Victor Fontana

Mário Fontana

Luiz Fernando Furlan

Gerson Dalcanale

Carla Maria Fontana Carvalho

Sérgio Fontana dos Reis

1994

**Presidente:** Luiz Fernando Furlan

**Vice- Presidente:** Zoé Silveira d'Avila

**Conselheiros:**

Omar Fontana

Ivo Frederico Reich

Water Fontana Fo.

Sérgio Fontana dos Reis

Otoni Romano Fontana Fo.

Romano Ancelmo Fontana Fo.







# “Somente as empresas que respeitarem o consumidor serão por ele respeitadas. Revogam-se as empresas em contrário.”



A História da Defesa do Consumidor do nosso país começou a ser escrita. Escrita, votada e aprovada. Mas, mesmo antes dessa história ter início, dois personagens muito importantes já vinham desempenhando o seu papel: o telefone e a Sadia. Em 1982, a Sadia criou o Serviço de Informação ao Consumidor - um trabalho pioneiro na época - que, desde aquele tempo, está sempre pronto a responder perguntas, fornecer informações sobre os produtos, métodos de conservação e congelamento, e a ouvir sugestões e até reclamações. A Sadia sempre acreditou que a lei que melhor defende o consumidor é tão antiga quanto o próprio capitalismo: é a Lei do Mercado. E é a que nos diz, num dos seus capítulos mais importantes: “Somente as empresas que respeitarem o consumidor serão por ele respeitadas. Revogam-se as empresas em contrário.”

Sadia, 46 anos respeitando o consumidor.

**Sadia**

Anúncio criado pela agência de publicidade DPZ em 1990 e veiculado nos jornais de maior circulação do país.





**O nome mais gostoso em salsicha.**

Abranger todo o território brasileiro, dando forte apoio publicitário a produtos como peru, tender, hamburguer de carne bovina e de frango, salsicha, presunto e quibe, entre outros, foi a forma de manter o consumidor informado sobre a linha de produtos disponíveis, com uma criativa campanha publicitária

em 1984. O SIC - Serviço de Informação ao Consumidor, pela importância que tem, no relacionamento empresa-público, foi alvo de tratamento especial, o que ajudou a ampliar o diálogo direto e aberto com os consumidores, a respeito de seus principais produtos.

**O clube mais gostoso do Brasil.**



**Clube do Hamburger Sadia.**

No exterior, a SADIA voltou-se também para campanhas publicitárias dirigidas para diferentes países importadores, como estratégia de mercado. Foi dessa forma que utilizou em todos os meios de comunicação uma linguagem adequada, própria de cada mercado importador no tocante à criação, divulgação e veiculação de comerciais para TV, "jingles" para rádio e anúncios em jornais e revistas. Ainda dentro de seus planos de divulgação, a SADIA participou da feira de produtos alimentícios de Bahrein, obtendo grande repercussão no mercado árabe, como única representante da América Latina.



**Peru Temperado Sadia. A nova embalagem também é do peru.**

Cartazes promocionais para manter os consumidores informados sobre os produtos foram desenvolvidos e afixados nos pontos de venda. Foram veiculados filmes no Oriente Médio diferenciando o frango SADIA de um commodity. A continuação do diálogo entre o consumidor e a empresa, o sucesso do lançamento do hamburguer e almôndega de frango e o comercial de presunto, filmes veiculados no período, deram suporte publicitário às ações de marketing.