



Ministério da Educação
Universidade Federal do Paraná
Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico

ANGELO BRIÃO ZANELA

ENSAIOS SOBRE BUSINESS GROUPS: PERDIGÃO E SADIA E A
CONSOLIDAÇÃO DE GRUPOS ECONÔMICOS NO BRASIL (1934-2009)

CURITIBA
2019

ANGELO BRIÃO ZANELA

ENSAIOS SOBRE BUSINESS GROUPS: PERDIGÃO E SADIA E A
CONSOLIDAÇÃO DE GRUPOS ECONÔMICOS NO BRASIL (1934-2009)

Tese apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Desenvolvimento Econômico, no Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Setor de Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa.

CURITIBA
2019

FICHA CATALOGRÁFICA

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Zanela, Ângelo Brião

Ensaio sobre Business Groups: Perdigão e Sadia e a consolidação
de grupos econômicos no Brasil (1934-2009) / Ângelo Brião Zanela
– 2019.
173 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento
Econômico.

Orientador: Armando João Dalla Costa.

Defesa: Curitiba, 2019.

1. Economia. 2. Business Groups. 3. Alimentos – Indústria. I.
Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico. II. Costa,
Armando João Dalla. III. Título.

CDD 330



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESENVOLVIMENTO
ECONÔMICO - 40001016024P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Tese de Doutorado de **ANGELO BRIÃO ZANELA**, intitulada: **ENSAIOS SOBRE BUSINESS GROUPS: PERDIGÃO E SADIÁ E A CONSOLIDAÇÃO DE GRUPOS ECONÔMICOS NO BRASIL (1934-2009)**, sob orientação do Prof. Dr. ARMANDO JOÃO DALLA COSTA, após terem inquirido o aluno e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de Doutor está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

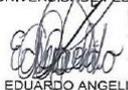
Curitiba, 29 de Novembro de 2019.


ARMANDO JOÃO DALLA COSTA
Presidente da Banca Examinadora


ALEXANDRE MACCHIONE SAES
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)


GUSTAVO PEREIRA DA SILVA
Avaliador Externo (null)


EDUARDO GELINSKI JUNIOR
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)


EDUARDO ANGELI
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

DEDICAÇÃO

Dedico este trabalho, àqueles que disponibilizaram tempo, fé e amor em prol do meu desenvolvimento pessoal: minha esposa Tainara, meus filhos Frederico e Bárbara, meus pais Mozart (*in memoriam*) e M^a de Lourdes, minhas irmãs Elisângela e Elisane. Dedico também à Angeline, Camile, Júlia e aos queridos Yvens e Yoda.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte de força para vencer qualquer desafio.

Ao meu orientador Professor Dr. Armando João Dalla Costa, pelo apoio, pelo aprendizado, pelo voto de confiança e pela amizade construída.

Aos colegas de turma, aos meus professores e ao corpo técnico-administrativo do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná – UFPR (Curitiba – PR). Também agradeço aos alunos, professores e ao corpo técnico-administrativo da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS (Chapecó - SC).

Ao seletto grupo de amigos formado pelos economistas Alexandre Lamas Peña, Caique Luiz Silva Corcelli, Darlan Christiano Kroth, Fabrício André Kusbick, Frederico Santos Damasceno, Gilmar Jorge Wakulicz, Gustavo Nunes Mourão e Hermes Homero Barbosa de Souza.

RESUMO

O objetivo desta tese foi qualificar as empresas Perdigão e Sadia como casos típicos de *business groups* formados no Brasil entre 1934-2009. As duas empresas começaram suas trajetórias de expansão no Meio Oeste de Santa Catarina. A Perdigão foi fundada pelos irmãos Ponzoni e Brandalise em 1934 e a Sadia por Attílio Fontana em 1944. A associação entre as duas empresas ocorreu somente em 2009, momento em que os grupos unificaram suas operações, realizando assim uma das etapas do processo de fusão que dois anos mais tarde seria aprovado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), possibilitando a criação da *Brasil Foods* – BRF, uma das maiores companhias de alimentos do mundo. Acredita-se que estes acontecimentos, por si sós, explicam porque o período de estudo foi delimitado entre 1934-2009. A partir das interpretações de autores eruditos este trabalho definiu as estruturas Perdigão e Sadia como *Business Groups* ao argumentar que impulsionados pelo desejo crescer cada vez mais, seja por meio da administração familiar ou mediante a forma de gestão profissionalizada, estes grupos enfrentaram as dificuldades estruturais e conjunturais inerentes às economias menos desenvolvidas, procurando sempre manter vínculos associativos com seus colaboradores, já que seus gestores entendiam que o sucesso dos empreendimentos dependia do bom relacionamento com pessoas que estivessem em condições de exercitar suas potencialidades com criatividade e satisfação. Além disso, Perdigão e Sadia adotaram estratégias voltadas à integração vertical, diversificação de produtos e atividades, adequações tecnológicas e inserção no mercado internacional. Estas estratégias foram adotadas diante da percepção de que os limites territoriais não apresentavam tamanho ideal para crescimento das empresas como indústrias. Além disso, seus administradores desejavam estabelecer novas atividades, as quais promoveriam atividades complementares relacionadas e sinergias intersetoriais que permitiriam aumentar a área de abrangência de seus negócios e ocupação no mercado nacional. Perdigão e Sadia tentaram sempre estar à frente de seus competidores e diminuir os riscos a serem assumidos em virtude do ambiente institucional instável. Análises mais detalhada sobre as características e estratégias foram desenvolvidas a partir de três ensaios (artigos). O primeiro, “Business Groups: revisão teórica e proposições sobre as características e estratégias dos grupos econômicos na América-Latina”, foram apresentadas as características e estratégias que ajudam a definir os modelos de *business groups* em âmbito global. Dessa forma, estabeleceram-se as bases teóricas para que a partir dos próximos ensaios, “Perdigão: Business Group consolidado no Brasil (1934- 2009)” e “Sadia como modelo de Business Group no Brasil (1944-2009)”, os respectivos grupos econômicos pudessem ser caracterizados como modelos de *Business Groups* e consolidados entre os mais importantes do país.

Palavras-chave: Perdigão; Sadia; *Business Groups*; Brasil.

ABSTRACT

The objective of this thesis was to qualify Perdigão and Sadia as typical cases of business groups formed in Brazil between 1934-2009. Both companies began their expansion trajectories in the Midwest of Santa Catarina. Perdigão was founded by brothers Ponzoni and Brandalise in 1934 and Sadia by Attílio Fontana in 1944. The association between the two companies took place only in 2009, when the groups unified their operations, thus performing one of the stages of the merger process. Two years later it would be approved by the Administrative Council for Economic Defense (CADE), enabling the creation of Brasil Foods - BRF, one of the largest food companies in the world. It is believed that these events alone explain why the period of study was delimited between 1934-2009. From the interpretations of scholarly authors, this paper defined the Perdigão and Sadia structures as Business Groups by arguing that driven by the desire to grow more and more, either through family administration or through professionalized management, these groups faced structural and social difficulties inherent in the less developed economies, always seeking to maintain associative ties with their employees, since their managers understood that the success of the projects depended on a good relationship with people that were able to exercise their potential with creativity and satisfaction. In addition, Perdigão and Sadia adopted strategies aimed at vertical integration, diversification of products and activities, technological adaptations and insertion in the international market. These strategies were adopted in view of the perception that territorial boundaries did not present an ideal size for the growth of companies as industries. In addition, its managers wished to establish new activities, which would promote related complementary activities and intersectoral synergies that would increase the scope of their business and occupation in the domestic market. Perdigão and Sadia have always tried to stay ahead of their competitors and reduce the risks to be assumed due to the unstable institutional environment. More detailed analyzes on characteristics and strategies were developed from three essays (articles). The first, "Business Groups: Theoretical Review and Propositions on the Characteristics and Strategies of Economic Groups in Latin America", presented the characteristics and strategies that help define business group models globally. Thus, the theoretical bases were established so that from the following essays, "Perdigão: Consolidated Business Group in Brazil (1934-2009)" and "Sadia as a Business Group Model in Brazil (1944-2009)", the respective economic groups could be characterized as models of Business Groups and consolidated among the most important in the country.

Keywords: Perdigão; Sadia; Business Groups; Brazil.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ENSAIO (1)

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ADR's - American Depositary Receipt
BG's - Business Groups
BRP - Grupo Brasileiro de Controle Privado
BRP/FR - Grupo Brasileiro de Controle Privado/Francês
BRS - Grupo Controlado pelo Estado Brasileiro
CSN – Companhia Siderúrgica Nacional
DBG - Grupo de Negócios Diversificados
Eletrobrás - Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
IED - Investimento Estrangeiro Direto
IEDI - Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial.
LBG - Grupo de Negócios com pelo menos uma Empresa Listada
LBG + DBG - Grupo de Negócios de Empresas Listadas e Diversificado
NSBC - Escritório Nacional de Estatística da China
OLI - Paradigma Eclético de Dunning
PBM - Plano Brasil Maior
PDP - Política de Desenvolvimento Produtivo
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PITCE - Política Industrial e de Comércio Exterior
SNDCT - Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia
TC - Teoria dos Custos de Transação
Telebrás – Telecomunicações Brasileiras S.A.

ENSAIO (2)

ABIA – Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
ABIEC - Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes
ABIPECS - Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína
ABRAS – Associação Brasileira de Reciclagem Animal
ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados
ADR - American Depositary Receipt

AFAC - Adiantamento Para o Futuro Capital

ANBIMA - Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais

APRO - Acordo de Preservação de Reversibilidade da Operação

BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

BRF – Brasil Foods

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômico

CNPC - Conselho Nacional de Previdência Complementar

CSP - Centro de Serviços Perdigão

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

FAO - Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura

FAPES - Fundo de Assistência e Previdência Social do BNDES

FRG - Fundação de Assistência e Previdência Social de Furnas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICM - Imposto sobre a Circulação de Mercadorias

ITAL - Instituto de Tecnologia de Alimentos

MPS - Ministério da Previdência Social

NYSE - New York Stock Exchange

OPA - Oferta Pública de Aquisição

PETROS - Fundação Petrobrás de Seguridade Social

PREVI - Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil

PREVI/BANERJ - Caixa de Previdência do Sistema Banerj.

PROCAPE - Programa Especial de Apoio à Capitalização

PROFASC – Programa do Desenvolvimento da Indústria de Suínos e Aves de Santa Catarina

SEC - Securities and Exchange Commission

SEP - Sociedade Esportiva Perdigão

SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdigão

SISTEL - Fundação Telebrás de Seguridade Social

SPPC - Secretaria de Políticas de Previdência Complementar

SUDAM - Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia

TELOS - Fundação Embratel de Seguridade Social

USDA - Departamento de Agricultura dos Estados Unidos

VALIA - Fundação Vale do Rio Doce de Seguridade Social

ENSAIO (3)

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

BRF - Brasil Foods S.A.

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

CEO - Chief Executive Officer - Diretor Executivo

CEMIG – Companhia Energética de Minas Gerais

CSN - Companhia Siderúrgica Nacional

CVRD - Companhia Vale do Rio Doce

CPFL/Energia – Companhia Paulista de Força e Energia

FMI - Fundo Monetário Internacional

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

EBITDA - Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

IDE - Investimentos Diretos Externos

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul

OPA - Oferta Pública de Aquisição

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

PERDIGÃO (PN) - Ações Preferências Nominais

PROCAPE - Programa Especial de Apoio à Capitalização

PROFASC – Programa de Desenvolvimento da Indústria de Suínos e Aves de Santa Catarina

PDT - Partido Trabalhista Brasileiro

PSD - Partido Social Democrático

SADIA (PN) - Ações Preferências Nominais

SIF – Serviço de Inspeção Federal

SPVEA - Plano de Valorização Econômica da Amazônia

SUDAM - Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia

TELEBRÁS - Telecomunicações Brasileiras

TAM – Taxi Aéreo Marília

TQS - Total Qualidade Sadia

LISTA DE FIGURAS

ENSAIO (1)

FIGURA 1 – Elementos das estratégias de internacionalização – empresas brasileiras consolidadas a mais de 40 anos	48
---	----

ENSAIO (2)

FIGURA 1 – Indústrias de alimentos no Brasil – Item VII – Censo (1920).....	70
FIGURA 2 – Evolução do consumo de carnes de frango, suínos e bovinos (1975-2009).....	76
FIGURA 3 – Cadeia produtiva de suínos	78
FIGURA 4 – Cadeia produtiva de aves	78
FIGURA 5 – Cadeia produtiva de bovinos	79

ENSAIO (3)

FIGURA 1 – Sadia: divisões operacionais a partir da reestruturação organizacional (início da década de 1990)	139
FIGURA 2 – Faturamento e vendas (2000 - 2009)	150

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

ENSAIO (2)

GRÁFICO 1 - Evolução do número de indústrias alimentícias no Brasil (1920-1994)..... 71

LISTA DE QUADROS

ENSAIO (1)

QUADRO 1 – Objetivo das diversificações por parte dos BG’S nos países em desenvolvimento (em %)	41
QUADRO 2 – Etapas a partir do modelo de internacionalização Uppsala	47
QUADRO 3 – Grupos econômicos brasileiros formados antes de 1960 (20/24)	59
QUADRO 4 – Grupos econômicos brasileiros formados depois de 1960 (4/21)	60

ENSAIO (2)

QUADRO 1 – Período de criação dos principais produtos processados e consumidos na atualidade	68
QUADRO 2 – Exemplos de produtos consolidados	68
QUADRO 3 – Diferentes segmentos industriais e número de empresas no Brasil (Censo/1920)	69
QUADRO 4 - Controle administrativo Perdigão S.A	83
QUADRO 5 – Perdigão – formação estrutural e atividades relacionadas	89
QUADRO 6 – Participação percentual de alguns produtos antes e depois da Fusão	115

ENSAIO (3)

QUADRO 1 – Controle administrativo da Sadia	126
QUADRO 2 – Classificação diversificação/verticalização Sadia	133
QUADRO 3 – Sadia diversificação de produtos e atividades	134
QUADRO 4 – Sadia: área de abrangência de negócios e ocupação no mercado nacional (1940-1970)	134
QUADRO 5 – Sadia: alguns dos principais produtos lançados (Anos 70 – 80)	137
QUADRO 6 – Área de abrangência de negócios e ocupação no mercado nacional (anos 70 e 80)	137

QUADRO 7 – Sadia: Produtos Alguns dos Principais Produtos Lançados (Anos 90 – 2000) 145

QUADRO 8 – Área de abrangência e expansão de negócios da Sadia em território nacional e internacional (Anos 1990 -2000) 146

LISTA DE TABELAS

ENSAIO (1)

TABELA 1 – Posicionamento de vinte grupos econômicos privados brasileiros (décadas de 70 a 2000)	61
--	----

ENSAIO (2)

TABELA 1 – Consumo per capita de carne de frango, bovina e suína no Brasil	73
--	----

ENSAIO (3)

TABELA 1 – Resumos (demonstrativos de resultados (DREs) 2005-2009)	149
--	-----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	18
ENSAIO 1 – BUSINESS GROUPS: REVISÃO TEÓRICA E PROPOSIÇÕES SOBRE AS CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS ECONÔMICOS NA AMÉRICA-LATINA.....	22
1. Introdução.....	23
2. Business Groups (BG's): características definidoras e as estratégias para consolidação dos grupos econômicos na América-Latina.....	24
2.1. Contribuições teóricas precursoras à definição de Business Groups (BG's)	24
2.2. Diferenças entre Business Groups (BG's) e outras estruturas empresariais	28
2.3 As estratégias dos Business Groups (BG's) em regiões periféricas: perspectivas para América-Latina.....	38
3. A relação entre Business Groups (BG's) e desenvolvimento econômico	52
4. Brasil: as adversidades de um ambiente institucional instável e a busca de alternativas através de políticas industriais (1950-2000).....	55
5. A definição do conceito de Business Groups (BG's) no Brasil	58
6. Conclusões.....	62
ENSAIO 2 – PERDIGÃO: BUSINESS GROUP CONSOLIDADO NO BRASIL (1934-2009)	65
1. Introdução.....	66
2. A evolução da indústria de alimentos no Brasil	67
2.1. Panorama geral	67
2.2 A indústria de carnes no Brasil.....	71
3. Perdigão: características, estratégias e consolidação de um grupo econômico (1934-2009).....	79
3.1. Business Group Perdigão: entidades centrais, propriedade e controle.....	80
3.2. Raízes: vínculos socioculturais e empreendedorismo	84

3.3. Perdigão: estratégias e consolidação de um grupo econômico no Brasil	89
4. Conclusões.....	116
ENSAIO 3 – SADIA COMO MODELO DE BUSINESS GROUP NO BRASIL (1944-2009)	118
1. Introdução.....	119
2. Grupos econômicos brasileiros: controles e estratégias	120
3. Sadia: características, estratégias e consolidação de um grupo econômico (1944- 2009).....	123
3.1. Sadia como empresa familiar	123
3.2. Sadia e os vínculos socioculturais	127
3.3. Sadia: o grupo econômico e suas estratégias.....	129
4. Conclusões.....	150
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	153
REFERÊNCIAS	157
ENSAIO (1).....	157
ENSAIO (2).....	163
ENSAIO (3).....	167

INTRODUÇÃO

Acredita-se que este trabalho contribuirá para as pesquisas sobre Business Groups (BG's) ao enfatizar as semelhanças entre este tipo especial de organização empresarial e as organizações diversas e complexas do passado, porém não deixará de desafiar as teorias e os modelos baseados em experiências contemporâneas a explicarem as diferenças existentes.

Ao retratar a história e a cultura corporativa dos grupos econômicos Perdigão e Sadia, o respectivo trabalho levará ao conhecimento das comunidades beneficiadas pela formação e crescimento destas organizações, como os espíritos empreendedores de seus fundadores colocaram estas empresas entre os grupos econômicos mais importantes da economia brasileira.

A escolha pela revisão de literatura em torno das pesquisas sobre *Business Groups* e o estudo dos relatórios elaborados anualmente pelas respectivas empresas, entre outras fontes de pesquisa, propõem uma investigação que se destaca pelo caráter interdisciplinar, já que se desenvolve a partir da associação entre as áreas da teoria econômica, administração e história de empresas.

Entendendo que Perdigão e Sadia foram modelos de BG's formados e consolidados entre os maiores grupos econômicos do Brasil de 1934-2009, este trabalho desenvolveu-se a partir de três ensaios (artigos): “Business Groups: revisão teórica e proposições sobre as características e estratégias dos grupos econômicos na América-Latina”, “Perdigão: Business Group consolidado no Brasil (1934- 2009)” e “Sadia como modelo de Business Group no Brasil (1944-2009)”. Os três textos foram organizados permitindo a apresentação de “temas complementares”, buscando sempre estabelecer a coerência para entender um todo. Ou seja, este trabalho apresenta uma abordagem sistêmica e integrada através de suas partes. Nesta perspectiva, os respectivos textos apresentam discussões sobre as adversidades de um ambiente instável e as alternativas através das políticas industriais no Brasil entre 1950-2000, as diferenças entre *Business groups* e outras estruturas organizacionais, a relação entre Business Groups e desenvolvimento econômico, a evolução da indústria de alimentos no Brasil, a cadeia produtiva de carnes (suínos, aves e bovino) e os exemplos que apresentam outras estruturas organizacionais brasileiras reconhecidas como *Business Groups*, destacando suas características e estratégias através de uma abordagem geral.

Os estudos sobre *Business Groups* são tão complexos quanto instigantes. Os trabalhos que tratam de sua origem, evolução e inserção internacional sempre foram bem vindos, mas ainda são necessários maiores aprofundamentos nas pesquisas históricas para que sejam construídas evidências sistemáticas e integrativas que possibilitem o entendimento definitivo sobre esses grupos. A formação de um conceito de *Business Groups* que se aproxime de um consenso ainda esta em aberto, pois apesar de tornarem-se importantes para vida empresarial, às relações internacionais e às decisões políticas e econômicas em esfera global, as pesquisas sobre *Business Groups* sob uma abordagem mais sistematizada são contemporâneas.

Ao tentar estabelecer uma definição para *Business Groups* que pelo menos se aproxime de um consenso, os pesquisadores geralmente recorrem a alguns conceitos que são citados em praticamente toda a literatura sobre o tema e moldados à luz das interpretações de Nathaniel Leff (1978), Mark Granovetter (2005), Daphne Yiu, Lu Yan, Garry Bruton, Robert Hoskisson (2007), Tarun Khanna e Yishay Yafeh (2010) e dos especialistas em grupos econômicos brasileiros, Dante Mendes Aldrighi e Fernando Antonio Slaibe Postali (2010).

Enquanto Leff (1978) entende que as características fundamentais dos grupos são a administração comum de várias empresas que controlam em vários setores econômicos (conglomerado) e sua integração no setor financeiro, Granovetter (2005) ressalta que os argumentos sobre o surgimento de formas organizacionais levam a crer que a maioria das teorias existentes concentra-se na ideia que os grupos empresariais emergem de uma única empresa, ou gera múltiplas firmas relacionadas ou subordinadas, ou de um conjunto de empresas anteriormente independentes sem uma companhia central clara que organiza o grupo. Assim, essas duas maneiras pelas quais os grupos podem emergir são as extremidades de um continuum, mas é conveniente considerá-las como tipos separados.

Yiu et al. (2007) entendem que dentro das definições sobre *Business Groups* as firmas-membro de um grupo de negócios estão unidas por vários vínculos, como propriedade comum, diretores, produtos, relações financeiras ou interpessoais. Segundo os autores (2007) estas são características que diferenciam um grupo econômico de outras organizações não classificadas como *Business Groups*.

Outras duas definições importantes que ajudarão a definir Perdigão e Sadia como modelos de *Business Groups* são as de Khanna e Yafeh (2010) e Aldrighi e

Postali (2010). Segundo os autores, os *Business Groups* seriam estruturas que geralmente são controlados por famílias, apresentam pelo menos uma empresa listada, são diversificadas em pelo menos três indústrias e recebem apoio do Estado para consolidarem-se na localidade onde estão inseridas.

Nesta perspectiva, este trabalho se propôs a estabelecer uma definição de *Business Groups* que, baseada em alguns pontos específicos, identifique as brasileiras Perdigão e Sadia como grupos empresariais consolidados dentro deste modelo organizacional. Ou seja, para serem classificadas como modelos de brasileiros, ambas as empresas devem apresentar elementos que justifiquem suas adaptações às instabilidades dos ambientes onde estiveram inseridas. Também é preciso comprovar que estas empresas abrangeram pelo menos uma empresa listada em bolsas de valores e foram diversificadas em pelo menos três indústrias. E ainda, será preciso reconhecer Perdigão e Sadia como empresas controladas por entidades centrais que podem ser os proprietários fundadores, grupos familiares, empreendedores individuais, investidores financeiros como bancos ou outras instituições financeiras e empresas que receberam apoio do governo para seu crescimento e expansão de negócios. Além disso, será importante observar como os grupos Perdigão e Sadia mantiveram vínculos associativos com seus colaboradores e promoveram as valorizações pessoais – os laços sociais além dos laços econômicos – como características que as diferenciaram de outras estruturas organizacionais.

Desta forma, ainda será possível verificar as diferenças entre Perdigão e Sadia em relação às chamadas empresas multidivisionais ou conglomerados, já que enquanto os *Business Groups* são um conjunto de empresas com identidades e naturezas jurídicas próprias, as empresas multidivisionais, por exemplo, são formadas por um conjunto de divisões operacionais submetidas ao mesmo centro de controle, havendo uma separação entre as atividades operacionais e de gestão, das atividades de decisões estratégicas e de controle.

Assim, acredita-se que todos estes argumentos reunidos entre as seções e subseções dos ensaios supracitados, farão com que leitor que esteja interessado nos estudos sobre *Business Groups* e no papel desempenhado por estas organizações à frente de um dos setores mais importantes da economia brasileira (setor de carnes e derivados), entenda que tanto as características quanto as principais estratégias adotadas

pelos grupos Perdigão e Sadia durante 75 anos definiram estas organizações como modelos de *business groups* consolidados no Brasil.

ENSAIO 1 – BUSINESS GROUPS: REVISÃO TEÓRICA E PROPOSIÇÕES SOBRE AS CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS ECONÔMICOS NA AMÉRICA-LATINA

Angelo Brião Zanela*

Resumo

Este é um trabalho de natureza conceitual e teórica, tendo como principal objetivo, apresentar as características e as estratégias que classificam os grupos econômicos da América-Latina como estruturas organizacionais do tipo *Business Groups*. As regiões periféricas estão mais propensas às instabilidades, às incertezas conjunturais e à construção de um ambiente onde os sistemas econômicos ainda precisam adquirir mercados que funcionem bem e instituições que apoiem as economias capitalistas. No entanto, é justamente a capacidade de adaptação às adversidades impostas pelo mercado que faz com que os *Business Groups* possam ser caracterizados como tipos de organizações tradicionalmente incorporadas em países menos desenvolvidos. Esta capacidade de adaptação está associada à adoção de estratégias baseadas nos processos de integração vertical e horizontal, nas diversificações de atividades e produtos, nas formações de laços associativos entre as organizações e os agentes ligados direta e indiretamente às atividades empresariais, nas participações dos grupos nos mercados internacionais, nas fusões entre importantes grupos empresariais e nas aquisições ou instalações de novas plantas industriais. Assim, estudando as características e estratégias adotadas pelos *Business Groups* na América-latina, foi possível entender que os grupos econômicos consolidados no Brasil são definidos como estruturas que se adaptam às instabilidades do ambiente onde estão inseridos, abrangem pelo menos uma empresa listada em bolsas de valores e são diversificadas em pelo menos três indústrias. Também são grupos controlados por uma entidade central que pode ser um proprietário fundador, grupo familiar, empreendedor individual, investidor financeiro como bancos ou outras instituições financeiras. Além disso, recebem apoio governamental e mantêm laços sociais, além dos laços econômicos, como características importantes para diferencia-las de outras estruturas organizacionais.

Palavras-chaves: Business Groups; características; estratégias; América-Latina, Brasil.

Classificação JEL: M2; N8; N80; N86

Abstract

This is a work of conceptual and theoretical nature, having as its main objective, to present the characteristics and strategies that classify Latin American economic groups as organizational structures of the Business Groups type. Peripheral regions are more

*Doutorando em Desenvolvimento Econômico pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná – PPGDE-UFPR – Curitiba – PR, e-mail: abzanela@yahoo.com.br.

prone to instability, cyclical uncertainty and building an environment where economic systems still need to acquire well-functioning markets and institutions that support capitalist economies. However, it is precisely the ability to adapt to the adversities imposed by the market that makes the Business Groups can be characterized as types of organizations traditionally incorporated in less developed countries. This ability to adapt is associated with the adoption of strategies based on the vertical and horizontal integration processes, the diversification of activities and products, the formation of associative ties between organizations and agents directly and indirectly linked to business activities, the participation of groups in international markets, mergers between major business groups and the acquisition or installation of new industrial plants. Thus, by studying the characteristics and strategies adopted by the Business Groups in Latin America, it was possible to understand that the consolidated economic groups in Brazil are defined as structures that adapt to the instabilities of the environment in which they operate. They comprise at least one company listed on stock exchanges. values and are diversified into at least three industries. They are also groups controlled by a central entity which may be a founding owner, family group, individual entrepreneur, financial investor such as banks or other financial institutions. Besides that, they receive government support and maintain social ties, as well as economic ties, as important characteristics to differentiate them from other organizational structures.

Keywords: Business Groups; features; strategies; Latin America, Brazil.

Code JEL: M2; N8; N80; N86

1. Introdução

Apesar de estarem presentes nos países desenvolvidos, os Business Groups, doravante denominados BG's, estão inseridos há muito tempo nos países em desenvolvimento, demonstrando que essas organizações não são um produto do momento, um fenômeno passageiro. Nas regiões periféricas, em épocas difíceis, perante a escassez de recursos e crises financeiras que enfraqueceram as economias em todo o mundo, esses grupos foram capazes de ampliar seus investimentos, em sua maioria, lucrativos. É comum aceitar a ideia de que isso só foi possível devido à capacidade de adaptação desses grupos a um ambiente de instabilidades e incertezas, onde os sistemas econômicos ainda precisam adquirir mercados que funcionem bem e instituições que apoiem as economias capitalistas. É justamente em função dessa capacidade de adaptação e das estratégias adotadas para promoverem suas consolidações, que os BG's passaram a ser identificados com os países menos desenvolvidos, responsabilizados pelo crescimento da firma capitalista, pela consolidação de setores estratégicos e pelo maior dinamismo ao processo de desenvolvimento das regiões onde estão inseridos.

Assim, naturalmente, o desenvolvimento econômico dos países periféricos passou a ser explicado, em parte, através das atividades desses grupos.

Interpretações como estas, levaram à realização de uma revisão teórica com intuito de poder formular proposições sobre as características que diferenciam os *business groups* de outras formas organizacionais e sobre as estratégias que permitem consolidá-los como casos típicos de grupos econômicos localizados em território latino-americano, sobretudo, no Brasil. Para tanto esse trabalho foi estruturado da seguinte forma: além dessa introdução, na seção (2), apresentam-se os diferentes conceitos (tipos) atribuídos aos Business Groups (BG's), assim como suas principais características, as diferenças em relação às demais estruturas organizacionais e as possíveis estratégias que possibilitam formar e consolidar os grupos econômicos nas regiões em que estão inseridos. Ainda que de forma breve, a seção (3) apresenta argumentos que buscam relacionar a formação dos Business Groups (BG's) com desenvolvimento econômico. Na seção (4) discutem-se as adversidades de um ambiente institucional instável, assim como as alternativas propostas através das políticas industriais que buscaram compensar as deficiências institucionais no Brasil entre 1950-2000. A seção (5), por sua vez, trata de moldar um conceito de Business Groups (BG's) que possa ser explicado a partir das características e estratégias adotadas pelos grupos econômicos brasileiros. A seção (6) apresenta as conclusões e as referências estão representadas no final do trabalho com o título: “Referências Ensaio (1)”.

2. Business Groups (BG's): características definidoras e as estratégias para consolidação dos grupos econômicos na América-Latina

2.1. Contribuições teóricas precursoras à definição de Business Groups (BG's)

Ao longo do tempo, as discussões sobre a formação dos BG's em economias periféricas levaram ao surgimento de questões importantes. Uma delas é a seguinte: as preocupações com os custos da firma vão além dos custos de produção? Nesse caso, a “Teoria dos Custos de Transação”¹, doravante denominada por TC, aparece como base

¹ A Teoria dos Custos de Transação evoluiu a partir dos estudos de Williamson (1973, 1979, 1985). Bizzi (2015: 3), ressalta que, diferentemente de Coase, Williamson relata os parâmetros utilizados para compreender o fenômeno e como devem ser aplicados. Segundo Bizzi (2015), Williamson entende que a unidade fundamental de análise da teoria é a transação. Assim, as organizações estruturam suas atividades produtivas, baseando as escolhas entre *make-or-buy* (COASE, 1937) de modo a minimizar os custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e a maximizar ganhos com o mercado e com outras instituições com

teórica mais utilizada. Williamson (1973; 1979; 1985) ao revigorar os trabalhos de Coase (1937), entende que, comparada a outras abordagens que estudam as organizações econômicas, a economia de custos de transação é mais microanalítica, é mais consciente sobre suas suposições comportamentais, introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade de ativos, depende mais de análise institucional comparativa, considera os negócios firma como uma estrutura de governança em vez de uma função de produção e atribui maior peso às instituições de pós-contrato, com ênfase especial na ordenação privada (em comparação com a ordem jurídica).

A TC Williamson (1975) leva em consideração o papel exercido pelo “mercado interno de capitais” e o financiamento dos custos operacionais por parte dos grupos econômicos. Assim, conclui o autor (1975) que ao mesmo tempo em que as volatilidades dos fluxos internacionais de capital de curto prazo contribuem para vulnerabilidade externa na região periférica, elevando o grau risco dos investimentos e impondo limites ao seu crescimento, os BG’s, ao convergirem seus interesses, buscam os empréstimos através da intermediação financeira, mas partilham os riscos envolvidos em todo o processo. Segundo Rocha (2013: 4) os BG’s, dessa forma, “mostram-se como estruturas atípicas de financiamento, capazes também de servirem como instrumentos macro estabilizadores no âmbito das economias periféricas”.

Também deve ser levado em consideração o fato de que, quando as organizações buscam escolhas entre os custos, optam pelos custos de transação mais baixos. Assim, é importante considerar a natureza das condições do mercado externo em relação aos arranjos organizacionais internos de um grupo. Como ressaltou Teece (1981), haverá uma escolha entre os arranjos organizacionais com custos de transação mais baixos. O que para Yiu et.al. (2007: 1551) deve-se interpretar da seguinte forma:

Em países com instituições de mercado bem estabelecidas, a capacidade para transações em mercado eficientes é melhorada através de melhores informações de mercado, contratos e respectivos mecanismos de execução, e sistemas externos de monitoramento e controle. Em economias com fracas instituições de mercado, a facilidade de conduzir negócios é melhorada

que se relacionam (BIZZI, 2015). A teoria TC pode servir de contra-argumento a ideia de que a coordenação da produção é feita basicamente, pelo mecanismo de preços, pois com a presença dos custos de transação, estes são determinantes para a forma de organização das empresas produtoras de bens ou serviços.

através de processos administrativos impostos nas hierarquias organizacionais, através do poder e da autoridade dos executivos envolvidos.

As propostas teóricas exploradas nos subitens anteriores forneceram argumentos que permitem associar as estruturas BG's a contextos econômicos específicos. A teoria organizacional, de um modo geral, costuma descrever os BG's como grupos que desempenham papéis úteis, especialmente em sistemas econômicos fragilizados por incertezas conjunturais. Essa é uma interpretação importante, mas que, para alguns autores exige ressalvas. Khanna; Yafeh (2010) lembram que muitas interpretações que admitem os BG's como sendo estruturas típicas de mercados emergentes – com suas características de propriedade e governança – também não deixam de levar em consideração a existência de instituições ineficientes e corruptíveis.

Lee (2002) entende que os BG's são importantes instrumentos para o desenvolvimento econômico local. No entanto, o autor (2002) considera que, no longo prazo, a presença dos BG's e seus supostos benefícios, promoverão movimentos na contramão de todo o processo de desenvolvimento dos países periféricos. Entre esses movimentos estão: a) a queda na criação de valor na medida em que os mercados e instituições se consolidem; b) desenvolvimento de problemas de agência por parte dos BG's que estiverem sob a gestão familiar, gerando ineficiências locais e destruição de valor, c) os BG's, constituídos por grandes empresas, poderão dificultar a evolução da economia como um todo para um ambiente competitivo, desregulado e aberto.

Os problemas gerados pela administração familiar, item (b) acima, também chamam a atenção de Tironi (2013) onde, segundo autor, os BG's latino-americanos – onde se incluem os grupos brasileiros – apresentam forte presença familiar entre os detentores do capital e na condução das operações, o que por sua vez, tende a gerar ineficiências.

No entanto, para propor uma discussão ainda mais consistente em torno dos benefícios ou ineficiências provenientes da formação dos BG's em contextos econômicos periféricos é necessário realizar um estudo mais apurado. Para essa tarefa, certamente, o trabalho pioneiro de Nathaniel Leff (1978), inspirado em ideias neoinstitucionalistas, torna-se referência quase que obrigatória em torno das discussões dessa natureza.

Para Chung (2001) a interpretação de Leff em torno da origem e consolidação dos modelos BG's é importante porque, geralmente, a formação dos BG's é explicada a partir do contexto institucional ou a partir de uma abordagem tipicamente *Coaseana*² baseada nas interpretações sobre a “*teoria dos custos de transação*”.

Leff (1978) tratou das condições que levaram os grupos econômicos a tornarem-se estruturas com vantagens competitivas em relação às empresas com menor nível de diversificação. Essa discussão vai além do debate sobre as distorções na política econômica na periferia ou a repercussão dessas distorções sobre a formação dos BG's, isto é, como sendo resultante quase que exclusivamente, do puro intervencionismo estatal (ROCHA, 2013). Apesar de aceitar o papel institucional na formação dos grupos econômicos, Leff (1978: 662) mencionou que: “os grupos econômicos são formados por uma firma multicompanhia que transaciona em diferentes mercados, mas que o faz sob o controle empresarial e financeiro comum”. Esse padrão de organização industrial possui aspectos essenciais, entre eles: os de que os grupos investem e produzem em vários mercados de produtos, e não em uma única linha de produtos. Esses mercados de produtos podem ser bastante diversificados, variando, por exemplo, de bens duráveis de consumo até produtos químicos e lâminas de aço.

Em linhas gerais, Leff (1978), propõe que as características fundamentais dos grupos são a administração comum de várias empresas que controlam em vários setores econômicos (conglomeração) e sua integração no setor financeiro. Com base nessa caracterização, é possível definir como grupos econômicos tradicionais de países menos desenvolvidos as instituições que atendem às seguintes características: a) conglomeração produtiva; b) pequena separação entre propriedade e controle, semelhante à categoria de grupos familiares; e c) integração ao setor financeiro.

²A “Teoria dos Custos de Transação”, doravante denominada por teoria TC, é a base teórica mais popular para os BG's. A teoria TC preocupou-se em responder a seguinte indagação: as preocupações com os custos da firma vão além dos custos de produção? Em seu trabalho *The Nature of the Firm* Coase (1937: 390), menciona que: “o custo mais óbvio de “organizar” a produção através do mecanismo de preço é descobrir quais são os preços relevantes. Os custos de negociação e conclusão de um contrato separado para cada transação que ocorre em um mercado também devem ser levados em consideração”. Para o autor (1937: 391): “o contrato é aquele em que o fator para certa remuneração (que pode ser fixa ou flutuante), concorda em obedecer às instruções de um empreendedor dentro de certos limites”. A essência do contrato é que ele deve apenas indicar os limites para os poderes do empreendedor. Os Trabalhos de Ronald Coase seria mais tarde ampliados por Oliver Williamson (1973, 1975, 1979, 1985), trazendo importantes contribuições. Diferentemente de Coase, Williamson relata os parâmetros utilizados para compreender a relação em custos e produção dentro das organizações, e como esses parâmetros devem ser aplicados. Segundo Bizzi (2015), Williamson entende que a unidade fundamental de análise da teoria é a transação.

O trabalho de Leff estabeleceu diretrizes que levaram a realização de novas pesquisas sobre grupos econômicos. A pesquisa de Rocha (2013), por exemplo, evoluiu das ideias de Leff, ressaltando que não só as falhas de mercado apontadas por Leff, mas também outras percebidas a partir da observação das condições específicas de cada economia e de outros fatores escassos, como certas capacitações tecnológicas ou logísticas, são capazes de definir a formação e consolidação dos BG's diante de um cenário de instabilidades e incertezas.

Diante do que foi exposto até o momento, pode-se estabelecer o seguinte: Leff, Coase, Williamson, Khanna; Yafeh, Rocha, Teece; Yiu et al., entre outros autores que adotaram a mesma linha de raciocínio, passaram a entender os mercados e as organizações como dois mecanismos alternativos de governança e coordenação que controlam a troca de bens e serviços.

2.2. Diferenças entre Business Groups (BG's) e outras estruturas empresariais

O que diferencia os BG's de outras estruturas empresariais? Para responder a essa indagação é preciso, antes de tudo, buscar na literatura os conceitos atribuídos a BG's. Até esse momento, não foi por caso que este texto apresentou os termos *Business Groups (BG's)* e Grupos Econômicos como sinônimos. Isso ocorreu porque os BG's estão onipresentes em muitos países e, em cada região, são atribuídas a essas estruturas diferentes definições (tipos). Na América Latina, os BG's são identificados como: "Grupos Econômicos". Em países como México, Chile e Brasil, grandes grupos dominam a atividade econômica. No caso do México, apenas os dez maiores grupos respondem por 54% do total das despesas com vendas e 48% do emprego formal (KALI; GHATAK, 2000).

Aldrighi; Postali (2010) trataram de definir os grupos econômicos brasileiros como estruturas que geralmente são controlados por famílias, apresentam pelo menos uma empresa listada, são diversificadas em pelo menos três indústrias e podem receber apoio do Estado para consolidarem-se na localidade onde estão inseridas. Relacionando esses elementos, os autores (2010) acreditam que os grupos brasileiros possuem peculiaridades que os diferenciam de outras estruturas que não se encaixam dentro do modelo de BG's, e até de outros BG's estabelecidos em regiões com as mesmas características institucionais.

Silva e Dalla Costa (2018) estudaram os grupos Votorantim e Bunge Brasil. Para estes autores (2018) a Votorantim constituiu-se como um importante grupo

econômico brasileiro porque reuniu de diversos empreendimentos que, a princípio, foram engendrados para viabilizar a produção têxtil, mas que possibilitaram, ao mesmo tempo, a obtenção de novas receitas que se transformaram em vantagens competitivas frente às empresas concentradas unicamente na atividade têxtil (diversificação relacionada). Os autores (2018) também concluíram que o respectivo grupo se aproveitou dos recursos e capacidades excedentes dotadas de empreendimentos paralelos para aumentar seu poder de mercado, gerar barreiras aos concorrentes e, também, superar eventuais crises nas atividades centrais (ou seja: adaptação às adversidades do ambiente de inserção, integração vertical, expansão de negócios e liderança).

Em relação à Bunge Brasil, Dalla Costa e Silva (2018: 208) caracterizaram essa estrutura como um grupo econômico ao constatar que a Bunge Brasil nos seus primeiros cinquenta anos (1905 a 1955):

i) comprou concorrentes; ii) aumentou a capacidade instalada dos moinhos; iii) diversificou produtos; iv) manteve boas relações com o governo Vargas que incentivou a industrialização a partir de 1930; v) inseriu-se nas comunidades onde mantinha atividades econômicas através da atuação da Fundação Bunge; vi) inovou lançando novas mercadorias, inexistentes no mercado; vii) seus dirigentes foram pioneiros nos setores de atuação; viii) ocupou o território nacional, com plantas industriais e distribuidores; ix) implantou vários modais (rodoviário, ferroviário, marítimo) para distribuir seus produtos; x) reinvestiu o próprio capital formando novas empresas; xi) começou exportar algodão e café quando estes eram essenciais à balança comercial brasileira; xii) foi pioneira nos diversos ramos empresariais em que atuou.

No Japão, o primeiro tipo de BG's (Tipo I) era composto pelos três “*zaibatsus*” (Mitsui, Mitsubishi e Sumitomo). A esse respeito, Miyajima; Kawamoto (2010: 98) escreveram: “estes são grupos piramidais controlados por famílias, com empresas privadas no topo e subsidiárias amplamente diversificadas, desde finanças e comércio até manufatura e mineração. Eles têm a maior parte dos ativos das 100 maiores empresas industriais em quase 19%”. Já os grupos empresariais do tipo II, constituídos pelos *zaibatsus* menores, compartilham características no Tipo I, como propriedade familiar e empresas privadas no topo, mas seus sistemas de controle eram menos elaborados (MIYAJIMA; KAWAMOTO, 2010). Os grupos empresariais do Tipo III têm firmas públicas no seu ápice, liderados por empresários ilustres.

Parte das empresas do grupo III tentou apenas uma diversificação limitada, principalmente na vertical; nos setores de alta tecnologia eram frequentemente

chamados de grupos de negócios industriais ou *keiretsus* (MIYAJIMA; KAWAMOTO, 2010).

Na Coreia do Sul, Chang (2003: 238) afirmou que os descendentes dos indivíduos que fundaram grupos empresariais coreanos denominados “*chaebols*”, “controlaram as empresas afiliadas através de participações acionárias diretas e piramidais, embora essas afiliadas fossem firmas legalmente independentes com seus próprios acionistas e conselhos de administração”. Para Chang (2003: 239) essa estrutura de propriedade permitiu que os “*chaebols*” desenvolvessem uma “estrutura de governança como a da organização multidivisional, sob a qual as afiliadas individuais funcionam como divisões operacionais controladas por funcionários de nível do grupo”.

Ainda sobre os “*chaebols*”, Kim (2010) ressaltou que, nos estágios iniciais da industrialização coreana, era extremamente difícil garantir o capital financeiro, os recursos humanos e as tecnologias estrangeiras necessárias para construir empreendimentos modernos. Ao atuar como “parceiros diante das estratégias de desenvolvimento do Estado, os “*chaebols*” conseguiram superar as limitações de recursos e diversificar seus portfólios de negócios” (KIM, 2010: 159).

A China promoveu sua própria definição de BG's, que inclusive, é usada em estatísticas oficiais e políticas governamentais. Lee; Sam Kang (2010) mencionam que o Escritório Nacional de Estatística da China (NSBC) define um grupo empresarial como uma coleção de entidades legalmente independentes, sendo parcial ou totalmente de propriedade de uma empresa matriz e registradas como companhias afiliadas dessa firma matriz. Elas também precisam ser aprovadas pelo órgão relevante do governo e registrados na Administração do Estado para Indústria e Comércio.

Como parte da reforma industrial, o governo chinês começou em meados da década de 1980 a incentivar as empresas a formar grupos de negócios (*qiye jituan*). Esses grupos são coalizões de empresas de vários setores que interagem por longos períodos. Ainda, a estrutura organizacional desse grupo se assemelha a de um conglomerado, mas as relações internas, relativamente exclusivas, tornam o grupo altamente estável e resistente à reorganização. Para Lee; Sam Kang (2010: 212), uma das características mais importantes dos grandes grupos empresariais na China, “que os distingue de suas contrapartes na Coreia ou no Japão, é que a maioria dos grupos empresariais são entidades multi-industriais de propriedade do estado, e não de famílias particulares, enquanto os pequenos grupos empresariais são de propriedade familiar”.

Na Índia, apresentam-se as “*India’s Business Houses*”. Neste país, o Comitê de Inquérito sobre Políticas de Licenciamento Industrial, criado em 1967, descobriu que as grandes casas comerciais “manobravam” o governo para obter uma parcela desproporcionalmente grande de licenças industriais (SARKAR, 2010). Alguns grupos, no entanto, continuaram a prosperar, apesar de não serem totalmente bem sucedidos na aquisição de licenças. Mas, a característica definidora de um grupo empresarial indiano é o controle exercido sobre um grupo de firmas por um órgão de ponta tipicamente familiar, por meio de canais de patrimônio (participação acionária) e canais não patrimoniais (controle administrativo por diretoria) (SARKAR, 2010).

A Rússia, por sua vez, conta com a presença das “*Russia’s Oligarchs*”. Mesmo durante a era soviética, os diretores de empresas contavam com contratos relacionais para garantir o desempenho das mesmas. De fato, a confiança histórica atribuída à contratação implícita, à estrutura oligopolista da indústria, à natureza segmentada dos fluxos de informação e um mercado de capitais subdesenvolvido, deram margens adicionais para o desenvolvimento de grupos empresariais (PEROTTI; GELFER, 1999). Ainda segundo os autores (1999: 8):

Após o início da privatização em 1993, os novos bancos russos assumiram grandes posições acionárias no setor industrial, por meio de contratos polêmicos de empréstimo por ações, provisões do governo e vendas privatizadas dominadas por insiders. A estrutura corporativa emergente foi denominada Grupo Financeiro-Industrial. Executivos de grupos centralizados em bancos costumam ter o mesmo papel na economia russa hoje, como fizeram os banqueiros de investimento na economia dos EUA na virada do século. Pode se esperar que os custos da agência sejam maiores na Rússia, onde um sistema legal não desenvolvido, associado a uma aplicação não confiável, produz graves conflitos e assimetrias informacionais entre os investidores e as empresas. O capital externo pode então não ser apenas caro, mas até mesmo indisponível, de modo que as empresas russas possam ser forçadas a abrir mão de oportunidades valiosas de investimento ou reestruturação.

Diante do que foi dito até aqui, parece que um conceito único, definitivo, para termo BG’s esta longe de um consenso. Embora se encontre na literatura a definição de que os BG’s são conjuntos de empresas separadas com múltiplos relacionamentos estáveis, deve-se entender que tal definição pode ser atribuída a outras estruturas organizacionais que não são identificadas como BG’s. Essa constatação levou Cuervo-Cazurra (2006) a concluir que, nem todos os grupos poderão ser conceituados dentro desse tipo de estrutura organizacional.

A falta de clareza em relação às diferenças entre BG's e outras formas organizacionais inspiram cuidados à análise comparativa, devendo assim evitar confusões categóricas diante da tentativa de forjar conceitos, compreender as origens e as formas de organização, assim como as estratégias de gestão dos BG's e demais estruturas empresariais. Além disso, deve-se ressaltar que entre as próprias estruturas definidas como BG's existem características que as diferenciam uma da outra.

Edwards (1955) e Mueller (1969) entre outros autores trataram BG's, principalmente, como estruturas de *conglomerado*. Para Baker (1992) e Ghemawat; Khanna (1998) enquanto o termo conglomerado parece ser usado quando as empresas estão cotadas no mercado de ações, o termo BG's parece estar sendo atribuído às estruturas empresariais que estão sob o controle familiar. Será? Nesse caso, é importante mencionar que, estar sob o controle familiar é um ponto importante em meio às tentativas de definir BG's. No entanto, mesmo nas regiões periféricas como a América-Latina, o processo de globalização financeira, já discutido, levou alguns grupos econômicos a promoverem formas de gestão mais profissionalizadas, o que por sua vez, incluiu a entrada em bolsas de valores internacionais. No entanto, as novas formas de gerenciamento desses grupos e sua participação no mercado de ações não excluíram da cúpula administrativa de algumas empresas as características de gestão familiar³.

A primeira impressão é a de que, ser cotada no mercado de ações não fornece a estrutura empresarial uma separação clara entre estrutura do tipo BG's e conceito de conglomerado sugerido por Edwards (1955) e Mueller (1969). Ou seja, usar o termo BG's para se referir às empresas familiares ou usar o termo *conglomerado* para se referir a empresas cotadas no mercado de ações pode, sem dúvida, gerar confusões em termos conceituais. Além disso, há outra condição importante que caracteriza uma estrutura BG's. Essa condição refere-se às empresas diversificadas que não participaram do mercado de ações e nunca foram de propriedade familiar. Por vezes, são empresas estatais que segundo Cuervo-Cazzurra (1999a), o governo participou do controle e

³Apesar de um modelo de gestão baseado na característica familiar, a brasileira Sadia S.A, promoveu, em abril de 2001, sua entrada na Bolsa de Valores de New York já com as ADRs tipo II – possibilitando assim, uma negociação direta nessa instituição (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2001). A empresa é um caso típico em que a participação no mercado de ações não extraiu da cúpula da empresa, as características de gestão familiar.

administração empresarial com intuito de promover o desenvolvimento do país em que estavam inseridas⁴.

Sánchez; Paredes (1994) ao caracterizarem grupos econômicos latino-americanos e grupos japoneses, sugeriram uma abordagem com base no “*problema agente-principal*” verificando que os *grupos latino-americanos* relativamente pequenos têm uma alta concentração de propriedade. Essa concentração de propriedade não se adequa aos grandes *keiretsus* japoneses, tanto em virtude das restrições financeiras, quanto ao receio por parte dos proprietários em aceitarem carteiras muito arriscadas. Assim, segundo Sánchez; Paredes (1994):

A maneira pela qual os grupos *keiretsus* poderia resolver o problema da agência é através do cruzamento de acionistas e do cruzamento de diretores, ou seja: o dono da firma i, que tem algum poder de decisão na firma j, tem menos incentivo para enganar o dono da empresa já que o dono da empresa pode replicar sua ação, já que ele também tem um poder de decisão sobre a assinatura i.

Reiterando os cuidados que se deve ter em torno das análises comparativas, Takeishi (2002) e Cuervo-Cazurra (2006) propõem o exemplo de um grupo de fornecedores que se estabelece a partir de uma coleção de empresas legalmente separadas (independentes) e com relacionamentos estáveis, bem como intercâmbios formais e informais entre funcionários, compartilhando conhecimentos e facilitando a inovação. Segundo os autores (2002; 2006), essa rede pode não representar um BG's se esses grupos de fornecedores estiverem realizando uma integração vertical para trás⁵.

Dyer; Nobeoka (2000) apresentam um exemplo mais específico sobre uma rede de relacionamentos que não representa um BG's. É o caso em que um grupo subfornecedores fornece aos principais fornecedores da Toyota peças de montagem. Por sua vez, estes fornecedores utilizarão as respectivas peças para montar sistemas que serão entregues à Toyota para a elaboração do produto final – uma verticalização para trás. Já Brickley (1999) apresenta uma rede de distribuidores composta de firmas legalmente separadas (independentes) onde não se configura uma estrutura do tipo

⁴Enquanto Cuervo-Cazurra (1999a) tratou do controle por parte dos governos latino-americanos, Keister (2004) tratou de estudar o controle por parte dos governos em níveis central, provincial ou local na China, os quais criaram empresas diversificadas para promover o processo de industrialização na região. Ressalta o autor (2004) que, essas redes diversificadas estatais costumavam ser chamadas de conglomerados estatais. Atualmente, são identificadas como grupos econômicos.

⁵ Integração para trás pode ser constatada quando é o varejo que atua como distribuidor ou indústria. Isso ocorre porque o varejo está assumindo atividades que geralmente são realizadas em momentos anteriores na cadeia de distribuição (*supply-chain*).

BG's, porque, nesse caso, o relacionamento entre distribuidores ocorre a partir de uma verticalização direta⁶.

Cuervo-Cazzurra (2006) esclarece melhor essa última relação lembrando-se de uma rede de franqueados onde, o franqueador e seus franqueados planejam ações conjuntas para decidir sobre o fornecimento de produtos, as promoções e propagandas para a rede em geral. Nesse caso, as estruturas empresariais têm um relacionamento social – “laços sócias” nas palavras de Yiu et al. (2007) – difundido através do treinamento de funcionários em instalações especializadas para gerar uma cultura corporativa comum. No entanto, como ressalta Cuervo-Cazzurra (2006), o relacionamento entre as estruturas supracitadas esta sujeito a múltiplas camadas de controle, supervisão e coordenação para manter um padrão de qualidade e divulgar o produto que será comercializado pela rede de franqueados. Com isso, a característica de estrutura legalmente independente que caracteriza uma estrutura do tipo BG's parece não ser plenamente estabelecida. Os modelos BG's são considerados como agrupamentos de atividades interligadas, porém, legalmente independentes.

Outra característica importante dos BG's diz respeito ao processo de diversificação de produtos e atividades. Para Bergh (2001) o processo de diversificação se estabelece a partir da diversificação relacionada e não-relacionada⁷. Segundo Montgomery (1994); Bergh (2001) é possível que a diversificação não-relacionada sob propriedade comum seja evitada pelas organizações porque acrescenta pouco em termos de valores. Por outro lado Khanna; Palepu (2000), Khanna; Rivkin (2001) e Khanna; Yafeh (2010) concluíram que, tanto nos países periféricos, onde há falhas de mercado, altos custos de transação e vazios institucionais (*institucional voids*)⁸ – promovendo as

⁶A verticalização direta ocorre, por exemplo, quando empresa e distribuidores estabelecem estratégias comuns (promoção e propaganda) para promoverem a colocação dos produtos no mercado (aumento das vendas).

⁷A diversificação não-relacionada é uma forma de diversificação que ocorre quando a estrutura empresarial adiciona ao negócio novos produtos ou produtos não-relacionados, a fim de participar de novos mercados. Por exemplo, o produtor de sapatos que entra no mercado da manufatura de roupas. Neste caso não há uma relação direta com o negócio inicialmente estabelecido pela na empresa – esta diversificação é classificada como não-relacionada (STRATEGY-TRAIN, 2009). Já a diversificação relacionada ocorre quando a empresa acrescenta ou amplia a sua linha de produção existente ou mercado. Nestes casos, a empresa inicia a produção de um novo produto ou entra em um novo mercado relacionado com a sua atividade empresarial inicialmente definida. No âmbito da diversificação relacionada, a empresa facilita o consumo dos seus produtos, através da produção de bens complementares ou da oferta de serviços complementares. Por exemplo, um produtor de calçados que inicia uma linha de malas e outros acessórios em couro (STRATEGY-TRAIN, 2009).

⁸Em contextos institucionais pouco desenvolvidos, verifica-se a presença de “vazios institucionais” (*institucional voids*), ou seja, a ausência de organizações e instituições que auxiliem na transação,

assimetrias de informação, dificultando as transações e inibindo o desenvolvimento de mercados internos – quanto nos países desenvolvidos, em que há menos imperfeição de mercado se comparada à região periférica, a diversificação não-relacionada agrega valores, sim! Posição essa, que foi constatada no caso do Brasil, com *grupos econômicos* já consolidados como a Bungue Brasil, ou do Japão, através dos *keiretsus* altamente diversificados como a Mitsubishi, ou ainda da Coreia do Sul através dos *chaebols* como a Samsung.

Yiu et al. (2007) trataram das diferenças entre as estruturas da seguinte forma: as empresas de um (BG's) estão unidas por vários vínculos, como propriedade comum, diretores, produtos, relações financeiras ou interpessoais. Ou seja, a dependência potencial das relações sociais, além das conexões econômicas, é uma das características que diferencia um grupo de negócios de outras formas organizacionais, como uma empresa multidivisional, ou um holding, como ocorre na América do Norte, já que ambas têm laços econômicos mais fortes, mas laços sociais relativamente menos importantes em comparação com uma estrutura organizacional do tipo BG's.

E o que dizer da diferença entre BG's e uma estrutura multidivisional⁹? Segundo Gonçalves (1991), enquanto os BG's representam um conjunto de firmas submetidas ao mesmo controlador, as empresas multidivisionais são formadas por um conjunto de divisões operacionais submetidas ao mesmo centro de controle, havendo uma separação entre as atividades operacionais e de gestão, das atividades de decisões estratégicas e de controle. Assim, enquanto os BG's são um conjunto de empresas com identidades e naturezas jurídicas próprias, as empresas multidivisionais são divisões operacionais – é nesse contexto que Williamson (1975) definiu as estruturas multidivisionais como “*quase-firmas*”.

Gonçalves (1991) mencionou que o processo histórico de desenvolvimento capitalista caracterizou-se pela existência de grupos econômicos que foram organizados segundo a lógica básica da forma multidivisional. Contudo, segundo o autor (1991), os grupos econômicos evoluíram a partir do crescimento patrimonial-financeiro da grande

reduzindo assimetrias de informação e o desenvolvimento de mercados internos (KHANNA e PALEPU, 1997; KHANNA e PALEPU, 2000).

⁹Ao tratar sobre empresas multidivisionais, deve-se considerar que esse modelo de organização de negócios é representado por grandes empresas em economias maduras, em contraste com grupos de negócios diversificados, que há muito tempo são considerados uma forma típica de grandes negócios, especialmente em economias emergentes.

empresa capitalista, onde o processo de expansão (quantitativo) significou também uma mudança de natureza (qualitativa). Isso significa que é impossível que cada empresa individualmente de continuidade ao processo de expansão a partir de firmas individuais, mesmo que esteja organizada como unidade multidivisional.

As empresas multidivisionais são consideradas como estruturas dominantes para gerenciar múltiplas linhas de negócios no Ocidente; mas se as estruturas que se baseiam nos modelos convencionais dominantes não seguiram uma rotina de sucesso nos países periféricos e foram readaptadas às formas organizacionais alternativas de (BG's), parece então, haver sinais claros de que tais grupos devem ser mais eficazes de alguma forma. Isso indica que a grande expansão dos (BG's) esta além das propostas oriundas das teorias tradicionais.

A abordagem que se preocupa em entender a repercussão dos chamados “vazios institucionais” também pode ser posicionada para explicar as diferenças entre BG's e demais estruturas empresariais. Os grupos empresariais vêm sendo retratados como um “bem” social que compensam a presença de instituições externas fracas – vazios institucionais – criando mercados internos mais eficientes. Para Leff (1978) já havia mencionado que tal compensação ocorria a partir do momento em que os grupos empresariais alocavam os recursos essenciais para bom funcionamento dos mercados, gerando assim resultados positivos em relação às operações, lucros e crescimento das estruturas empresariais. Para Khanna; Palepu (1997) os BG's compensariam a ausência de bens intermediários, facilitando a aquisição de capital financeiro, tecnologia e talento gerencial.

Embora esses vazios tenham se contraído e os mercados tenham se tornado relativamente mais eficientes, os BG's não implodiram. Isso sugere que, compensar as inadequações institucionais pode não ser sua única razão para geração dos resultados satisfatórios ao grupo (PANTI; PANI, 2013). A ideia desses atores é respaldada, por exemplo, diante da afirmação de Poczter; Warren (2018: 20):

Muitos artigos relacionados foram seguidos, afirmando que grupos de negócios são organizações cuja estrutura fornece recursos-chave que, de outra forma são indisponíveis. Embora a perspectiva de vazios institucionais retrate grupos de negócios em uma luz mais benéfica e, portanto, favorável ao social, ela também reflete mais insidiosamente uma perspectiva anglo-americana de mercado desenvolvido.

A localização geográfica e o tempo transcorrido para consolidação dos grupos também são importantes para diferenciar as estruturas empresariais. Os BG's estão fixados há mais de cem anos em países como Índia, Hong-Kong e Korea do Sul (Grupo Tata na Índia (1868), Grupo Jardine Matheson em Hong Kong (1832) e Grupo Doosan na Coréia do Sul (1896)). Isso significa dizer que os BG's não são um simples produto do momento ou um fenômeno passageiro. Também já deixaram de ser tratados como um fenômeno específico para os países em desenvolvimento, ou como um vínculo estritamente financeiro entre as empresas dos países mais industrializados que impede a concorrência e retarda a democracia econômica, pois estão presentes em países altamente industrializados como a Suécia, a Alemanha, a França e o Japão, embora o contexto seja um pouco diferente (GOTO, 1982).

Conclui-se a discussão sobre as características que diferenciam as estruturas BG's das demais estruturas organizacionais, levando em consideração as justificativas de Ghemawat; Khanna (1998) e De Paula (2003). Segundo os autores:

a) Os BG's apresentam poder multimercado. Ou seja, a presença dos respectivos grupos em vários mercados aumenta o poder dos BG's em mercados individuais. Segundo De Paula (2003: 10) “firmas que interagem em vários mercados (competição multiponto) são mais propensas a reconhecerem as dependências mútuas e, portanto, a sustentarem coalizões tácitas nos diversos mercados”;

b) Os BG's compartilharão recursos comuns ou complementares entre vários mercados e negócios que se mostram interligados;

c) Tanto as imperfeições de mercado (capital e trabalho) quanto à escassez de talentos gerenciam empreendedores facilitam a consolidação dos BG's em países periféricos. Ou seja, a escassez de gestores qualificados e agentes empreendedores são comuns em países menos desenvolvidos, e as imperfeições de mercado na periferia levam a níveis de investimento insatisfatórios, dificultando as transações. Dentro dessa perspectiva, haverá estímulos à formação de BG's; estruturas que se adaptam as adversidades estabelecidas pelo sistema econômico em que estão inseridos. De Paula (2003: 11), buscou explicar esse mecanismo da seguinte forma:

Nos países em desenvolvimento quando o processo de geração de capital é considerado, a aglomeração de negócios não-relacionados pode melhorar o acesso ao capital de terceiros, ao reduzir a flutuação do fluxo de caixa e a probabilidade de falência. Do ponto de vista de alocação de capital, os grupos econômicos podem alterar suas estratégias (por mudanças na alocação de

recursos) com menores custos de transação de que se cada unidade de negócio fosse controlada individualmente pelo mercado de capitais. Adicionalmente, tanto a reputação, quanto à alocação eficiente e monitoramento interno ao grupo econômico podem ajudar no processo de captação de recursos externos.

Com isso, efeitos de reputação são particularmente valiosos em países em desenvolvimento, onde os sistemas legais são relativamente imaturos, implicando custos maiores para a resolução de conflitos legais do que em países desenvolvidos;

d) Para caracterizar BG's e diferencia-los de outras formas de organização empresarial também se deve levar em conta as chamadas *distorções políticas*. Nesse caso, os BG's se aproveitam de distorções das ações governamentais para ampliar suas atividades (distorções políticas). Para De Paula (2003: 11), as distorções políticas permitem que se caracterize uma estrutura BG's a partir de distorções como: “a aplicação de impostos baseados em vendas, no lugar de tributos baseados em valor adicionado que estimula a integração vertical de empresas de grande porte”.

Tanto a primeira, quanto a segunda justificativa, diferenciam os BG's de outras formas organizacionais e fazem parte do arcabouço teórico sobre organização industrial e diversificação corporativa¹⁰. Já a terceira e a quarta justificativa definem BG's como formas estruturais em resposta às imperfeições de mercado, à escassez de talentos gerenciais e decorrentes de políticas que distorcem as condições de mercado.

2.3 As estratégias dos Business Groups (BG's) em regiões periféricas: perspectivas para América-Latina

Serão apresentadas três estratégias básicas: *corporativas*, *cooperativas* e *internacionalização*. A partir delas, pretende-se entender como as estruturas

¹⁰ Segundo Ferreira et al. (2011), a “diversificação corporativa limitada”: ocorre quando toda ou maior parte das atividades de negócio da empresa se enquadram num único setor ou mercado geográfico, e os recursos e capacidades não são utilizados para além de um único produto ou mercado. Classifica-se em negócio único ou negócio dominante, de acordo com a carteira de negócios da empresa. Ainda segundo os autores (2011) a “diversificação corporativa relacionada”, por sua vez, ocorre na medida em que a empresa começa a diversificar seu portfólio de produtos e/ou atuar em diferentes mercados, começa a adotar níveis mais altos de diversificação corporativa. Assim, se um único produto/negócio apresentar menos de 70% de participação na receita da empresa e seus diversos negócios possuem vínculos, a estratégia adotada é definida como *diversificação corporativa relacionada*. Para Ferreira et. al (2011), essa relação ocorre, basicamente, sob duas formas: quando todos os negócios compartilham um número significativo de vínculos (insumos, fornecedores, clientes, tecnologia da informação, por exemplo), a estratégia de diversificação corporativa é chamada de *relacionada restrita*; e se o conjunto de negócios está relativamente pouco vinculado e/ou possuem diferentes tipos de vínculos entre si, a estratégia de diversificação corporativa é chamada de *relacionada vinculada*.

organizacionais caracterizadas como BG's planejam sua formação e expansão em regiões periféricas, principalmente, no que diz respeito à América-Latina. Essa discussão acontece com o apoio das teorias referenciadas, principalmente, nos trabalhos de: Vernon (1966; 1979), Dunning (1980; 1988; 2000), Johanson; Vahlne (1977, 1990, 2009), Gonçalves (1991), Nachum (1999), Hitt; Ireland; Hoskisson (2001), Kock; Guillén (2001), De Paula (2003) e Bueno; Domingues (2011). Os trabalhos desses autores vêm contribuindo, significativamente, com boa parte das pesquisas preocupadas em discutir as estratégias adotadas pelos BG's nos países em desenvolvimento.

2.3.1 Estratégias corporativas

Anteriormente, foram apresentadas as características (tipos) dos BG's. Quais seriam as estratégias que fazem com que esses grupos promovam seu crescimento? Uma das estratégias mencionadas com frequência é a *estratégia corporativa*. Esta estratégia está relacionada ao *processo de diversificação* adotado pelas estruturas organizacionais.

Kock; Guillén (2001) argumentaram que os BG's ao inovarem, beneficiam-se desse processo ao realizarem *contatos* dentro e fora do país, conseguindo assim conciliar a tecnologia e a capacidade organizacional externa com recursos e oportunidades de mercado internamente. Kock; Guillén (2001) ainda mencionaram que em relação às estratégias adotadas pelos BG's, dependendo do estágio de industrialização nas economias periféricas, saber como estabelecer e lidar com *contatos* de capacitação passa a ser fundamental para que os BG's cresçam e se consolidem. Assim, a partir do momento em que esse processo passa a ser aplicado em diversas indústrias, estimulam as estratégias de diversificação pelos grupos econômicos¹¹.

Especialmente em relação à estratégia de diversificação, Nachum (1999) trata dos motivos que levam os BG's a adotarem esse processo e consolidarem-se nas regiões periféricas, são eles: a) dentro de seus respectivos limites territoriais, a maioria dos mercados não apresenta tamanho suficiente grande para permitir o crescimento da empresa em apenas uma indústria; b) as instabilidades e incertezas presentes no contexto das economias periféricas estimulam o processo de diversificação dos grupos a

¹¹Uma ressalva: Kock; Guillén (2001) ressaltaram que, apesar da importância atribuída a esses contatos como forma de estratégia adotada pelos grupos econômicos, os efeitos das capacitações de relacionamento, após atingirem o "pico" no período inicial de industrialização na região periférica, tendem a declinar no longo prazo.

fim de minimizar os riscos oriundos da concentração em apenas uma indústria; c) há necessidade de usufruir de tecnologia própria para explorar atividades relacionadas. No entanto, deve-se ressaltar que a ausência de tecnologia que possibilite a inovação e aumente a capacitação, levará à busca por tecnologia de fora, o que mais uma vez, será razão para estimular a diversificação, como ressaltaram por Kock; Guillén (2001); d) em muitos países em desenvolvimento existe a tradição de que cada membro da família tenha uma parte igual na empresa para administrar, o que por sua vez, motivam a formação de grupos econômicos familiares que continuarão diversificando.

Em uma de suas pesquisas, Nachum (1999) investigou 44 empresas de países em desenvolvimento. O autor decidiu enviar um questionário aos principais gestores dessas empresas, os quais relatariam suas experiências em 163 movimentos de diversificação. As diversas análises realizadas no artigo destacam a variedade de objetivos que impulsionaram a expansão dessas empresas, bem como as estratégias e modalidades adotadas para consolidá-las. Nachum (1999) levou em consideração que essa variedade de objetivos deveria ser atribuída às características específicas das regiões, como o tamanho dos mercados domésticos, a existência de laços econômicos regionais e o desenvolvimento do sistema financeiro. Na visão do autor tais características teriam a capacidade de influenciar as características particulares das atividades de diversificação das empresas investigadas. O autor (1999) também destacou o papel desempenhado pelos governos em diferentes regiões. Neste caso, destaca-se que diante das análises longitudinais, a ação do governo promoveu mudanças consideráveis nas atividades de diversificação das empresas estudadas ao longo do tempo; muitas delas, influenciadas por políticas governamentais afinadas com a liberalização dos mercados e dos sistemas financeiros. As empresas operavam em mais de um setor, sendo que a produção inicial estava relacionada ao setor de *commodities*. Do total de empresas investigadas através das entrevistas, doze eram empresas latino-americanas¹². Através do Quadro (1) observa-se que as estratégias de diversificação adotadas pelos grupos latino-americanos em termos percentuais, apresentam as seguintes características: a) 37% das empresas investigadas na América-Latina buscaram a diversificação porque seus limites territoriais não apresentavam tamanho ideal para crescimento da empresa em apenas uma indústria. Assim, essas estruturas empresariais buscaram estabelecer novas

¹² Como o presente trabalho concentra-se nos grupos econômicos latino-americanos, buscou-se interpretar os resultados obtidos por Nachum (1999) a partir das atividades de diversificação promovidas pelas empresas localizadas nesta região.

atividades com intuito de promover o crescimento empresarial; b) 20 % das empresas buscaram beneficiar-se de atividades complementares relacionadas, explorando sinergias intersetoriais que permitiriam aumentar a área de abrangência de seus negócios e ocupação no mercado nacional; c) 26% buscaram diversificar atividades numa tentativa de estar à frente dos competidores; d) 15% das empresas diversificaram suas atividades na tentativa de diminuir os riscos a serem assumidos em virtude do tamanho do mercado e o ambiente institucional instável. Nessa perspectiva, as dimensões do mercado inibiam o crescimento da empresa em apenas uma indústria.

Quadro 1 – Objetivo das diversificações por parte dos BG's nos países em desenvolvimento (em %)

	América-Latina	Asia	Oriente Médio	Sudeste Asiático	África
Nova Atividade p/ Crescimento da Empresa	37	9	25	34	54
Beneficiar-se de Atividades Complementares	20	3	33	22	12
Estar à Frente dos Concorrentes	26	30	0	10	4
Minimizar Riscos pela Concentração em Única Indústria	15	7	0	14	11
Proximidade com Consumidores Finais	0	0	0	7	4
Controle e Distribuição dos Produtos Intermediários / Finais	0	3	0	0	0

Fonte: Elaboração própria com base em Nachum (1999).

2.3.2. Estratégias cooperativas

Se as alianças estratégicas por parte das empresas forem gerenciadas de forma eficaz, elas ajudarão a empresa a criar valor. Assim, cooperar com outras empresas é uma estratégia eficiente que pode, por exemplo, estabelecer uma posição favorável em relação à concorrência. Para Hitt; Ireland; Hoskisson (2001), apesar das alianças serem mais frequentes entre empresas baseadas no mesmo país, as alianças transfronteiriças ampliaram-se significativamente ao longo do tempo. No entanto, De Paula (2003)

aponta para existência de posições antagônicas, ou seja: se é verdade que a competitividade exigida em um mundo economicamente globalizado obriga as firmas a participarem de alianças estratégicas, também é verdade, “que 2/3 de todas as alianças enfrentam sérios problemas nos dois primeiros anos, chegando a fracassar em 70% dos casos” (De PAULA, 2003: 43).

Para adotar uma estratégia que gere benefícios, considera-se que o grupo deva elaborar, inicialmente, uma agenda de discussões que inclua: a) decisões sobre o nicho de mercado em que a empresa deva atuar b) o grau de competitividade desse mercado c) a compreensão sobre motivações que levam à adoção de determinada estratégia e, d) os tipos de estratégias a serem adotadas.

Hitt; Ireland; Hoskisson (2001) e De Paula (2003) realizaram seus trabalhos dentro dessa perspectiva, gerando interpretações consistentes, principalmente, quando descrevem os tipos e subtipos de estratégias adotadas.

Segundo os autores, as *estratégias cooperativas* podem ser separadas em dois níveis: 1) *competitivas* e 2) *corporativas*. Para as estratégias *competitivas*, foram estabelecidos quatro subtipos: 1) *alianças complementares*; 2) *estratégia de redução de competição*; 3) *estratégia de resposta à competição*; 4) *estratégia de redução de incertezas*. Quanto às *corporativas* estabeleceram-se: 1) *alianças estratégicas diversificantes*; 2) *alianças estratégicas sinérgicas*; c) *franchising*.

Explorando um pouco mais os respectivos termos, define-se o seguinte:

a) Estratégias *cooperativas competitivas*: segundo Silva (2004) o mercado é composto por várias organizações e, portanto, os fenômenos dele decorrentes dependem das estratégias adotadas pelos agentes econômicos que o estruturam. A estratégia competitiva torna-se a capacidade e a forma que cada empresa encontra para descobrir o seu nicho de mercado.

b) Estratégias *cooperativas corporativas*: para Gama (2013) a estratégia corporativa relaciona-se com a escolha do mercado onde a empresa irá atuar. É organizada pelo *porta-fólio* de negócios da organização e procura responder à seguinte questão: Em qual negócio ou conjunto de negócio devemos participar?

Entre os subtipos das estratégias cooperativas competitivas estão:

a.1) *Alianças complementares*: segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2001); De Paula (2003), essas estratégias buscam aproveitar as oportunidades de mercado por

meio da combinação dos ativos e competências das empresas parceiras. Seus dois subtipos são:

a.1.1) *Aliança complementar vertical*: estratégias que permitem com que as empresas atuem em diferentes estágios da cadeia produtiva (incluindo a terceirização);

a.1.2) *Aliança complementar horizontal*: estratégias que permitem com que as empresas atuem no mesmo estágio da cadeia produtiva. Esta estratégia envolve os competidores e a base de confiança é menor; sua duração tende a ser mais curta do que as alianças verticais. No entanto, pode estar sendo dado um passo importante em direção às fusões ou aquisições.

b.1) *Estratégias de redução de competição*: objetivam reduzir a competição excessiva, provenientes da formação de cartéis ou coalizões tácitas (DE PAULA, 2003);

b.2) *Estratégias de resposta à competição*: “surgem como reação à estratégia de competidores” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001: 380);

b.3) *Estratégias de redução de incerteza*: são utilizadas, por exemplo, em “mercados muito dinâmicos como um mecanismo de *hedge* contra o risco e a incerteza, ou no desenvolvimento de novos produtos, ou de padrões tecnológicos” (DE PAULA, 2003).

Em relação aos subtipos das estratégias cooperativas corporativas, têm-se:

a) *Alianças estratégicas diversificantes*: a partir dessa estratégia, novos produtos entram no mercado, aproveitando-se da formação de sinergias no interior do grupo e entre setores, diminuindo os riscos inerentes ao negócio;

b) *Alianças estratégicas sinérgicas*: “baseadas em economias de escopo entre duas ou mais firmas, por meio de pesquisas conjuntas ou plantas industriais compartilhadas” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001: 381);

c) *Franchising*: permite ampliar a produção a partir da maior disponibilidade de recursos com menor volume de capital. Através dessa estratégia também se transfere o conhecimento permitindo maior capacitação. Além disso, ela permite o uso de uma marca já consagrada¹³.

Tanto as interpretações de Nachum (1999); Kock; Guillén (2001); quanto às de Hitt; Ireland; Hoskisson (2001); De Paula (2003) assemelham-se às interpretações

¹³Contudo, esse tipo de aliança estratégica tende a ser fortemente assimétrica, com a empresa franqueadora detendo grande poder de barganha em relação à franqueada.

anteriormente propostas por Gonçalves (1991) – ainda que o autor incorpore de forma mais explícita o fator tecnológico como elemento estratégico.

Gonçalves (1991) tratou de classificar as estratégias básicas para o processo de acumulação de capital pelos grupos econômicos em: *especialização, diversificação, integração vertical e conglomeração*¹⁴. Segundo Gonçalves (1991: 503) estas estratégias “podem ser utilizadas isoladamente ou de forma combinada para o processo de acumulação de capital dos grupos econômicos”. Assim com base nas respectivas classificações, o autor (1991), estabeleceu as seguintes definições:·.

a) *Especialização* – quando se propõe que a capacidade interna de acumulação do grupo esteja vinculada a investimentos e produção direcionados a poucos bens e serviços, estabelecidos a partir de uma mesma base tecnológica e capacidade mercadológica de um grupo econômico. Segundo Gonçalves (1991) esta estratégia caracteriza-se por três alternativas: a) maior penetração no mercado corrente; b) desenvolvimento de novos produtos e; c) desenvolvimento de novos mercados.

b) *Diversificação* – o termo é entendido como a variação de produtos ou serviços, ampliação de atividades, ampliação do número de áreas básicas de atuação do grupo e o desenvolvimento de novos mercados. A base tecnológica e as exigências mercadológicas dos novos produtos e mercados são distintas daquelas associadas aos produtos e mercados inicialmente estabelecidos pelo grupo econômico (GONÇALVES, 1991).

c) *Verticalização* - internalização da produção de bens ou serviços (produtos intermediários, serviços ao produtor, insumos). Ou ainda, é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e outros processos econômicos tecnologicamente distintos, estando totalmente em controle da empresa. Pode ser entendida a partir de dois tipos: “*para frente*”, que também pode ser denominada “*integração à jusante*” (*downstream*), onde ocorre em direção ao mercado; e “*para trás*”, sendo assim, “*à montante*” (*upstream*), onde a integração vertical ocorre em direção ao fornecedor, com objetivo de obter vantagens de custo.

¹⁴ Assim como Penrose (1959); Ansoff (1965); Gonçalves (1991) entende-se que estabelecer a diferença entre *diversificação* e *conglomeração* não é uma tarefa fácil. Segundo os autores, pode-se argumentar que a diferença reside no grau de diversificação, e onde, a integração vertical, por sua vez, é um caso especial do processo de diversificação.

d) *Conglomeração* – “dispersão dos recursos internos de acumulação do grupo econômico em um número significativo de áreas básicas, cuja conexão tecnológica e mercadológica entre si é inexistente ou tênue” (GONÇALVES, 1991: 504).

2.3.3. Estratégias de internacionalização

Em relação às estratégias de internacionalização, algumas questões devem ser levantadas, entre elas: o que leva as estruturas empresariais, incluindo os BG's, a realizarem o processo de internacionalização? Quais as estratégias adotadas para que isso ocorra? Johanson; Vahlne (1977) supõem que fatores econômicos e comerciais, influenciam o padrão e o ritmo de internacionalização das empresas. Para Hitt; Ireland; Hoskisson (2001) o processo de internacionalização ocorre porque, em geral, as empresas desejam vender em mercados diferentes daqueles onde foram formadas e sempre atuaram. Inclusive, esse desejo encontra-se, muitas vezes, registrado no próprio estatuto da empresa.

Esse processo também deverá ser incentivado por novas oportunidades, que até então não surgiam diante dos limites apresentados pelos mercados já atendidos, assim como pela realização de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que além de proporcionar maior rentabilidade, é capaz de diminuir os riscos das variações cambiais através da distribuição das atividades em vários países (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001).

O incentivo à internacionalização também ocorre em virtude do aproveitamento de economias de escala e escopo, dependendo da capacidade de padronização e utilização de plantas produtivas similares, ou ainda, da oportunidade de acessar facilmente as matérias-primas necessárias (uma logística de distribuição eficiente), bem como da possibilidade de estar próximo dos consumidores em potencial.

Inserida dentro de uma abordagem clássica sobre teoria de internacionalização¹⁵, o “Paradigma Eclético de Dunning – (OLI)” desenvolvido por John Harry Dunning (1977) pode contribuir com aspectos importantes para a discussão em torno das

¹⁵Sobre o estudo das teorias de internacionalização, Lopes (2013) apresenta resultados importantes: segundo o autor, as teorias clássicas de internacionalização, embora sejam referências no estudo sobre o tema, não são incapazes de explicar a complexidade desse fenômeno na atualidade. O autor ainda ressalta que tanto as teorias clássicas, quanto as novas teorias de internacionalização, explicam parcialmente a internacionalização das empresas latino-americanas, como as brasileiras, por exemplo, sendo que as teorias clássicas apresentaram resultados mais robustos. O autor ainda conclui que, cada teoria individualmente tem capacidade explicativa limitada, e que até o momento não há uma teoria geral capaz de dar conta, na sua totalidade, do complexo fenômeno da internacionalização de empresas.

motivações que levam as empresas dos países em desenvolvimento a promoverem seu processo de internacionalização. Dunning (1977) argumenta a favor de uma abordagem integrada do envolvimento econômico internacional, baseada tanto nas dotações específicas de cada país, quanto nas propriedades específicas das empresas.

A partir do respectivo paradigma, Dunning (1977) afirmou que a extensão, a geografia e a composição industrial da produção estrangeira realizada pelas empresas são determinadas pela interação de três conjuntos de variáveis interdependentes. A primeira variável diz respeito às vantagens competitivas das empresas que buscam aumentar o “Investimento Estrangeiro Direto” (IED). Com isso, quanto maior as vantagens competitivas das firmas investidoras em relação às de outras firmas, mais elas tendem a ser capazes de participar ou aumentar sua produção estrangeira.

A segunda variável é a que se relaciona às atrações locais (L) de países ou regiões alternativas, as quais permitem empreender as atividades de valor agregado das empresas. Isso faz com que, quanto mais as dotações imóveis favorecerem uma presença numa localização estrangeira, e não doméstica, mais as empresas escolherão aumentar ou explorar suas vantagens específicas (O), participando do (FDI) (DUNNING, 2000).

Assim, o tripé (OLI) de Dunning pode ser oferecido como modelo alternativo para entender como as empresas podem organizar a criação e a exploração de suas competências essenciais, dadas às atrações locais de diferentes países ou regiões. Inclui-se aqui, o entendimento sobre elementos motivacionais à realização do processo de internacionalização, com destaque para: a) investir com intuito de explorar o mercado interno e, eventualmente, os mercados vizinhos (*market seeking*); b) investir em âmbito local dada a possibilidade de obter vantagens explorando a abundância de recursos naturais e mão de obra de baixa produtividade (*resource seeking*); c) investir em recursos e capacidade (ativos) para geração de competitividade (nas formas de inovação tecnológica ou melhoramentos nos canais de distribuição) (*strategic asset seeking*); d) investir para organizar a produção e comercialização (*efficiency seeking*).

A partir dessas motivações, algumas etapas deverão ser cumpridas para que a empresa complete seu processo de internacionalização. O modelo clássico de internacionalização Uppsala sugere que essas etapas possam ser realizadas conforme a apresentação no Quadro (2):

Quadro 2 – Etapas a partir do Modelo de Internacionalização Uppsala

Estágio (1)	Estágio (2)	Estágio (3)	Estágio (4)	Estágio (5)
Empresa	Exportações Irregulares	Exportações por Terceiros	Abertura de Subsidiária	Estabelecimento

Fonte: Elaboração própria com base em Santos et al. (2017).

Na prática, pode-se entender como um processo que inclui o desejo da empresa em exportar, seguido das exportações para um mercado com padrões de consumo semelhantes (considerar distâncias psíquicas¹⁶); em seguida, a colocação de escritórios que representem a empresa em mercados externos com padrões de consumo diferentes do ambiente tradicionalmente atendido (*país hospedeiro*). Depois, a inauguração de plantas industriais no exterior e o estabelecimento da empresa completando as etapas de seu processo de internacionalização. A empresa gradualmente aumentou sua participação internacional através de um processo que absorveu informação e experiência.

Conforme ressaltam Ribau et. al. (2015: 532) o principal argumento do respectivo modelo é que a “evolução do processo de internacionalização é uma consequência do aumento do conhecimento e das operações da firma em mercados estrangeiros, bem como um resultado do crescente comprometimento de recursos”.

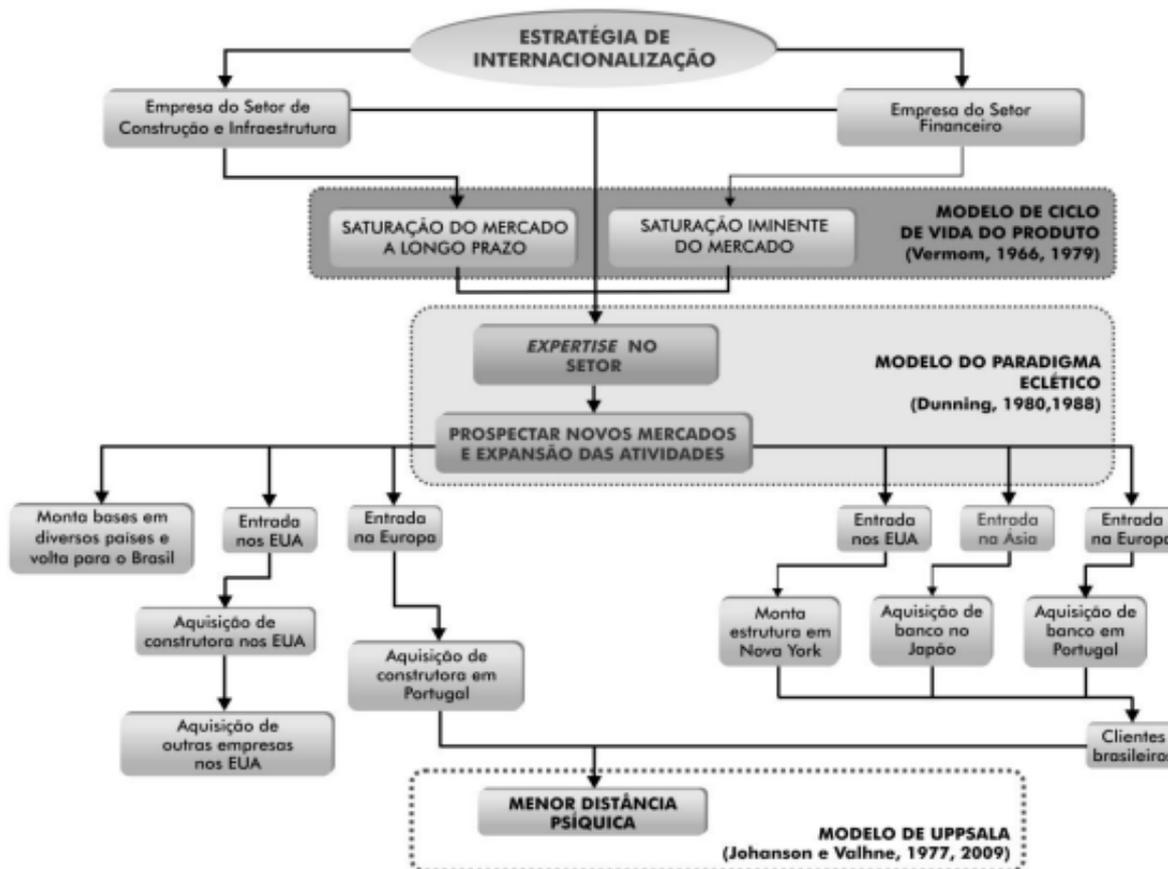
Com base nos modelos de Vernon (1966; 1979); modelo OLI-Dunning (1977; 1980; 1988) e Uppsala de Johanson e Vahlne (1977, 1990, 2009) que os autores, Bueno; Domingues (2011) criaram categorias de análises que permitem entender quais foram as estratégias de internacionalização adotadas por empresas latino-americanas para consolidarem-se internacionalmente. A análise concentrou-se em empresas brasileiras consolidadas no mercado nacional a mais de 40 anos, as quais foram classificadas como empresas do (grupo – I). As empresas do grupo II eram empresas consolidadas entre 10 e 15 anos e, uma empresa consolidada a mais de 30 anos e outra a mais de 15 anos, foram classificadas no (grupo – III).

Levando em consideração os modelos estudados por Bueno; Domingues (2011), apresenta-se como exemplo, um dos organogramas construídos por Bueno; Domingues (2011) representado na Figura (1), expondo dessa forma uma ideia geral sobre as

¹⁶Conceito estabelecido a partir do modelo de Uppsala. Está diretamente relacionada à percepção de proximidade ou não da cultura, valores, práticas gerenciais e educação dos países para onde se quer internacionalizar.

estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas brasileiras do grupo – I (mais de 40 anos)¹⁷.

Figura 1 – Elementos das Estratégias de Internacionalização - Empresas Brasileiras Consolidadas a mais de 40 anos



Fonte: Bueno; Domingues (2011: 11).

Hitt; Ireland; Hoskisson (2001); De Paula (2003) mais uma vez dividem as estratégias de internacionalização em: *competitivas e corporativas*. As competitivas foram subdivididas em:

a) *Liderança de custos*: vantagens competitivas criadas através da geração economia de escala e alcance de custos menores;

¹⁷A escolha pela representação apenas das empresas do grupo (I) elaboradas por Bueno; Domingues (2011), ocorreu em função das estratégias adotadas por este grupos estarem mais diretamente relacionadas às empresas escolhidas como objeto de estudo deste trabalho.

b) *Diversificação*: vantagem competitiva criada através da diferenciação do produto que possibilitará a oferta com maiores preços do que os praticados pela média do mercado.

Já as *corporativas*, foram subdivididas em:

a) *Multidomésticas*: as decisões sobre estratégias são descentralizadas em relação ao país de origem, objetivando promover melhor ajuste dos produtos às especificidades do mercado internacional. No entanto, segundo Hitt; Ireland; Hoskisson (2001); De Paula (2003), essa estratégia não possibilita o melhor aproveitamento das economias de escala;

b) *Estratégias globais*: padronizar os produtos entre os mercados atendidos, o que por sua vez, promove benefícios em torno da conquista e fidelização de consumidores potenciais;

c) *Estratégias transnacionais*: concilia a eficiência promovida pela *estratégia global* com as eficiências do mercado local, criando importantes sinergias através de ações coordenadas.

Restou ainda examinar os tipos de entrada no mercado internacional. Hitt; Ireland; Hoskisson (2001) e De Paula (2003) discutem alguns tipos (formas) de entrada, entre eles: a) *exportações*; b) *licenciamento*; c) *alianças estratégicas (joint-venture* como o caso mais relevante); d) *aquisição*; e) *projeto greenfield*.

Cada modalidade permite, a seu modo, estabelecer o tipo (forma) de entrada da empresa no mercado internacional:

a) *Exportações*: para Leonidou et al. (2002), Palihawadana et al. (2011), Lima; Carvalho (2011) e Paiva et al. (2015), as exportações podem ser *diretas*, quando a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro e, *indiretas*, onde, segundo Lima; Carvalho (2011: 4) ocorrem quando a empresa “vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido em seu próprio país. O intermediário pode ser uma empresa comercial exportadora, uma *trading company* ou simplesmente um corretor”.

Leonidou et al (2002), Palihawadana et al. (2011) e Paiva et al. (2015) ressaltam ainda que as estratégias de exportação estão agrupadas conforme: *produto, promoção, precificação de canais, posicionamento, inovação, serviços e parcerias*. Esses elementos permitem à firma atingir seus objetivos de exportação ao responder às forças

que moldam o mercado. Deve ser lembrado, que um bom planejamento estratégico para as exportações é fundamental para que a firma possa obter altos níveis de desempenho no exterior;

b) *Licenciamento*: para Coelho (2016) um acordo de licenciamento dá-se quando um licenciador concede direitos de propriedade intangível à outra entidade, durante um determinado período, e que em troca, recebe royalties. O autor (2016) sugere como exemplo de ativos intangíveis: as patentes, invenções, fórmulas, processos, desenhos, direitos de autor e marcas registradas. No caso de haver interesse por parte de uma empresa nacional em adotar esse tipo de estratégia internacional, ou seja, licenciar um ativo intangível, essa organização deverá estar ciente tanto das vantagens, quanto as desvantagens desse processo. Sobre as vantagens Coelho (2016: 2) menciona que:

a) Num acordo típico de licenciamento internacional, a empresa licenciadora não tem de arcar com os custos de desenvolvimento do negócio e risco associado à abertura de um novo mercado externo. O licenciamento torna-se assim atrativo para empresas que têm carência de capital para desenvolver operações no estrangeiro, bem como para empresas que não estão dispostas a alocar recursos financeiros substanciais a mercados com os quais não estão familiarizados ou onde o risco político é elevado; b) Uma empresa pode decidir recorrer ao licenciamento quando quer estar presente num mercado externo vedado ao Investimento Direto Estrangeiro (IDE); c) o licenciamento é também utilizado quando uma empresa possui ativos intangíveis com eventuais aplicações empresariais e de negócios, mas que não quer ser ela a desenvolver essas aplicações.

Sobre as desvantagens o autor (2016: 3) escreve que:

a) Não dá ao licenciador o controle sobre a produção, marketing e estratégia nos mercados externos. Como o licenciamento implica geralmente a produção local pela empresa que paga os royalties, isto limita seriamente a capacidade do licenciador em melhorar a sua curva de experiência e conseguir economias de escala através da produção centralizada num só local; b) Quando estas economias são importantes, o licenciamento pode não ser a melhor forma para se expandir internacionalmente. Competir num mercado global pode exigir que uma empresa coordene as suas ações estratégicas em diversos países, através do uso dos lucros obtidos num determinado país, para apoiar ataques competitivos noutra. Pela sua própria natureza, o licenciamento limita o recurso a esta estratégia. A empresa que paga os royalties não iria autorizar a utilização dos seus lucros (para além daqueles devidos na forma de royalties para apoiar operações noutra país). c) Outro problema existe quando se lida com o licenciamento de conhecimento tecnológico a empresas estrangeiras. O know-how tecnológico é a fonte de vantagem competitiva de muitas empresas, de forma que é do seu interesse manter o controle sobre como esse conhecimento é usado. O licenciamento pode implicar a perda rápida de controle sobre o know-how, e muitas foram às empresas que sofreram as consequências por acreditarem que podiam manter o controle.

Em função das desvantagens e os riscos assumidos com a estratégia de licenciamento, a empresa pode optar pela forma de *licenciamento cruzado* com a empresa estrangeira. Ou seja, em função do pagamento de *royalties*, a empresa poderá exigir de seu parceiro o licenciamento de algum ativo intangível como, por exemplo, o compartilhamento de *know-how* tecnológico. Este tipo de acordo reduz os riscos relacionados a este ativo intangível, já que a ambos é dada a oportunidade de poder exercer práticas em desacordo com a proposta de ação conjunta inicial. Tais práticas, se confirmadas, não trariam resultados eficientes ao licenciador, nem ao licenciado. Os acordos de licenciamento cruzado passaram a ser cada vez mais comuns em indústrias de média-alta e alta tecnologia.

c) *Alianças estratégicas Joint-Venture*: Lima; Carvalho (2011) ressaltam que essa aliança oferece vantagens às empresas como o compartilhamento de capital, risco, recursos e habilidades, além do aumento dos lucros, da participação de mercado, da economia de escala e redução dos custos produtivos, da transferência de tecnologia entre as empresas e a união de sinergias e troca de experiências e competências. Mas, segundo os autores (2011), algumas barreiras podem dificultar o sucesso dessa aliança estratégica. Nesse caso, é preciso levar em consideração alguns aspectos, entre eles, o uso de instrumentos legais que definam direitos e obrigações de cada parceiro e a elaboração de acordos sobre as metas a serem atingidas. Ainda devem ser tomadas todas as medidas que permitam resolver possíveis conflitos gerados pelas diferenças culturais entre as empresas, sejam elas do mesmo país ou não. Deve-se também definir como serão realizadas as transferências de tecnologia entre as empresas (MILLER et al, 1996); (LIMA; CARVALHO, 2011).

d) *Aquisição*: segundo Barbosa (2004) a opção pela estratégia de aquisição ocorre diante do desejo da empresa em entrar rapidamente no mercado, tendo a possibilidade de acessar as marcas já conhecidas, os canais de distribuição e as tecnologias disponíveis. Entre os obstáculos que esta estratégia apresenta diante da necessidade de integração entre a empresa e a estrutura empresarial adquirida, estão os problemas de comunicação e os conflitos gerados por aspectos culturais enraizados.

e) *Projeto Greenfield*: tanto Cerceau; (2001), quanto Barbosa (2004) entendem que esta estratégia pode proporcionar a empresa maior flexibilidade em relação à tomada de decisões, como por exemplo: o uso de recursos, tecnologia empregada, *layout* da nova planta industrial e logística de distribuição. O *projeto greenfield* pode ser

uma opção em lugar da estratégia *joint-venture* ou da estratégia de *aquisição* de uma empresa já consolidada em determinado setor. O projeto também orienta o investidor a direcionar seus recursos à construção de uma estrutura adequadamente estabelecida para suas atividades operacionais. Diferencia-se da estratégia *brownfield*, na qual os recursos são direcionados a organizar uma estrutura já pronta, através de reformas ou demolições. Entre os exemplos de empresas que optam pela estratégia de *projeto greenfield* estão: os fundos *privaty equity* e *venture capital*, ambos interessados em alocar recursos em *startups* ou empresas ainda insipientes no mercado.

Feitas as apresentações sobre as possíveis estratégias que os BG's podem adotar para promover sua internacionalização, bastam agora, algumas considerações. As estratégias para promover o processo de acumulação dos BG's podem ser adotadas de forma isolada ou conjunta. Gonçalves (1991) mencionou que a experiência histórica demonstra que nos países em desenvolvimento, os grupos econômicos adotam estratégias de diversificação de atividades baseadas em processo de integração vertical, horizontal e conglomeração. No entanto, não há um histórico de estratégia dominante, e sim escolhas baseadas, principalmente, no grau de especialização dos grupos em determinada área. Dessa forma, não se trata de buscar um modelo geral que defina a melhor escolha entre as estratégias mencionadas, e sim de critérios definidos pela interrelação ocorrida no interior de cada grupo através de recursos gerenciais, base técnica, recursos financeiros e de outros ativos específicos.

Assim, um determinado grupo econômico poderá, ao mesmo tempo, estabelecer diferentes estratégias, ou seja, poderá estar diversificando a produção ao mesmo tempo em que esteja promovendo a aquisição de outra estrutura empresarial. Nesse caso, para identificar a estratégia dominante, deve-se observar qual delas o grupo disponibiliza mais recursos para promover seu processo de expansão.

3. A relação entre Business Groups (BG's) e desenvolvimento econômico

Na maioria dos países em que estão presentes, os BG's têm importante participação na formação do produto interno. Assim, parece natural que o desenvolvimento econômico desses países venha a ser explicado, em parte, através das atividades desses grupos. No entanto o debate em torno dessa relação é por si só controverso. Leff (1978) entendeu que, inseridos em economias menos desenvolvidas,

os grupos econômicos obedecem a estágios que, em primeiro lugar, ajudam a resolver os problemas provenientes de incertezas conjunturais a que estão submetidas às economias menos desenvolvidas. Em seguida, os grupos mudam sua fisionomia e permitem, de alguma forma, que o país transfira do curto, para o longo prazo os projetos de alta rentabilidade social. Segundo Sánchez; Paredes (1994) após essa etapa, quando os produtos de desenvolvimento têm mercados mais completos, a internalização de economias de escala e escopo torna-se mais importante com o uso de ativos indivisíveis, como inovação tecnológica, equipes de gerenciamento e *know-how* específico adquirido.

No entanto, a ideia difundida pela opinião pública e autores importantes como Edwards; Edwards (1987) e Amsden (1989) é a de que os BG's estão diretamente ligados aos muitos problemas dos países onde estão inseridos, já que concentram excessivamente poder econômico e riqueza. Dentro dessa perspectiva, parece que os BG's são formados e consolidados para tirar proveito do poder e influência conquistados. Encontram-se aqui, os fundamentos para as ressalvas apresentadas anteriormente por Lee (2002) e Khanna: Yafeh (2010), quando os autores resgataram interpretações sobre a importância dos BG's ao desenvolvimento dos países periféricos, apesar da existência de instituições ineficientes e corruptíveis. Essas instituições seriam responsáveis pela perda de valor e pelos problemas de agência a partir dos BG's que estivessem sob a gestão familiar, pois esses grupos seriam capazes de gerar ineficiências locais e mais perda de valor. Dessa forma, Os BG's promoveriam dificuldades à economia como um todo, diante de ambiente competitivo, desregulado e aberto.

A literatura pesquisada não apresentou um teste definitivo que viesse a comprovar uma relação direta e positiva entre a consolidação e desempenho dos BG's e o desenvolvimento econômico na América-Latina Periférica. Mas, algumas interpretações colaboram nesse sentido. Leff (1978) já havia ressaltado que os vários problemas enfrentados pelos países menos desenvolvidos servem de estímulo à formação de BG's, já que os respectivos grupos buscam se adaptar as adversidades impostas pelo ambiente instável. Sánchez; Paredes (1994) ao procurar entender a importância dos BG's para o desenvolvimento chileno, também consideraram que em um primeiro estágio, os grupos econômicos seriam uma resposta eficiente às dificuldades enfrentadas pelos países em desenvolvimento como as instabilidades e a existência de mercados incompletos. Em um segundo estágio, os grupos gerariam

economias de escala e escopo. Essas constatações surgiram enquanto os autores (1994) revisaram hipóteses que caracterizavam os grupos econômicos como estruturas que promoveriam um efeito neutro ou adverso no bem-estar econômico, ou grupos que teriam poderes monopolistas que se consolidariam ao longo do tempo e que diminuiriam o bem-estar social e, portanto, deveriam ser atacados.

Mas, se os grupos econômicos das regiões periféricas estão sujeitos às incertezas e instabilidades, e mesmo assim alguns deles já apresentaram desempenhos relativamente melhores do que aqueles promovidos por empresas como os conglomerados norte-americanos, e até mesmo BG's japoneses (*keiretsus*), não teria sido realmente porque se adaptaram melhor a esse ambiente adverso? Assim, esses grupos não teriam se constituídos e se consolidado como produto do ambiente em que estavam inseridos? Revendo as pesquisas de Leff (1978); Steers et al. (1989); Gerlach (1989); Gonçalves (1991); Lee (2002), é possível observar que o ambiente em que os grupos operam e os estágios de desenvolvimento das economias onde estão inseridos, certamente, são fatores que devem ser levados em consideração para explicar o desenvolvimento futuro de determinada região. Mas é preciso levar em consideração outra possibilidade: o poder econômico e político que surge da relação entre BG's e o Estado, ou melhor, o papel exercido pelo governo para formação dos grupos econômicos e o grau de poder por ele conferido.

Segundo Gonçalves (1991), nos países capitalistas avançados, os grupos econômicos se organizaram a ponto de estabelecerem novas definições à agenda político-econômica, com o avanço de ideias caras ao liberalismo. A grande preocupação nesse sentido é com o poder excessivo conquistado pelos grupos gerando efeitos nocivos à democracia e ao desenvolvimento. E, nesse caso, o desenvolvimento será alcançado desde que os grupos econômicos e governo promovam ações conjuntas na forma de cooperação e controle, inibindo assim, os respectivos efeitos.

Enquanto são aguardadas as conclusões que possibilitem refutar qualquer dúvida sobre a relação entre a consolidação e expansão dos BG's com o desenvolvimento econômico das regiões menos desenvolvidas, algumas sugestões poderão contribuir para enfrentar a dúvida: há de se considerar sempre a existência de mecanismos regulatórios que inibam as ações fortalecidas pela concentração de poder e riqueza por parte dos BG's e que prejudicam a ordem econômica dos países onde estão inseridos. A busca pela eficiência deve levar a autoridade governamental a intervir nesse sentido,

desarmando os grupos que operam dentro dessa perspectiva. Dessa forma, passa-se a acreditar que os grupos econômicos eficientes possam desempenhar um papel importante na promoção do desenvolvimento das regiões periféricas.

4. Brasil: as adversidades de um ambiente institucional instável e a busca de alternativas através de políticas industriais (1950-2000)

Historicamente, o setor externo impôs restrições ao crescimento da economia brasileira. Entre as décadas de 1950 e 1970 o estado brasileiro procurou promover a reestruturação do setor produtivo do país relacionando capital, trabalho, finanças e regulação. Os projetos de industrialização reuniram estratégias para aumentar a capacidade de exportar do país, dar continuidade à substituição competitiva de importações e ampliar a competitividade da indústria. O objetivo final é impulsionar o crescimento econômico a partir da criação, consolidação e diversificação de setores industriais de forma integrada. Nesse contexto, o IEDI (1998) entende que foi possível criar relações de cooperação entre empresas estatais, capital privado nacional e capital estrangeiro, o que levou a indústria nacional a se diversificar de forma mais complexa. Desenhou-se assim a “trajetória de um setor industrial que até o início dos anos 80 cresceu a uma das maiores taxas em todo o mundo (8,4% ao ano)” (IEDI, 1998: 4).

O processo de globalização financeira que se desenvolveu entre as décadas de 80 e 90 faz com que o mundo se deparasse rapidamente com as mudanças tecnológicas que definiriam as novas formas de concorrência e composição das estruturas organizacionais. Ainda que a seu modo a indústria brasileira tenha conseguido evoluir ao longo das duas décadas, o modelo de desenvolvimento até então pensado para o país precisava ser reavaliado em virtude dos novos tempos. No início dos anos 80 a escassez de recursos financeiros e as políticas econômicas acordadas com a necessidade de controle fiscal definiam quando e de que forma os recursos seriam movimentados para dar sustentabilidade aos projetos de industrialização. Ainda sem conseguir estabelecer um modelo de desenvolvimento que estivesse adaptado aos novos tempos, o país apresentou – com algumas exceções¹⁸ – sucessivas quedas nas taxas de crescimento no setor industrial.

¹⁸ Alguns poucos setores industriais, cujas políticas de regulação setoriais não eram contraditórias com a política macroeconômica, conseguiram manter a política de desenvolvimento industrial (IEDI, 1998: 7).

Por seu turno, os anos 90 apresentariam desafios ainda maiores para os projetos que procuravam estimular a industrialização no Brasil. Além dos limites impostos no período anterior, era preciso lidar com problemas que se perpetuaram ao longo do tempo, como a inflação que persistia sem dar tréguas, oriunda dos desajustes estruturais e dos efeitos das decisões de política econômica para enfrentar os momentos de instabilidade¹⁹ (IEDI, 1998).

Com o advento do Plano Real na primeira metade da década de 90, as políticas de estabilização tornam-se elementos-chaves diante das ações em favor do desenvolvimento econômico e industrial, ainda que subordinadas às políticas macroeconômicas de estabilização. Em seguida, a política industrial passaria a adotar diretrizes distintas daquelas apresentadas pelo Estado entre as décadas de 50 e 80; período em que se intensificou o processo de substituição de importações. A ação do agente governamental já não traria mais a marca do "voluntarismo desenvolvimentista", e seria usada de forma mais objetiva para estimular o setor privado a promover a reestruturação industrial (VIEIRA, 2017). Ainda assim, Suzigan; Furtado (2006) entendem que no final dos anos de 1990 e início da década de 2000, o país continuava sem uma política industrial pronta para superar o viés ideológico anti-PI consolidado após anos de predomínio do pensamento econômico neoliberal, que por sua vez, consolidou-se em virtude do próprio esgotamento dos antigos modelos de intervenção, típicos da fase de substituição de importações.

A interpretação dos autores (2006) é a de que o país deveria vencer certos desafios para implantar uma política industrial renovada. Primeiro, seria necessária uma estrutura de juros, cambio e tributos que realmente promovesse o desenvolvimento da indústria. Também seria necessária uma reorganização institucional do setor público que rompesse definitivamente com a velha forma de gestão intervencionista, promovendo uma maior interação com o setor privado. Era preciso criar opções para financiar os projetos de industrialização, pois no início dos anos 2000, o financiamento público para os investimentos industriais encontrava-se restrito por cortes orçamentários e pelo foco do BNDES em privatizações e operações com lógica predominantemente financeira.

¹⁹Nesse momento as importações passaram a servir como instrumento de política de combate ao aumento do nível geral de preços. A partir das pesquisas do IEDI (1998), constatou-se que uma precipitada liberalização das importações deu-se em um contexto de agravamento da crise econômica.

Alguns problemas pontuais colaboraram para inibir o avanço da industrialização brasileira no período. Havia um conjunto desarticulado de instrumentos de políticas de comércio exterior, de incentivos fiscais (federais, estaduais, regionais, setoriais), de competição e regulação, além do Sistema Nacional de Ciência e Tecnologia (SNDCT), criado pelo Decreto Nº 70.553/72, estar defasado em virtude de recorrentes cortes orçamentários (SUZIGAN; FURTADO, 2006).

Apesar dos programas de privatizações, mantiveram-se os cortes no orçamento público, enfraquecendo a infraestrutura econômica e a gerando ineficiências nos setores empresariais. Agravaram-se os problemas com desemprego, piorando a distribuição de renda e aumentando a pobreza, gerando crises no sistema público de saúde e previdência social e o sistema educacional passou a não corresponder aos anseios de uma sociedade democrática e republicana em plena era da tecnologia de informação e comunicação (SUZIGAN; FURTADO, 2006).

As interpretações de Suzigan e Furtado evidenciam a fragilidade das bases de sustentação para adoção de uma política industrial que viesse contribuir com o desenvolvimento econômico do Brasil no início da década de 2000. É nesse ambiente de instabilidades que a Política Industrial e de Comércio Exterior (PITCE) foi lançada em 31 de março de 2004, numa tentativa de superar o viés anti-PI e promover avanços em direção ao desenvolvimento, ainda que estivesse longe de ser capaz de enfrentar todos os problemas de um processo de industrialização voltado para o desenvolvimento do brasileiro. A PITCE atuou em três frentes: linhas de ação horizontais (inovação e desenvolvimento tecnológico, inserção externa/exportações, modernização industrial, ambiente institucional), setores estratégicos (software, semicondutores, bens de capital, fármacos e medicamentos) e em atividades portadoras de futuro (biotecnologia, nanotecnologia e energias renováveis) (ABDI, 2016). A PITCE passou a ocupar espaços importantes no âmbito das decisões de política econômica, mantendo foco na inovação e reconhecendo a necessidade de uma reorganização institucional que permitisse coordenar e executar a política industrial.

Em 2008, foi lançada a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP). Dando continuidade a PITCE, a PDP tinha como objetivos fortalecer a economia brasileira através dos incentivos à exportação e das ações conjuntas com o setor privado. Apresentou quatro macrometas que visavam acelerar o investimento fixo, estimular a

inovação, ampliar a inserção internacional do Brasil e aumentar o número de micro e pequenas empresas exportadoras (ABDI, 2016).

Em 2011, foi lançado o Plano Brasil Maior (PBM). Segundo a ABDI (2016), o plano tinha como foco estimular a inovação e a produção nacional, com intuito de alavancar a competitividade da indústria nos mercados internos e externos. Assim, o Brasil se organizaria para dar passos mais ousados em direção ao desenvolvimento econômico e social. O Plano estabeleceu um conjunto de medidas que foram complementadas ao longo do período 2011-2014, a partir do diálogo com o setor produtivo²⁰ (ABDI, 2016).

De acordo com Krugman (1989), política industrial pode ser interpretada como um empenho governamental em fomentar setores importantes para o crescimento econômico do país. Nesse sentido, considera-se que as políticas industriais brasileiras alcançaram resultados importantes. No entanto, ainda é preciso uma melhor articulação entre a dinâmica industrial, as estratégias dos demandantes e as políticas de juros e tributos vigentes no país. Também é necessário avançar ainda mais para solucionar problemas de infraestrutura, de insuficiências das políticas públicas de Ciência, Tecnologia e Informação. Suzigan; Furtado (2006) defendem a ideia de que desafios como esses, devem ser enfrentados com persistência e acompanhados a partir de revisões e redefinições que estarão, necessariamente, sendo estabelecidas em longo prazo.

5. A definição do conceito de Business Groups (BG's) no Brasil

Com base nas interpretações de Leff (1978), Granovetter (2005), Yiu et al. (2007) Khanna e Yafeh (2010) e Aldrighi e Postali (2010) é possível conceituar *business groups no Brasil* como estruturas que se adaptam às instabilidades do ambiente onde estão inseridos; abrangem pelo menos uma empresa listada em bolsas de valores e são diversificadas em pelo menos três indústrias; também são controladas por uma entidade central que pode ser um proprietário fundador, grupo familiar, empreendedor individual, investidor financeiro como bancos ou outras instituições financeiras; recebem apoio governamental; mantêm laços sociais como características que as

²⁰Foge ao escopo desse trabalho realizar a apresentação formal da PITCE, do PDP ou do PBM, assim como discutir suas estratégias e/ou apresentar seus resultados. Para essa tarefa, recomenda-se consultar os documentos do MDIC disponíveis em: (www.mdic.gov.br).

diferenciam de outras estruturas organizacionais; apresentam diferenças em relação, por exemplo, às empresas multidivisionais, já que enquanto os *business groups* são um conjunto de empresas com identidades e naturezas jurídicas próprias, as empresas multidivisionais são divisões operacionais.

Em conformidade com as estratégias para o desenvolvimento brasileiro nas décadas de 1950 a 1990, o governo acabou controlando um número significativo de grupos empresariais. No entanto, deve-se ressaltar que as instituições estrangeiras estabelecidas no Brasil estão entre as principais protagonistas no cenário corporativo do país, já que seus investimentos foram requisitados pelas sucessivas administrações nacionais nas décadas de 1950 a 1970, com o objetivo de apoiar a estratégia de industrialização e gestão liderada pelo Estado e, posteriormente, para ajudar com as privatizações ou para mitigar a escassez de moeda estrangeira (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

Quadro 3 – Grupos Econômicos Brasileiros Formados Antes de 1960 (20/24)

Empresa	Ano	Tipo	Origem do Capital
Banco do Brasil S.A.	1808	LBG	BRS
Gerdau S.A.	1901	LBG + DBG	BRP
CPFL Energia S.A.	1912	LBG	BRP
Votorantim S.A.	1918	LBG + DBG	BRP
Unibanco S.A.	1924	LBG	BRP
Lojas Americanas S.A.	1929	LBG	BRP
Perdigão S.A.	1934	LBG	BRP
Ultrapar Participações S/A	1937	LBG + DBG	BRP
Camargo Correa S.A.	1939	LBG + DBG	BRP
Companhia Siderúrgica Nacional S.A.	1941	LBG + DBG	BRP
Vale S.A.	1942	LBG + DBG	BRP
Banco Bradesco S/A	1943	LBG + DBG	BRP
Odebrecht S.A.	1944	LBG + DBG	BRP
Sadia S.A.	1944	LBG	BRP
Grupo Pão de Açúcar	1948	LBG	BRP/FR
Andrade Gutierrez S.A.	1948	LBG + DBG	BRP
Companhia Energética de Minas Gerais S.A.	1952	LBG	BRP
Petróleo Brasileiro S.A.	1953	LBG + DBG	BRS
Companhia Paranaense de Energia (Copel)	1954	LBG	BRS
Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.	1956	LBG + DBG	BRP

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Aldrighi; Postali (2010).

Os quadros (3) e (4) apresentam 24 grupos fundados antes e depois de 1960. Seguindo o método utilizado por Aldrighi; Postali (2010), os grupos passam a ser identificados como: LBG = grupo de negócios com pelo menos uma empresa listada²¹, DBG = grupo de negócios diversificado ou grupo de negócios diversificado em pelo menos três setores, LBG + DBG = um grupo de negócios de empresas listadas e diversificado (um grupo de negócios composto por pelo menos uma empresa afiliada listada e ao mesmo tempo diversificado em pelo menos três setores); BRS = grupo controlado pelo estado brasileiro; BRP = grupo brasileiro de controle privado, BRP/FR = grupo brasileiro de controle privado/francês.

Quadro 4 – Grupos Econômicos Brasileiros Formados Depois de 1960 (4/21)

Empresa	Ano	Tipo	Origem do Capital
TAM	1961	LBG	BRP
Eletrobrás	1962	LBG	BRS
Embraer	1969	LBG	BRP
Oi	1972	LBG	BRP
Brasil Telecom	1972	LBG	BRP

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Aldrighi; Postali (2010).

É possível observar que os principais grupos empresariais brasileiros formaram-se antes da década de 1960, iniciando suas atividades a partir de indústrias leves, comércio varejista, bancos, energia elétrica e construção civil. O Governo Vargas assumiria o processo de diversificação industrial entre 1940 e 1950, já que o capital privado não desfrutava de condições financeiras para investir em empresas de capital intensivo. Foi assim que nasceu a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD, hoje conhecida como VALE), a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a Petróleo Brasileiro S.A (Petrobras). Segundo Aldrighi; Aldrighi; Postali (2010) são empresas fundadas como firmas únicas, mas que em seguida multiplicaram gradualmente o número de plantas e estenderam suas atividades a outras indústrias. Assim, entre as décadas de 1960 e 1970 foram fundadas a Eletrobrás (1962) e a Telebrás (1972), atendendo os serviços públicos energia elétrica e telecomunicações, respectivamente.

Os grupos brasileiros foram fundados e fortemente apoiados por subsídios estatais, possuindo famílias ou entidades governamentais como proprietários. Os

²¹É também conhecida como empresa *entre aspas*, uma sociedade que emite ações que são cotadas e negociadas em bolsas de valores.

primeiros contatos com o mercado internacional ocorrem entre as décadas de 1970 e 1980, mas foi só a partir dos anos de 1990 que os grupos começaram a adotar estratégias de investimento direto no exterior. As posições dos maiores grupos econômicos privados brasileiros entre as décadas de 70 e 2000²² são apresentadas na tabela (1):

Tabela 1 – Posicionamento de Vinte Grupos Econômicos Privados Brasileiros (Décadas de 70 a 2000)

Grupos Econômicos	Década 70	Década 80	Década 90	Década 2000
	Posição	Posição	Posição	Posição
Safra	-	-	-	20
Andrade Gutierrez S.A.	20	6	13	19
Nemofeffer/Suzano	-	11	20	18
Aracruz	-	-	15	17
Pão de Açúcar	-	-	-	16
CPFL Energia	-	-	-	15
Embraer	-	-	-	14
Neoenergia	-	-	-	13
Odebrecht	-	9	14	12
Companhia Siderúrgica Nacional	-	-	7	11
Camargo Corrêa	4	3	9	10
Brasil Telecom/Tele Centro Sul	-	-	4	9
Usiminas	-	-	8	8
Unibanco	11	19	10	7
Gerdau	-	15	18	6
Telemar Tele Norte Leste	-	-	1	5
Itaú/Itaúsa	5	4	6	4
Bradesco	1	1	3	3
Votorantim	2	2	5	2
Vale	-	-	2	1
Denerge	-	-	19	-
Antarctica	-	-	17	-
Norquisa/Copene	-	-	16	-
Sul América	8	18	12	-
C.R. Almeida	-	14	11	-
Vicunha	-	20	-	-
Itamarati	-	17	-	-
Matarazzo	6	16	-	-
Klabin	19	13	-	-
Mendes Junior	-	12	-	-

²²Alguns grupos foram privatizados na década de 90.

Santista	-	10	-	-
Real	10	8	-	-
Belgo Mineira	-	7	-	-
Bamerindus	-	5	-	-
Comind	18	-	-	-
Varig	17	-	-	-
Alpargatas	16	-	-	-
Econômico	15	-	-	-
Dedini	14	-	-	-
Unipar	13	-	-	-
Paulo Ferraz	12	-	-	-
Brahma	9	-	-	-
Villares	7	-	-	-
Bonfiglioli	3	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Aldrighi; Postali (2010).

6. Conclusões

O presente trabalho teve como principal objetivo, realizar uma revisão de literatura que permitisse resgatar importantes conceitos e proposições que, ao longo do tempo, vêm contribuindo com as discussões sobre as características dos BG's, suas diferenças em relação às demais estruturas organizacionais e as estratégias adotadas frente às instabilidades próprias das economias menos desenvolvidas. Embora as adversidades próprias das economias periféricas colaborem para manter o atraso econômico e social das regiões menos desenvolvidas, esse parece ser o ambiente propício para que os *business groups* estabeleçam suas trajetórias de expansão e consolidação. Ao longo desta trajetória, primeiramente, os grupos mobilizam recursos que estão sendo comercializados de maneira imperfeita e adotam diferentes estratégias para diminuir os riscos inerentes às condições econômicas específicas. A seguir, os grupos permitem que sejam relaxadas as restrições institucionais na alocação de capital e recursos administrativos, aproveitam-se dos recursos e capacidades excedentes para aumentar seu poder de mercado e gerar barreiras aos concorrentes, o que por sua vez, permite que suas administrações administrem as crises que ocorrem dentro e fora da firma.

Nem todas as organizações podem ser denominadas como BG's. A literatura que trata de apresentar as características e as diferenças entre estes grupos e as demais estruturas organizacionais chama atenção sobre os cuidados que devem ser tomados em

torno de uma análise comparativa. De um modo geral, uma estrutura organizacional é definida como *business groups* quando se encontra dentro de um conjunto de empresas legalmente independentes, onde a família é a entidade central tomadora de decisões e pelo menos uma empresa é listada em bolsa de valores. Estas estruturas ainda apresentam diversificações em pelo menos três indústrias, podendo receber apoio do Estado para consolidarem-se na localidade onde estão inseridas. Os *business groups* também realçam a dependência potencial das relações sociais, além das conexões econômicas, e esta também é uma das características importantes para definir estes grupos econômicos. Dependendo da localidade, os *business groups* possuem peculiaridades que os diferenciam entre si e entre outras estruturas organizacionais que não se encaixam dentro desse modelo organizacional.

Estudando as estratégias corporativas, cooperativas e de internacionalização é possível entender como os *business groups* procuram acumular capital para consolidarem-se nas regiões periféricas. Além disso, as respectivas estratégias podem ser adotadas de forma isolada ou conjuntamente, sem que haja uma estratégia dominante, a não ser aquela orientada para as áreas onde os grupos possam ter alguma vantagem específica.

Enquanto as estratégias corporativas tratam das decisões sobre qual negócio atuar e de como explorar as sinergias intra e intersetoriais – pois através delas os grupos buscam diversificar suas atividades e produtos para poder expandir seus negócios e liderar o mercado – as estratégias cooperativas estão relacionadas ao crescimento da empresa a partir da reestruturação de seu potencial competitivo. Através dessa reestruturação estratégica é possível perceber as mudanças no ambiente onde os grupos estão inseridos, aproveitando as boas oportunidades que surgem e protegendo-se das ameaças que um cenário adverso possa proporcionar.

Diante das estratégias de internacionalização os grupos buscam expandir seus negócios, explorar novos mercados, aperfeiçoar o uso de recursos e consolidar suas atividades. Esses objetivos poderão ser alcançados através dos processos de aquisição, fusão, parcerias ou instalação de subsidiárias no exterior. Os BG's dos países menos desenvolvidos procuram adquirir e aumentar suas vantagens competitivas no exterior, primeiro, pelo seu próprio desejo, que em certas ocasiões, mostra-se explicitamente incorporado ao estatuto da empresa. Segundo, porque possuem pouca penetração nos

mercados internacionais sendo, muitas vezes, “*late-movers*” ou “últimos entrantes” no setor onde atuam.

Os BG’s das economias periféricas procuram internacionalizar suas atividades, assumindo os riscos desse processo, devendo estar cientes de que as vantagens inerentes ao mercado doméstico como o baixo custo de operações, sistemas de distribuição, marcas, proximidade com clientes já conquistados e as relações com o governo, não estarão dispostos como no país hospedeiro; além disso, obter vantagens enfrentando preços concorrenciais no exterior não é uma tarefa simples.

A relação entre a consolidação dos *business groups* e o desenvolvimento regional apresentam argumentos controversos. Alguns consideram que os BG’s concentram poder e riqueza e tiram vantagens dessa posição, consolidando-se ao longo do tempo sem promover o bem-estar social. Isso indica que os grupos relacionados podem ser responsabilizados pela maioria dos problemas dos países onde estão inseridos. Por outro lado, alguns consideram que os BG’s seriam respostas eficientes às dificuldades inerentes às regiões mais pobres; afinal, os grupos econômicos teriam grande influência sobre a trajetória do produto potencial em nível global. Nesse caso, para que sejam alcançadas conclusões mais próximas de um consenso é importante que seja levado em consideração o papel exercido pelo governo no sentido de desencorajar os grupos a promoverem ações que prejudiquem a ordem econômica. Acordos regulatórios entre grupos econômicos e governos para geração de eficiência são bem-vindos. Caso essa eficiência seja constatada, possivelmente, se argumentará a favor da presença dos *business groups* nas economias subdesenvolvidas.

ENSAIO 2 – PERDIGÃO: BUSINESS GROUP CONSOLIDADO NO BRASIL (1934-2009)

Angelo Brião Zanela*

Resumo

O principal objetivo deste trabalho foi apresentar a Perdigão S.A como um exemplo típico de *business group* consolidado no Brasil entre 1934-2009. Estudando as características e as estratégias assumidas pelas estruturas organizacionais classificadas como *business groups*, concluiu-se que o grupo Perdigão sempre procurou estabelecer vínculos associativos que visavam o crescimento profissional e a valorização de seus colaboradores e dependentes, já que a administração da empresa entendia que a formação de “laços sociais” fazia parte das estratégias que levariam ao sucesso dos seus empreendimentos. Apesar das dificuldades impostas por um ambiente institucional instável, o grupo redirecionou seu capital às atividades produtivas, promoveu adequações tecnológicas, adotou um sistema de integração com produtores locais, diversificando suas atividades e criando novos produtos. Ao longo de sua trajetória de crescimento, o grupo foi capaz de expandir seus negócios, nacional e internacionalmente, criando emprego, renda e bem-estar aos membros das comunidades onde instalou suas unidades. Definindo suas estratégias, entre elas a fusão com sua principal concorrente, a Sadia S. A, a Perdigão conseguiu explorar as sinergias criadas a partir de atividades complementares entre os setores de carnes e derivados. Caracterizou-se como modelo de *business group* consolidado entre as maiores organizações empresariais do setor de alimentos no Brasil e participou diretamente da criação de uma das maiores empresas de alimentos do mundo: a BRF – Brasil Foods S. A.

Palavras-chaves: Perdigão; Business Groups; Brasil.

Classificação JEL: N0; N8; N80; N86.

Abstract

The main objective of this paper was to present Perdigão S.A as a typical example of a consolidated business group in Brazil between 1934-2009. Studying the characteristics and strategies assumed by the organizational structures classified as business groups, it was concluded that the Perdigão group always sought to establish associative bonds aimed at the professional growth and the valorization of its employees and dependents, since the company's management understood that The formation of “social bonds” was part of the strategies that would lead to the success of their enterprises. Despite the difficulties imposed by an unstable institutional environment, the group redirected its capital to productive activities, promoted technological adaptations, adopted a system of integration with local producers, diversifying their activities and creating new products. Throughout its growth trajectory, the group was able to expand its business, nationally and internationally, creating

*Doutorando em Desenvolvimento Econômico pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná – PPGDE-UFPR – Curitiba – PR, e-mail: abzanela@yahoo.com.br.

employment, income and well-being for members of the communities in which it installed its units. Defining its strategies, including the merger with its main competitor, Sadia S. A, Perdigão was able to exploit the synergies created from complementary activities between the meat and meat products sectors. It was characterized as a consolidated business group model among the largest food business organizations in Brazil and participated directly in the creation of one of the largest food companies in the world: BRF - Brasil Foods S. A.

Keywords: Perdigão; Business Groups; Brazil.

JEL Code: N0; N8; N80; N86.

1. Introdução

A Perdigão foi fundada pelas famílias Ponzoni e Brandalise em 1934, na região Oeste de Santa Catarina. Em 2009, já havia se transformado em uma das maiores empresas do ramo agroindustrial de todo o mundo. O desenvolvimento e a história da Perdigão revelam as características de uma das empresas familiares que mais se destacou no setor de alimentos no Brasil. Mas também não deixam de destacar que as complexidades enfrentadas diante de um ambiente instável fez com que esta organização buscasse em sua cultura organizacional as apropriações para sua profissionalização.

Submersa em vínculos socioculturais, a empresa sempre procurou promover a valorização pessoal, pois entendia que a formação de “laços sociais” fazia parte das estratégias que levariam ao sucesso dos seus empreendimentos. Mesmo após a consolidação de sua reestruturação administrativa nos anos 90, o grupo Perdigão decidiu preservar sua cultura baseada na verticalização e diversificação de produtos e atividades associadas às novas tecnologias e ao sistema de integração. Estes fatores, sinergicamente estabelecidos, englobavam atividades que iam desde o processamento de rações para a criação de animais de corte até a distribuição do produto final.

Com as atenções voltadas para o novo milênio, a Perdigão buscou adequar seu sistema produtivo a uma economia mundialmente globalizada. As primeiras tentativas da Perdigão para chegar ao mercado internacional ocorreram nos anos 80, mas foi a partir dos anos 90 que a Perdigão promoveu um processo de expansão que colocou a empresa a mais de cem países, pelos cinco continentes.

No final da primeira década dos anos 2000, a fusão entre Perdigão e Sadia surgiu como parte de um conjunto de estratégias que antes mesmo de ser consolidada, fez com que o mercado financeiro sinalizasse para a possibilidade de ganhos monetários

expressivos e de conquistas que poderiam ser obtidas a partir da garantia do poder de mercado.

Este trabalho pretende apresentar o grupo Perdigão como um dos mais importantes grupos econômicos do Brasil consolidado entre 1934-2009. Para tanto, além desta introdução, o presente trabalho conta com mais quatro seções. Na seção (2) será apresentada a evolução da indústria de alimentos no Brasil. Esta discussão está dividida em duas partes: o panorama geral sobre o setor de alimentos e a abordagem que se restringe ao setor de carnes e derivados. Neste tópico, entende-se porque as instabilidades que envolvem o ambiente de inserção afetam o desempenho dos *business groups* brasileiros. A seção (3) trata das características, estratégias que levaram a Perdigão a se consolidar como um grupo econômico brasileiro. Contudo, esta seção está subdividida em três subseções. A primeira subseção apresenta as discussões sobre: entidades centrais, propriedade e controle. Já a segunda subseção trata de: raízes, vínculos socioculturais e empreendedorismo. Na terceira subseção foi construída uma linha do tempo, dividida entre os períodos: 1930-1960; 1970-1980; 1990-2000. Esta divisão parece ser a forma mais adequada para entender como as estratégias foram elaboradas e incorporadas ao âmbito da consolidação da Perdigão como um *business group* brasileiro.

Enquanto a seção (4) trata das conclusões, as referências estão representadas no final do trabalho com o título: “Referências Ensaio (2)”.

2. A evolução da indústria de alimentos no Brasil

2.1. Panorama geral

A atividade industrial no setor de alimentos está associada à transformação de insumos obtidos na agricultura, pecuária e pesca, em produtos alimentícios capazes de suprir as necessidades humanas (ITAL, 2016).

Entre a segunda metade do século XVII e a primeira metade do século XIX²³ ocorreram mudanças importantes nas formas de produção que, inicialmente, eram estabelecidas a partir de processos artesanais e manuais, passando para a produção

²³Mudanças nas formas de produção ocorridas durante o período da Primeira Revolução Industrial, predominando, inicialmente, na indústria têxtil do Reino Unido para, mais tarde, serem acolhidas em outros países e setores industriais.

industrial baseada em novas tecnologias de processamento, uso de vapor como fonte energética, processo de divisão do trabalho, entre outros fatores importantes.

Assim, mundialmente, a indústria de alimentos passou a criar vários produtos que ainda são bastante consumidos como, por exemplo, farinha láctea, cacau em pó, leite condensado, carne enlatada (1860), leite evaporado (1884), (1894) cereal matinal (corn flakes) e café instantâneo (1903) (ITAL, 2016); ou ainda, conforme a apresentação nos Quadros (1) e (2):

Quadro 1 – Período de Criação dos Principais Produtos Processados e Consumidos na Atualidade

Produtos	Período
Pão	25000 aC
Frutas Secas	12000 aC
Azeite de Oliva	4500 aC
Queijo	4000 aC
Conservas	2400 aC
Noodles	2000 aC
Chocolate	1900 aC
Bacon	1500 aC
Carnes Salgadas	850 aC
Açúcar	800 aC

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Ital (2016).

Quadro 2 – Exemplos de Produtos Consolidados

Produtos	Período Inicial
Carne Enlatada	1810
Cacau em Pó	1828
Leite Condensado	1853
Farinha Láctea	1867
Leite Evaporado	1884
Café Instantâneo	1890
Cereal matinal	1894

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Ital (2016).

Segundo o Ital (2016) até 1808 o governo brasileiro impôs restrições ao desenvolvimento da produção industrial de alimentos, excetuando-se alguns produtos destinados ao consumo interno. Isso provocou atrasos em relação à adoção dos novos métodos de produção, os quais já haviam sido incorporados aos mercados europeus no

ápice da Revolução Industrial. Mesmo após a revogação da proibição, em 1808, o crescimento da indústria nacional foi lento até o final do século XIX, intensificando-se no início do século XX; período em que foram registradas 3258 empresas no primeiro censo de 1907 (ITAL, 2016). De acordo com o censo industrial de 1920, de um total de 1336 empresas, a 2709 unidades empresariais correspondiam à indústria de alimentos (ITAL, 2016). Chama-se atenção para o quadro (3) e a figura (1), onde o primeiro apresenta o número de estabelecimentos recenseados em 1920, agrupados conforme diferentes segmentos industriais e, o segundo, o próprio recenseamento, destacando o “item VII” que tratou da composição das indústrias alimentícias brasileiras em naquele período, respectivamente.

Quadro 3 – Diferentes Segmentos Indústrias e Número de Empresas - Brasil (Censo/1920)

SEGMENTOS INDUSTRIAIS	EMPRESAS
Beneficiamento de mate	43
Laticínios	322
Manteiga e queijos	303
Congelamento de leite	16
Fabricação de leite condensado	3
Derivados de trigo	229
Massas alimentícias	188
Biscoitos	41
Óleos e gorduras	150
Banha	126
Óleos vegetais	24
Chocolate e doces	126
Doces	115
Chocolate	11
Carnes pescados e derivados	99
Conservas de peixe e de carne	91
Congelamento de carne	8
Açúcares	88
Refinação de açúcar	88
Diversos	63
Vinagre, massa de tomates etc.	63
Total de estabelecimentos	2709

Fonte: elaboração própria com base nos dados de Ital (2016).

Desde então, a indústria de alimentos brasileira vem evoluindo gradativamente, acompanhando as transformações sociais e econômicas em âmbito global e produzindo para atender a demanda de sua população, como pode ser constatado no gráfico (1).

Nas últimas décadas a sociedade brasileira passou a contar com as atividades produtivas de 34.800 empresas de alimentos e bebidas. A maioria das empresas é de pequeno porte²⁴, com 34% das empresas sendo consideradas de médio porte e 1,2% de grande porte. Empregam aproximadamente 1.600.000 de trabalhadores e se estabelecem como a indústria que mais emprega no setor de transformação (ABIA, 2015); ITAL (2016).

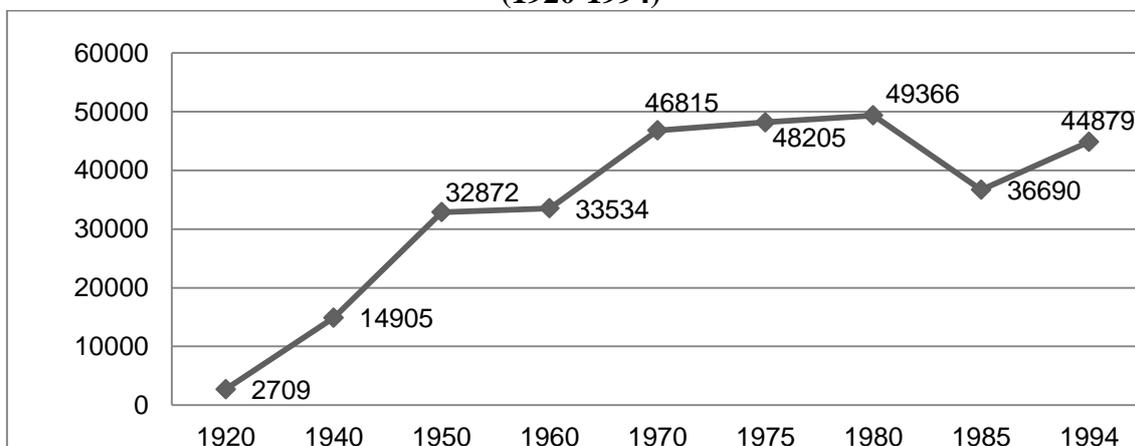
Figura 1 - Indústrias de Alimentos no Brasil – Item VII – Censo (1920)

<p>MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO</p> <p>DIRECTORIA GERAL DE ESTATÍSTICA</p> <hr/> <p>RECENSEAMENTO DO BRASIL</p> <p>Realizado em 1 de Setembro de 1920</p> <p>VOLUME V (2ª PARTE)</p> <p>INDÚSTRIA</p> <p>Meio de organização das empresas. Capital empregado e data da fundação. Força motriz e pessoal em serviço. Período de funcionamento das fabricas. Principais despesas de custos. Produção anual</p>  <p>RIO DE JANEIRO TYP. DA ESTATÍSTICA 1927</p>	<p>VII – INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 – BENEFICIAMENTO DO ARROZ – Arroz pilado, em casca e beneficiado. 2 – BENEFICIAMENTO DO CAFÉ – Café em grão e beneficiado. 3 – BENEFICIAMENTO DO MATTE – Matte beneficiado. 4 – MOAGEM DE CÉREAS E FABRICAÇÃO DE FARINHAS DE MANDIOCA, TRIGO E POLVILHO – Farinha de mandioca, farinha de trigo, farinha de centeio, farinha de milho, fubá de arroz, fubá de cevada, polvilho, farelo, fécula de batata, farinha de banana, tapioca, sagú, araruta, gomma, cangica, trigoilho e fubá de milho. 5 – MASSAS ALIMENTÍCIAS – Macarrão, massas para sopa e outras massas alimentícias. 6 – BISCOITOS – Biscoitos, bolachas, rosca e, accessoriamente, doces secos. 7 – TORREFAÇÃO E MOAGEM DE CAFÉ – Café torrado, moído e manipulado. 8 – CHOCOLATE – Chocolate em pó e em tablettes e, accessoriamente, café moído. 9 – REFINAÇÃO DE ASSUCAR – Assucar refinado e filtrado. 10 – DOCES, BALAS E CONFEITOS – Doces em massa, doces secos e crystalizados, caramellos, bombons, confeitos, pastilhas, rebuçados, balas e, accessoriamente, conservas de legumes. 11 – CONSERVAS DE FRUCTAS E DE LEGUMES – Compotas de diversas fructas e conservas de legumes. 12 – CONSERVAS DE PEIXE – Sardinhas em lata. 13 – CONSERVAS DE CARNE, PREPARAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE TRIPAS – Linguichas, salchichas, salames, mortadelas, carne de porco, tripas, carne salgada e conservas de carne. 14 – XARQUE (CARNE SECCA) – Xarque de bovino e de equino. 15 – CONGELAÇÃO DE CARNE – Carne verde congelada, de vitelos, suínos, ovinos, etc. 16 – FABRICAÇÃO DE BANHA – Banha em rama. 17 – BENEFICIAMENTO DA BANHA – Banha refinada e beneficiada. 18 – FABRICAÇÃO DE MANTEIGA – Manteiga. 19 – BENEFICIAMENTO DA MANTEIGA – Manteiga conservada; renovada, beneficiada e enlatada. 20 – QUEIJOS – Queijo parmezon, reino, prata, requeijões, etc. 21 – LEITE CONDENSADO – Leite em pó, leite higienizado e leite condensado. 22 – CONGELAÇÃO DE LEITE – Leite pasteurizado, resfriado e congelado. 23 – VINAGRE – Vinagre e, accessoriamente, molho inglez e pimentões moídos. 24 – MASSA DE TOMATES E OUTROS CONDIMENTOS – Conservas de tomates, massa de tomates e molhos aromaticos.
---	--

Fonte: Recenseamento do Brasil, Volume V, Indústria. Rio de Janeiro: DGE/Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, 1927.

²⁴ Com até 99 trabalhadores formais.

Gráfico 1 - Evolução do Número de Indústrias Alimentícias no Brasil (1920-1994)



Fonte: Fonte: elaboração própria com base nos dados de ABIA (2016).

2.2 A indústria de carnes no Brasil

Esta pesquisa apresenta a Perdigão como uma estrutura empresarial organizada dentro do modelo “*Business Groups*” e uma das principais empresas do setor de carnes no Brasil. Nesse sentido, é importante que se discuta como o setor de carnes brasileiro evoluiu, principalmente, a partir dos anos 30, período que coincide com a fundação da Perdigão no Oeste do Estado de Catarina. Ao estudar essa evolução, compreender-se-ão as características da empresa e a importância das decisões estratégicas assumidas para consolidar a empresa como um dos mais importantes grupos econômicos do Brasil.

Os primeiros investimentos destinados ao processamento de aves, suínos e bovinos no Brasil ocorreram entre as duas primeiras décadas do século XX, sendo realizados por empresas estrangeiras. Campos (1994) e Sato (1998) revelaram que entre 1913 e 1923, as americanas, Wilson, Sulzberger e Armour, além da companhia inglesa Swift, produziram carnes congeladas e produtos derivados (enlatados) com destino ao mercado externo; junto delas, dois grandes grupos nacionais, a Cia. Frigorífica e Pastoril (Barretos, SP) e Cia Frigorífica de Pelotas (Pelotas, RS). Segundo Campos (1994: 16): “Algumas pequenas empresas nacionais também se instalaram em Minas Gerais e Paraná, destinando sua produção para o mercado interno”. Os avanços tecnológicos (capacidade de transporte e refrigeração) ocorridos nas regiões centrais,

Estados Unidos e Europa, deslocaram os capitais estrangeiros para os países periféricos como Brasil, Argentina e Uruguai. Ou seja, as novas tecnologias desenvolvidas nas áreas centrais abriram espaços para que o capital externo buscasse insumos nos países que apresentassem vantagens comparativas.

Para Sato (1998), as multinacionais instalaram plantas com capacidade de produção 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. A dinâmica entre produção e distribuição era a seguinte: a produção se dividia entre os grandes frigoríficos instalados e os pequenos matadouros; estes últimos abasteciam os mercados locais de carnes frescas e produtos derivados, obtendo dessa forma algumas vantagens em virtude dos menores custos de transportes e desenvolvimento de produtos consumidos conforme a cultura regional.

No início dos anos 20, os fatores conjunturais que combinaram uma série de acontecimentos econômicos, sociais e políticos naquele período²⁵, fizeram com que algumas empresas de médio porte fossem absorvidas pelos grandes frigoríficos estrangeiros. No início dos anos 40, o interesse das maiores empresas em aproveitar cada vez mais as vantagens decorrentes das exportações para as praças envolvidas na Segunda Guerra Mundial, culminou no desabastecimento interno.

A falta de produtos disponíveis no mercado nacional levou o Governo Federal a adotar o contingenciamento das exportações, limitar os abates, tabelar os preços da carne. O tabelamento prolongou-se até 1951 (CAMPOS, 1994). Aliás, a forte presença do Estado perante a atividade econômica brasileira entre a primeira metade dos anos 50 até meados dos anos 60, fez com que os grandes frigoríficos estrangeiros Swift, Armour, Anglo e Wilson não encontrassem motivações para ampliarem suas atividades no mercado nacional. Segundo Sato (1998), em 1964, essas multinacionais abraçavam somente 16% do mercado, abrindo assim espaços para a expansão das empresas nacionais. Nesse caso, verificou-se o crescimento da participação dos pequenos frigoríficos municipais que tiveram a oportunidade de diversificar produtos e atividades e expandir seus negócios no mercado de carne, dando origem, mais adiante, aos frigoríficos de médio e grande porte. Com ressaltado por Campos, (1994: 20) essa foi a

²⁵As instabilidades e incertezas que desenharam o cenário brasileiro após a Primeira Guerra Mundial contribuíram para a crise estrutural que prejudicou as bases da Primeira República. O Brasil estava vivendo uma grave crise não apenas econômica, como também social, política, ideológica e cultural, que colocava em discussão toda a estrutura política da chamada República Velha (SANTOS, 2019).

época em que setor de carnes no Brasil era formado por “grupos multinacionais de grande porte, pequenos frigoríficos, indústrias regionais que adotaram tecnologias de congelamento e processamento de carnes e fábricas de produtos suínos integrados”.

A partir dos anos 70, no entanto, as forças produtivas que desempenhavam papel importante nas atividades do setor passaram por reestruturações. A Swift adquiriu a Armour em 1971, enquanto a Wilson foi adquirida pela Comabra Cia, de Alimentos do Brasil. Já em 1973, o grupo nacional Antunes e a canadense Brascan adquirem a Armour-Swift, que depois é vendida para o Frigorífico Bordon.

Em relação à produção propriamente dita, a década de 70 apresenta algumas peculiaridades. A carne de frango, por exemplo, passou a ser processada em larga escala, utilizando um padrão tecnológico baseado nos padrões norte-americanos desenvolvidos a partir da Segunda Guerra Mundial. Entre os anos 70 e 80, a partir de estratégias sinergicamente estabelecidas, acentua-se o processo de integração produtiva entre aves, suínos e bovinos. Segundo Sato (1998), nesse período, as empresas de suínos passaram a produzir aves, tornando-se líderes da indústria de carnes para, logo em seguida passarem a produzir também a carne bovina. Um processo que fez com que a avicultura passasse a ser considerada como o principal segmento da indústria de carnes e ocupando espaços antes destinados à produção bovina. O aumento do consumo da carne de frango deve-se, em grande parte, à tecnologia incorporada à cadeia produtiva²⁶, a qual possibilitou o aumento da produção com menor custo e a colocação do produto no mercado a preços mais baixos. Esses fatores, combinados com a “estagflação”, fenômeno que abateu a economia brasileira entre os anos 70 e 80, acabaram promovendo mudanças no hábito alimentar da sociedade brasileira. A Tabela (1) apresenta o consumo de aves, suínos e bovinos desde 1970 a 2010.

Tabela 1 - Consumo Per Capita de Carne de Frango, Bovina e Suína no Brasil

Anos	Frango/Kg/ Pessoa	Suínos/Kg/Pessoa	Bovinos/Kg/Pessoa
1970	2,3	8,1	22,8
1980	8,9	8,2	32,4
1990	14,2	7,2	36,1
2000	29,9	9,9	36,5
2010	43,7	14,8	35,0

Fonte: elaboração própria com base nos dados do IBGE (2014).

²⁶A avicultura nacional atingiu níveis de produtividade e conversão de proteína vegetal em proteína animal semelhantes aos de países desenvolvidos (SATO, 1998).

Com base na tabela anterior, percebe-se que entre 1970 e 2010, os melhoramentos em torno da estrutura produtiva, a inovação tecnológica e a conjuntura econômica, fizeram com que a carne de frango passasse a ser a carne mais consumida pela população brasileira. A integração entre as indústrias processadoras de carnes de aves e suínos ocorreu a partir da produção conjunta de rações, incubatórios, matrizeiros e abatedouros, atendendo os parceiros, “produtores integrados”, com insumos e tecnologia e controlando as quantidades e preços do produto final. Com isso, diversificaram-se os produtos e atividades (trigo, ração, soja, farelo de soja, milho, etc.).

Todo este processo começou ainda na década de 60, permitindo que algumas estruturas produtivas se consolidassem regionalmente. Os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Mato Grosso acolheram unidades empresariais encarregadas de produzir carne fresca, carne frigorificada, congelados, embutidos, enlatados, entre outros produtos ofertados.

Os fatores institucionais também contribuíram para expansão produtiva. Mior (1992) ressaltou que entre o final dos anos 70 e início dos anos 80, a política de crédito rural viabilizou recursos às indústrias de carnes, dinamizando o setor. Na região Sul, por exemplo, as empresas locais se beneficiaram de recursos provenientes do governo estadual através do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, do Fundo de Desenvolvimento de Santa Catarina e, posteriormente, Programa Especial de Apoio à Capitalização (PROCAPE) e do Desenvolvimento da Indústria de Suínos e Aves de Santa Catarina (PROFASC). Segundo Sato (1998), esses fundos davam incentivos fiscais e descontos do ICM em virtude dos investimentos industriais. Além do apoio governamental, os pequenos produtores integrados organizaram-se estrategicamente através do sistema cooperativista; esse também foi um fator importante para consolidação do complexo agroindustrial nesta região (MIOR, 1992).

As estratégias de integração vertical, diversificação e inovação tecnológica levaram as agroindústrias a expandirem seus negócios. Os limites dessa expansão estavam sendo definidos pelo nível de produtividade dessas organizações e pela capacidade do Estado em apoiar os projetos de crescimento industrial.

Assim ocorreu a expansão da soja nos 70 nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo como parte das estratégias para redução de custos operacionais. O farelo de soja e o milho além de serem os principais componentes à

produção da ração oferecida às aves e suínos, pesavam substancialmente à composição dos custos desse produto que seria entregue aos produtores integrados. Nesse caso, ao expandir a produção de soja, as agroindústrias completavam a cadeia produtiva de produtos de proteína animal e expandiam geograficamente suas atividades no segmento de carnes industrializadas e de produtos como óleos vegetais, farelo de soja e rações, entre outros alimentos processados.

Com a economia brasileira estagnada nos anos 80, o governo deixou de participar diretamente como agente financeiro e incentivador do processo de desenvolvimento da agroindústria nacional. Paralelamente, e em virtude do esgotamento das fronteiras agrícolas no Sul do país, estabeleceu-se um novo direcionamento para produção de soja: Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás.

Para financiar a produção de soja e também a instalação de plantas industriais que transformavam a matéria-prima (soja) em produtos de proteína animal, surgiram as políticas de incentivos fiscais para investimentos na região Centro-Oeste e os incentivos da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM (SATO, 1998).

As instabilidades dos anos 80 e o processo de globalização que se desenvolveu entre essa década e os anos 90 trouxeram nos tempos, novos desafios. Foi preciso que as empresas do setor de carnes no Brasil pensassem na forma de gerenciamento profissionalizado que conquistasse eficiência e competitividade. Cumprida essa etapa, as décadas de 90 e 2000 apresentaram a consolidação das empresas no cenário nacional e a progressiva inserção no mercado internacional.

Na primeira década do século XXI o Brasil alcançou grande competência e competitividade no que diz respeito à produção de carnes. Diante de condições econômicas favoráveis que revelaram, entre outros benefícios, um aumento do poder aquisitivo da população brasileira, que por sua vez, contribuiu para o crescimento do consumo de carne no país; além da própria evolução na cadeia produtiva de carnes, do *mix* de produtos criados e da mudança de hábitos, o mercado de carnes brasileiro, inevitavelmente, adaptou-se aos novos tempos. Segundo dados da FAO (2010), em 1975, a produção de carnes no Brasil era representada por 52,62% de carne bovina, 18,54% de carne suína e 13,03% de carne de Frango. Já no início da década de 2000, a carne de frango abre vantagem em relação às carnes suína e bovina e a produção chega a 5110 (milhões/ton.) em 2000 contra 9.041 (milhões/ton.) em 2010 (USDA, 2013).

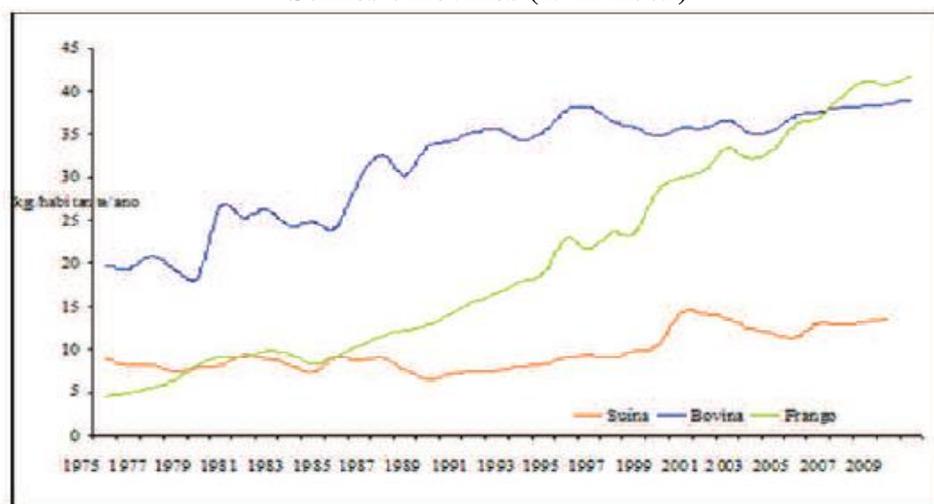
Ainda segundo a USDA (2013) as exportações brasileiras em 2000 alcançaram 870 (milhões/ton.), chegando a 3.272 (milhões/ton.) em 2010.

Já em nível mundial, entre 2000 e 2010, a produção mundial de carne de frango passou de 54.200 (milhões/ton.) em 2000 para 78.335 (milhões/ton.) em 2010, correspondendo a um consumo mundial *per capita* de 8,9 kg/pessoa em 2000 e 11,3 kg/pessoa em 2010 (USDA, 2013).

Entre as principais características atribuídas à produção e consumo de carne suína estão: a) o consumo per capita de carne suína no Brasil é inferior ao das carnes de frango e bovina (Figura (2)); b) o consumo de carne suína no Brasil é inferior ao consumo observado nos principais países produtores e consumidores; c) o consumo de carne suína *in natura* no Brasil mostra-se em desvantagem se comparado ao consumo de produtos processados como linguiças, banhas, salsichas, mortadelas, toucinhos, presuntos, salames, entre outros (USDA, 2013).

Quando comparada à produção de carne de frango, a produção de carne suína na década de 2000 apresenta um crescimento moderado. No entanto, a dimensão do mercado brasileiro e a melhora na renda da população nesse período serviram de incentivo à adoção das estratégias de expansão por parte dos grandes grupos econômicos, além de intensificar a comercialização do produto nos espaços ocupados pelas micro, pequenas e médias empresas (USDA, 2013).

Figura 2 - Evolução do Consumo de Carnes de Frango, Suínos e Bovinos (1975-2009)

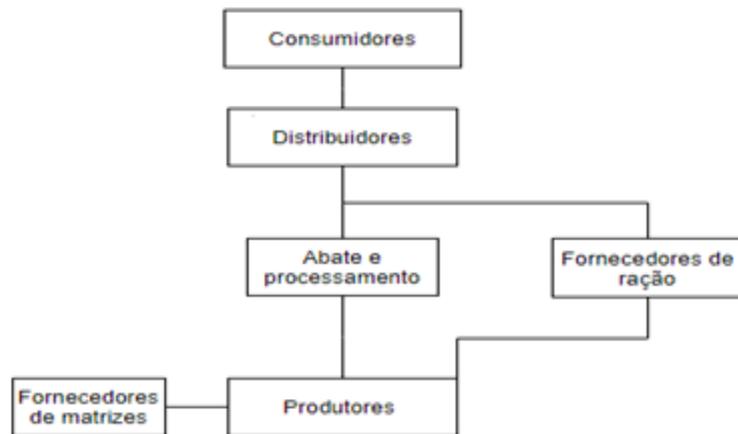


Fonte: Krabbe et al. (2013).

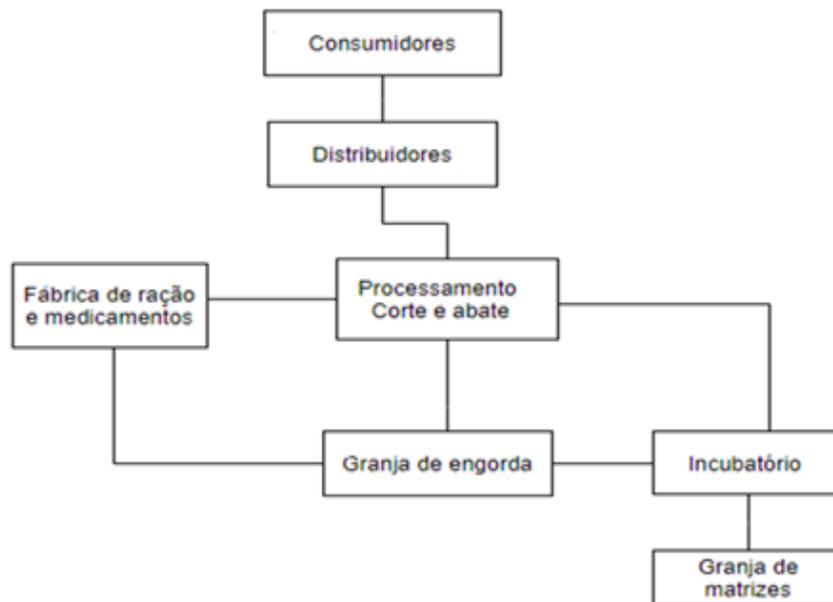
Dados extraídos do IBGE e ABIPECS revelam alguns resultados importantes do mercado de carne suína na década de 2000. Por exemplo, internamente, esse mercado, incluindo os produtos processados, arrecadou US\$9,4Bilhões em 2008 (IBGE, 2009). No que diz respeito à inserção do produto no mercado internacional, o desempenho brasileiro foi amplamente satisfatório. Em relação à participação das exportações brasileiras de carne suína no *quantum* global, na década de 90, o Brasil manteve uma participação média de 2%; porém no período de 2001 a 2010, essa participação era representada por 13% do valor global (ABIPECS, 2010). Isso representou de 530 a 600 mil toneladas exportadas em 2010, atingindo o faturamento recorde de US\$ 1,5 bilhão em 2008 (ABIPECS, 2010). O mercado suíno ainda contribuiu para geração de 173 mil empregos diretos e 462 mil empregos indiretos (MIELE; MACHADO, 2010).

Quanto ao mercado de carne bovina, em 2016 o Brasil abrigava o segundo maior rebanho bovino do mundo com 219 milhões de cabeça de gado, correspondendo a 22,1% do total mundial (NETO, 2018); atrás da Índia que tinha um rebanho com 302 milhões de cabeças de gado. A partir das décadas de 60 e 70, os investimentos em pesquisa agrícola fizeram com que o Brasil incorporasse ao setor novas tecnologias, as quais ajudaram os produtores e as agroindústrias a desenvolverem o setor pecuário, alcançando um expressivo aumento da produtividade. Em números, o Brasil aumentou sua produção de carne bovina em 31,8% entre 2000 e 2005; e em 6,1% entre 2006 e 2010, alcançando o volume de 9,11 milhões de toneladas nesse período e participando de 15,3% do mercado mundial (USDA, 2016).

Neto (2018) ressaltou que entre 2004 e 2010, o Brasil foi líder mundial nas exportações de carne vermelha, com recorde em 2007, enviando ao exterior mais de 2,1 milhões de toneladas. Ainda segundo o autor (2018), em função da sanidade animal do rebanho, a capacidade de produção e dos novos acordos comerciais, entre 2000 e 2007, o crescimento das exportações da carne bovina brasileira aumentou 348,6%, alcançando mais de 150 países. Os dados do consumo per capita de carne bovina no Brasil mostram uma evolução. No ano 2000 o consumo médio por habitante era de 24,50kg ao ano e, em 2009, de 25,05kg ao ano (ABIEC, 2010). Para ajudar a entender toda a dinâmica relacionada ao mercado brasileiro, as Figuras (3), (4) e (5), apresentam três cadeias produtivas de carnes organizadas da seguinte forma:

Figura 3 – Cadeia Produtiva de Suínos

Fonte: Elaboração própria conforme classificação de Ludkevitch (2005).

Figura 4 – Cadeia Produtiva de Aves

Fonte: Elaboração própria conforme classificação de Ludkevitch (2005).

Figura 5 – Cadeia Produtiva de Bovinos

Fonte: Elaboração própria conforme classificação de Ludkevitch (2005).

3. Perdigão: características, estratégias e consolidação de um grupo econômico (1934-2009)

No Brasil, os grupos locais procuraram adotar estratégias verticalizantes e diversificadoras sinérgicas tentando assim estabelecer uma relação entre a estrutura industrial dos grupos e sua reestruturação (RUIZ, 1996). Os condicionantes gerais desse processo são a busca de mercados externos, os espaços no mercado interno e as oportunidades tecnológicas. Essas estratégias destacam também a importância do planejamento e da expansão empresarial de longo prazo frente aos movimentos gerais provocados pela instabilidade macroeconômica (RUIZ, 1996).

A história da Perdigão começa em 1934 quando, depois de muita negociação, duas famílias estabelecidas no Oeste de Santa Catarina resolveram associar seus capitais, formando a Ponzoni, Brandalise & Cia. Segundo Tassara; Scarpin (1996: 36), “tornaram-se membros da nova sociedade Ângelo e Pedro Ponzoni, com 37,5% do capital e André David, Arthur, Guilherme, Abrão e Saul Brandalise, com 62,5%”.

A busca por uma marca que ligasse a empresa ao seu local de origem chegou ao fim em 1941: a “Perdigão”. De acordo com o desejo dos fundadores, o nome era fácil de

ser lembrado e ligava os diversos produtos da empresa a sua região de origem, a pioneira Vila Perdizes²⁷ (TASSARA; SCARPIN, 1996).

As estratégias adotadas pelo grupo Perdigão colocaram-no entre os mais importantes grupos econômicos brasileiros, cujas características apontam à formação de uma estrutura do tipo *business group* consolidada no território latino-americano.

Os *Business groups* são estruturas que além de se adaptarem às instabilidades do ambiente onde estão inseridos, abrangem pelo menos uma empresa listada em bolsas de valores e são diversificadas em pelo menos três indústrias. Também são controladas por uma entidade central que pode ser um proprietário fundador, grupo familiar, empreendedor individual, investidor financeiro como um banco ou outra instituição financeira. Também podem receber apoio governamental, além de manterem laços sociais como características que as diferenciam de outras estruturas organizacionais. (YIU et al., 2007); (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

Assim, no restante desta seção, serão apresentados os elementos que devem justificar a Perdigão como caso de Business Group consolidado no Brasil.

3.1. Business Group Perdigão: entidades centrais, propriedade e controle.

De acordo Bernhoeft (1989); Gaj (1989) e Fernández-Pérez; Lluch (2016), a empresa familiar se caracteriza como tal, no momento de sua fundação, pelo empreendedor. A Perdigão, por sua vez, tem suas peculiaridades. Por certo período, a empresa manteve-se nas mãos das famílias fundadoras, ou seja, o controle foi exercido por uma entidade central, a família. Gersick et al., (1998) analisam esse tipo de relação sob três eixos principais: a) o proprietário controlador, responsável pela fundação, pelo controle da atividades e gerência e pelo estágio inicial de desenvolvimento da empresa; b) é estabelecida a sociedade entre irmãos; este é o momento em que os filhos e genros vão assumindo cargos importantes na cúpula administrativa da empresa; c) enfim, “o consórcio de primos”, onde determinada geração da família assume as principais atividades administrativas da empresa.

²⁷ Em 1921 os colonos imigrantes italianos e alemães dividiram a Vila do Rio das Pedras em Perdizes e Vitória. Perdizes deu lugar ao município de Videira - SC, instalado em 1º de março de 1944.

Até 1970, através da gestão familiar, a Perdigão cresceu diversificando produtos e atividades e expandindo seus negócios, principalmente, no município de Videira; sendo, inclusive, responsável pelo desenvolvimento do município. Entre a metade da década 70 e durante os anos 80, a Perdigão optou por diferentes estratégias, atuando em outros ramos de atividade e promovendo sua expansão territorial. No entanto, estes investimentos geraram dívidas que dificilmente poderiam ser administradas diante das dificuldades que surgiriam quanto à captação de recursos para dar sustentabilidade às novas aquisições, e até da falta de vocação para atuar em atividades distintas daquelas desenvolvidas inicialmente, ou ainda diante das grandes distâncias entre as unidades produtivas. Nas palavras de Tassara; Scarpin (1996: 109): um complexo industrial “híbrido, desvirtuado de sua verdadeira vocação como empresa do ramo agroindustrial e frigorífico, disperso e com empresas atuando em atividades muito diferentes e sediadas em pontos tão distantes entre si, como o Mato Grosso e o Rio Grande do Sul”.

Em meados da década de 80, a família Brandalise promoveu a primeira etapa do processo de profissionalização da Perdigão, uma tentativa quase que desesperada de tentar eliminar os problemas contrários à boa forma de gestão empresarial²⁸. Nesse caso, pressionados por acionistas minoritários, os organizadores da primeira etapa de profissionalização da Perdigão deram início a um programa de reestruturação que incluía: cortes de despesas administrativas (pessoal e burocracia), reestruturação das atividades industriais e comerciais, venda de ativos não operacionais (tais como imóveis urbanos, terrenos, fazendas de reflorestamento, plantações de frutas) e de outras unidades produtivas que se distanciavam de sua atividade principal (DALLA COSTA, 2007).

Apesar do empenho de Saul Brandalise, Ivan Bonato, Flávio e Saul Brandalise Jr., as dificuldades cresceram em decorrência das dívidas assumidas para a realização das atividades de expansão. A impossibilidade de honrar os compromissos financeiros assumidos, principalmente, em relação aos juros cobrados pelos bancos e demais credores, tornou-se evidente. Havia ainda uma falta de confiança por parte do mercado

²⁸Entre eles o patriarca da família, Saul Brandalise, seu genro Ivan Bonato, o primogênito de Saul, Flávio Brandalise, e seu terceiro filho, Saul Brandalise Junior. Em 1987, Flávio assumiu a presidência do grupo no lugar seu pai, Saul, que por sua vez, continuou presidindo o Conselho Administrativo do grupo. Por sua vez, Saul Brandalise Junior assumiu a direção da recém-criada Perdigão Agropecuária S.A, ficando no cargo até 1989 quando, diante de mais reorganização administrativa, passou a exercer o cargo de diretor vice-presidente, ao mesmo tempo que seu cunhado, Ivan Bonato, assumiu a vice-presidência executiva (TASSARA; SCAPIN, 1996).

em relação à viabilidade dos negócios. Em 1992, com o falecimento de Saul Brandalise, os controladores e acionistas majoritários da Perdigão, membros da terceira geração da família Brandalise, perderam a presidência do grupo (TASSARA; SCAPIN, 1996).

A segunda tentativa de profissionalização no início dos anos 90 fez com que os controladores contratassem um profissional de mercado que, primeiramente, assumiu a diretoria financeira e, logo em seguida, a presidência do grupo. As dificuldades financeiras aumentavam, dando a sensação de que a solução para os problemas vigentes passava pela transferência do controle acionário da empresa. Em setembro de 1994, a família Brandalise vendeu as ações da Perdigão e se afastou definitivamente da empresa que ajudou a fundar. A transferência do controle acionário em setembro de 1994 envolveu o Banco Icatu que apresentou uma proposta feita por um *pool* formado por fundos de pensão. Segundo Tassara; Scapin (1996), a negociação rendeu um capital de U\$150 milhões, que por sua vez, representava 70,6% do capital votante da empresa, recurso esse que, posteriormente, a família Brandalise utilizou para saldar suas dívidas com a própria empresa e os demais acionistas.

O *pool* de fundos de pensão de pensão formado pela Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI), Fundação Telebrás de Seguridade Social (SISTEL), Fundação Petrobrás de Seguridade Social (PETROS), Fundação de Assistência e Previdência Social de Furnas – Real Grandeza (FRG), pelo Fundo de Assistência e Previdência Social do BNDES (FAPES), pela Caixa de Previdência do Sistema BANERJ (PREVI/BANERJ), pela Fundação Vale do Rio Doce de Seguridade Social (VALIA), Fundação Embratel de Seguridade Social (TELOS), juntamente com Bradesco, Weg Motors e demais acionistas minoritários, elegeram um novo Conselho de Administração e um Conselho Fiscal e alteraram os estatutos da empresa, optando pela contratação de uma empresa internacional de consultoria para selecionar um executivo capaz de conduzir os negócios do grupo (TASSARA; SCAPIN, 1996).

Em janeiro de 1995, ao término da fase de transição assume como diretor presidente da Perdigão o engenheiro Nildemar Secches, o qual daria sequência a um processo de reestruturação baseado na modernização administrativa, racionalização das operações e cortes profundos. O quadro (4) apresenta o controle administrativo da Perdigão com base nas reestruturações estabelecidas.

Quadro 4 – Controle Administrativo Perdigão S.A

1958 (1ª reestruturação administrativa)	
Saul Brandalise	Diretor Superintendente
Antonio Pasqualli	Diretor Comercial
André David Brandalise	Diretor Comercial
Achyles Emílio Ponzoni	Diretor Gerente
Euclides Anastácio Brandalise	Diretor Tesoureiro
Luis Kellermann	Diretor Industrial
Pedro Ponzoni	Diretor Assistente
Giacomo Pasqual, Ângelo Leoni e Orlando Zardo	Diretores
1974	
Saul Brandalise	Presidente Executivo
André David Brandalise, Flávio Brandalise e Saul Brandalise Jr., Achyles Emílio Ponzoni, Luis Gabriel e Angelo Leoni	Auxiliares do Presidente Executivo
1976	
Flávio Brandalise	Presidente Executivo
1978	
Saul Brandalise Jr	Presidente Executivo
1987	
Saul Brandalise	Presidente do Conselho Adm.
Flávio Brandalise	Presidente do grupo
1989 (nova reestruturação administrativa)	
Saul Brandalise Jr.	Diretor e vice-presidente
Ivan Bonato	Vice-presidente Executivo
1993	
Um novo acordo de acionistas nomeou como presidente no Conselho Administrativo: Eggon João da Silva (fundador e presidente da Weg Motores, empresa detentora de participação acionária na Perdigão desde 1986).	
1994 (Transição no controle acionário da Perdigão)	
Somando-se o total de ações ordinárias e preferenciais, ficou assim distribuído o controle acionário da Perdigão:	
Previ – Caixa previdenciária do Banco do Brasil	15,03%
Fundação Telebrás de seguridade social - Sistel	15,03%
Petrus - Fundação Petrobrás de seguridade social	12,17%
Real grandeza fundação de APAS	9,74%
Weg Motores Ltda	8,80%
União de comércio e participações Ltda	3,88%
Previ - Banerj	2,80%
BNDES participações S.A.	2,01%
Valia - Fundação Vale do Rio Doce	1,73%
Telos - Fundação Embratel de seguridade social	1,57%
Bradesco turismo S.A.	1,12%
Fundo de participação social	0,35%
Banco Bradesco	0,10%
Outros	16,66%
1995	
Nildemar Secches	Diretor Presidente

Fonte: Perdigão, Relatórios Anuais (1970-2000).

Os principais objetivos da nova administração profissionalizada eram: sanear financeiramente o grupo Perdigão, atuar com transparência junto aos acionistas e mudar a cultura empresarial. No entanto, estabelecida nos tempos de gestão familiar, a única cultura preservada foi a da produção verticalizada, que englobava desde o processamento de rações até a distribuição final dos produtos carnes.

Se os *business groups* são organizações controladas por entidades centrais, geralmente famílias, mas também por empreendedores individuais, empresas estatais, bancos e outras instituições financeiras, a brasileira Perdigão, fundada pelas famílias Brandalise e Ponzoni, cumpriu o primeiro quesito para ser considerada como uma estrutura organizacional do tipo *business groups*.

Desde a data de fundação até o início dos anos 90, a Perdigão esteve sob o controle familiar e a confirmação de transferência do controle acionário da empresa em setembro de 1994 ao *pool* de fundos de pensão, Bradesco, Weg, entre outros, não descaracterizou a Perdigão como modelo de *business groups*, pois além do envolvimento de instituições de financeiras no processo de mudança acionária, os fundos de pensão participantes²⁹, em sua grande maioria, eram patrocinados por estatais.

Nesse sentido, é importante ressaltar que apesar dos fundos de pensão serem configurados como entidades privadas, sem fins lucrativos, eles administram bilhões de reais em ativos públicos. Ou seja, há dinheiro público em jogo, eis que as estatais, entidades da administração pública indireta, algumas das quais sustentadas diretamente pelos orçamentos gerais da União, aportam recursos nos referidos fundos e tais recursos não se transmudam para natureza privada pela sua inversão no patrimônio das referidas entidades (ANDERSON, 2012).

3.2. Raízes: vínculos socioculturais e empreendedorismo

Em 1900, o Brasil contava com uma população de 17.438.434 habitantes e, em 1910, já se contavam 23 milhões, sendo que 70% localizavam-se na região rural (IBGE, 1996). Entre 1820 e 1910 o país recebeu quase 3 milhões de imigrantes, entre eles, alemães, italianos, portugueses, espanhóis, japoneses, russos, poloneses, ucranianos, húngaros e romenos (IBGE, 2000). Esses povos trouxeram consigo seus costumes, identidades, músicas, as comida típicas, as técnicas de trabalho e experiências

²⁹Os maiores fundos de pensão do Brasil são: Previ, patrocinada pelo Banco do Brasil; a Petros, patrocinada pela Petrobras; a Funcef, patrocinada pela Caixa; a Fundação Cesp, patrocinada por empresas de energia elétrica de São Paulo; e a Valia, patrocinada pela Vale. Estes fundos de pensão são regulados e fiscalizados, respectivamente, pelo Conselho Nacional de Previdência Complementar – CNPC e pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar – Previc. As políticas públicas são formuladas pela Secretaria de Políticas de Previdência Complementar – SPPC, órgão do Ministério da Previdência Social – MPS.

adquiridas secularmente; elementos importantes, que contribuíram para organizar a sociedade brasileira a partir de então.

Segundo IBGE (2000), durante o período supracitado, entraram cerca de 100 mil alemães no Brasil. A maioria desses imigrantes dirigiu-se para os Estados do Sul do Brasil para trabalhar na terra e contribuir com a economia local através da construção de colônias, instalação de pequenas propriedades tentando, na medida do possível, reproduzir o estilo de vida da terra natal.

Ao contrário dos imigrantes de origem latina – e até por isso – os alemães mostraram dificuldades para se integrarem nas comunidades locais, diferentemente dos imigrantes italianos, portugueses e espanhóis. Vivendo quase que isolados em suas comunidades e vilas coloniais, os alemães construíram escolas, igrejas, clubes e associações para reuniões de lazer e trabalho. Já os imigrantes italianos, apesar de reunirem uma maior capacidade de integração, as dificuldades de acesso às vilas e às propriedades rurais fizeram com que esse grupo também fortalecesse os laços familiares e culturais vivendo o seu dia a dia no interior das comunidades.

Conforme iam se adaptando à nova terra, os imigrantes introduziam suas tradições. Os alemães trouxeram a tradição da criação de pequenos animais, o gosto pelo “chucrute”, costeleta, joelho de porco, presunto e o processamento de carne suína em salsichas, linguiças e outros embutidos. Os italianos, por sua vez, trouxeram o “brodo”, a “pasta”, o “gnocchi”, polenta, a lavoura de trigo e centeio, o cultivo de parreirais e a fabricação de vinhos.

Por volta de 1916 os irmãos Angelo e Pedro Ponzoni; Giovanni e Ricardo Brandalise chegaram ao Vale do Rio do Peixe³⁰ e adquiriram terras na Vila de Rio Bonito (hoje Tangará) a qual nasceu à beira da estrada de ferro São Paulo- Rio Grande, no município de Campos Novos – SC.

A família Brandalise optou pela compra de terras em São Roque, distrito de Perdizes, hoje município de Videira – SC. Nessas terras os Brandalise cultivaram cereais e uvas. Instalados em suas propriedades e com os negócios prosperando, os Brandalise decidiram dar um passo adiante, comprando um lote de terras em Rio das

³⁰Banhado pelo Rio do Peixe, o Vale do Rio do Peixe abraça os atuais municípios de Calmon, Caçador, Rio das Antas, Videira, Iomerê, Pinheiro Preto, Tangará, Ibicaré, Herval d'Oeste, Luzerna, Joaçaba, Lacerdópolis, Erval Velho, Campos Novos, Ouro, Capinzal, Ipira, Piratuba, Alto Bela Vista, Peritiba, Jaborá (COMITÊ RIO DO PEIXE, 2019).

Pedras, atual bairro Santa Lucia, no município de Videira – SC, colocando em funcionamento um pequeno, mas próspero moinho de trigo.

No início dos anos 20, tanto a região da Vila Perdizes (colonizada por italianos), quanto Vila de Vitória (colonizada por alemães), haviam transformado suas paisagens diante do crescimento dos trigais, dos vinhedos e a chegada de mais imigrantes. Nesta mesma região, o abatedouro de propriedade do alemão Max Wolff já abatia em média, dois a quatro suínos por dia, adquiridos juntos aos criadores locais (TASSARA; SCAPIN, 1996). O abatedouro contava com dois funcionários orientados pelo próprio Wolff frente às atividades de abate. Este por sua vez, encarregava-se de produzir a banha e outros derivados de carne; uma produção realizada em pequenas escalas, seguindo as técnicas de produção trazidas da Alemanha.

Nesse momento, os Brandalise estavam mais preocupados em dinamizar as atividades com o moinho de trigo e investir em um lote no centro comercial da então Vila Perdizes. Realizando este investimento, construíram na frente da casa um espaço para a colocação de um armazém de “secos e molhados”. Assim, a família decidiu mudar-se para a Vila, dividindo tarefas entre o moinho de trigo, as plantações e o armazém na Vila Perdizes.

O armazém que acabou se transformando em ponto de encontro para os italianos, em 1926, passou a ser administrado pelo filho mais velho do Casal Brandalise, André David. Nessa época Saul Brandalise era um dos irmãos mais jovens que realizava as atividades de balcão no armazém junto com a esposa de André, Santina. Enquanto isso, o moinho de trigo da família Brandalise cresceu e a seu lado foi construído um galpão para o pernoite dos peões; chegaram também engrenagens mais modernas para moagem do trigo e beneficiamento de arroz, uma novidade para época (TASSARA; SCAPIN, 1996).

Os irmãos Ponzoni, por sua vez, saíram do Rio Grande do Sul com suas famílias para instalarem-se primeiro na Vila Rio Bonito no Oeste de Santa Catarina. Decidiram mudar de endereço, indo para a Estação Pinheiro Preto³¹, pois segundo eles surgiriam oportunidades de negócios mais promissoras. Entre os empreendimentos iniciais dos

³¹Os viajantes, ao passarem pela estação que julgavam ser uma graça por causa de um enorme pinheiro queimado ao lado dela, normalmente diziam: "chegamos à estação do Pinheiro Preto". Em 1909, Pinheiro Preto ainda era uma localidade do município da atual Videira. Os descendentes de imigrantes italianos vieram do Rio Grande do Sul por volta de 1917. O objetivo era de começar vida nova, de progredir, desbravando o chão, tirando dele seu sustento (GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA, 2013).

Ponzoni no Oeste catarinense estão a instalação de uma casa de negócios de compra e venda por atacado e um pequeno abatedouro por eles instalado naquela região. Enquanto Ângelo Ponzoni gerenciava os dois negócios, Pedro Ponzoni circulava pelo interior negociando com os agricultores da região, a compra de cereais que seriam vendidos para o centro do país; além disso, os Ponzoni também atuavam como compradores de suínos, que posteriormente eram vendidos para frigoríficos instalados em São Paulo (TASSARA; SCAPIN, 1996).

Entre as duas guerras mundiais a região Oeste de Santa Catarina viveu uma atmosfera de mudanças. Enquanto durante a Primeira Guerra houve uma diminuição na entrada de imigrantes no Brasil, esse contingente aumenta entre 1924 e 1933, com a entrada de mais de 700 mil estrangeiros no país (IBGE, 2000). Desta vez, o grupo de imigrantes foi representado em maior número pelos portugueses, seguidos de perto pelos imigrantes japoneses. Em terceiro lugar estavam os italianos, seguidos pelos contingentes de alemães, espanhóis e poloneses.

Internamente o Brasil enfrentava não só os problemas gerados no contexto da Grande Depressão de 30, mas também aqueles associados às revoltas resultantes de processos históricos, políticos e culturais que desencadearam, por exemplo, a Revolução de 30, a Revolução constitucionalista de 32 e a criação do Estado Novo. Nesse período, a população brasileira era de aproximadamente 37 milhões (IBGE, 2000), sendo que grande parte desse contingente populacional era composto por estrangeiros e seus descendentes, ocupados na indústria, lavoura e comércio, como proprietários ou contratados. Vale ressaltar que muitos deles prosperaram e tornaram-se responsáveis pelo crescimento econômico brasileiro.

No início dos anos 40, a Ponzoni, Brandalise & Cia. Ltda contratava trabalhadores para um trabalho pesado, sem horário para começar ou terminar, dependendo assim da experiência e de um bom relacionamento com 35 colaboradores que trabalhavam no abate de suínos, coelhos, ovelhas, cabritos, patos, marrecos, perus e do gado bovino oriundo das regiões de Palmas e Mangueirinhas e das fazendas de Campos Novos, Lages e Curitiba. Contava com a experiência de outro grupo de trabalhadores para conduzir o gado até a Vila Perdizes: os chamados “boiadeiros” (TASSARA; SCAPIN, 1996). A empresa também mantinha uma proximidade com os fornecedores de animais menores, principalmente “porcos tipo banha”. Esses animais

eram adquiridos junto aos pequenos produtores próximos a Vila ou até de regiões mais distantes.

Todas as etapas do processo produtivo eram feitas manualmente; a linguiça, por exemplo, era batida sobre uma robusta mesa de madeira de lei, até formar a “liga de carne”; a partir daí contava-se com a experiência do “mestre do tempero”, profissional encarregado de dar o sabor exato a cada produto preparado (TASSARA; SCAPIN, 1996).

Ressalta-se então que o processo de imigração permitiu a disseminação de um considerável grau de aprendizado em nível técnico, promovendo transformações nas atividades produtivas que antes envolviam poucos trabalhadores, e que depois passou a contar uma mão de obra mais qualificada, reestruturando a economia local. Isso por sua vez, contribuiu para consolidar as bases da indústria de alimentos no Brasil nas décadas seguintes. O grupo Perdigão, fundado pelas famílias Brandalise e Ponzoni teve papel fundamental nesse processo.

Deve-se entender que, além da relação entre a empresa e todos os agentes envolvidos direta e indiretamente no processo produtivo, a Perdigão ampliou os laços sociais na região onde inicialmente se estabeleceu. Ao se discutir, por exemplo, o desenvolvimento do sistema de integração entre a agroindústria nacional e os pequenos produtores locais entre as décadas de 60 e 80, é preciso levar em consideração o fato de que o fortalecimento dos laços sociais, dos vínculos socioculturais, contribuiu para o sucesso da parceria entre as empresas e produtores rurais. Nas regiões onde a Perdigão se instalou, atuou e implantou o sistema de integração, reforçou economicamente os minifúndios, incentivou a produção de alimentos e a criação de pequenos animais, fortalecendo o trabalho familiar e permitindo a permanência do trabalhador rural em suas terras.

A Perdigão também entendia a importância da valorização pessoal para a viabilização de novos negócios. Na década de 60, buscando estabelecer vínculos associativos com a comunidade, indo além das decisões assumidas no ambiente empresarial, promoveu a criação do time de Futebol Profissional da Perdigão³² e da SEP - Sociedade Esportiva Perdigão para administrar esta equipe, além dos investimentos realizados para melhorar a infraestrutura da cidade de Videira (SC) através da

³²Em 1972, a Perdigão dissolveu o time de futebol profissional (que se sagrou campeão Catarinense em 1966) e a SEP transforma-se em SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdigão, com instalações para o lazer dos funcionários e familiares.

construção de um hotel e um supermercado e do envolvimento com a fruticultura da maçã, comprando fazendas produtoras na região de Fraiburgo (SC).

Nas décadas seguintes, não foi diferente. Apesar das adequações tecnológicas, da reestruturação organizacional e da nova forma de gestão, que foram promovidas a partir dos anos 90, a Perdigão continuou entendendo que o sucesso de seus empreendimentos dependia do relacionamento com pessoas que estivessem em condições de exercitar suas potencialidades com criatividade. Assim, a Empresa seguiu com os programas que visavam o crescimento profissional e a valorização de seus colaboradores e dependentes. Entre esses programas estavam àqueles voltados à: educação permanente dos trabalhadores; saúde (incluindo: atendimento médico, assistência ambulatorial em suas unidades industriais, assistência odontológica, seguro saúde, etc.); alimentação (restaurantes industriais próprios, fornecimentos de cestas básicas, ticket alimentação); transporte (vale-transporte); assistência social (amparo e educação para filhos de funcionários, incluindo a manutenção de creches; promoção de eventos sociais, esportivos, de lazer e integração; valorização dos aposentados pela empresa e dos demais colaboradores conforme os anos trabalhados; treinamentos sobre segurança no trabalho; ginástica laboral compensatória; previdência complementar, entre outros benefícios que visavam garantir o bem-estar dos trabalhadores.

3.3. Perdigão: estratégias e consolidação de um grupo econômico no Brasil

O Quadro (5) apresenta, antecipadamente, os principais resultados em termos de formação estrutural e atividades relacionadas:

Quadro 5 – Perdigão – Formação Estrutural e Atividades Relacionadas

ANO	EMPRESA	ATIVIDADE
1934	Ponzoni, Brandalise e Cia.	Comércio de « secos e molhados »
1937	Ponzoni, Bonato e Cia.	Comércio em geral
1939	Sociedade de Banha Catarinense	Fábrica de produtos suínos
1940	Sociedade de Vinhos Catarinense	Vinho e outros derivados de uva
1943	Sociedade Curtume Catarinense	Industrialização de couros e peles
1947	Ponzoni, Brandalise e Cia.	Serraria e fábrica de caixas
1955	Expresso Perdigão	Transporte de mercadorias
1955	Ponzoni, Brandalise e Cia.	Fábrica de rações
1957	Transporte Aéreo	Transporte de produtos perecíveis
1962	Perdigão S.A.	Abate e industrialização de frangos

1965	Perdigão Serviços Ltda	Gráfica e serviços em geral
1968	Filiais comerciais	Comercialização dos produtos Perdigão
1971	Empório de Couros S.A.	Industrialização de couros e peles
1972	Soc. Esportiva e Recreativa Perdigão.	Lazer para os funcionários
1973	Supermercado Perdigão	Vendas a varejo
1973	San Raphael Palace Hotel	Serviços de hotelaria
1974	Perdigão Alimentos S.A.	Produção de ração, farelo e óleo de soja.
1974	Perdigão Alimentos S.A.	Produção de ração, farelo e óleo de soja.
1975	Abatedouro exclusivo para aves	Abate e industrialização de aves
1977	Frigorífico Unifrico S.A.	Abate e industrialização de suínos e aves
1979	Armazéns Medianeira	Atividades de armazenagem
1979	Fábrica de rações	Produção de rações para aves e suínos
1979	Nodarisa Empreend. Florestais	Cultivo de maçãs
1980	Perdigão S.A. Comércio e Indústria.	Ações na Bolsa de Valores
1980	Agropecuária Confiança	Atividades agropecuárias
1980	Indústrias Reunidas Ouro	Abate e industrialização de aves e suínos
1982	Perdigão S.A. Ind. e Com.	Lançamento do Chester
1984	Suely Avícola S.A.	Granjas de matrizes, rações e incubatórios.
1984	Frigorífico Canta Galo	Abate de aves
1985	Coop. Tríticola Taperense	Compra de cereais
1985	Grupo Borella	Abate e industrialização de suínos e aves
1986	Frigorífico Planalto	Abate e processamento bovino
1988	Sulinos Alimentos	Abate de aves
1989	Perdigão S.A.	Abate e industrialização de aves
1989	Swift Alimentos	Vegetais e carnes enlatadas
1989	Frigorífico Mococa S.A.	Incubatório e abate de frangos
1989	Joint Venture com Mitsubishi	Exportação de frango para o Japão
1995	Perdigão S.A.	Fábrica de industrializados de suínos
1998	Complexo Agroindustrial	Abatedouro e fábrica de embutidos
2000	Frigorífica Batávia	Abate e industrialização de perus
2000	Complexo agroindustrial de Rio Verde	Abate e o processamento de suínos e aves
2000	Perdigão S.A.	Ações na Bolsa de Nova York, ADR's de nível II.
2001	Perdigão S.A. e Sadia S.A.	Criação da BRF Trading
2001	Centro de Distribuição de Campinas	Armazenamento de produtos refrigerados e congelados
2002	Escritório de representação de Londres	Transformação em uma unidade de negócios
2002	Fábrica de Rações de Gaurama (RS)	Reativação da produção (350 toneladas/dia)
2004	Incubatório de Marau (RS)	Capacidade de 1 milhão de ovos/semana
2004	Perdigão S.A.	Inauguração do Centro de Logística e Distribuição Curitiba
2005	Unidade do DF	Fabricação de produtos cozidos à base de carne de frango, peru e bovino para exportação.
2005	Perdigão S.A.	Centro de Serviços Perdigão em Itajaí/SC
2005	Perdigão S.A.	Ampliação do Centro de Distribuição em Videira/SC
2005	Abatedouro Mary Loise Indústria de Alimentos	Aquisição do controle integral do abatedouro
2005	Centro de Distribuição de Marau/RS	Início das operações de logística
2006	Perdigão S.A.	51% das ações da Batávia, entrada no mercado de lácteos

2006	Perdigão S.A.	Inauguração de Incubatório em Castro/PR
2007	Complexo Agroindustrial de Mineiros (GO)	Produção de aves
2007	Sino dos Alpes Alimentos Ltda	Fábrica de produtos à base de carne suína e de frango
2007	Frigorífico de bovinos em Mirassol D'Oeste (MT)	Abate de bovino
2007	Joint-venture (UP Alimentos)	Gestão das marcas Becel e Becel ProActiv.
2007	Paraíso Agroindustrial S.A.	Frigorífico de aves e uma fábrica de rações
2007	Batávia Lácteos	Compra do restante das ações (49%), se tornando detentora do controle total da Batávia.
2008	Perdigão S.A.	Aquisição da Eleva
2009	Perdigão S.A. e Sadia S.A.	Associação (em 2011, o CADE aprovou a fusão).

Fonte: Elaboração própria com base nos dados de Perdigão Relatórios Anuais (1970-2009); Dalla Costa (2007); BRF (2009).

3.3.1. Décadas de 30 a 50: integração vertical, diversificação de atividades e produtos, projeto avícola e expansão dos negócios

Em 1939, a Ponzoni, Brandalise Cia. Ltda associou-se a Frey & Kallermann para iniciar suas atividades em um abatedouro de suínos. O abatedouro do alemão Max Wolff instalado na Vila Vitória não vinha gerando os resultados financeiros esperados pelo seu proprietário. Assim, Wolff resolveu vender a propriedade a outro alemão, um industrial de Blumenau Fritz Lorenz. A gerência do frigorífico ficou a cargo de Luís Kallermann, profissional especializado no setor de carnes. Max Wolff permaneceu no estabelecimento trabalhando como técnico, preparando os produtos que passaram a ser comercializados com a marca “Uru”³³. No entanto, apesar das ampliações, das reformas e das contratações de trabalhadores promovidas por Kallermann, Lorenz, mais adiante, decidiu encerrar as atividades de sua filial na Vila Vitória.

Diante da notícia sobre o fechamento do frigorífico e estando cientes de que esse movimento traria sérios prejuízos à comunidade local, os irmãos Rene e Arnold Frey, em 1938, compraram o respectivo estabelecimento comercial. Luis Kallermann permaneceu na gerência do frigorífico e passou a ser sócio dos irmãos Frey, constituiu-se dessa forma, a empresa Frey & Kallermann.

A banha de porco e os produtos defumados e embutidos produzidos pelo Frigorífico Frey & Kallermann eram comercializados em um posto de vendas de produtos suínos na localidade de Vila Vitória, atendendo um mercado consumidor em ascensão, devido a expansão das áreas colonizadas pelo processo de imigração.

³³Nome dado à ave silvestre também conhecida por “faisão” ou “corcovado”.

Enquanto isso, a sociedade Ponzoni, Bonato & Cia (incluindo os Brandalise) formada em 1934 se desmanchava. As formações originais se reestabeleceram e tanto a Ponzoni, Brandalise & Cia, quanto a Floriani & Bonato Cia. Ltda seguiram suas próprias trajetórias de crescimento.

Assim, em 1939, a Frey & Kallermann (como sócia minoritária) e a Ponzoni, Brandalise & Cia se associam para criar a Sociedade da Banha Catarinense Ltda – Fábrica de Produtos Suínos & Cia. (TASSARA; SCAPIN, 1996). As atividades no âmbito da empresa foram estabelecidas conforme a grau de especialização de seus sócios proprietários, ou seja, enquanto os italianos eram responsáveis pela comercialização da matéria-prima e produtos e os alemães responsáveis pela produção.

Logo adiante, tanto a Sociedade da Banha Catarinense, quanto o abatedouro e o Posto de Vendas da Vila Vitória acabaram sendo absorvidos pela Ponzoni, Brandalise & Cia. e sociedade entre as duas empresas acabou sendo desfeita. Luís Kallermann mais uma vez continuou como gerente do frigorífico (TASSARA; SCAPIN, 1996).

É evidente que a essa altura, as famílias Ponzoni e Brandalise esperavam que sua entrada no ramo de industrialização e comercialização fosse definitiva. Em 1940, aproveitando a produtividade de uma terra fértil, o cultivo dos parreirais iniciados ainda nas primeiras épocas de colonização e a grande quantidade de uvas colhidas na região, a Ponzoni, Brandalise & Cia. diversificou suas atividades investindo no setor de vinhos, constituindo a Sociedade de Vinhos Catarinenses Ltda. Para ampliar a capacidade produtiva de vinhos, a Ponzoni, Brandalise & Cia adotou uma estratégia de verticalização ao adquirir 15 mil m² de terra que pertencia a Fritz Lorenz. Essa estratégia também permitiu que em determinado espaço dessas terras fossem construídos mangueirões onde os porcos ficavam confinados para o abate.

Como já foi ressaltado, o aumento da produção e as necessidades de expansão da empresa exigiram a criação de um nome e de uma marca para identificar os produtos da Ponzoni, Brandalise & Cia.. Assim, em 1941, o nome Perdigão foi o escolhido para representar, inicialmente, os produtos da Sociedade da Banha Catarinense Ltda. (banhas, salames, presuntos, linguiças, salsichas, carnes defumadas e as salgadas levavam o nome Perdigão). Em uma de suas edições o Jornal Tribuna, de Cruzeiro anunciou, em 1942, que todos os produtos que traziam a marca Perdigão eram símbolo de garantia e de boa qualidade (TASSARA; SCAPIN, 1996). A empresa havia dado passos importantes para que a marca se fixasse sendo, posteriormente, usada para identificar os diversos produtos da empresa como produtos da marca Perdigão.

Aliás, em 1942, o frigorífico já abatia cerca de 80 animais por dia (BRF, 2009). Naquele mesmo ano, a Companhia adotou estratégias de verticalização, criando melhorias em infraestrutura, construindo instalações para estocagem de lenha, cercados para concentração de animais antes do abate, instalação de postos de compra e venda em locais estratégicos e o estabelecimento de uma granja para criação e engorda de suínos, entre outros animais. Em meados de 1940 a empresa diversificou seus produtos e conseguiu ser reconhecida como empresa exportadora de banha, embutidos, cereais e frutas.

Entre o final dos anos 40 e início dos anos 50, a empresa ainda conhecida como Ponzoni, Brandalise & Cia Ltda. acompanhou as transformações sociais e econômicas que ocorriam no território brasileiro. A população crescia e, aos poucos, a melhoria das condições de vida e a elevação da renda permitiram o acesso a bens que antes não faziam parte do orçamento da maioria dos brasileiros. Aproveitando essa oportunidade, a empresa procurou diversificar seus negócios e, em 1943, promove a aquisição da Sociedade Curtume Catarinense. Esse processo de integração vertical beneficiou ao mesmo tempo o processamento de suínos e a indústria e comercialização de couros e peles, resultando na diversificação de atividades e produtos a partir de próprio abatedouro. O curtume consagrou-se mais tarde como um dos mais importantes do país a partir dos investimentos em máquinas importadas da antiga Checoslováquia e contratação de técnicos especializados em curtimento e acabamentos em couro; com grande parte da produção sendo exportada, principalmente, para os EUA.

Em 1945, a Ponzoni, Brandalise Cia Ltda. estabelece uma nova razão social, denominando-se Ponzoni Brandalise S.A – Comércio e Indústria. Em 1946, diversifica mais uma vez suas atividades instalando outro moinho de trigo que possibilitaria entrar com força em um mercado que crescia consideravelmente na região. O respectivo Moinho, instalado no município de Videira, havia sido construído perto do frigorífico e guardava equipamentos modernos que permitiam produzir, inicialmente, 6 toneladas de trigo diários (BRF, 2009). Em meados dos anos 50, o moinho já havia alcançado a capacidade produtiva de 25 toneladas por dia, incluindo a farinha, a flor de farinha, a semolina e o farelo de trigo (TASSARA, SCAPIN, 1996).

A expansão dos negócios da Ponzoni Brandalise S.A continuou com a compra de terras em áreas de reservas florestais onde se encontravam grande quantidade de madeiras nobres. Depois de serem retiradas da reserva, essas madeiras alimentavam as

caldeiras da fábrica de banhas, como também serviam para construção de casas e instalações da própria empresa, completando-se assim etapas dos processos de verticalização na cadeia produtiva. Em 1947, a empresa diversifica ao adquirir uma pequena serraria na localidade de Presidente Vargas (atual Irakitan), e instalar mais duas, uma de maior porte na localidade de Passo da Felicidade e outra no município de Catanduvas- SC³⁴.

Ressalta-se que, com a extração a madeira e as instalações das serrarias, a Ponzoni Brandalise S.A, ainda adotou estratégias de verticalização/diversificação de atividades e produtos aproveitando o excedente de madeiras de suas serrarias para comercializa-las como tábuas de construção, mantendo com isso, uma importante fonte de recursos. Esse excedente também foi direcionado à instalação de uma fábrica de caixas para o frigorífico e que serviriam de embalagens para os produtos manufaturados da empresa comercializados em praças distantes. Adiante a fábrica ainda produziria engradados e caixas para hortifrutigranjeiros de todo o país (BRF, 2009).

Um ponto importante em relação às estratégias de consolidação do grupo é o que se refere à logística de transportes. Com o crescimento do frigorífico e a capacidade de abate e processamento acompanhando a demanda pelos produtos Perdigão, que a essa altura já eram conhecidos nacionalmente, era preciso encontrar uma forma mais eficiente de transportar os suínos até os mangueirões que ficavam nas proximidades do frigorífico da empresa às margens do Rio do Peixe.

A solução encontrada pelos irmãos André David, Arthur e Saul Brandalise e seus sócios Angelo, Pedro e Achyles Ponzoni no início dos anos 50, foi a de construir uma ponte de madeira de lei sobre o Rio das Pedras. Mas havia um problema ainda maior para ser resolvido: transportar os produtos alimentícios perecíveis (linguiça fresca, salame, presunto cozido, lombo, carnes salgadas, carnes defumadas e a banha Perdigão) para o grande centro consumidor de São Paulo através de estradas em péssimas condições. Os pequenos caminhões – Expresso Perdigão – sem um sistema de refrigeração, onde a carga era protegida apenas por lonas térmicas, rodavam mais de mil quilômetros em estradas sem infraestrutura e durante 24 horas ininterruptas. As duplas de motoristas de 20 caminhões revezavam ao volante sem ter descansos nos finais de semana e feriados e a carga, perecível, sempre corria o risco de não chegar em boas condições nas mãos dos consumidores cada vez mais exigentes (BRF, 2009).

³⁴Irakitan e Passo Feliz são localidades do município de Tangará –SC.

Para reduzir as perdas, era preciso diminuir o tempo de viagem. Isso só foi possível devido à adoção do modal aéreo como meio de transporte. Percebe-se neste caso, que a Perdigão utilizou duas estratégias: primeiro, promoveu o processo de integração vertical ao adquirir dois aviões Douglas DC-3 com capacidade de 3 mil quilos de carga cada que, em pouco mais de duas horas de voo, transportavam os produtos de Videira para São Paulo mantendo a mesma qualidade estabelecida ao final da produção (BRF, 2009). Além disso, os DC-3 foram fundamentais para dar maior agilidade e eficiência no intercâmbio comercial entre o Sul do Brasil e os centros urbanos do país (através do transporte de frutas e frescas, por exemplo). Também diminuiu os riscos existentes sobre o processo importação de matrizes de suínos e aves, fundamentais ao aprimoramento e à melhoria técnica dos produtos da Perdigão (TASSARA; SACAPIN, 1996). E, segundo, adotou a diversificação não relacionada quando permitiu que os DC-3 servissem de como meio de transporte aos passageiros que desejavam deslocar-se de Videira para outras localidades.

Os caminhões, no entanto, não foram desativados, pelo contrário, com a modernização das estradas a partir da segunda metade da década de 50 e o advento das câmaras frigoríficas, os modais rodoviários proporcionaram um menor custo de transporte, substituindo os velhos DC-3 que foram desativados ou vendidos (BRF, 2009).

Em 1954 a Ponzoni Brandalise S.A – Comércio e Indústria mudou sua razão social para Ponzoni Brandalise S.A – Comércio, Indústria e Transportes. Em plena fase de expansão de negócios, a empresa preocupou-se com o aprimoramento da criação de aves e suínos. Nas instalações da Granja Santa Gema, a empresa iniciou, em 1956, um projeto para de melhoramento genético na suinocultura. Para isso, importou da Europa e EUA matrizes das raças: Duroc Jersey (EUA), Landrace (Suécia), Berchshire Wessex, Sadblack e Hampshire (Inglaterra) (BRF, 2009). O projeto ainda incluía a construção de uma pequena maternidade com 12 baias e mais dois grandes cercados, sendo um deles para fêmeas em gestação e outro para os leitões.

Em 1955, a empresa já havia começado a produzir rações balanceadas, concentrados e suplementos alimentares em uma pequena fábrica construída nas imediações do frigorífico. Integravam-se, dessa forma, as atividades relacionadas ao processamento de suínos e ao moinho de trigo (através de resíduos industriais).

No que se refere ao desenvolvimento da avicultura, na primeira metade dos anos 50 a Ponzoni Brandalise S.A investiu na construção de aviários, no cuidado com as matrizes, com produção de ovos e na criação de aves para ao abate. No início dos anos 60, na Granja Santa Gema, a empresa já havia cumprido todas as etapas de evolução do projeto avícola: realizou, sucessivamente, o cruzamento de matrizes especialmente preparadas, construiu aviários para matrizes, incubatórios e aviários para crescimento de frangos, e as demais.

Em 1962 a empresa abatia em torno de 500 frangos por dia e, cinco anos mais tarde, com a compra de uma pequena máquina depenadeira, a empresa alcançaria a marca de 1500 frangos por dia (BRF, 2009). Esses números, obviamente, não expressam o que realmente foi o complexo avícola criado pela empresa.

O fato é que, através de estratégias baseadas nos processos de integração vertical e diversificação de atividades e produtos, a Ponzoni Brandalise S. A conseguiu expandir seus negócios. No final dos anos 50 a empresa se transformou em um complexo de empresas, interrelacionado seus empreendimentos dentro de um mesmo sistema produtivo: granja – abatedouro – fábrica de banha – curtume – moinho – fábrica de rações – madeireira – fábrica de caixas – entrepostos de vendas – postos de vendas de produtos finais – depósitos – lojas e filiais em São Paulo e Rio de Janeiro; além da participação acionária em outras empresas e empreendimentos nas cidades de Tangará, Videira e Curitiba³⁵.

Em 1956, Ponzoni Brandalise S.A – Comércio, Indústria e Transportes passou por uma profunda reestruturação administrativa e estatutária e, em 1958, alterou sua razão social para Perdigão S. A Comércio e Industria. Segundo Tassara; Scapin (1996: 68), o capital social da empresa estava subdividido em “58.400 ações ordinárias e 4 mil ações preferenciais nominativas”. O controle acionário e a direção da Perdigão estavam praticamente nas mãos da família Brandalise, enquanto a família Ponzoni vinha diminuindo sua participação acionária, mantendo ocupados alguns postos de diretoria.

³⁵Madeira Rio Bonito Ltda. (Tangará), Sociedade Industrial Madeireira Ltda (Videira), Sociedade de Vinhos catarinense (Videira), Nodari S.A – Comercial e Importadora (Curitiba); Cia de Força e Luz (Videira) (BRF, 2009).

3.3.2. Décadas de 60 a 80: integração, adequação tecnológica, diversificação, aquisição e expansão territorial

A partir dos anos 60, a Perdigão desenvolveu o processo de integração e parceria com os pequenos produtores rurais. A ideia veio dos EUA, sendo adaptada tanto à dinâmica produtiva da Perdigão, quanto aos objetivos dos parceiros produtores.

Diferentemente da estratégia tradicionalmente estabelecida, onde a empresa vendia os pintinhos gerados na Granja Santa Gema aos produtores sem que estes não tivessem posteriormente nenhum vínculo com a empresa, no processo de integração a empresa tratava de oferecer os pintinhos aos produtores rurais, que por sua vez, teriam a tarefa de acomodá-los em suas propriedades para a engorda de acordo com as orientações dos técnicos da empresa. Para a Perdigão a integração significava a expansão dos negócios ligados avicultura, aos pequenos produtores parceiros era uma importante fonte de emprego e renda.

Enquanto nos anos 60 e 70 a ampliação e o aperfeiçoamento do processo de integração foram envolvendo a avicultura, nos anos 80, envolveram a suinocultura (BRF, 2009).

Foi também na década de 60 que a Perdigão buscou modernizar o seu processo produtivo. Para isso, instalaram em suas unidades operacionais, laboratórios de análises químicas e microbiológicas, os quais se transformaram em pequenos núcleos de pesquisas e marcaram o princípio do acompanhamento técnico na produção. Segundo Tassara; Scapin (1996: 74), “mesmo que de forma muito lenta e gradual e ainda que dotados de poucos recursos, nasciam, ali, os primeiros embriões dos Departamentos de Controle e Qualidade e de Desenvolvimento de Produtos, tão fundamentais ao futuro da empresa”.

O processo de integração e parceria entre a Perdigão e os produtores locais encontrou mais resistência em relação aos suínos do que em relação às aves. A produção de suínos baseava-se na criação do chamado “porco tipo banha”, alimentados com abóbora, milho e pasto, como recomendavam os costumes adquiridos através de vínculos socioculturais. Tradições que se mantinham intactas até aquele momento. Por sua vez, a Perdigão pretendia convencer os produtores parceiros a substituírem o porco “banha” pelo porco “tipo carne”, animais que necessitavam de maiores cuidados em relação à alimentação e ao processo de criação, mas que seriam adequados para satisfazer as necessidades de consumo de um mercado cada vez mais exigente. No

entanto, o processo de integração e parceria só deslancharia a partir da segunda metade da década de 70 e inícios dos anos 80.

Na década de 70 a população brasileira quase chegou a 70 milhões de habitantes. Nessa época, o país viveu os efeitos de seu “milagre econômico”, com investimentos em grandes obras de infraestrutura, com recursos financeiros disponibilizados por fontes externas e pelas facilidades de crédito e incentivos fiscais promovidos pelos governos estaduais e o governo federal; recursos esses que davam impulsos necessários ao processo de industrialização do país. Conforme o Brasil crescia, as empresas buscavam investimentos cada vez mais altos para desenvolver grandes negócios. Foi neste contexto que surgiram os grandes grupos econômicos no Brasil.

A Perdigão, uma empresa que crescia sob a gestão familiar, aproveitou esse período e diversificou ainda mais suas atividades e produtos, rompeu fronteiras e expandiu seus negócios já pensando em internacionalizar suas operações. Entre as diversificações estrategicamente definidas pela Perdigão no período, estava a construção de um moderno edifício no centro de Videira³⁶, o qual passou a ser conhecido como “Lojas Perdigão”.

Em 1971, também na cidade de Videira, a Perdigão inaugurou as novas instalações do Empório de Couros S.A.³⁷ e que mais tarde daria lugar a Perdigão Couros S.A. Os excelentes resultados alcançados com essas atividades levaram à criação da Perbon Couros de Novo Hamburgo - RS e Perbon Couros de Franca – SP (TASSARA; SCAPIN, 1996).

Diante da ampliação dos negócios da Perdigão, Videira passou a receber um número cada vez maior de clientes, fornecedores, técnicos, nacionais e estrangeiros, os quais demandavam melhores acomodações. Assim, em 1973, a Perdigão inaugurou um supermercado e um hotel no município, o São Raphael Palace Hotel (estratégias de diversificação não relacionadas).

Quando em 1974, contavam-se mais de 50 caminhões fazendo parte do Expresso Perdigão, todos equipados com câmaras frigoríficas para conservação de produtos perecíveis em longas distâncias, ficava claro que a Perdigão havia mantido suas estratégias de verticalização e diversificação (PERGIDÃO, RELATÓRIOS ANUAIS, 1970-1980). O mesmo pôde ser percebido em 1975, a partir da criação da Perdigão

³⁶O novo prédio foi construído no lugar onde antes se encontrava a loja Ponzoni Brandalise no centro de Videira (BRF, 2009).

³⁷O Empório surgiu da associação entre o Grupo Perdigão e o Grupo Bonato, de Joaçaba (BRF, 2009).

Rações S.A – Comércio e Indústria; que mais tarde seria conhecida como Perdigão Alimentos S.A; responsável pela produção de farelo de soja, óleo de soja degomado e refinado, rações animais, concentrados proteicos (PERGIDÃO, RELATÓRIOS ANUAIS, 1970-1980); (BRF, 2009).

A cadeia produtiva da Perdigão foi bem reforçada pela produção soja e derivados. Nas cidades de Videira – SC e Marau – RS foram instaladas importantes unidades processadoras desse produto, o qual era destinado à produção de rações, que por sua vez, eram entregues aos produtores parceiros envolvidos com as criações de aves e suínos, além de serem comercializadas com outros produtores locais.

Com os avanços conquistados em relação ao sistema de “integração” ou parceria, permitiram a Perdigão promover novos empreendimentos no setor de aves e suínos. Em 1971, já havia começado o congelamento de frangos e, em 1975, a empresa inaugurou em Videira o seu primeiro abatedouro exclusivo de aves (BRF, 2009). De posse de mais duas granjas, a Liberata em Fraiburgo – SC e Rio das Pedras em Videira organizou o sistema de produção de pintinhos, assim como o fornecimento de ovos para o incubatórios de Rio das Pedras.

Em relação à suinocultura, foi na década de 70 que a Perdigão construiu novas instalações para o desenvolvimento de raças, à criação de animais e às pesquisas para elaboração de rações balanceadas destinadas à engorda e crescimento dos suínos. Para alcançar estes objetivos, em 1976, a Perdigão inaugura as instalações da Granja São Roque em Videira que, além de tudo, promoveu melhorias em termos de abastecimento para o seu abatedouro e redução de custos operacionais (PERGIDÃO, RELATÓRIOS ANUAIS, 1970-1980).

O período também contou com investimentos em tecnologia e aprimoramento da mão de obra. No início da década de 70 a Perdigão adquire equipamentos de origem europeia e norte-americanos como estufas, embutideiras, custers, misturadores, injetoras, linhas de abate e de embutidos (PERGIDÃO, RELATÓRIOS ANUAIS, 1970-1980).

Com a adaptação do processo produtivo aos novos equipamentos os resultados logo apareceram: redução do número de mercadorias rejeitadas, aumento dos prazos de validade dos produtos perecíveis e maior diversificação de produtos. Nesse sentido, cabe ressaltar que a empresa procurou incentivar seus colaboradores a qualificarem-se através de cursos e treinamentos em âmbito empresarial, ou na medida do possível,

externamente, contando com a colaboração de universidades, institutos de pesquisa, entre outros.

A partir da segunda metade da década de 70, a Perdigão dá os primeiros passos rumo à internacionalização. Em 1975, ao fazer parte da União dos Exportadores de Frango – Unef, a empresa conseguiu fechar o primeiro contrato de exportação para Oriente Médio. Em pouco tempo, países como a Arábia Saudita, o Kuwait, Líbia, Egito, Síria, Iraque, entre outros, passaram a ser o destino dos produtos a base de frango da Perdigão.

No mesmo período, além da carne de frango a Perdigão também exportava carnes suínas, couros, farelo e óleo de soja; em menor escala que a carne de frango. Em 1978, a crise no setor de suínos decorrente dos rumores sobre a peste africana que teria se disseminado nos rebanhos do país, acabou retardando a entrada do produto brasileiro no mercado internacional; o que acabou promovendo as vendas de carne de frango interna e externamente (TASSARA; SCAPIN, 1996).

Em 1979, a Perdigão enviou aos EUA dois de seus principais técnicos especialistas em avicultura: Mário Ricciardi e Edésio Jacó Brandalise. Segundo Tassara; Scapin (1996), o objetivo desta viagem era procurar duas novas linhagens de “avós”, uma de frango de corte e uma de perus. Nos EUA, os técnicos compraram um pacote tecnológico que possibilitava reproduzir estas aves no Brasil, desenvolvendo assim uma nova matriz. Ao obter as linhas puras de frango de corte, a Perdigão instalou a Granja Avícola do Passo da Felicidade em Tangará, a qual foi preparada tecnologicamente para iniciar o “Germoplasma do Chester”. Assim, durante três anos, a partir de sucessivos cruzamentos entre onze linhagens diferentes de aves chegou-se a formação de uma ave híbrida, praticamente constituída de carnes nobres, com cerca de 70% de peso localizado nas coxas e no peito (BRF, 2009). O nome “Chester”, derivado da palavra “*chest*”, que em inglês significa “peito”, se tornou marca registrada da Perdigão. Lançado em 1982, o Chester conseguiu rápida penetração no mercado nacional, além de ser reconhecido internacionalmente.

A perdigão chegou aos anos 80 com o sistema de intergração na avicultura e suinocultura totalmente consolidado. Mas, em 1977, havia vivido um momento histórico ao adquirir o controle acionário da União Velosense de Frigorífico – Unifrico S.A., a qual foi fundada em 1963, no município de Salto Veloso – SC. Foi um momento

histórico porque a partir daí, deu um passo importante à expansão de fronteiras; era a primeira aquisição da Perdigão fora de Videira.

Ao longo da década de 80, a Perdigão ainda investiria na aquisição de outras empresas, tanto no sul, como nas demais regiões do território nacional, ampliando assim os seus negócios e promovendo cada vez mais seus sistemas de integração. A partir de 1980, em Herval D'Oeste – SC, a empresa passou a controlar a Agropecuária Confiança Ltda, a Comércio e Indústria Saulle Pagnoncelli S.A. (BRF, 2009).

Ainda em 1980, passou a controlar Re flora S.A e, em 1981 adquiriu a paranaense Nodarisa Empreendimentos Florestais S.A, investindo dessa forma nas atividades de florestamento e reflorestamento de áreas desmatadas e no cultivo de maçãs em Fraiburgo – SC e Guarapuava – PR (BRF, 2009).

Em 1984, adquiriu a Suely Avícola S.A, a qual agregava granjas de matrizes, incubatórios e fabrica de rações. Nesse mesmo ano, adquiriu também o Frigorífico Canta Galo de Criciúma – SC. Enquanto em 1985, a Perdigão adquiriu a cooperativa gaúcha, produtora de grãos, Triticola Taparense Ltda e o Grupo Borella (Frigorífico Borella S.A, Borella Agropastoril Ltda, Borella Avícola Ltda e Borella Óleos Vegetais Ltda.); em 1986, adquiriu o Frigorífico Planalto/Frigoplan, de Lages – SC; este último estabelecimento era especializado no abate e processamento de carne bovina. Totalmente reformado pela nova administração, chegou a abater 500 bovinos por dia (PERGIDÃO, RELATÓRIOS ANUAIS, 1980-1989). No Rio Grande do Sul, em 1988, a Perdigão adquiriu a Sulina Alimentos S.A e em 1989, adquiriu as gaúchas Ideal Avícola S. A e Granja Ideal S.A.

Mas, o final da década de 80 ainda reservaria outros momentos importantes no que se refere à ampliação de fronteiras e o crescimento da Perdigão. Em 1989, a Perdigão construiu uma fábrica de rações em Francisco Beltrão – PR. (BRF, 2009). No mesmo ano, a empresa adquiriu ativos da Swift e incorporou o frigorífico instalado em Santo André – SP. A partir dessa aquisição a Perdigão começou a atuar nos segmentos de ervilhas, milho-verde, purês, estrato de tomate, catchup, maionese, entre outros tipos de alimentos (PERGIDÃO, RELATÓRIOS ANUAIS, 1980-1989).

Ainda em 1989, comprou a Avicultura, Comércio e Indústria S.A (AVISCO), a qual foi transformada no Frigorífico Mococa S.A, que por sua vez, passou a contar com modernos incubatórios, granjas, abatedouro e fábrica de rações.

Apesar das instabilidades que comprometeram o crescimento da economia brasileira entre as décadas 70 e 80, não impediram que a Perdigão expandisse e diversificasse seus negócios. O principal objetivo de seus administradores era fazer com que a empresa crescesse, aumentando cada vez mais sua participação no mercado, diversificando produtos e consagrando novas marcas associadas à Perdigão. Nesse contexto, acabaram se desviando de suas atividades tradicionais, baseadas na industrialização de carnes e derivados.

No final dos anos 80 encerra-se o ciclo de expansão da empresa. No entanto, a Perdigão conseguiu se classificar entre as maiores empresas brasileiras, alcançando um faturamento de US\$ 510 milhões/ano, com 16 mil trabalhadores empregados (PERGIDÃO, RELATÓRIOS ANUAIS, 1980-1990).

A Perdigão havia se transformado num grupo gigantesco. No item (3.1) deste trabalho, mencionou-se que a administração familiar da Perdigão, no período, enfrentava sérias dificuldades para saldar as dívidas assumidas com o objetivo de manter toda a estrutura funcionando. Diante das pressões exercidas pelos acionistas e o próprio mercado, as reestruturações administrativas, organizadas e implantadas até meados dos anos 90, fizeram com que a Perdigão passasse a estabelecer planos e metas para crescimento estratégico e planejado. A essência de todo esse processo, assim como seus principais resultados, serão apresentados na próxima seção.

3.3.3. Reestruturação administrativa e crescimento planejado na década de 1990

Segundo Tassara; Scapin (1996: 118), os compromissos assumidos pela nova gestão da Perdigão a partir de 1995 se referiam “à manutenção e o aperfeiçoamento contínuo da qualidade de seus produtos, às exigências do mercado consumidor, à transparência de seus investimentos e as ações frente aos acionistas e ao mercado institucional”.

A primeira etapa do planejamento da nova gestão administrativa comandada por Nildemar Secches buscou adequar o sistema produtivo da empresa a uma economia globalizada e as novas exigências estabelecidas pela legislação ambiental (as bases para os Programas de Qualidade Total).

Entre os projetos de otimização das unidades empresariais instaladas estava: a expansão do parque agropecuário e a modernização (adequações tecnológicas) das

unidades industriais de abate e processamento de carnes. O principal objetivo a ser alcançado com esse projeto era o de aumentar em 50% a capacidade de produção (PERGIDÃO, RELATÓRIOS ANUAIS, 1996-2000).

A unidade de Capinzal (SC), local de realização do projeto “Chester”, foi beneficiada com vários investimentos, passando a ser a sede da maior unidade de abate do mundo, com capacidade para 356 mil aves por dia. Segundo Tassara; Scapin (1996) essa reorganização da unidade de Capinzal criou 800 novos empregos diretos e incorporou ao processo produtivo, 400 novos produtores integrados.

Entre outros investimentos a Perdigão construiu ainda, em Catanduvas – SC, uma nova granja de matrizes, com capacidade de 360 mil aves, uma fábrica de ração que produziu 40 mil toneladas por mês e, em Herval D’Oeste – SC um incubatório com capacidade para 5 milhões de ovos por mês (BRF, 2009).

Durante os anos 70 e 80, a Perdigão havia aberto capital de três de suas empresas, entre elas, a empresa mãe, a Perdigão S.A. – Comércio e Indústria, com o objetivo de financiar seus projetos de expansão³⁸. Em 1995, a empresa mais uma vez voltou-se ao mercado financeiro através de uma operação de trocas de ações baseada nos ativos patrimoniais das empresas. Os acionistas minoritários da Perdigão Agroindustrial e da Perdigão Alimentos migraram para a Perdigão S.A, a única que manteve capital aberto (TASSARA, SCAPIN, 1996). A empresa, no entanto, manteve os cuidados necessários para manter os acionistas bem informados, divulgando os resultados dos balanços da empresa listada, onde os investidores acompanhavam a projeção dos relatórios trimestrais e anuais de lucro, assim como a diminuição de custos administrativos e a redução do número de acionistas. Após saneamento das finanças e as reestruturações societárias e administrativas, a Perdigão pode rever suas estratégias baseando-se no crescimento planejado.

A segunda etapa do crescimento planejado elaborado pela nova gestão administrativa da Perdigão esteve relacionada com a escolha de municípios brasileiros para completar seus projetos de expansão. Assim, em 1997, foi Inaugurada em Marau (RS), a mais moderna fábrica de ração da América Latina, com capacidade para produzir 33 mil toneladas por mês (BRF, 2009). Também em 1997, foram Inaugurados

³⁸Segundo Tassara; Scapin (1996: 137): “com diferentes composições de acionistas, as três empresas tinham em comum apenas os mesmos controladores”, o que segundo as autoras (1996: 138): “resultava numa série de inconvenientes, especialmente para os investidores minoritários, pois a pulverização das ações na bolsa de valores dificultava a liquidez dos papéis da Cia. e a transparência das operações promovidas por seus controladores”.

os Centros de Abastecimento e Distribuição de Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ) e São Paulo (SP). Nesse período a Perdigão diversifica sua produção e lança uma linha de vegetais congelados com a marca “Escolha Saudável”.

Em 1998, Inaugurada a Unidade de Industrializados de Marau, no Rio Grande do Sul, que em 2003 produziu 122 mil/toneladas de industrializados de carnes de aves e suínos para os mercados interno e externo (BRF, 2009). Também foram inaugurados os Centros de Abastecimento e Distribuição de Videira (SC), Fortaleza (CE), Cubatão (SP) e Salvador (BA). Além disso, diante do objetivo de desenvolver novos produtos, a Perdigão investe na modernização do seu centro de pesquisa, e inaugura, em Videira (SC), o novo Centro de Tecnologia de Carnes. Ainda, diante da experiência com a inseminação artificial em suínos, a Perdigão investe em mais dois novos centros de difusão genética: um em Videira (SC), e outro em Rio Verde (GO).

Em 1999, a capacidade instalada na fábrica de rações de Catanduvas (SC), torna esta unidade a maior deste segmento na América-Latina. A empresa mais uma vez promove a diversificação de produtos lançando as massas prontas congeladas com a linha “Toque de Sabor”³⁹ (BRF, 2009).

3.3.3.1. Reestruturação administrativa e crescimento planejado na década de 2000:

A) Reestruturação e crescimento planejado

Dando sequência aos projetos de crescimento planejado, a Perdigão começa os anos 2000 com a compra de 51% do controle acionário do Frigorífico Batávia e o mantém como empresa independente (BRF, 2009). O investimento marcou a entrada da Perdigão no mercado de carne de peru e de uma parceria na área de distribuição na América do Sul com a Parmalat. Ainda em 2000, foi lançada a linha de pizzas prontas congeladas, enquanto o complexo agroindustrial de Rio Verde (GO) entrava em fase pré-operacional com o abate e o processamento de suínos e o de aves.

No mesmo período, a empresa também se destacou por ser a primeira empresa brasileira de alimentos a ter suas ações listadas na Bolsa de Nova York, lançando ADR's de nível II⁴⁰. No ano seguinte, a Empresa adere ao Nível I de Governança

³⁹O primeiro produto lançado desta linha de produtos foi Lasanha Bolonhesa, produzida em Lages (SC).

⁴⁰ADR é uma sigla para American Depositary Receipt, são recibos de ações emitidos nos EUA para negociar ações de empresas de fora do país na Bolsa de Nova York. Uma empresa brasileira, por

Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), o que dá maior destaque aos esforços da companhia na melhoria da relação com investidores e eleva o potencial de valorização de seus ativos. Além disso, como forma de incentivo, a Perdigão estendeu a todos os funcionários da Perdigão o programa de Participação nos Lucros e Resultados.

Enquanto isso, já com 20 mil trabalhadores empregados, a Perdigão adquiriu os 49% restantes do controle do Frigorífico Batávia e o incorpora a Perdigão Agroindustrial S.A, porém, mantém a marca Batavo no mercado (PERDIGÃO, RELATÓRIOS ANUAIS, 2000-2009). Também lançou a marca mundial, “Perdix”, utilizada na comercialização de produtos processados. Ainda em 2001, junto com a Sadia S.A, cria a *BRF Trading*, uma empresa destinada a comercializar produtos avícolas, suínícolas e alimentos em geral produzidos por ambas as companhias, em mercados emergentes (BRF, 2009).

Segundo Perdigão, Relatório Anual (2002), neste ano, a empresa entrou no segmento de sobremesas prontas congeladas, com o lançamento de pizzas doces; também lançou duas novas linhas de produtos de tortas e folhados, ambos na versão salgada.

Ao final de 2002, a “Chester” chega ao seu 20º Natal como líder absoluta na categoria de aves especiais. Enquanto isso, a Fábrica de Rações de Gaurama (RS) foi reativada em Dezembro, produzindo 350 toneladas/dia (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2002).

O ano de 2003 inicia com a inauguração da unidade de Rio Verde (GO), o que por sua vez, possibilitou a ampliação das linhas de sobremesas prontas congeladas. A Empresa amplia sua linha de sobremesas prontas congeladas com o lançamento da versão doce dos Folhados Perdigão. Por fim, ressalta-se que o quadro de funcionários da empresa ultrapassou 27 mil pessoas (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2003).

Em 2004, a Perdigão comemorou seu 70º aniversário de fundação. Nesse momento, a empresa decidiu manter um canal de comunicação com os consumidores de seus produtos e lança o programa de TV "Receitas da Vida" Perdigão. A empresa assim idealizou um programa em rede nacional de televisão para ouvir e falar com seus

exemplo, para ter suas ações negociadas na NYSE precisa ser emitida em forma de títulos, com o nome de ADRS. As ADRS em nível II podem ser listadas e negociadas nas bolsas americanas, incluindo a New York Stock Exchange (NYSE). Este programa de ADR deve cumprir os regulamentos quanto ao registro completo na SEC e adequar as demonstrações contábeis às normas do USGAAPs, a fim de registrar os ADRs listados. Nesse nível não há levantamento de capital por parte da empresa emissora. Por este motivo e pelas exigências, é menos utilizado (PINHEIRO, 2006).

clientes e consumidores, indo ao ar nos sábados pela “Rede TV” e aos domingos pela “TV Mulher”.

Em relação ao lançamento de novos produtos, em 2004, a Perdigão lança o *Chicken PopCorn* - “pipoca de frango”, cubinhos de frango empanados e congelados, prontos para consumo. No complexo de Marau (RS), a empresa passa a concentrar sua produção de salames, copas e presunto cru (tipo italiano) – Entre os principais objetivos dessa estratégia de concentração estava o de especializar a unidade industrial de Marau (RS) na fabricação desses itens e obter ganhos de escala. Assim, a empresa investiu R\$ 6,6 milhões na construção de um novo incubatório neste município cuja capacidade de produção era de 1 milhão de ovos/semana (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2004).

Em novembro de 2004, a Perdigão inaugurou o Centro de Logística e Distribuição Curitiba. Esse Centro foi resultado de um novo modelo de parceria, em que a construção das instalações e a logística eram terceirizadas, mas as condições e especificações eram estabelecidas pela Perdigão. Este centro de distribuição foi então construído pela CRM Logística, um pool de investidores paranaenses, com investimentos em torno de R\$ 12,5 milhões, e a empresa contratada para operar o novo centro é a Fibralog (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2004).

A Perdigão fechou a primeira metade da década de 2000 com uma série de eventos importantes. Em 2005, a empresa adquiriu novas unidades e ampliou seus investimentos nos mercados de carne bovina e de margarinas. Também começou a operar nos segmentos de cozidos a base de carne de bovina, frango, peru. Com o objetivo de dinamizar a exportação desses produtos, empresa fechou um contrato de locação com a Industrial e Comercial de Alimentos, localizado em Santa Maria, no Distrito Federal.

Mais investimentos em 2005: a empresa anunciou investimentos de R\$ 41 milhões no Paraná para ampliar a capacidade produtiva de seu complexo agroindustrial em Carambeí e para instalar um novo incubatório de frangos, em Castro, com produção de um milhão de ovos/semana (BRF, 2009). Também foi criado, em Santa Catarina, o Centro de Serviços Perdigão (CSP), na cidade de Itajaí. O novo centro foi criado para ser um importante instrumento de modernização de gestão, permitindo que a empresa racionalizasse seus processos e diminuísse os custos operacionais e tivesse vantagens em termos de competitividade. Segundo BRF (2009), o CSP concentrou as atividades das áreas de: finanças, controladoria, relações humanas, tecnologia da informação,

apoio a vendas e suprimentos. Os investimentos para a implantação do CSP foram de cerca de R\$ 20 milhões (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2005).

Enquanto isso, em Videira (SC), era concluída a ampliação de outro centro de distribuição. Foram 4,2 mil metros quadrados e capacidade para 5,8 mil posições de estoques – 3,9 mil para produtos congelados e o restante para resfriados (BRF, 2009).

Nesse mesmo ano, a Perdigão chega ao Mato Grosso (MT) através da aquisição do Abatedouro Mary Loise Indústria de Alimentos, dona da marca Dunaturalis, e da Mary Loise Indústria e Comércio de Rações. O valor do investimento envolvido nesta operação foi de aproximadamente R\$ 40 milhões (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2005).

No centro de distribuição de Marau (RS), começam as operações nas instalações com 4.100 metros quadrados de área construída e capacidade para 4.700 posições, o equivalente a 3.500 toneladas de produtos. Essa unidade também passou a realizar composições de carga para todo o Brasil e para exportação (BRF, 2009).

Foi também em 2005 que a Perdigão assinou contrato de prestação de serviços industriais com a empresa Arantes Alimentos Ltda., de Cachoeira Alta (GO), passando assim a atuar no mercado de bovinos com foco voltado principalmente para a exportação. A empresa iniciou exportando basicamente cortes com a marca Perdix e, no Brasil, a empresa comercializou cortes nobres para churrasco com as marcas Perdigão e Nabrasa (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2005); BRF (2009).

Em 2006, A Perdigão operou no Novo Mercado da Bovespa, adquirindo o restante dos 51% do capital social da Batávia S/A Indústria de Alimentos. A empresa tinha como objetivo, entrar no mercado de lácteos em parceria com a Cooperativa CCLP – Cooperativa Central de Laticínios do Paraná – e Agromilk, que continuaram mantendo 49% do capital da Batávia, empresa sediada em Carambeí (PR) e com unidades também em Santa Catarina. Em outubro de 2006, a Perdigão ainda realizaria uma oferta pública de ações, captando de R\$ 800 milhões.

Foi também em 2006 que a Perdigão inaugurou um incubatório na cidade de Castro (PR), onde funcionou um complexo agroindustrial da empresa no Paraná. E, em Serafina Corrêa (RS), implantou o Sistema de Gestão Integrada (SGI).

Em 2007, a Perdigão prosseguiu com uma vigorosa política de expansão, diversificando suas operações e cumprindo importantes etapas estabelecidas em seu planejamento estratégico, tentando assim diluir os riscos e assegurar a sustentabilidade

do negócio. A empresa ampliou sua atuação nas atividades de lácteos, margarinas e bovinos, a partir de parcerias e aquisições de ativos no Brasil e no exterior. Também inaugurou um complexo agroindustrial, em Mineiros (GO), para produção de aves, com capacidade para processar 81 mil toneladas/ano de produtos à base de carne de aves pesadas, o equivalente a 24 mil cabeças de peru e 140 mil cabeças frango e ave Chester por dia (BRF, 2009).

Em março de 2007, a empresa diversifica produtos e atividades ao entrar no mercado de “*Pet Food*”. Com isso, lançou as rações para cães das marcas Balance e Supper. Os produtos foram os primeiros do portfólio da Essencial Pet Care, divisão criada especialmente para o segmento. Em abril, comprou a Sino dos Alpes Alimentos Ltda., subsidiária da Grandi Salumifici Italiani (GSI), grupo líder em embutidos na Itália. Instalada na cidade de Bom Retiro do Sul (RS), a unidade fabricava produtos à base de carne suína e de frango — entre os quais salsicha, presunto, apresuntado, linguiça, patê, fiambres e mortadela (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2007).

Em maio de 2007, a Perdigão, chegou a um acordo com o grupo holandês Cebeco Groep BV para aquisição da Plusfood Groep BV. Essa empresa holandesa fabricava produtos processados e de conveniência à base de carnes de aves e bovinos, e detinha duas marcas relevantes no mercado europeu: Fribo e Friki.

Em junho desse mesmo ano a Perdigão adquiriu o frigorífico de bovinos em Mirassol D’Oeste, no Estado do Mato Grosso. O negócio atendia as metas de ampliação de atuação na área de bovinos, estabelecidas em seu plano estratégico até 2011 (BRF, 2009).

Em agosto de 2007 dois eventos, primeiro, a Perdigão comprou a empresa Paraíso Agroindustrial S.A. composta por um frigorífico de aves e uma fábrica de rações, e que pertencia ao Grupo Gale (Gale Agroindustrial S.A.) de Jataí (GO). Esta unidade já prestava serviços à Perdigão desde 2005, produzindo através de encomenda. Segundo, a Perdigão inaugurou as obras de ampliação de sua unidade em Nova Mutum (MT), elevando a capacidade diária de abates de 40 mil cabeças para 280 mil cabeças (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2007).

Em novembro de 2007, a Perdigão realizou acordos com as cooperativas Agromilk, Castrolanda, Batavo e Capal, para a compra de 49% da participação detida por elas no capital da Batávia. O valor total do negócio é de R\$ 155 milhões, lembrando

que a Perdigão já detinha o controle acionário da Batávia (51%) desde meados de 2006 (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2007); (BRF, 2009).

Em 2008, a Perdigão adquiriu a empresa Eleva, e aumenta sua capacidade de exportação de produtos cárneos e lácteos⁴¹. Já em 2009, a Batavo, marca da Perdigão, apresentada três versões de leite em pó: integral, integral instantâneo e desnatado instantâneo e traz em sua composição vitaminas A e D; e cinco marcas da Perdigão - nas categorias hambúrguer, mortadela, salgadinho, vegetais congelados e leite longa vida - recebem o título Líderes de Vendas, conferido pela ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados (PERDIGÃO, RELATORÍO ANUAL 2009).

Em 19 de maio de 2009, Perdigão e Sadia informam o mercado sobre o início do processo de associação⁴² para unificar as operações das duas companhias. Enquanto isso, a Batavo relança linha de queijos, em três variedades: prato, mussarela e parmesão. A Perdigão lança o Frango Caipira inteiro congelado.

A mudança de denominação de Perdigão S.A para BRF – Brasil Foods S.A é aprovada em Assembleia Extraordinária, realizada em 8 de julho, para tratar da primeira etapa da unificação das operações da Perdigão e da Sadia (BRF, 2009). Também foram aprovadas a elevação do capital social, para permitir uma oferta pública de ações, a ampliação do número de conselheiros e a instituição dos cargos de co-presidentes do Conselho de Administração, que seriam exercidos por Nildemar Secches e Luiz Fernando Furlan, com mandato até 2011 (BRF, 2009).

As duas empresas, Perdigão e Sadia, ainda firmaram Acordo de Preservação de Reversibilidade da Operação (APRO), homologado pelo plenário do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). Segundo o acordo, as duas empresas comprometeram-se a manter autônomas e independentes as suas estruturas administrativas, produtivas e comerciais, bem como a não trocar informações que possa afetar a livre concorrência.

⁴¹A operação societária para a aquisição da Eleva (antiga Avipal) que começou em outubro de 2007, encerrou-se em fevereiro de 2008. O negócio envolveu montante aproximado de R\$ 1,7 bilhão, sendo 46% desembolsados em caixa com recursos captados pela oferta pública primária e 54% por meio da incorporação de ações (BRF, 2009).

⁴²A criação da nova empresa foi anunciada em 25 de abril de 2001 pelo Ministério do Desenvolvimento. Segundo sua assessoria, o ministro Alcides Tápias disse que esse era um tipo de associação que ele incentiva e que poderia servir de modelo a outros grupos nacionais. Tápias também entendia que essa associação facilitava a conquista de novos mercados no exterior. Assim, as duas empresas procuraram Tápias para anunciar sua parceria e, a partir daí, o Ministro organizou o anúncio sobre a associação (FOLHA DE SÃO PAULO, 2001).

A BRF, nova denominação da Perdigão S.A., realizou então a oferta pública de ações para aumento do capital social da companhia, e transferiu, em 27 de julho de 2009, R\$ 950 milhões à Sadia S/A, a título de adiantamento para futuro aumento de capital (AFAC), como parte do processo de saneamento financeiro da sua nova controlada, conforme informado no Prospecto Definitivo de Oferta Pública de Distribuição Primária de Ações Ordinárias de emissão da Companhia (BRF, 2009).

B) Internacionalização

Uma das primeiras experiências de internacionalização das atividades da Perdigão ocorreu em 1989, ainda sob gestão familiar, com o estabelecimento de uma associação industrial e comercial – *joint venture* – com um grande frigorífico de Portugal, o Persuínos. O objetivo principal dessa estratégia era o de abrir as portas da Perdigão na Europa, em virtude, principalmente, da abertura do Mercado Comum Europeu, ao qual Portugal seria incorporado alguns anos depois⁴³ (TASSARA; SCAPIN, 1996). Foi também em 1989 que a Perdigão tentou realizar mais uma estratégia de internacionalização. Nesse caso, tentou efetivar uma parceria com o business group Mitsubishi do Japão. Ao injetar recursos financeiros e tecnológicos necessários à produção de cortes especiais de aves, a Mitsubishi (maior importadora de carnes do Japão) ajudava a Perdigão a atender o mercado daquele país. Neste contexto, a unidade de Capinzal (SC) passou a ser preparada, justamente, para poder atender esse mercado consumidor.

Mas foi a partir de 1994-95, com uma gestão profissionalizada, que a Perdigão intensificou suas ações para realização de um processo de internacionalização que eliminasse os intermediários e atendesse o consumidor final, reduzindo assim a dependência de venda de commodities e direcionando seus negócios para os produtos de maior valor agregado. Assim, o primeiro escritório da Perdigão foi aberto em Londres, no ano de 2000. Já em 2001, Perdigão e a Sadia criam a BRF *Trading*, com o objetivo de comercializar seus diversos produtos em mercados considerados emergentes.

Em 2002, o grupo Perdigão dá mais um importante passo em seu processo de internacionalização com a abertura de um escritório em Dubai, nos Emirados Árabes. A

⁴³As dificuldades de adaptação e gestão (diferenças de hábitos e costumes alimentares da população do país até a postergação da entrada de Portugal no Mercado Comum) foram pouco a pouco desfazendo as expectativas por parte da Perdigão do Brasil. Dessa forma, a sociedade foi desfeita em 1991.

iniciativa amplia a presença da Empresa e suas marcas — Halal, Unef e Borella — em países do Oriente Médio (MENEZES, 2008). Nesse mesmo ano, a Perdigão reestruturou o atendimento ao mercado europeu e transformou o escritório de representação de Londres em uma unidade de negócios, que coordenava a unidade da Holanda (BRF, 2009). A Empresa também lançou duas novas linhas de produtos, as tortas e os folhados Perdigão, ambos na versão salgada. Ainda em 2002, o grupo iniciou a exportação de camarões congelados, produzidos por terceiros, com o lançamento da Linha Freski. Este produto reforçou a presença da empresa no exterior e abriu o caminho para entrada no mercado norte-americano, que passou a ser o maior importador mundial desse produto (BRF, 2009).

Em 2004, entraram em operação escritórios de vendas em Cingapura e Tóquio, ao quais ampliaram a participação da Perdigão no mercado local e fortaleceram o projeto de internacionalização da empresa (MENEZES, 2008).

Segundo Ricardo Meneses, então Diretor de Relações Institucionais da Perdigão, em 2008, o processo de internacionalização da Perdigão havia passado por várias fases. Antes de tudo, a primeira etapa envolveu a abertura e a consolidação de escritórios no exterior (Japão, Hong Kong, Moscou, Dubai e Holanda) que deixaram de ser pontos de vendas e transformaram-se em locais de desenvolvimento de novos produtos, logística e pós-vendas. Em 2007, ocorreu a compra da *Plusfood Groep BV* por 31,2 milhões de euros; a empresa tinha três plantas de processamento de carnes em Oosterwolde (Holanda), Wrexham (Reino Unido) e Constanza (Romênia) (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2007).

Para garantir fatias cada vez maiores no mercado internacional, a Perdigão fez com que as marcas já consagradas do grupo brasileiro fossem comercializadas em diferentes partes do mundo (MENEZES, 2008). A Perdix, por exemplo, foi usada para facilitar a identificação dos produtos Perdigão no mercado global. Porém, a empresa criou marcas que foram comercializadas em mercados específicos, a exemplo da “Fazenda”, destinada ao mercado russo, e de outras marcas adotadas para a venda no mundo islâmico, que tem exigências diferenciadas. Assim, a Perdigão se fez presente em mais de cem países.

Um ano antes da associação com a Sadia, a Perdigão fechou o primeiro trimestre de 2008 com um faturamento bruto de R\$ 2,85 bilhões; valor 59,5% superior ao obtido em igual período do ano anterior, e crescimento total de 64,5% em volumes vendidos de

carnes, lácteos e outros produtos processados (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2008). Segundo Menezes (2008), este resultado reflete, tanto o bom desempenho registrado nos mercados interno e externo, quanto o fortalecimento das bases da companhia no Brasil e no exterior, a partir da incorporação das operações da Eleva e da Plusfood. Ainda, Segundo Perdigão, Relatório Anual (2008), as vendas no mercado interno somaram R\$ 1,74 bilhão, aumento de 69% ante o mesmo exercício do ano anterior, com incremento de 31% nos volumes de carnes e 197% em produtos lácteos. Nesse mesmo ano, as exportações atingiram R\$ 1,1 bilhão, valor 46,7% superior em comparação ao primeiro trimestre de 2007, refletindo o ritmo de crescimento da demanda nos principais mercados, com destaque para o Oriente Médio e o Extremo Oriente (MENEZES, 2008). Conforme o levantamento estabelecido em Perdigão, Relatório Anual (2008), os volumes totais de vendas no mercado externo foram 31,9% maiores em carnes e 16,3% em outros produtos processados, como massas, pizzas e margarinas. O lucro bruto chegou a R\$ 536,4 milhões, o que representa aumento de 30,5%. No entanto, apesar do bom desempenho das vendas, a margem bruta apresentou queda de 5,2 pontos percentuais, em razão da pressão dos custos das principais matérias-primas (especialmente milho, farelo de soja e leite) e dos materiais secundários, que elevaram em 73% os custos das vendas.

Segundo Menezes (2008), os investimentos superaram a casa de R\$ 1,8 bilhão no trimestre. O Diretor da Perdigão (2008) também ressaltou que desse montante, R\$ 1,7 bilhão foram direcionados à aquisição da Eleva e da Plusfood. A empresa ainda destinou R\$ 143,2 milhões para aumento de produtividade, melhorias e novos projetos entre janeiro e março, valor 14,4% acima do aplicado no exercício anterior (PERDIGÃO, RELATÓRIO ANUAL, 2008).

C) A fusão entre Perdigão e Sadia

A estratégia de fusão poderá promover ganhos de sinergia e eficiência para as empresas. Por outro, se as reorganizações forem realizadas de forma inadequada, os ganhos podem não ocorrer (FEE; THOMAS, 2004); (ROMANO; ALMEIDA, 2015). Hosken; Simpson (1998) e Romano; Almeida (2015) apontaram quatro ganhos que os rivais podem ter com processos de fusão: (a) a empresa que é concorrente se beneficia com maiores lucros, dados os preços mais altos advindos de uma fusão; (b) a empresa

que é concorrente se beneficia quando uma fusão revela oportunidades de obter eficiências via fusão, que antes não conheciam; (c) a empresa concorrente se beneficia quando as empresas que participam do processo de fusão são forçadas a vender ativos com um desconto para satisfazer decisões antitrustes; (d) a empresa concorrente pode se beneficiar se as empresas, no processo de fusão, aumentarem o esforço de marketing, o que pode aumentar a visibilidade do setor como um todo e criar demanda de mercado.

Dessa forma, as fusões e aquisições são processos com potencial para reconfigurar a dinâmica das relações empresariais. Segundo os dados apresentados pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA, 2013), no Brasil, o volume financeiro envolvido nos processos de fusões entre empresas até 2012 foi significativo; no primeiro semestre daquele ano os valores já haviam totalizado R\$52,6 Bilhões.

Embora uma análise mais detalhada sobre as teorias que envolvem a estratégia de fusão e, mais especificamente, sobre o processo de fusão entre Perdigão e Sadia fossem muito bem vindas, esse trabalho explora apenas alguns eventos relacionados a esta estratégia adotada pelas duas empresas. Sendo assim, os dois primeiros eventos relacionados à fusão Perdigão e Sadia são: a oferta hostil da Sadia para comprar a Perdigão em 17/07/2006 e a revogação definitiva da Sadia para compra da Perdigão em 21/07/2006. Segundo Romano; Almeida (2015), nesse período, a Perdigão promoveu a primeira reestruturação societária para transformar ações preferenciais em ordinárias, com o prêmio de controle reduzido — fez a troca na base de 1 para 1. Ainda segundo os autores (2015), com essa operação, a Perdigão juntou-se às companhias detentoras do chamado controle difuso, o qual consiste em uma espécie de comando meio a meio, nem tão definido como quando se tem um bloco de controle com 50% mais 1 das ações com voto, nem tão pulverizado como quando todos os acionistas possuem frações bastante reduzidas do capital. No caso da Perdigão, os maiores acionistas, eram fundos de pensão, os quais detinham aproximadamente 45% das ações, o que lhes reservava o “quase controle” (MADUREIRA, 2006); DALLA COSTA (2007); (ROMANO; ALMEIDA; 2015).

Segundo Romano; Almeida (2015) após a consolidação da nova composição acionária da Perdigão, a Sadia iniciou uma tentativa de aquisição submetendo edital de OPA (Oferta Pública de Aquisição) à Comissão de Valores Mobiliários - CVM. Porém

a oferta foi rapidamente rejeitada pelo grupo dos fundos de pensão que, contando com outros acionistas não controladores, somavam 55,38% das ações da Perdigão.

O terceiro evento relacionado à fusão dos dois grupos econômicos refere-se ao Julgamento do processo envolvendo conselheiros e diretores da Sadia (justiça condena, pela primeira vez, por informação privilegiada). Em 2006, Luiz Gonzaga Murat e Romano Ancelmo Fontana teriam feito uso de informações privilegiadas sobre a oferta de compra da Perdigão pela Sadia para obter lucro na Bolsa de Nova York. Envolvidos nas negociações e cientes de que as ações da empresa a ser adquirida se valorizariam com a divulgação da proposta, os executivos compraram 53,9 mil papéis da Perdigão entre abril e julho daquele mesmo ano e depois faturaram cerca de US\$ 200 mil com a venda dos papéis em 21 de julho, esclareceu o MPF (ÉPOCA, 2016). Vale ressaltar que, naquele momento, em 2006, a cúpula administrativa da Perdigão teve a sensação de que de que a união entre as duas empresas nunca aconteceria (GAZETA MERCANTIL 2009).

O quarto evento relacionado à fusão das duas empresas ocorreu em 25/09/2008 e relaciona-se aos prejuízos que a Sadia apresentou naquele ano. A área financeira da empresa realizou operações de *hedge*, apostando na valorização da moeda brasileira em relação ao dólar norte-americano. O prejuízo com esta operação chegou a de R\$2,5 bilhões (EXAME, 2011). Segundo Romano; Almeida (2015), a Sadia passou a enfrentar sérias dificuldades para recuperar as perdas decorrentes das operações financeiras mal sucedidas e da má impressão deixada, tanto no mercado interno, quanto externo. Nessas condições a Sadia divulgou nota admitindo negociações com terceiros, inclusive, sobre a possibilidade de estabelecer uma associação com a Perdigão. Na verdade, tanto a Sadia quanto a Perdigão buscavam reduzir custos e fortalecer o caixa para obter capital de giro. As duas companhias tinham como meta não uma fusão, mas apenas um acordo operacional. (ROMANO; ALMEIDA, 2015).

O quinto evento que marca a relação entre Perdigão e Sadia ocorreu em 19/05/2009, quando as duas empresas anunciam o início do processo de associação. Foram cumpridas duas etapas desde a associação até a concretização do processo de fusão: na primeira etapa, foi criada a HFF, pertencente à Sadia e futuramente incorporada à Perdigão, cujo nome mudou para BRF. Na segunda etapa, a BRF incorporou os minoritários da Sadia e os detentores de ações preferenciais das duas empresas participantes da fusão, que receberam em troca ações ordinárias para

viabilizar a listagem no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Após a fusão, ocorreu uma reorganização societária em que os sócios originais da Perdigão detiveram, na nova companhia, 68% da BRF, e os da Sadia ficaram com 32% do novo grupo (ROMANO; ALMEIDA, 2015).

O sexto evento em relação fusão Perdigão e Sadia foi justamente o primeiro julgamento do CADE sobre o processo de fusão. Assim, em 8/06/2011, o relatório do conselheiro do Cade Carlos Ragazzo, havia defendido o veto à fusão entre Sadia e Perdigão alegando que a concentração de mercado da BRF geraria aumento de preços de alimentos e de inflação.

O sétimo evento foi decisivo em relação à fusão Perdigão e Sadia e ocorreu em 13/07/2011. Depois de 12 reuniões, BRF e CADE selam acordo e fusão entre Sadia e Perdigão é aprovada.

Assim estava definida a fusão entre os dois grandes grupos do setor de alimentos do Brasil e que deu origem à BRF S.A. O acordo selado previu a suspensão da venda de produtos da marca Perdigão e Batavo. A BRF também ficaria obrigada a alienar cadeias completas de produção (ROMANO; ALMEIDA, 2015).

Segundo Sereia et al. (2011), apesar da forte concorrência no mercado de produtos industrializados e pratos semiprontos, a união entre as duas companhias fortaleceu a participação no mercado e preservou as vantagens decorrentes da liderança de mercado, permitindo à BRF, a ampliação e a criação de novas famílias de produtos. No Quadro (6), pode-se observar a participação percentual de alguns produtos das duas empresas no mercado brasileiro antes da fusão e a partir da criação da BRF:

Quadro 6 – Participação Percentual de Alguns Produtos Antes e Depois da Fusão

Produtos	Perdigão	Sadia	BRF
Carnes Resfriadas	25	28	53
Carnes Congeladas	34	36	70
Massas	38	50	88
Pizzas Semiprontas	34	33	67
Margarina	18	30	48

Fonte: BRF (2009).

Por fim, ressalta-se que tanto a Perdigão quanto a Sadia possuíam características complementares. Essas características colocadas lado a lado criaram sinergias capazes de consolidar uma grande empresa como a BRASIL FOODS – BRF. Originada pela

união das duas maiores empresas de alimentos na área de proteína animal, a BRF deixou poucos espaços para aquisições no Brasil. No entanto, fora do país, a empresa seguiu com as estratégias de expansão.

Segundo BRF (2009), nos três primeiros anos após a fusão entre Perdigão e Sadia, a BRF mostrou que a comercialização de produtos cárneos, pratos prontos e embutidos, entre outros produtos renderam a companhia um valor de mercado duas vezes maior do que o valor gerado por Perdigão e Sadia separadamente, chegando a quase R\$ 30 bilhões – o dobro dos R\$ 15 bilhões marcados ao fim do primeiro pregão após a Perdigão incorporar o controle da Sadia, em 8 de julho de 2009 (ABRA, 2014).

4. Conclusões

O principal objetivo deste trabalho foi apresentar o grupo Perdigão como uma estrutura organizacional do tipo *business group* consolidado no Brasil entre 1934-2009. No Brasil, de um modo geral, considera-se que uma estrutura organizacional *business group* é capaz adaptar-se às adversidades impostas pelo ambiente onde foi instalada. Em 1934, quando a Perdigão foi fundada, as crises financeiras e as instabilidades políticas externas e internas atrapalhavam o processo de crescimento econômico do país, o que não impediu que os gestores do grupo Perdigão procurassem alternativas à expansão dos negócios. Aliás, esta foi uma das características marcantes, tanto no que diz respeito à gestão familiar, quanto à gestão profissionalizada do grupo ao longo de sua história.

Os *business groups* ainda caracterizam-se por serem estruturas controladas por entidades centrais, entre elas: famílias, empreendedores individuais, empresas estatais, bancos, além de outras instituições financeiras. Nesse sentido, a Perdigão deve ser caracterizada como um modelo de *business group* porque foi gerida pelas famílias fundadoras, principalmente os Brandalise, de 1934 até meados da década de 90. Por sua vez, a transferência do controle acionário para o *pool* de investimentos em setembro de 1994, não descaracterizou a Perdigão como estrutura *business group*, já que a maioria dos investidores foi formada por instituições financeiras e fundos estatais (federais e estaduais).

Os chamados “laços sociais” também mostram evidências sobre a formação de *business groups* como entidade organizacional, permitindo ainda diferencia-los de outras estruturas organizacionais como aquelas baseadas em modelos anglo-americanos, por exemplo. No caso da Perdigão, além do grupo ter estado submerso nas tradições culturais trazidas pelos imigrantes, principalmente italianos e alemães, sempre valorizou os vínculos

associativos com a comunidade, observando as características sociais do mercado, indo além das decisões assumidas no ambiente empresarial.

Para financiar seus planos de expansão, a Perdigão participou do mercado financeiro promovendo a abertura de capital de três empresas na década de 80. Em 1995, mais uma vez operou no mercado financeiro fazendo com que os acionistas minoritários da Perdigão Agroindustrial e da Perdigão Alimentos migrassem para a Perdigão S.A, a única que manteve capital aberto. Essas estratégias permitiram que o grupo elaborasse estratégias de crescimento mais consistentes. O fato é que, dessa forma, a Perdigão apresentou mais características de *business groups*, ou seja, o controle por uma mesma entidade e pelo menos uma empresa listada.

O governo ajudou a consolidar a Perdigão como um *business group* brasileiro, seja pelas políticas de crédito e incentivos direcionadas às indústrias nacionais com o objetivo de impulsionar a industrialização no país, seja pela intervenção direta através da administração profissionalizada dos fundos de pensão a partir dos anos 90.

É comum atribuir aos *business groups* parte da responsabilidade pelo desenvolvimento das economias periféricas. A Perdigão, por exemplo, redirecionou capital às atividades produtivas, promoveu adequações tecnológicas, adotou um sistema de integração, diversificou suas atividades e criou novos produtos; assim foi capaz de expandir seus negócios em âmbito nacional e internacional, criando emprego, renda e bem-estar aos membros das comunidades onde instalou suas unidades.

A partir da associação e posterior fusão como sua principal concorrente, a Sadia S.A., a Perdigão conseguiu explorar as sinergias criadas a partir de atividades complementares entre os setores de carnes e derivados. Caracterizou-se como modelo de *business group* consolidado entre as maiores organizações empresariais do setor de alimentos no Brasil e participou diretamente da criação de uma das maiores empresas de alimentos do mundo: a BRF – Brasil Foods S. A.

Enfim, acredita-se que este trabalho alcançou seu principal objetivo, ou seja: diante das características e estratégias apresentadas, foi possível identificar o grupo Perdigão como um caso típico de *business group*, consolidado como uma das maiores estruturas organizacionais do setor de alimentos no Brasil entre 1934-2009.

ENSAIO 3 – SADIA COMO MODELO DE BUSINESS GROUP NO BRASIL (1944-2009)

Angelo Brião Zanela*

Resumo

O principal objetivo deste trabalho foi apresentar a Sadia S.A como um modelo de estrutura organizacional do tipo *business group*. A Sadia foi criada à luz do empreendedorismo de Atílio Fontana, em 1944, na região Oeste de Santa Catarina. Através da revisão de literatura, retratou-se a história da empresa e sua cultura corporativa formada diante das instabilidades e incertezas próprias das regiões economicamente atrasadas. Estudando os relatórios elaborados anualmente pela empresa, entre outras fontes de pesquisa, procurou-se demonstrar que a Sadia foi uma empresa familiar que se adaptou às condições impostas pelo ambiente de inserção e estabeleceu “laços sociais” como estratégia para o crescimento e expansão dos negócios, promoveu o processo de integração vertical, inovou tecnologicamente, diversificou atividades e criou novos produtos. A partir destas estratégias e do desejo explícito de exportar a Sadia participou do mercado internacional ofertando setenta produtos em quarenta países pelos cinco continentes. Em 2009, o grupo Sadia e sua concorrente, Perdigão S.A., informaram ao mercado sobre o início do processo de associação que unificaria as operações das duas companhias, culminando mais tarde na constituição de uma das maiores empresas de alimentos do mundo, a BRF – Brasil Foods S.A. Este trabalho conseguiu então reunir argumentos que identificaram a Sadia como uma estrutura organizacional do tipo *business groups*, consolidada entre os mais importantes grupos econômicos do Brasil entre 1944-2009.

Palavras-chaves: Sadia; Business Groups; Brasil.

Classificação JEL: N0; N8; N80; N86.

Abstract

The main objective of this paper was to present Sadia S.A as a business group type organizational structure model. Sadia was created in the light of Atílio Fontana's entrepreneurship in 1944, in the western region of Santa Catarina. Through the literature review, the history of the company and its corporate culture formed in the face of the instabilities and uncertainties inherent in the economically backward regions were portrayed. Studying the reports prepared annually by the company, among other research sources, we tried to demonstrate that Sadia was a family business that adapted to the conditions imposed by the insertion environment and established “social ties” as a strategy for business growth and expansion. , promoted the process of vertical

* Doutorando em Desenvolvimento Econômico pelo Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Paraná – PPGDE-UFPR – Curitiba – PR, e-mail: abzanela@yahoo.com.br.

integration, innovated technologically, diversified activities and created new products. Based on these strategies and the explicit desire to export, Sadia participated in the international market by offering seventy products in forty countries across five continents. In 2009, the Sadia group and its competitor, Perdigão SA, informed the market about the beginning of the association process that would unify the operations of the two companies, culminating later in the constitution of one of the largest food companies in the world, BRF - Brasil. Foods SA This work was then able to gather arguments that identified Sadia as a business group-type organizational structure, consolidated among the most important economic groups in Brazil between 1944-2009.

Keywords: Sadia; Business Groups; Brazil.

JEL Code: N0; N8; N80; N86.

1. Introdução

O principal objetivo deste trabalho é apresentar a empresa Sadia S.A. como um modelo de *business groups* consolidado no território brasileiro entre 1944-2009. Com isso, este trabalho procura demonstrar que a exemplo de outros grupos econômicos brasileiros, a Sadia adaptou-se às instabilidades de um ambiente institucional instável, abrangeu pelo menos uma empresa listada em bolsas de valores e diversificou suas atividades diante de, pelo menos, três indústrias. Também será demonstrado que o grupo Sadia foi controlado por uma entidade central relacionada a um proprietário fundador ou um grupo familiar ou um empreendedor individual ou ainda por bancos e outros tipos de instituições financeiras. Ressalta-se ainda a importância que a Sadia atribuiu à formação vínculos associativos – laços sociais – entre empresa e colaboradores como parte das estratégias de crescimento e expansão de seus negócios. Deverá ser notado que a Sadia buscou a diversificação para ultrapassar assim seus limites territoriais e estabelecendo atividades complementares relacionadas, foi capaz de explorar sinergias intersetoriais que permitiriam estar à frente dos seus competidores e diminuir os riscos a serem assumidos em virtude do tamanho do mercado e o ambiente de inserção marcado por seus limites estruturais e incertezas conjunturais.

Estudando as peculiaridades e as estratégias adotadas pela Sadia ao longo de sua trajetória de crescimento e expansão, será possível entender como este grupo econômico consolidou-se como uma das organizações empresariais mais importantes do setor de carnes e derivados do Brasil. O período de tempo delimitado para esta pesquisa, 1944-2009, traz consigo a história da empresa desde sua fundação até o momento da

associação com a concorrente Perdigão; um processo que acabaria por constituir uma das maiores empresas de alimentos do mundo, a BRF – Brasil Foods S.A.

Além desta introdução, este trabalho conta com mais três seções. A seção (2) apresenta uma abordagem geral sobre as características e estratégias dos principais *business groups* brasileiros. Para conseguir definir a Sadia como modelo de *business groups* consolidado no Brasil, a seção (3) foi organizada como uma linha do tempo, onde são reveladas as características da empresa e as principais estratégias adotadas pela Sadia desde sua fundação em 1944 até a associação com a Perdigão em 2009. Enquanto a seção (4) trata das conclusões, as referências estão representadas no final do trabalho com o título: “Referências Ensaio (3)”.

2. Grupos econômicos brasileiros: controles e estratégias

Os grupos econômicos brasileiros são em sua maioria controlados por famílias. No que se refere ao controle familiar, Bernhoeft (1989), Gaj (1989) e Fernández-Pérez; Lluch (2016)⁴⁴ entendem que uma empresa familiar se estabelece a partir do momento de sua fundação, pelo empreendedor.

Embora os membros dessas famílias sejam também membros do conselho de administração das empresas listadas, muitos deles não assumem a presidência. No Brasil há exceções (pelo até a primeira década dos anos 2000) como, por exemplo, Sadia, Votorantin, Gerdau, Odebrecht, Cia. Siderúrgica Nacional (CSN), CPFL Energia, TAM.

A partir de 2007, Gerdau e CSN tinham um membro da família controladora que era simultaneamente o CEO e o presidente de suas empresas listadas. Nesse mesmo período havia grupos de negócios cujo acionista controlador era o presidente do conselho, mas não o CEO, como nos casos da Votorantim Celulose e Papel, Braskem (Odebrecht), CPFL Energia e Companhia Piratininga, Sadia e TAM (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

Em termos estratégicos a diversificação de negócios se estabelece conforme a estrutura e os objetivos empresariais. Alguns grupos econômicos brasileiros diversificam produtos, verticalizam atividades e expandem seus negócios mantendo o foco no setor de origem. Este foi o caso, por exemplo, das estratégias adotadas pelos

⁴⁴Como sugestão às discussões sobre empresas familiares sugere-se: Christensen (1953), Rosenblatt (1995), Sharma; Chrisman; Chua (1996), Lanzana; Costanzi (1999); Gorgati (2000).

grupos Perdição e Sadia (alimentos e congelados) e que correspondem aos períodos entre a fundação dos grupos nas décadas de 30 e 40, respectivamente, e a fusão entre as duas empresas no final dos anos 2000.

Alguns grupos mantem seus principais negócios, mas também verticalizam atividades através de subsidiárias e afiliadas. A empresa mineradora Vale, por exemplo, adota a estratégia de diversificação vertical em setores correlacionados como ferrovias, aço e energia. O grupo Gerdau, por sua vez, promoveu estratégias de diversificação vertical a partir das atividades em siderurgia, mineração de ferro, energia e serviços bancários. Ou seja, esses dois grupos adotaram estratégias de diversificação vertical em torno de sua principal atividade, a siderurgia. A Gerdau ainda ampliou seus negócios para o setor bancário, financiando assim, seus fornecedores e clientes, como também diversificou verticalmente em mineração e manufatura de ferro e energia elétrica. Por seu turno, De Siqueira (2000) e Aldrighi; Postali (2010) mencionam que a Vale manteve seu foco na exploração e produção de minério de ferro e pelotas, ao mesmo tempo em que detém várias empresas envolvidas em setores correlacionados, como aço, ferrovias e energia, além de ativos em empresas de mineração de cobre e níquel.

Há também os grupos econômicos que diversificam suas atividades em setores não correlacionados. A Votorantim, por exemplo, diversificou produtos e atividades explorando os setores que englobam a produção de agronegócio, cimento, energia, finanças, indústria química, alimentos (através da subsidiária “*Citrosuco*”) e metalurgia. A maioria dos grupos estatais brasileiros, no entanto, concentram suas operações em uma atividade específica. Cemig e Banco do Brasil, por exemplo, concentram-se nas atividades relacionadas à energia e finanças, respectivamente. A Petrobrás, por sua vez, passa a ser uma das exceções entre as estatais brasileiras, já que a empresa adotou estratégias de diversificação a partir das atividades em exploração de petróleo, produção e distribuição de energia e gás, petroquímica e transporte (DE SIQUEIRA, 2000).

A partir da década de 2000, alguns grupos brasileiros parecem dar preferência às estratégias de aquisições e/ou alianças domésticas e/ou estrangeiras. Nesse caso, Aldrighi; Postali (2010) lembram que, para reduzir custos, racionalizar a propriedade e ganhar escala, o grupo Suzano, fundado em 1920, diversificou suas atividades em direção ao setor petroquímico no ano de 1974. Para os autores (2010), depois de fortalecer-se no ramo petroquímico, principalmente por meio de licitações de privatização nos anos 90, o grupo foi adquirido pela Petrobrás em agosto de 2007. A

explicação sobre a variação nas estratégias desse importante grupo brasileiro é que, para não sucumbir frente à concorrência, a Suzano Petroquímica teria que ganhar participação no mercado, o que foi feito a partir de aquisição com a participação da Petrobrás.

Outros grupos variaram suas estratégias, ora pela aquisição onde participaram grupos empresariais privados e controlados pelo estado, ora por alianças cooperativas. Nesse contexto, o grupo Ipiranga diversificou suas atividades na década de 70, mas principalmente em virtude da maior concorrência promovida pela abertura comercial nos anos 90, acabou adotando a estratégia de aquisição em 2007 contando com a participação da Petrobrás, Braskem e Ultrapar (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

Apesar da intensidade de movimentos rumo ao mercado externo serem registrados durante a década de 1970, beneficiados pelas políticas do II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND)⁴⁵ que se estenderam ao longo da década seguinte, foi nos anos de 1980 que os grupos econômicos brasileiros optaram por estratégias de internacionalização mais incisivas (ALDRIGHI; POSTALI, 2010)

Os resultados expressivos em torno das vendas externas dos principais grupos econômicos brasileiros desde 1980 até a meados da década de 2000 podem ser explicados a partir das competências tecnológicas e organizacionais específicas, como também pelos movimentos em torno dos investimentos diretos externos (IDE) que cresceram significativamente na década de 1990 e que ganharam impulso na primeira metade dos anos 2000. Segundo Aldrighi; Postali (2010), as principais motivações por trás do crescimento desses investimentos diretos foram as políticas protecionistas, que por sua vez, motivaram o (IDE) a funcionar como substituto das exportações.

Nesse contexto, as estratégias envolvidas nesses projetos de investimento foram as aquisições no exterior, as novas instalações e implantações de subsidiárias, afiliadas e *joint ventures* que passaram a operar em todos os continentes. Entre os grupos brasileiros que prosseguiram com essas estratégias estão: Embraer, Odebrecht, Camargo Correia, Sadia e Perdigão, Gerdau e Vale (ALDRIGHI; POSTALI, 2010).

⁴⁵A conquista da capacidade produtiva em indústrias de economia de escala e intensivas em capital contribuiu para amortecer a crise da balança de pagamentos vivida pelo Brasil dos anos 80. Barreiras comerciais mais baixas pressionaram os grupos empresariais e empresas brasileiras a desenvolver novas estratégias, mudando sua atitude em relação à concorrência estrangeira. Os grupos econômicos brasileiros mudam de uma atitude meramente defensiva para um comportamento mais agressivo em relação aos grupos estrangeiros rivais (DE CASTRO; DE SOUZA, 1985); ALDRIGHI; POSTALI (2010).

3. Sadia: características, estratégias e consolidação de um grupo econômico (1944-2009)

Atendendo os tramites legais, a S.A. Indústria e Comércio Concórdia foi formalmente constituída em 07 de junho de 1944. Vinte e sete acionistas, entre eles vinte e cinco pessoas físicas e duas jurídicas elegeram a primeira diretoria e nomearam Atílio Francisco Xavier Fontana⁴⁶ como diretor-presidente (FONTANA, 1980).

A Sadia pode ser caracterizada como uma estrutura do tipo *Business Groups* porque cumpriu com um dos principais quesitos que definem uma estrutura como tal, ou seja, dentro do território brasileiro, o grupo Sadia ao longo de sua história adaptou-se às adversidades impostas por um ambiente inconsistente e instável e que geravam preocupações aos investidores envolvidos em qualquer projeto de expansão⁴⁷. Esse é um ponto muito importante a ser levado em consideração para caracterizar a empresa dentro de um modelo organizacional do tipo *business groups*.

Além disso, os conceitos de *business groups* atribuídos por Leff (1978), Granovetter (2005); Kahna e Yafeh (2007) e Aldrighi e Postali (2010) e as teorias sobre estratégias discutidas por autores como, Vernon (1966; 1979), Dunning (1980; 1988; 2000), Gonçalves (1991), Johanson; Vahlne (1977, 1990, 2009), Ruiz (1996), Nachum (1999), Hitt; Ireland; Hoskisson (2001), Kock; Guillén (2001) e De Paula (2003) envolvem outros elementos importantes para caracterizar a Sadia foi como um modelo de “grupo econômico” consolidado no território brasileiro entre 1944-2009⁴⁸.

3.1. Sadia como empresa familiar

A Sadia manteve as características de empresa familiar. Deve-se ressaltar que o sentido de empresa familiar aqui apresentado, converge com as interpretações de Bernhoeft (1989); Gaj (1989); Fernández-Pérez; Lluch (2016) ao descreverem uma

⁴⁶Filho de Romano Fontana e de Teresa Dalle Rive Fontana, Atílio Francisco Xavier Fontana, mais conhecido por Atílio Fontana, nasceu em 07 de agosto de 1900 na cidade de Santa Maria – RS. Espírito empreendedor foi capaz de ser reconhecido como comerciante e industrial notável, além de um político ativo. Em sua vida política, Atílio Fontana foi vereador e prefeito da cidade de Concórdia – SC de 1951 a 1954. Também foi eleito deputado por Santa Catarina na 40ª Legislatura (1955-1959) através da Coligação PSD/PDT – oriundo da Aliança Social Trabalhista, a qual reuniu o Partido Trabalhista Brasileiro e o Partido Social Democrático. Mais uma vez, sob o apoio do PSD, se elegeu deputado na 41ª Legislatura (1959-1963). Também cumpriu os mandatos de Senador da República do Brasil, de Secretário de Estado da Agricultura de Santa Catarina e Vice-Governador do Estado (FONTANA, 1980).

⁴⁷Em relação ao cenário brasileiro, seugere-se a leitura de Rodriguez (1977); Abreu; Carneiro (1990); Bielschowsky (1996), Furtado (2007), Saes et al. (2017).

⁴⁸Na América-Latina, os “Business Groups” são conhecidos como “grupos econômicos”.

empresa familiar como aquela entidade que se estabelece a partir do momento de sua fundação, pelo empreendedor. Nesse sentido, a Sadia passa a ser considerada uma empresa familiar criada à luz do empreendedorismo de Atílio Fontana.

O capital majoritário e o controle administrativo da Sadia sempre se mantiveram nas mãos da família Fontana. Era o desejo do seu fundador e seus primeiros sucessores que fosse mantida a família nos principais postos de direção da empresa. Até mesmo as transformações gerenciais sofridas entre as décadas de 80 e 90 que intencionavam desvincular os empreendimentos e os resultados operacionais da forma de gerenciamento familiar, não desmontaram completamente as características intrínsecas dessa forma de gestão. Espindola (1999) concluiu que o modelo de gestão corporativo desenvolvido pela *Makinsey & Company* – consultoria contratada para desenvolver estratégias que reduzissem os níveis hierárquicos, priorizar as equipes precisas, atribuir responsabilidades aos líderes e executivos e dar mais agilidade aos processos decisórios, esbarrou nas decisões acordadas entre os acionistas no momento de reformulação do *conselho de administração* no início da década de 90. De fato, no início dos anos de 1990, surgiram novas oportunidades para mudanças na rotina administrativa da empresa, mas um acordo entre os acionistas permitiu que as nove ramificações da família Fontana, detentora de 76% do capital do grupo, fossem representadas no Conselho que contava com membros da família, além do presidente executivo Walter Fontana Filho (DALLA COSTA, 2005).

No início dos anos 80, foi estabelecida a segunda geração no comando administrativo e na direção executiva da empresa. O fundador da Sadia, Atílio Francisco Xavier Fontana morreu em 15 de março de 1989, antes, no entanto, fez com que o Conselho de Administração fosse ocupado, em 1983, pelo então vice-presidente Romano Anselmo Fontana, seu sobrinho e grande colaborador desde os primeiros tempos da empresa (SADIA 50 ANOS, 1994). Essa geração de administradores teve a missão de reestruturar a gestão da empresa adaptando o grupo aos novos tempos. Isso significava, inclusive, a venda de ativos e a eliminação de atividades não relacionadas ao “*core business*” da Sadia (SADIA 50 ANOS, 1994).

A terceira geração iniciou sua gestão no início dos anos 90. Eleitos na Assembleia Geral Extraordinária dos Acionistas no dia 12 de abril de 1993, Luiz Fernando Furlan passou a ser o novo Presidente do Conselho de Administração, junto com os seguintes membros: Zoé Silveira d’Ávila, Omar Fontana, Mário Fontana, Ivo

Frederico Reich, Sérgio Fontana dos Reis, Attilio Fontana Neto e Ottoni Romano Fontana Filho⁴⁹. Ancorada no programa “Total Qualidade Sadia” (TQS)⁵⁰, essa geração promoveu um maior envolvimento dos conselheiros com o grupo, e todos, conjuntamente, voltaram-se às diretrizes, estratégias e metas traçadas de acordo com os projetos de reestruturação e geração de competitividade em âmbito empresarial.

Os movimentos para a sucessão dos membros que participaram do comando da Sadia continuou na medida em que novos episódios fizeram parte do cotidiano de seus principais dirigentes. No início dos anos 2000 a Sadia contou com Romano Ancelmo Fontana Filho, na Presidência e Walter Fontana Filho na Direção Executiva, ambos, netos do fundador Attilio Fontana⁵¹.

Segundo Sadia 60 anos (2004), quando Luiz Fernando Furlan deixou a presidência do Conselho de Administração em 19 de dezembro de 2002, após quase 30 anos de dedicação à Sadia para assumir o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, os herdeiros e principais acionistas decidiram buscar um profissional no mercado para responsabilizar-se pela Direção Executiva. As dificuldades de encontrar no mercado os profissionais com o perfil desejado pela empresa mantiveram a cadeira de Diretor Executivo vazia por muito tempo (MANO, 2004).

Diante do que foi apresentado até aqui, o que pode ser dito sobre essa forma de gestão? Na opinião de Lodi 1999, empresas como a Sadia, poderiam ser mais competitivas e obter lucros ainda maiores, caso profissionalizassem, definitivamente, sua gestão administrativa. Ainda segundo autor (1999), mantendo a forma familiar de administração, geram-se benefícios empregatícios, decisões lentas e estrutura pesada, que por sua vez, inibem o crescimento da empresa.

⁴⁹Segundo Dalla Costa (2005), com Luiz Fernando Furlan (46 anos) e Walter Fontana Filho (39 anos) assumindo a Presidência do Conselho e a vice-presidência executiva do grupo, consolidou-se o processo de transição do comando à **terceira geração da família**. Zoé Silveira d’Ávila, genro e último presidente do Conselho de Administração havia sucedido o sobrinho do fundador, Ancelmo Fontana, no momento de sua morte que, por sua vez, sucedeu a Attilio Fontana (**grifo nosso**).

⁵⁰Programa Total Qualidade Sadia (TQS): A empresa investiu recursos financeiros técnicos e humanos na busca da alta qualidade dos seus produtos. Isso proporcionou a empresa maior competitividade no mercado nacional e a preparou a empresa para enfrentar a concorrência internacional. Diante dessa nova realidade a Sadia desenvolveu uma estratégia de busca intensiva por um novo padrão de qualidade baseada no Programa TQS. Esse processo envolveu toda a empresa, dos setores básicos à alta administração, procurando a máxima eficiência coletiva através do aproveitamento das potencialidades individuais.

⁵¹Apesar de manter sempre dirigentes nos principais postos de comando pertencentes à família, a empresa teve dificuldades de incorporar a participação das herdeiras mulheres nos postos de comando de alta direção (FONTANA, 1996).

A sucessão é sempre um momento importante para as empresas familiares. A passagem da primeira para a segunda geração na Sadia parece ter ocorrido dentro do planejamento de Atílio e dos executivos mais próximos a ele naquele momento. No início dos anos 2000, tanto a tendência para uma gestão mais profissionalizada, quanto à dificuldade de encontrar no mercado de trabalho um profissional que atendesse as expectativas da cúpula empresarial deram um “tom” de dramaticidade à saída de Luiz Furlan da Direção Executiva em 2004. Esse tipo de dificuldade pode prejudicar a agilidade e dinamismo no dia-a-dia da empresa.

Ao relacionar o padrão de administração familiar da Sadia ao modelo de Business Groups, pode-se sugerir que as estratégias de gestão da empresa são semelhantes às estratégias apresentadas pelos Zaibatsus japoneses (*business groups*); estruturas que segundo as abordagens conceituais estabelecidas por Miyajima; Kawamoto (2010) são formadas por grupos piramidais controlados por famílias, com empresas privadas no topo e subsidiárias diversificadas.

No caso da Sadia, as comparações com os Zaibatsus podem ser feitas diante dos eventos ocorridos em Concórdia nos anos 40, onde Atílio Fontana liderava uma equipe de colaboradores e familiares capazes de assumir decisões gerenciais. A partir de uma estrutura gerencial patriarcal – que por sua vez, estimulou o chamado clima social – muitos elementos da cúpula administrativa da Sadia formaram-se na própria empresa. A formação ocorria a partir da estratégia em que os trabalhadores participavam das atividades ao longo de todas as etapas do processo produtivo integrado, sendo assim estimulados a ascender cargos que possibilitassem a aproximação da cúpula gerencial. Esse era um processo que, entre outros motivos, fez com que Espindola (1999) concluísse que o *modus operandi* com que Atílio Fontana administrou a Sadia, assemelhava-se ao estilo dos samurais japoneses. O Quadro (1) apresenta o controle administrativo da Sadia e descreve como o grupo manteve as características de empresa familiar:

Quadro 1 – Controle Administrativo da Sadia

MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (1984)	MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (1989)	MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (1991/92)	MEMBROS DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (1994)
Presidente Emérito: Atílio Francisco Xavier Fontana	Presidente: Zoé S. D’Avila	Presidente: Zoé S. D’Avila	Presidente: Luiz Fernando Furlan

Presidente: Romano Ancelmo Fontana	Vice-Presidente: Mario Fontana	Vice-Presidente: Walter Fontana	Vice-Presidente: Zoé Silveira D'Avila
Vice-Presidentes: Zoé Silveira D'Avila Mario Fontana			
Raul Mena Barreto dos Reis Luiz Fernando Furlan			
CONSELHEIROS:	CONSELHEIROS:	CONSELHEIROS:	CONSELHEIROS:
Omar Furlan	Omar Fontana	Omar Fontana	Omar Fontana
Otoni Romano Fontana	Victor Fontana	Victor Fontana	Ivo Frederico Reich
Victor Fontana	Raul Mena Barreto dos Reis	Mario Fontana	Walter Fontana Filho
Ivo Frederico Reich	Ivo Frederico Reich	Gerson Dalcanale	Sérgio Fontana dos Reis
Gerson Dalcanale	Luiz Fernando Furlan	Luiz Fernando Furlan	Otoni Romano Fontana
Walter Fontana Filho	Walter Fontana Filho	Carla Maria Fontana Carvalho	Romano Ancelmo Fontana Fo.
Hilton Liviero Pezzoni	Lucy Fontana Furlan	Sérgio Fontana dos Reis	
Alfredo Felipe da Luz Sobrinho	Alfredo Felipe da Luz Sobrinho		

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sadia, Relatórios Anuais (1980- 1994).

3.2. Sadia e os vínculos socioculturais

Pesquisando sobre os *business groups*, Yiu et al. (2007) dão atenção as relações sociais existentes, “laços sociais”, como um dos fatores que diferenciam essas estruturas de outras formas de organização empresarial. O fundador da Sadia, Atílio Fontana, era descendente de imigrantes italianos e tornou-se uma a figura marcante na condução dos negócios, possivelmente, por ter iniciado ainda jovem a prática da atividade comercial (FONTANA, 1980). A partir da declaração de Ornar Fontana, filho de Atílio, de que a consolidação do Grupo Sadia se deve ao empreendedorismo de seu fundador, fez com que Aquino (1991) concluísse que o caráter empreendedor de Atílio foi repassado aos demais membros da família. Esse empreendedorismo realçou a busca por uma relação harmônica entre empresa, produtor rural e consumidor através da trilogia: homem - terra - tecnologia.

Para Sato (1998: 114) 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”. Um exemplo dessa integração que ia além das decisões intraorganizacionais é a criação do serviço médico-ambulatorio sob a coordenação do Dr. Zoé Silveira D’Avila em 1952, atendendo as necessidades médicas os trabalhadores e suas respectivas famílias (SADIA 50 ANOS, 1994).

Entendendo que todos os agentes envolvidos com a empresa são parte integrante do processo produtivo, os gestores da empresa procuraram trabalhar com todas as relações que acabariam se envolvendo com os estágios de produção. Nesse sentido, a Sadia tratou de criar canais de comunicação com intuito de divulgar informações aos agricultores, nutrindo assim o sentimento de que o acesso à informação, além de auxiliar nas relações com os agricultores, poderia ser aproveitado para dar sequência a melhor alocação de recursos produtivos no âmbito da própria empresa (FONTANA, 1980). Diante disso, a Sadia além de distribuir boletins aos agricultores manteve um jornal em Concórdia - SC por cerca de dois anos. Essa medida, segundo Fontana (1980), trouxe resultados pouco satisfatórios, já que os agricultores pouco liam e, quando o faziam, esbarravam nas dificuldades de interpretar o material divulgado. Para ultrapassar essas dificuldades mais uma tentativa foi estabelecida em 1957, quando naquele momento Atílio Fontana comprou uma estação de rádio em Concórdia. O objetivo da rádio era fazer com que antes de sair para o trabalho pela manhã, os agricultores ouvissem as mensagens sobre o bom trato com a terra e os procedimentos necessários à criação de animais⁵² (SADIA, 60 ANOS, 2004). Reuniram-se aqui os elementos importantes que contribuem com a tese de Yiu et al. (2007) de que as dependências potenciais das relações sociais, vão além das conexões econômicas.

Por fim, ressalta-se que ao mesmo tempo em que foram consolidados os “laços sociais” entre a empresa e os agentes envolvidos com o ambiente organizacional, foi colocada em prática o que mais adiante é definido como uma estratégia de integração vertical para reduzir os “custos de transação”.

⁵²Esta rádio foi mantida pela empresa até início dos anos 90 (SADIA 60 ANOS, 2004).

3.3. Sadia: o grupo econômico e suas estratégias

Para Penrose (1959), Ansoff (1965) e Gonçalves (1991) a diferença entre diversificação e conglomeração reside, justamente, no grau de diversificação empresarial, e a integração vertical seria um caso especial do processo de diversificação.

As interpretações dos respectivos autores alertam para as confusões existentes em torno dos conceitos de verticalização e diversificação. Esse trabalho aceita os argumentos dos autores e trata o processo de verticalização da Sadia como um caso especial de suas estratégias de diversificação estabelecidas ao longo do tempo.

3.3.1. Décadas de 40 a 60: integração vertical, diversificação e expansão dos negócios

Depois da Segunda Grande Guerra, a indústria brasileira recebe o aporte de capital estrangeiro (principalmente norte-americano) para os setores de bens de capital e de consumo durável que se concentravam nas praças do Rio de Janeiro e São Paulo (SATO, 1998). Na região Sul do Brasil, os agricultores, descendentes de imigrantes italianos e alemães⁵³, já estavam envolvidos com processos de comercialização e industrialização. Atílio Fontana percebeu que seria possível promover esforços junto aos agricultores e outros agentes da comunidade de Concórdia – SC para integrar os setores produtivos e promover o desenvolvimento local. Dessa forma, foi desenvolvido um sistema de fomento agropecuário pioneiro que criou as bases para a produção de suínos e, posteriormente, de aves em escala industrial (SATO, 1998).

Em 1944, a Sadia começou suas atividades com o moinho de trigo e o abate de suínos. No período, o processo de verticalização foi incorporado como estratégia da

⁵³Deixando o Rio Grande do Sul em direção a Santa Catarina, os descendentes de italianos e alemães tiveram a oportunidade de encontrar terras que puderam ser compradas a preços acessíveis no Oeste do Estado. Ao tornarem-se proprietários dos meios de produção, organizaram-se para consolidar a produção mercantil e alcançarem a ascensão social. Com efeito, atraíram para a área urbana do Oeste de Santa Catarina, trabalhadores de outros setores produtivos – a exemplo das serrarias, madeireiras, padarias, correarias e etc. Verificava-se assim, “a existência conjunta de uma economia natural e mercantil nas áreas rurais e, nas cidades, as pequenas oficinas artesanais coexistiam com o pequeno capital comercial de importação/exportação e as grandes companhias de colonização” (ESPINDOLA, 1999: 22). Mais tarde, na década de 1940, percebe-se que tanto os desdobramentos das manufaturas produtoras de equipamentos, quanto os beneficiamentos, fizeram com que o Oeste catarinense encampasse a atividade madeireira como a principal atividade produtiva da região – aliás, até hoje em alguns municípios da região, essa permanece como a principal atividade econômica. Por fim, cabe ressaltar que, no que se refere à implantação e funcionamento das instituições comerciais e industriais, o município de Concórdia, berço do Grupo Sadia, já contava na década de 40, com 32 estabelecimentos comerciais e 38 industriais (IBGE, 1940; PIMENTA, 1984).

empresa para redução de custos e complementação da cadeia produtiva quando o subproduto da moagem de trigo passou a servir de ração aos suínos. O aumento da capacidade de moagem e a melhoraria da produtividade do moinho de trigo em Concórdia nos anos 40 produziram resultados financeiros favoráveis ⁵⁴ que ajudaram a promover outros investimentos, entre eles a finalização do frigorífico que no início de 1946 já abatia mais de 100 animais por dia (FONTANA, 1980).

Nesse período, o recebimento de insumos básicos e a entrega dos produtos finais promoveram a criação dos serviços de apoio como serrarias, caixotarias, estocagens de lenha e captação de água (SADIA, 50 ANOS, 1994). Para promover uma logística de transportes mais eficiente foram instalados postos de compras em Concórdia e nos municípios catarinenses vizinhos de Rancho Grande, Barra do Veado, Ipumirim, Arabutã, Seara, Itá e Xavantina.

Nos anos 50, o trigo era um negócio rentável, mas sua comercialização esbarrava em dois entraves: primeiro, a frequente insuficiência de safra e a consequente dificuldade de reposição de matéria prima⁵⁵ aumentava os custos às áreas de difícil acesso. Segundo, havia a concorrência permanente de empresas nacionais e internacionais que somadas aos contingenciamentos de preços e cotas impostos pelo governo federal à época, traziam problemas para os planos de expansão (SADIA 50 ANOS, 1994).

Diante desse cenário, Atílio Fontana decide montar um moinho em São Paulo e, em 10 de março de 1953, inaugura na localidade de Vila Anastácio, zona leste de São Paulo, uma nova unidade empresarial: o Moinho da Lapa. Segundo o relato de Sadia 50 anos (1994): inicialmente, “tinha seis silos e uma capacidade de moagem prevista de 80 toneladas de grãos por dia – capacidade bastante aumentada posteriormente”. Segundo Omar Fontana: "na capital paulista, a Sadia quebrara o monopólio da Bunge y Born ao implementar as atividades do Moinho da Lapa" (DALLA COSTA, 1993: 60).

O fato de maior relevância, no entanto, é que finalmente a Sadia através do Moinho da Lapa havia conseguido penetrar em um grande centro consumidor como São

⁵⁴Inicialmente, a empresa se beneficiou da compra de todo trigo com preços abaixo da tabela, já que os agricultores tinham dificuldades em encontrar colocação para o respectivo produto. Com o funcionamento do moinho de trigo, o preço desse produto foi valorizado e alcançou o preço oficial até que os compradores habituais fossem levados a pagar o preço de mercado. A ampliação do comércio de trigo e farinha fez com que o município de Concórdia fosse favorecido, pois o jogo dos preços acabou estimulando os produtores de trigo a ampliar a produção determinando, além de emprego e renda nesse setor, um efeito multiplicador nos demais setores da economia (FONTANA, 1980).

⁵⁵ Como alternativa de curto prazo, a empresa buscava o trigo que era importado pelo Governo Federal.

Paulo. Restava estabelecer uma melhor forma de operacionalização no Moinho de Concórdia, o que foi feito diante da compra de 48% das cotas do Moinho Marcelinense, em Marcelino Ramos – RS. Assim, em 1953, a Sadia promovia nova aquisição e expandia seus negócios no território nacional.

Com a experiência adquirida nos setores inicialmente explorados, trigo e suínos, a Sadia iniciou, em 1954, a fabricação de rações balanceadas com o objetivo de atender seus produtores de suínos que iniciavam a produção de animais de raça, com uma alimentação diferenciada daquela disponibilizada para os antigos “porcos tipo banha” (DALLA COSTA, 1993). Entende-se dessa forma que a decisão de produzir ração para o setor avícola contou com certa experiência adquirida durante a realização das atividades iniciais da empresa, permitindo ainda que fossem feitas as modificações necessárias à produção de ração a cada setor em especial.

Outro problema também deveria ser resolvido, ou seja, era preciso organizar, eficientemente, as vendas e entregas dos produtos oriundos do frigorífico de Concórdia. Segundo Fontana (1980), os produtos comercializados eram entregues nas praças de São Paulo e Rio de Janeiro sob a forma de consignação. Os resultados do negócio não se mostravam satisfatórios devido aos altos custos com transporte, perda de qualidade e, conseqüentemente, prejuízos com a venda de produtos perecíveis; resultados que levavam a crer que era preciso estabelecer vendas diretas ao consumidor final.

A solução imediata para entrega de presuntos cozidos, linguiça, mortadela, salsicha e outros produtos que precisavam de melhor acondicionamento até o destino final, foi a de adotar (inicialmente através de aluguel) o modal aéreo para as entregas em longas distâncias. Essa decisão marcaria etapas importantes do processo de expansão e verticalização da Sadia. A partir desta estratégia ligada à logística de transportes, principalmente, com a decisão inicial de alugar um avião para entregar os produtos em tempo hábil e em condições de acondicionamento ideais, a Sadia expandiu mais uma vez seus negócios fundando a Sadia Transportes Aéreos e que mais tarde mudaria sua razão social para Transbrasil S.A. Linhas Aéreas⁵⁶ (SADIA, 60 ANOS, 2004).

⁵⁶Os produtos suínos percorriam, inicialmente, 900 quilômetros de Concórdia a São Paulo, sendo conduzidos pelos “expressinhos” – os caminhões que percorriam essa distância em um esforço de 24 horas (SADIA 50 ANOS, 1994). As viagens de avião reduziram o tempo de transporte de 24 horas para 2 horas e meia. Essa atividade se estendeu até 1958, quando os caminhões frigoríficos, trafegando em estradas com melhores condições, passariam a transportar com custos menores, se comparados aos custos dos fretes feitos pelo modal aéreo. A Sadia S. A. Transportes Aéreos funcionaria até 1972, quando então, passou a se chamar: Transbrasil S.A. Linhas Aéreas (SADIA 50 ANOS, 1994).

Apesar das soluções encontradas para as condições de entrega dos produtos em longas distâncias nos anos 50, os gestores da Sadia ainda achavam que era preciso aproximar a principal unidade industrial dos consumidores em potencial e oferecer-lhes uma variedade de produtos com qualidade e preços convidativos no menor espaço de tempo possível. Em 1961 foi aprovada a ideia para industrialização de carnes em São Paulo. A expansão da produção ocorreu a partir da consolidação da sede da Cia. Brasileira de Frigoríficos – Frigobrás, inaugurada em 07 de Agosto de 1964, em São Paulo. A consolidação da Frigobrás, junto com o Moinho da Lapa e da Sadia Comercial (Sadial) – esta última criada em 1967 – permitiram a Sadia, avanços significativos em termos de organização industrial. Nesta fase, “a Sadia se equipou com a melhor tecnologia disponível, nacional e internacional, para enfrentar a competição no mercado de derivados de carne” (SADIA, 50 ANOS, 1994: 58).

Com a instalação da Frigobrás em São Paulo, era preciso estabelecer uma estratégia de abastecimento de matéria-prima (suína e bovina) a fim de evitar a escassez desses insumos que eram fundamentais à realização do processo produtivo na respectiva unidade à plena capacidade. No que diz respeito ao abastecimento da matéria-prima suína, a solução viria do Oeste do Paraná, especificamente, do município de Toledo. Lá a Sadia comprou Frigorífico Pioneiro e instalou, no ano de 1964, a Frigobrás-Toledo com intuito de fornecer matéria-prima à unidade industrial de São Paulo. A importância dessa unidade à expansão dos negócios do grupo Sadia se traduz pela própria evolução de suas atividades. Ao completar 20 anos, a Frigobrás-Toledo abatia suínos, bovinos e frangos. A unidade de Toledo também produzia cortes especiais para exportação, rações, realizava extração de óleo de soja, promovia reflorestamentos, instalava granjas de matrizes e incubatórios. Já no caso do abastecimento da matéria-prima bovina, a solução viria, quando a Sadia instalou o frigorífico de abate de bovinos, em Várzea Grande – MT (SADIA, 60 ANOS, 2004).

Ainda na década de 60 a Sadia investiu em tecnologia, em pesquisas sobre genética animal e no lançamento de produtos inéditos que promoveram a marca Sadia; inclusive, foi nesse período que a empresa realizou a primeira campanha publicitária para televisão. Nessa época a empresa implantou a avicultura integrada⁵⁷. O impulso

⁵⁷Tecnicamente, segundo Santos (2016), no sistema de produção integrada, as empresas entregam os pintainhos (pintinhos de um dia), a ração para alimentá-los, dão assistência técnica e acompanhamento veterinário, enquanto os produtores ficam encarregados de criar os animais em local adequado, coberto e aquecido, com mão-de-obra e os equipamentos avícolas necessários. As agroindústrias optam pelo

decisivo a esse processo tem uma relação direta com uma viagem feita aos Estados Unidos no ano de 1961 por Ivo Reich – um funcionário da Sadia que compôs a comitiva brasileira convidada. Reich voltou confiante dos Estados Unidos diante da possibilidade de aplicar as mesmas técnicas de integração norte-americanas nas pequenas propriedades agrícolas de Concórdia – SC, pois a verticalização promovida pela integração avícola parecia simples e vantajosa.

Depois de Ivo Reich convencer os diretores da Sadia, a empresa prosseguiu com os encaminhamentos para a integração avícola se comprometendo com fornecimento dos pintinhos, da ração e todo suporte técnico necessário. A Sadia ainda implantou incubatórios, aumentou a produção de pintos de um dia e dinamizou seu “Departamento de Fomento Agropecuário” (SADIA, 50 ANOS, 1994). Ao criador integrado cabia a tarefa de construir os aviários e alojamentos e ter cuidados com as aves seguindo todas as orientações dadas até o momento de entrega para a empresa. Em um primeiro momento, 90 mil aves foram abatidas anualmente, chegando a um milhão em 1968 (SADIA, 60 ANOS). Foi também na década de 60 que a Sadia contou com o início da produção e abate experimental de perus em Concórdia, além dos primeiros contratos de exportação assinados em 1967 envolvendo carnes bovina, suína in natura e congelados (DIAS, 2015). Além disso, uma diversificada linha de produtos composta por salsichas, hambúrgueres, almôndegas e quibes pôde ser produzida em São Paulo, proporcionando o ingresso no segmento de alimentos semiprontos congelados.

Os Quadros (2), (3) e (4) apresentam os resultados alcançados a partir das estratégias de verticalização e diversificação de atividades e produtos, e a expansão de negócios da Sadia entre as décadas de 40 e 60.

Quadro 2 - Classificação Diversificação/Verticalização Sadia

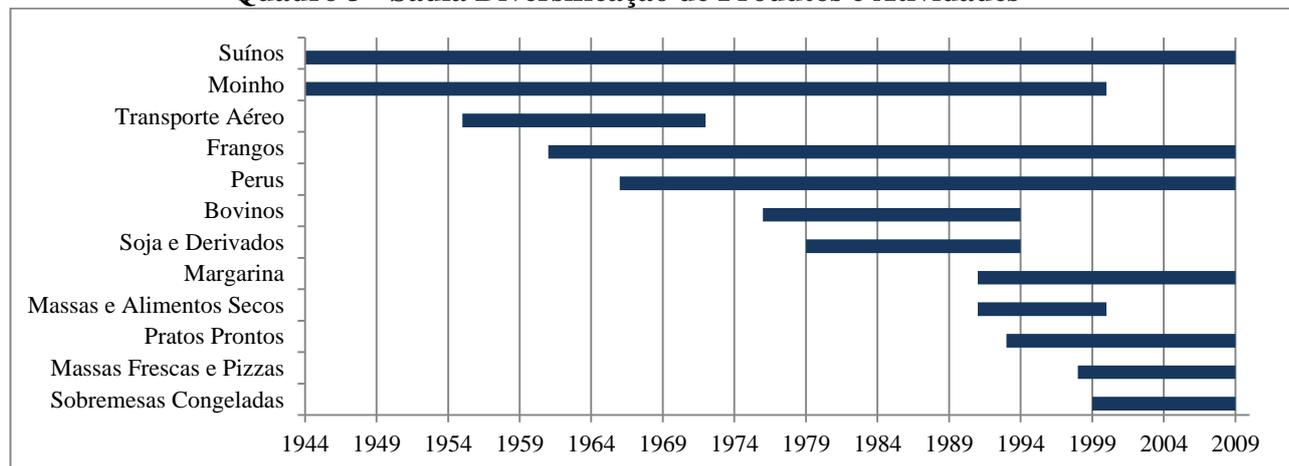
Produtos	Base Tecnológica	Classificação
Suínos	Inicial	Atividade Inicial
Moinho	Inicial	Atividade Inicial
Transporte Aéreo	Nova	Diversificação Não-Relacionada
Frangos	Nova	Diversificação Relacionada
Perus	Nova	Diversificação Relacionada
Bovinos	Nova	Diversificação Relacionada
Soja e Derivados	Nova	Diversificação Não-Relacionada
Margarina	Nova	Diversificação Relacionada

processo de integração como uma maneira de obter matéria-prima a um custo menor do que a produção própria (onde há investimentos em terras, instalações, máquinas, além dos custos de administração e de mão-de-obra).

Massas e Alimentos Secos	Nova	Diversificação Relacionada
Pratos Prontos	Nova	Diversificação Relacionada
Massas Frescas e Pizzas	Nova	Diversificação Relacionada
Sobremesas Congeladas	Nova	Diversificação Relacionada

Fonte: Elaboração própria a partir de Ludkevitch (2005) e o formato de classificação sugerido por Penrose (1960).

Quadro 3 - Sadia Diversificação de Produtos e Atividades



Fonte: Elaboração própria a partir das informações contidas em: Sadia, 60 Anos (2004); Sadia Relatórios Anuais (1970-2009).

Quadro 4 - Sadia: Área de abrangência de Negócios e Ocupação no Mercado Nacional (1940-1970)

Ano	Região	Empresa	Atividade
1944	Concórdia – SC	Sadia Concórdia S. A.	Moinho de Trigo e Abatedouro de Suínos
1945	Concórdia – SC	Sadia Concórdia S. A.	Fazenda, Serraria e Embalagens.
1951	Concórdia – SC	Sadia Concórdia S. A.	Início da Industrialização de suínos
1952	São Paulo – SP	Sadia Concórdia S. A.	Transportes Aéreos Produtos p/ Perecíveis
1953	São Paulo – SP	Moinho da Lapa S. A.	Moinho de Trigo
1953	Marcelino Ramos – RS	Sadia Concórdia S. A.	Moinho de Trigo
1954	Concórdia – SC	Sadia Concórdia S. A.	Fabricação de Rações
1955	Concórdia – SC	Sadia Concórdia S. A.	Jornal para Comunicação com Agricultores
1955	Concórdia – SC	Hotel Alvorada	Serviços de Hotelaria
1955	São Paulo – SP	Sadia S. A. Transp. Aéreos	Transportes Aéreos de Cargas e Passageiros
1957	Concórdia – SC	Radio Rural Concórdia	Informação e Orientação aos Grupos de Prod. Integrados.
1961	Concórdia – SC	Sadia Concórdia S. A.	Abate e Industrialização de Frangos
1964	São Paulo – SP	Frigobrás	Industrialização de Produtos Cárneos
1964	Toledo-PR	Frigobrás	Abate de Suínos e Bovinos
1967	São Paulo – SP	Sadia Comercial Ltda.	Comercialização de Produtos Sadia
1970	Chapecó – SC	Sadia Avícola	Abate e Industrialização de Perus

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações contidas em: Sadia 60 Anos (2004);

3.3.2. Décadas 70 a 80: integração avícola e seus resultados, diversificação, expansão e liderança

Durante o período chamado de “Milagre Econômico Brasileiro”, entre o final dos anos 60 e início dos 70, a Sadia buscou recursos para promover seu crescimento, estabelecendo assim sua participação no mercado financeiro⁵⁸ ao mesmo tempo que se preparava para formar uma gestão mais profissionalizada.

Sato (1998) lembra que 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 que formaria um conselho superior de administração cujas funções eram as de fixar objetivos e definir políticas e estratégias”. Dessa forma, alguns projetos foram concretizados, entre eles o de criação e processamento de Perus na cidade de Chapecó – SC⁵⁹. Em agosto de 1970, esta cidade recebeu a instalação da Sadia Avícola S.A. A “meta inicial dessa unidade era abater 5000 aves por dia, ou cerca de 1,8 milhão/ano” (SADIA 50 ANOS, 1994: 77). Em 1973, com a evolução nas técnicas de processamento e preparo de perus e frangos, a Sadia Avícola Chapecó abateu cerca de 550.000 perus criados em um sistema de produção integrada, e em 1980 superou a marca de 3,8 milhões (SADIA, 50 ANOS, 1994).

Em 1978, a Frigobrás construiu um novo abatedouro de frangos no Sudoeste do Paraná, no município de Dois Vizinhos, que logo em seguida se tornou a “empresa mais dinâmica e progressista do grupo Sadia” (REVISTA INTEGRAÇÃO, 1989: 1), a ponto de ser considerada como a maior produtora, abatedoura e exportadora de patos da América-Latina e, a segunda, em relação à produção, abate e exportação de frangos.

Como já foi mencionado, à Frigobrás Toledo/PR destinou-se a tarefa de fornecer matéria-prima para a unidade da Frigobrás em São Paulo, e isso fez com que a Sadia investisse ainda mais na diversificação avícola, repetindo as experiências que haviam sido estabelecidas em Concórdia-SC. Depois de iniciar suas atividades com frangos a empresa abateu 7 milhões de aves. Segundo Dalla Costa (1993), isso representou 25% do SIF do Estado do Paraná, passando a mais de 50% já no segundo ano de atividade. Além disso, Segundo Sadia, Relatórios Anuais (1970 a 1980), em 1971, essa unidade de

⁵⁸Tornaram-se empresas de capital aberto: a Sadia S. A., a Frigobrás Companhia Brasileira de Frigoríficos e a Sadia Oeste S. A.

⁵⁹A Cidade mostrou certas vantagens em relação às demais candidatas à instalação da nova estrutura empresarial, pois esta situada em uma zona agrícola onde o milho e a soja eram os produtos principais da cadeia produtiva agrícola local.

Toledo incorporada a Frigobrás abateu 600 suínos e 100 bovinos, além de diversificar produtos como farinha-trigo, banha (suínos), linguiças, aves inteiras e embutidos. Em 1979, a Sadia inaugura um abatedouro no município de Américo Brasiliense – SP, distribuindo os pintinhos de um dia aos seus produtores integrados e implantando um matizeiro. Estas estratégias levaram a nova unidade autossuficiência na produção de pintos de corte.

Na prática, as empresas do grupo Sadia beneficiaram-se de atividades complementares, explorando sinergias intersetoriais que permitiram aumentar a área de abrangência de seus negócios no mercado brasileiro. Também buscaram diversificar atividades numa tentativa de estar à frente dos competidores e diminuir os riscos a serem assumidos em virtude do tamanho do mercado. Nesse sentido, observa-se que o Moinho da Lapa, a Frigobrás e a Sadial foram equipadas com a melhor tecnologia disponível, nacional e internacional para enfrentar a competição no mercado de derivados de carne.

Quanto ao processo de expansão propriamente dito, deve-se ressaltar que a expansão em direção ao Centro-Oeste apresenta-se também como uma estratégia de custo, já que a indústria instala-se em uma região onde possa obter vantagens comparativas em relação à matéria prima (SATO, 1998). Com isso a empresa expande suas atividades dentro de um limite territorial que vai do Rio Grande do Sul ao Mato Grosso, consolidando processos de verticalização como etapas das diversificações de produtos, ou seja, a plantação de soja, principalmente no Mato Grosso – MT permitiu diversificar atividades que deram origem a produtos como, óleos vegetais, farelo de soja e rações, além de outros alimentos processados. Todo esse processo contou com incentivos por parte dos governos estadual e federal através de subsídios fiscais frente aos projetos oferecidos com o objetivo de dinamizar o Centro-Oeste e o Norte do Brasil⁶⁰.

No final da década de 70, o grupo Sadia havia se diversificado com base no abate e industrialização de suínos, aves e bovinos, como também através da produção e

⁶⁰ Segundo Sato (1998) através do Projeto SUDAM (final dos anos 80, início dos anos 90): a SUDAM substituiu outra autarquia denominada "Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia" (SPVEA), criada por Getúlio Vargas em 1953, cujo objetivo também era o desenvolvimento da região amazônica. Em âmbito estadual (entre os anos 70 e 80), através do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, do Fundo de Desenvolvimento de Santa Catarina e, posteriormente, Programa Especial de Apoio à Capitalização (PROCAPE) e do Desenvolvimento da Indústria de Suínos e Aves de Santa Catarina (PROFASC).

industrialização da soja, das atividades de moagem de trigo e da produção de ração (SATO, 1998).

A década de 80 apresenta a empresa como líder no segmento de carnes e derivados. O grupo econômico Sadia definiu suas estratégias e estas foram seguidas pelos demais participantes do mercado que buscavam explorar as sinergias entre os setores de suínos, bovinos, aves e as demais atividades criadas a partir do desenvolvimento dos processos de verticalização/diversificação constituídos.

Mais uma vez, partir da sinergia entre setores e atividades complementares, o grupo Sadia expande seus negócios oferecendo: a) matrizeiros e incubadoras: suínos e aves; b) setor de ração: farelo de trigo e soja; c) abate: suínos, bovinos e aves; d) industrialização: presuntos, fiambres, hambúrgueres, quibes, almôndegas, mortadelas, embutidos de carnes, patês, pratos prontos, carnes curadas, carnes defumadas e carnes enlatadas; e) alimentos semiprontos: farinhas, gelatinas e massas; f) soja: óleos degomado, refinado, enlatado e margarinas, além dos produtos hidrogenados.

Enquanto o Quadro (5) apresenta o lançamento de alguns dos principais produtos entre os anos 70 e 80, o Quadro (6) disponibiliza as áreas de abrangência de negócios e a ocupação no Mercado Nacional entre os anos 70 e 80.

Quadro 5 – Sadia: Alguns dos Principais Produtos Lançados (Anos 70 – 80)

ANOS	
1971	Lançamento da linha de produtos congelados (semiprontos).
1973	Início do abate e comercialização de perus.
1974	Lançamento do “peru temperado sadia”, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa.
1975	Lançamento da almôndega bovina.
1976	Lançamento dos “quibes sadia”.
1983	Lançamento do hambúrguer de frango.
1984	Lançamento do steak e almôndega de frango.
1987	Lançamento dos nuggets de frango.
1987	Lançamento dos frios embalados a vácuo, inaugurando a linha com dois tipos de salame e copa.

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações contidas em: Sadia 60 Anos (2004); Sadia, Relatórios Anuais (1970-1990).

Quadro 6 - Área de abrangência de Negócios e Ocupação no Mercado Nacional (Anos 70 e 80)

1970	Chapecó – SC	Sadia Avícola	Abate e Industrialização de Perus
1971	Toledo-PR	Frigobrás	Fabricação de rações Balanceadas
1971	Cuiabá – MT	Sadia Oeste S.A.	Abate e Industrialização de Bovinos
1972	São Paulo – SP	Transbrasil S.A.	Transporte de Passageiros e Cargas

1976	São Paulo – SP	Fundação Atílio Fontana	Assistência e Previdência para os Funcionários
1977	Campinas – SP	Moinho da Lapa S. A.	Fábrica de Rações
1977	Toledo-PR	Frigobrás	Esmagamento e Extração de Óleo de Soja
1978	Faxinal dos Guedes – SC	Hybrid Agropastoril	Matrizeiro e Incubatórios de Perus
1979	Américo Braslien. – SP	Moinho da Lapa S. A.	Abate e Industrialização de Frangos
1979	Joaçaba – SC	Sadia Concórdia S. A.	Esmagamento e Extração de Óleo de Soja
1979	Toledo-PR	Frigobrás	Abate e Industrialização de Frangos
1980	Concórdia – SC	Supermercado Sadia	Venda no Varejo
1980	Goiatuba – GO	Sadia Goiás	Peru, Frangos, Pintos, Ração Soja (projeto).
1980	Rio de Janeiro – RJ	Sadia Concórdia S. A.	Fábrica de Linguiças, Salsichas e Mortadelas.
1981	Dois Vizinhos – PR	Moinho da Lapa S.A	Abate e Industrialização de Frangos e Patos
1981	Barueri – SP	Edifício sede da Sadia	Centro Administrativo
1982	São Paulo – SP	Sadia Concórdia S.A.	Serviço de Informação ao Consumidor - SIC
1983	Paranaguá – PR	Frigobrás	Exportação e Esmagamento e Extr. Óleo de Soja.
1985	Barra do Garças – MT	Sudanisa	Abatedouro de Bovinos
1985	Três Passos	Polipar Com. e Repres. Ltda.	Criação Abate e Industr. de Suínos/Rações/ Óleo de soja
1986	Itirapina – SP	Agropastoril Paulista	Matrizeiros, Incubatórios e Prod. de Pintos.
1986	Rondonópolis – MT	Sadia Mato Grosso S.A.	Esmagamento, Refino e Envase de Óleo de Soja.
1987	Barra do Garças – MT	Supermercado Sadia	Venda no Varejo
1988	São Paulo – SP	Loja de Varejo sadia	Showroom de Produtos, Atendim. ao Consumidor
1989	Concórdia – SC	Sadia Concórdia S.A.	Fábrica de Presunto Cozido
1989	Osasco – SP	Frigobrás	Industrialização de Suínos e Bovinos
1989	Ponta Grossa – PR	Frigobrás	Abate e Comercialização de Suínos
1989	Dois Vizinhos – PR	Supermercado Sadia	Comercialização de Produtos no Varejo
1989	Frederico Westph. – RS	Sadia Concórdia S.A.	Abatedouro de Suínos

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações contidas em: Sadia 60 Anos (2004); Sadia, Relatórios Anuais (1970-1980).

3.3.3. Décadas de 90 a 2000: reestruturação administrativa, internacionalização e fusão

3.3.3.1 Reestruturação administrativa:

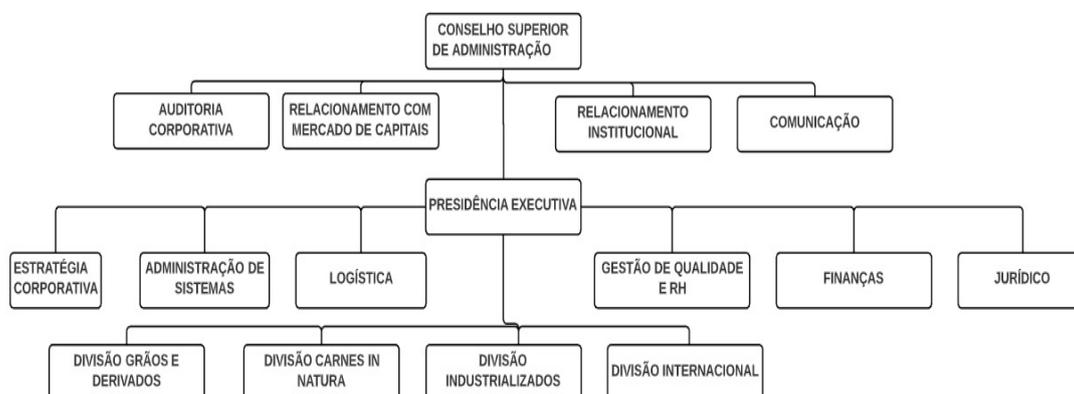
Em virtude do falecimento de Atílio Fontana em março de 1989 e da expansão alcançada pela Sadia no início dos anos 90, o grupo entendeu que seria necessário passar por um processo de reestruturação. A liderança absoluta conquistada no mercado interno com a colocação de frangos inteiros ou em pedaços era combatida por pequenas e médias empresas como, por exemplo, a Ceval⁶¹. A partir dessa perspectiva, a Sadia contratou a empresa de consultoria Makinsey & Company para ajudar em sua reestruturação administrativa. O grupo então optou por formar um Conselho de

⁶¹Empresa pertencente ao Grupo Hering.

Diretores com representantes dos nove grupos familiares que se reunia quinzenalmente para discutir e definir tanto as estratégias da empresa, quanto o relacionamento com a mídia e o Estado. Traçado os novos objetivos em meio aos planos de reestruturação, a terceira geração de administradores da Sadia promoveu quatro divisões operacionais: divisão de grãos e derivados, carnes *in natura*, internacional e industrializados, organizadas conforme apresentado abaixo, na Figura (1).

Sato (1998: 128) relata que “as reformas continuaram com a substituição gradativa de cargos de diretoria anteriormente ocupados por membros da família, por diretores externos como foi o caso da diretoria financeira”. A reforma em curso também introduziu normas claras que separavam os acionistas das responsabilidades administrativas, mas manteve os membros da família Fontana em posições estratégicas. A despeito do empenho da Makinsey em promover a reestruturação organizacional que os novos tempos exigiam, suas propostas acabavam sendo confrontadas, a exemplo do que ocorreu no início dos anos 90 quando a cúpula de gestão da Sadia permitiu a representação das nove ramificações da família Fontana no Conselho de Administração, além colocar como Presidente executivo Walter Fontana Filho.

Figura 1 – Sadia: Divisões Operacionais a partir da Reestruturação Organizacional (Início da Década de 1990)



Fonte: Elaboração própria com base em Aquino (1991); Sato (1998) e Sadia, Relatórios Anuais (1990-1994).

Apesar da terceira geração administrativa da Sadia perseguir uma forma de gestão mais profissionalizada no início da década de 90, as transformações gerenciais ocorridas no período não descaracterizaram a Sadia como empresa familiar.

3.3.3.2. O processo de internacionalização

A análise do processo de internacionalização da Sadia será dividido em dois momentos, até 1990 e depois de 1990. Essa divisão justifica-se, primeiro, em virtude das mudanças na economia mundial provocadas pelo processo de globalização financeira e que se intensificaram na década de 90. Segundo, porque foi também nesse período que os administradores da Sadia fortaleceram as ações em torno das estratégias à internacionalização da empresa.

A) Até 1990:

Os motivos que levaram a Sadia a operar no mercado internacional têm origem em um conjunto de acontecimentos decorrentes do desejo explícito de exportar, da realização do processo de integração vertical e diversificação das atividades, produtos e empresas, da expansão de seus negócios e no pensamento de que era preciso estar preparada para competir frente aos concorrentes nacionais e internacionais.

O desejo da Sadia em exportar surgiu ainda nos anos 60. Essa, inclusive, era uma das finalidades da Frigobrás. O desejo de exportar encontrava-se explícito e enfaticamente registrado nos estatutos da empresa. Havia “a tácita divisão entre a unidade de Concórdia e a de São Paulo: enquanto aquela permanecia voltada, preferencialmente, para atender a demanda interna, esta buscava abrir caminho ao mercado internacional” (SADIA 50 ANOS, 1994: 87).

O caminho para a internacionalização não seria fácil diante da forte concorrência de grandes frigoríficos e o controle estatal das exportações de carnes e derivados. Os primeiros contratos vieram entre o final da década de 60 e início dos anos 70. Em 1967, a empresa vendeu algumas toneladas de carne bovina e suína in natura, congelada, para o Mercado Comum Europeu e Suíça. Novos contratos foram feitos para o embarque de lotes de carcaças inteiras e partes de suínos e bovinos, como: lombo, línguas e fígado para a Espanha, França, Portugal e Itália (SADIA, 60 ANOS, 2004).

Segundo Rizzi (1993: 68): os anos 70 “foram marcados por profundas transformações no aparato produtivo da economia brasileira. A agricultura, em particular, passou por um processo de modernização que não só induziu mudanças na base técnica da produção, mas também, e paralelamente, estreitou os vínculos

produtivos com as indústrias “a montante” e “a jusante””. O processo de modernização e seu desdobramento na industrialização foram possíveis graças à internalização de uma indústria de bens de capital para a agricultura que incluía também a implantação de indústrias processadoras de matérias-primas de origem agrícola (KAGEYAMA, e t al., 1990). Foi um período marcado pelo aprendizado e, até por isso, as vendas foram consideradas modestas, 2 milhões de dólares em 1973, e 6,5 milhões em 1975 (SADIA, 60 ANOS, 2004).

Na segunda metade dos anos 70, dois eventos foram fundamentais ao crescimento das exportações da Sadia: o excesso de oferta de frangos no Brasil decorrente da expansão da avicultura nas regiões sul e sudeste do país e as necessidades do governo do então Presidente Ernesto Geisel (1974-1979), em diminuir os déficits na balança comercial brasileira a partir dos incentivos às exportações. Com apoio do Governo aos exportadores, a Sadia aproveitou-se de certo subsídio e negociou frangos congelados com o Oriente Médio em 1975. Uma negociação que serviu de “trampolim” para novos contratos que foram concretizados no final dos anos 70 diante da exportação de frangos para o Kuwait, Barein, Catar, Emirados Árabes e Arábia Saudita (SADIA, 60 ANOS, 2004). Com a oferta de produtos diversificados oriundos do setor avícola, a Sadia obteve faturamentos por conta do setor externo que saltaram de 6,5 milhões de dólares em 1975, para 21 milhões de dólares em 1976 e 106 milhões de dólares em 1980 (SADIA, RELATÓRIOS ANUAIS, 1973-1980).

Nos anos 80, as tecnologias de manejo, o fortalecimento das integrações vertical e horizontal e a absorção de tecnologias de processo e de produtos criaram uma complexa rede de rotinas organizacionais cuja administração eficiente de estratégias permitiu consolidar empresas líderes que ampliaram as suas participações no mercado nacional (RIZZI, 1993). Isso significa que ao longo dessa década, houve aumento na concentração de empresas em setores estratégicos, fruto das condições de mudanças estruturais e novas tecnológicas. Nesse contexto, o grau de diversificação, quantidade e qualidade dos produtos da Sadia levaram a empresa exportar para a Europa, Oriente Médio e América do Norte, oferecendo carne bovina cozida, frangos congelados, peitos de peru defumados, almondegas, cortes especiais de peru e frango (SADIA, 50 ANOS, 1994). Entre 1980 e 1990 as vendas da Sadia para o mercado externo cresceram de 160 para 280 milhões de dólares, consolidando o grupo como um dos grandes exportadores nacionais (SADIA, RELATÓRIOS ANUAIS, 1980-1992).

A partir da segunda metade da década de 80, a Sadia registrava em seus relatórios anuais que já era a maior exportadora brasileira de frango para o Japão, e que o frango nacional havia chegado a ex-União Soviética através de suas operações de exportação.

A empresa também trabalhou na exportação de commodities. Promoveu uma estrutura profissionalizada e tecnologicamente mais adequada para operar no mercado de grãos. Os resultados alcançados, segundo as informações contidas em Sadia, Relatórios Anuais (1980-1999) foram: de 1988 a 1992, a exportação de farelo de soja passou de 300.000 ton. para 600.000 ton./ano.

Em geral, reunindo todos os segmentos de produtos, ofertados de forma diversificada a partir de aves, suínos, bovinos, industrializados de carne, soja e derivados, grãos, farelo e óleo, verifica-se que até a década de 90 a Sadia promoveu a inserção destes produtos pelos cinco continentes. Uma pauta de 70 produtos entregues em 40 países diante da assinatura de contratos em vários idiomas que proporcionaram ao grupo Sadia um faturamento bruto em 1990 de 280 milhões de dólares (SADIA, 60 ANOS, 2004).

B) A partir de 1990:

No início dos anos 90, a Sadia abriu um escritório em Tóquio, no Japão e outra filial em Milão, na Itália (SADIA, 50 ANOS, 1994); na tentativa de conquistar os Emirados Árabes, também abriu um escritório em Dubai. A operação MERCOSUL, por sua vez, buscou realizar operações que se estabelecessem por longa data. Assim, foi dada grande atenção à Argentina, o que levou à abertura de um escritório comercial em Buenos Aires e a um faturamento de U\$22 Milhões (SADIA, RELATÓRIOS ANUAIS, 1990-1999). Em 1993, a presença da Sadia na Argentina deu origem a uma aliança *joint-venture* com as Três Arroyos, formando assim Sadia Trading Sur.

Apesar dos fortes movimentos em direção ao mercado internacional no início da década de 90, A Sadia preocupava-se com as fortes oscilações em termos de volume e valor nas exportações⁶², e isso fez com que em 1995, a empresa adotasse duas medidas

⁶²Explicadas em parte, pela maior vulnerabilidade no setor bancário local que permitiu pressões no mercado cambial. No entanto, em 1995, depois de longa ausência, o Brasil voltou ao mercado financeiro internacional para captar recursos. Uma sequência de crises internacionais, México, em 1994, a Ásia em 1997, a Rússia em 1998, além da Argentina, produziu forte redução dos créditos externos ao país, que

na área internacional: primeiro, reduziu a atividade exportadora de carnes bovinas e, segundo, deslocou os negócios do MERCOSUL, para negócios Industrializados, uma vez que as distâncias e similaridades de perfis tornavam Paraguai, Uruguai e Argentina, muito semelhantes ao mercado brasileiro (DALLA COSTA; GARCIA, 2013). Ainda assim, o processo de inserção na Argentina teve sequência com as obras para instalação de uma unidade de fatiamento e de embalagem de produtos como salame e mortadela, equipado com câmaras frias, e acompanhado da ampliação de um sistema próprio de distribuição em Buenos Aires

A Sadia colocou suas filiais e plantas industriais fora do Brasil depois de uma experiência de duas décadas de contatos com clientes, reconhecimentos dos mercados e capacitações técnicas e profissionais dos dirigentes responsáveis pelas exportações. Já era hora de profissionalizar as operações com exportações. Nesse contexto, a Sadia Trading S.A. Exportação e Importação foi criada como parte de um plano estratégico onde os recursos empregados – equipamento e pessoal – deveriam ajudar a manter as exportações de carnes e derivados com os clientes antigos, além de conquistar novos contratos no Extremo Oriente⁶³ a partir da busca novas informações sobre as características de cada região e as possíveis formas de comercialização.

No restante da década de 90, a Sadia formou alianças com empresas internacionais e fabricantes de produtos sinergicamente estabelecidos com os da Sadia. A empresa investe no seu processo de internacionalização, formando equipes de vendas brasileiras junto aos colaboradores estrangeiros em escritórios localizados na Inglaterra, Alemanha, Emirados Árabes, Rússia, Japão, China, Turquia, Argentina, Uruguai, Chile e Panamá (SADIA, RELATÓRIOS ANUAIS, 1990-1997). Em 1994, abre um escritório nos Estados Unidos⁶⁴.

A Sadia também criou mecanismos que ajudaram no equilíbrio entre as operações externas e os custos locais dos processos produtivos. Foi através da criação

teve que bater às portas do FMI, mais uma vez, em outubro de 1998. Com as negociações concluídas, o Brasil recebeu em novembro o maior plano de socorro então elaborado pela instituição, US\$ 41,5 bilhões (SAFATLE, 2012).

⁶³A ideia era a de adotar as mesmas estratégias usadas na Europa e Oriente Médio, ou seja, atender distribuidores exclusivos, promover planos de longo prazo bem-estruturados e ofertar produtos adequados às preferências dos consumidores locais.

⁶⁴Para Dalla Costa; Garcia (2013), o objetivo da Sadia com a abertura desse escritório vai além da possibilidade de oferecer, via exportação, corned-beef e de carnes congeladas. Além desse objetivo, a empresa intencionava servir-se do crédito oferecido pelo governo americano à exportação de grãos e do apoio financeiro para exportação de aves. Utilizando seus canais de distribuição em via de mão dupla, a Sadia poderia trazer produtos americanos para o Brasil e deste, levar produtos para os Estados Unidos.

da Diretoria de Comércio Exterior, cuja missão era diminuir os gastos diretos e gerar resultados comerciais e financeiros mais satisfatórios que a empresa buscou enfrentar as instabilidades internas e externas no período.

No começo dos anos 2000 a Sadia preparava-se para expandir ainda mais seus negócios. Nessa fase, a Sadia procurou ampliar e modernizar unidades produtivas do grupo em oito estados, além de reestruturar a sede administrativa em São Paulo (BNDES, 2005). A empresa ampliou a produção anual de alimentos industrializados e a capacidade de abate de aves, suínos e bovinos, além da produção de ração. Deve-se destacar que para cumprir com esses objetivos a empresa contou com um empréstimo aprovado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) no valor total de R\$ 974 milhões (BNDES, 2005)⁶⁵. Segundo a diretoria do BNDES, ao todo, foram investidos R\$ 1,4 bilhão, onde a Sadia aplicou R\$ 442 milhões com recursos próprios. Aproximadamente 72% dos custos fixos do projeto foram destinados à aquisição de máquinas e equipamentos nacionais, fabricados por indústrias já credenciadas na linha Finame do BNDES (BNDES, 2005).

Entre a fase de preparação e finalização dos projetos de expansão, a Sadia começou os anos 2000 liderando a exportação de Frango *in natura* em 2002; os embarques da empresa totalizaram 367 mil toneladas, volume que correspondeu a 22,94% das vendas totais do Brasil e que somaram 1,6 milhão de toneladas. As receitas de exportação registraram US\$ 1.335bilhão (REVISTA AVICULTURA INDUSTRIAL, 2003)

A estratégia de internacionalização acentuou a construção e aquisição de plantas no exterior. Um momento importante desse processo foi a inauguração, em 2007, na localidade de Kaliningrado, Rússia, de uma fábrica que atendeu um dos principais mercados de exportação para pratos prontos e industrializados de carne. A produção da nova fábrica estava voltada à produção de empanados de frango e embutidos. Segundo Dalla Costa; Garcia (2013), uma parcela de 25% dos empanados seria fornecida ao MacDonalds russo; além disso, a rede de fast food possuía 180 lojas na Rússia e planejou crescer 15% ao em dez anos. Os produtos eram vendidos no mercado russo com a marca Sadia e Myasnaya Guildia.

⁶⁵Segundo BNDES 2005, havia previsão de abertura de 4.124 empregos diretos, elevando para cerca de 48.400 o número de funcionários do conglomerado, além de possibilitar a criação de milhares de empregos indiretos durante a fase das obras, a serem executadas em diversas regiões do País.

Além da Rússia, a Holanda também recebeu investimentos da Sadia a partir de da aquisição de outra fábrica em 2007. O objetivo aqui era o de investir e permitir que a unidade dobrasse sua a capacidade de produção totalizando 20 mil toneladas/ano.

Completava-se assim, o ultimo estágio do processo de internacionalização da Sadia que, se interpretado com base nas teorias tradicionais sobre internacionalização de empresas, certamente deverá identificado com o modelo de etapas de Uppsala que segundo Ribau et. al. (2015) é um modelo que tem como principal argumento, a evolução do processo de internacionalização como consequência do aumento do conhecimento e das operações da firma em mercados estrangeiros. Ou seja, a empresa adquire informação e experiência, aumentando gradualmente sua participação no mercado internacional.

Enquanto o Quadro (7) apresenta alguns dos principais produtos lançados nos anos 90 e 2000, o Quadro (8) apresenta a área de abrangência e expansão de negócios da Sadia em território nacional e internacional no mesmo período:

**Quadro 7 - Sadia: Produtos Alguns dos Principais Produtos Lançados
(Anos 90 – 2000)**

1991	Ingresso da Sadia no mercado de margarinas com o lançamento da marca “qualy”. Ao longo dos anos, a marca ganhou as opções cremosa, light e aerada, além das edições limitadas de fibras, mel, peito de peru, queijo suíço e oliva.
1993	Lançamento da linha de pratos prontos. Hoje a linha é composta por mais de 50 itens com opções de massas, carnes, peixes, tortas, quiches e sopas.
1995	Lançamento das almôndegas ao sugo. Lançamento de forma pioneira da lasanha bolonhesa.
1997	Lançamento da linha “clubinho sadia”, composta por alimentos direcionados ao público infantil como salsicha e mini salsichas de frango, hambúrguer de frango e nuggets. Lançamento dos “Empanados Nuggets”, nos sabores: crocante, presunto, queijo e legumes.
1998	Lançamento da linha de massas refrigeradas e pizzas prontas congeladas.
2000	Pães e Queijo Congelados
2001	Linha Sadia Light - alimentos com baixas calorias
2002	Acqua Sadia- Águas Minerais (com gás e sem gás)
2003	Creme Vegetal Sadia Vita - elaborado com óleos poliinsaturados que ajudam a controlar o colesterol
2005	Lançamento do premiado Hot Pocket - um lanche a base de massas finas e macias, com recheio pronto para comer. Um produto considerado com características inovadoras. Lançamento da Vita Sadia Soja - produtos a base de proteína vegetal. Lançamento da Mortadela Defumada
2007	Lançamento da Pizza na versão para microondas - com tempo de preparação para servir de aproximadamente 6 minutos. Lançamento do Nugget Chichen Ball - Produzido a base de frango (Petiscos).

2008	Cortes de Carnes Nobres e Mortadela Sadilar (1 quilo).
2009	Sadia Light ganha dois novos produtos: Peito de Frango Defumado e o Blanquet Suíno (primeiro frio light a base de carne suína).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações contidas em: Sadia 60 Anos (2004); Sadia, Relatórios Anuais (1970-2009); BRF – Relatórios Anuais (2000-2009).

Quadro 8 – Área de Abrangência e Expansão de Negócios da Sadia em Território Nacional e Internacional (Anos 1990 -2000)

1991	Francisco Beltrão - PR	Sadia Concórdia S.A.	Abate e Industrialização de Frangos e Perus
1991	Paranaguá – PR	Frigibrás	Fábrica de Hidrogenados, Margarinas e Cremes Veg.
1991	Itapetininga – SP	Moinho da Lapa S.A	Fábrica de Massas
1992	Campo Verde – MT	Sadia Mato Grosso S.A.	Fábrica de Rações
1992	Várzea Grande – MT	Sadia Agroavícola S.A.	Produção de Pintos de Corte
1992	Várzea Grande – MT	Sadia Agroavícola S.A.	Abate e Industrialização de Frangos
1992	Campo Grande – MT	Frigibrás	Processamento de Soja
1993	Itapetininga – SP	Lapa Alimentos	Produção de Massas e Alimentos Secos
1993	Buenos Aires e S. Paulo	Granja Três Arroyos	Distribuição de Produtos na Argentina
1996	Francisco Beltrão - PR	Sadia S. A.	2º Abatedouro de Perus
1998	Ponta Grossa – PR	Sadia S. A.	Fábrica de pizzas prontas congeladas
1998	Ponta Grossa – PR	Sadia S. A.	Fábrica de massas frescas refrigeradas
1999	Uberlândia – MG	Sadia S. A.	Aquisição da Granja Resende - Genética
2000	Londres – UK	Sun Valley	Venda de Ind. Na Europa.
2001	São Paulo – SP	Sadia Trading	Sadia e Perdigão: Exportações
2001	Jundiaí – SP	Sadia S.A.	Centro Logístico de Distribuição
2002	São Paulo – SP	Aprimus	Fast Food: Restaurantes, Padarias, etc.
2004	Chapecó – SC	Sadia S.A	Centro de distribuição
2004	Ponta Grossa – PR	Sadia S.A	Centro de distribuição
2004	Brasília – DF	Só Frangos	Abatedouro de aves e Fáb. Rações.
2005	Várzea Grande – MT	Sadia S.A.	Retorno ao Bate de Bovinos (antes arrendado à Friboi).
2008	Buriti Alegre – GO	Sadia S.A	Abatedouro de Frango

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações contidas em: Sadia 60 Anos (2004), Sadia, Relatórios Anuais (1980-1997); Brasil Food-BRF, Relatórios Anuais (1998-2009).

3.3.3.3. Sadia e a fusão com a Perdigão S.A

Sadia e Perdigão tem a mesma origem, ambas foram fundadas no Oeste catarinense. Enquanto a Sadia foi fundada por Atílio Fontana no dia 7 junho de 1944 na cidade de Concórdia, a Perdigão foi fundada pela família Brandalise e Ponzoni em 18 de agosto de 1934. A Sadia permaneceu sob o controle das famílias Fontana e Furlan até a época de se associar a Perdigão em 2009. Por sua vez, a Perdigão teve o controle das famílias Brandalise e Ponzoni até setembro de 1994, período em que seu controle

acionário foi vendido para um consórcio de fundos de pensão⁶⁶ (SADIA, 2009a); (PERDIGÃO, 2009).

Separadamente, as empresas disputaram a liderança do mercado interno de carnes e derivados e estiveram entre as maiores empresas de alimentos do mundo. Segundo Perdigão (2009a), às vésperas da união, a Perdigão com sede em São Paulo – SP ocupava a terceira posição no abate de aves e situava-se entre as dez maiores empresas no abate de suínos. Também atuava na captação de leite e produzia derivados desse produto, além de massas e pizzas. A empresa promoveu nacionalmente as marcas: Perdigão, Chester®, Batavo, Elegê, Doriana, Becel (através de *joint venture* com o grupo Unilever) e Turma da Mônica (licenciada). No exterior, operou para consolidar as marcas Perdix, Batavo, Fazenda, Borella e Confidence (PERDIGÃO, 2009a).

No mesmo período, a Sadia produziu alimentos à base de carne suína, bovina, frangos e perus, massas prontas, margarinas e sobremesas, alcançando a liderança na oferta de produtos industrializados e se tornando a sexta maior exportadora do país em 2008. Deteve as marcas, Qualy, Deline, Excelsior, Rezende e Miss Daisy (SADIA, RELATÓRIO ANUAL, 2008).

Sadia e Perdigão reuniram-se três vezes entre 1999 e 2009 para tratar da associação entre as duas empresas. A primeira, em 1999, não deixou nada encaminhado. A segunda, em 2002, ocorreu a criação da BRF *Trading* S.A.⁶⁷, responsável por promover as exportações para Europa e Ásia. A terceira reunião, em 2006, foi a que mais gerou dificuldades em termos de negociação, já que a proposta de compra da Sadia feita a sua concorrente levou a Perdigão a acusar a Sadia de obter informações privilegiadas na iniciativa privada⁶⁸. Secches, que fora Presidente da Perdigão e do

⁶⁶Por cifra próxima a US\$ 450 milhões, no maior negócio já realizado pelo setor privado no país, foi concretizada em 1994 a venda da Perdigão Agroindustrial S/A, vice-líder do mercado nacional de aves e industrializados de carne. Depois de seis meses de negociação, a empresa foi vendida para um consórcio de investidores liderado pelo banco J.P. Morgan e pelo grupo Bunge Brasil, dono da Sanbra e do Moinho Fluminense. Eles compraram a totalidade da participação acionária no Grupo Perdigão, da família Brandalise, dona de 75% do capital da empresa. A operação foi intermediada pelo Banco Garantia de Investimentos, nomeado em fevereiro pela estrutura organizacional de Videira como negociador oficial para a venda da Perdigão. O consórcio Morgan/Bunge assumiu os ativos da área operacional da Perdigão Agroindustrial mais as dívidas da empresa, em valores próximos a US\$ 330 milhões; dividas estas, que os novos controladores quitaram em parte. A família Brandalise recebeu quantia adicional que oscilou entre US\$ 110 milhões e US\$ 150 milhões. Parte desses recursos – cerca de US\$ 60 milhões – retornaram para a Perdigão e foram utilizados pelos irmãos Brandalise para saldar dívida pessoal contraída junto à própria Perdigão (FOLHA DE SÃO PAULO, 1994).

⁶⁷ A sociedade foi desfeita após 18 meses.

⁶⁸Com a Oferta Pública de Aquisição (OPA) da Sadia pelo controle acionário da concorrente Perdigão, pela primeira vez, um executivo, Luiz Gonzaga Murat Jr., foi condenado no Brasil pelo crime de uso indevido de informação privilegiada, ou *insider trading*. A 5ª Turma do Superior Tribunal de Justiça, por

Conselho administrativo da empresa revelou à Gazeta Mercantil (2009) que, naquele momento, havia a sensação de que a união entre as duas empresas era impossível.

Dois anos depois da última tratativa de negociação que gerou profundo mal-estar, o Presidente do Conselho de Administração da Sadia, Luiz Fernando Furlan e Nildemar Secches, Presidente do Conselho da Perdigão, buscaram uma quarta tentativa de associação. Foram cinco meses de negociação, envolvendo mais de 60 reuniões diante da presença de vários profissionais incluindo, investidores, advogados, banqueiros e gestores das duas empresas (GAZETA MERCANTIL, 2009). Em 19 de maio de 2009, Perdigão e Sadia informam ao mercado sobre o início do processo de associação⁶⁹ para unificar as operações das duas companhias. Acontecimento que resultaria na criação da BRF – Brasil Foods S.A.

O pensamento em termos estratégicos é o de que a BRF fosse capaz de gerar competitividade a ponto de fazer com que a empresa brasileira se lançasse no mercado mundial concorrendo com grandes grupos estrangeiros do setor de alimentos. Segundo Dalla Costa; Souza Santos (2009), entre os objetivos iniciais da BRF estava o de elevar sua participação no mercado internacional, apesar do entendimento de que no curto prazo, não seriam conquistados resultados significativos em termos de expansão e lucratividade, já que a empresa estaria apenas iniciando um processo de articulação para inserção no mercado internacional, principalmente, nos mercados mais importantes como China e Estados Unidos. No entanto, a cúpula da empresa entendia que esses resultados evoluiriam significativamente quando as estruturas da Sadia e Perdigão se integrassem definitivamente e fizessem com que a BRF ampliasse sua capacidade concorrer em novos mercados.

Assim, em julho de 2011, diante de quatro votos a favor e um contra, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) aprovou a fusão da Sadia com a Perdigão,

unanimidade de votos, manteve a pena de 2 anos, 6 meses e 10 dias de reclusão, além de pagamento de multa de R\$ 349,7 mil, a um ex-diretor de Finanças e Relações com Investidores da Sadia. No entanto, a corte afastou a reparação a título de danos morais coletivos, fixada em R\$ 254,3 mil pelo Tribunal Regional Federal da 3ª Região (SP e MS).

⁶⁹A criação da nova empresa foi anunciada em 25 de abril de 2001 pelo Ministério do Desenvolvimento. Segundo sua assessoria, o ministro Alcides Tápias disse que esse era um tipo de associação que ele incentiva e que poderia servir de modelo a outros grupos nacionais. Tápias também entendia que essa associação facilitava a conquista de novos mercados no exterior. Assim, as duas empresas procuraram Tápias para anunciar sua parceria e, a partir daí, o Ministro organizou o anúncio sobre a associação. A BRF nasceu em um momento propício para o setor de suínos e de aves. Epidemias de febre aftosa e do mal da vaca louca na Europa, doenças eminentemente bovinas que assustavam os consumidores. Com o anúncio, as ações das duas empresas registraram valorizações na Bolsa de São Paulo. A Sadia PN (preferenciais) teve alta de 2,54%, e a Perdigão PN subiu 0,99% (FOLHA DE SÃO PAULO, 2001).

permitindo assim a formação de uma das maiores empresas de alimentos do mundo, a Brasil Foods – BRF. Depois da Fusão, a BRF prosseguiu promovendo investimentos internacionais adquirindo companhias no exterior a fim de competir em mercados que não havia até então conseguido por meio das exportações.

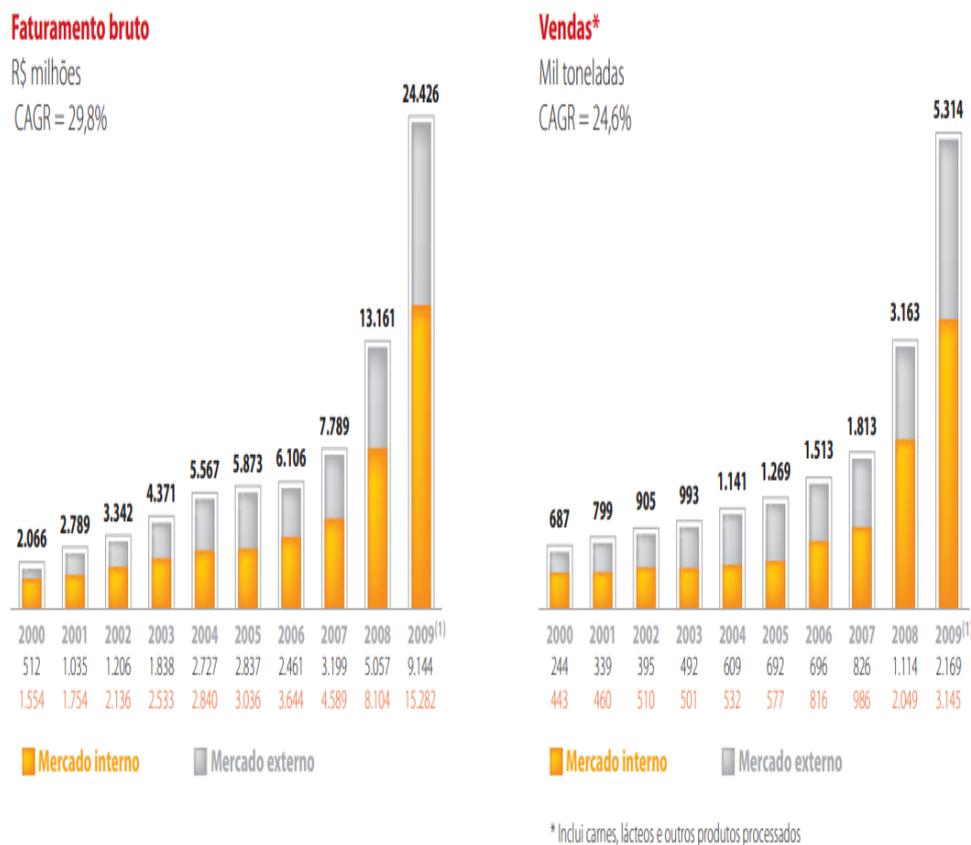
Na Tabela (1) e na Figura (2) é possível observar o resumo que contém: (a) o resultado proforma, incorporando os dados de Sadia desde 1.1.09 e, (b) o Resultado líquido ajustado - parcela relativa ao ágio das aquisições líquida de impostos em 2008, desconsiderando a absorção do prejuízo fiscal relativo à incorporação da Perdigão Agroindustrial S.A., ocorrida nos resultados do primeiro trimestre de 2009, além de (c), o resultado consolidado que exclui as ações em tesouraria, é capaz de apresentar os primeiros resultados da estratégia de fusão promovida por Sadia e Perdigão, agora BRF.

Tabela 1 - Resumos (Demonstrativos de Resultados (DREs) 2005-2009)

R\$ milhões	2009 ⁽¹⁾	2008	2007	2006	2005
Receita bruta	24.426	13.161	7.789	6.106	5.873
Mercado interno	15.282	8.104	4.589	3.644	3.036
Mercado externo	9.144	5.057	3.199	2.461	2.837
Receita líquida	20.937	11.393	6.633	5.210	5.145
Lucro bruto	4.730	2.759	1.873	1.344	1.459
Margem bruta (%)	22,6	24,2	28,2	25,8	28,4
Lucro operacional	416	709	504	191	547
Margem operacional (%)	2,0	6,2	7,6	3,7	10,6
EBITDA	1.222	1.159	803	456	745
Margem EBITDA (%)	5,8	10,2	12,1	8,7	14,5
Lucro líquido	228	54	321	117	361
Margem líquida (%)	1,1	0,5	4,8	2,3	7,0
Lucro líquido ajustado⁽²⁾	360	155	321	117	361
Margem líquida ajustada (%) ⁽²⁾	1,7	1,4	4,8	2,3	7,0
Valor de mercado	19.792	6.155	8.230	4.975	3.523
Ativo total	25.671	11.219	6.543	4.829	3.625
Patrimônio líquido	13.135	4.111	3.226	2.105	1.223
Dívida líquida	3.878	3.390	429	633	765
Dívida líquida/EBITDA	3,17	2,92	0,53	1,39	1,03
Lucro por ação - R\$ ⁽³⁾	0,28	0,26	1,73	0,71	2,70
Nº ações	436.236.623	206.958.103	185.957.152	165.957.152	44.652.384
Nº ações em tesouraria	1.226.090	430.485	430.485	430.485	143.495

Fonte: BRF, Relatório Anual (2009).

Figura 2 - Faturamento e Vendas (2000 - 2009)



Fonte: BRF, Relatório Anual (2009).

4. Conclusões

Este trabalho procurou caracterizar a empresa Sadia S. A. como uma estrutura organizacional do tipo *business group* formada no Brasil entre 1944-2009. Definiu-se a Sadia como um modelo *business group*, respeitando a cultura corporativa que lhe é peculiar. A Sadia consolidou-se como grupo econômico no Brasil, pois cumpriu etapas frente aos seus objetivos de crescimento e expansão que possibilitaram identifica-la dentro do conceito atribuído aos grupos econômicos latino-americanos. Ou seja, a empresa foi capaz de se adaptar as instabilidades e incertezas que historicamente fizeram parte da realidade econômica brasileira. Vale ressaltar que a capacidade de adaptação em ambientes marcados por essas adversidades é uma característica importante para definir uma estrutura empresarial como *business group*, diferentemente de outros tipos de estruturas organizacionais localizadas em economias maduras,

administradas sob um ambiente institucional mais estável e menos suscetíveis às incertezas conjunturais.

A Sadia se estabeleceu como uma empresa familiar privada no momento de sua fundação em 1944 através de seu fundador Attílio Fontana. Nesse caso, a Sadia assumiu as características de um modelo *business groups*, onde os membros dessa família – entidade central – sempre fizeram parte do conselho de administração, e muitos deles assumiram a presidência. E mesmo diante das propostas de reestruturação estabelecidas entre as décadas de 80 e 90, as quais permitiram transformações em seu modelo gerencial, a empresa não perdeu as características de empresa familiar.

Desde o início de suas atividades a empresa procurou manter uma relação direta e harmoniosa com todos os envolvidos no processo produtivo, criando canais de comunicação que além de informar, orientava os agricultores integrados à realização das atividades produtivas. Ou seja, a Sadia manteve as relações sociais, além das conexões econômicas e, portanto, apresentou mais uma característica importante para defini-la como um modelo empresarial *business group*.

Entre o final dos anos 60 e início dos anos 70 a Sadia participou do mercado financeiro buscando recursos para promover seu crescimento. Ao promover a abertura de capital das empresas Sadia S. A., Frigobrás Companhia Brasileira de Frigoríficos e Sadia Oeste S. A, o grupo Sadia também se credenciou para ser caracterizado como estrutura *business groups*.

Este trabalho não reuniu argumentos consistentes para concluir que o governo interviu diretamente nas estratégias de crescimento e consolidação da Sadia como grupo econômico. No entanto, foi relatado que as políticas de incentivo às exportações baseadas no do II PND na década de 70, fizeram com que a Sadia tirasse proveito dos subsídios governamentais para negociar frangos congelados com o Oriente Médio em 1975. Além disso, essa negociação reuniu condições para que novos contratos com o exterior fossem acordados até o final da década. Em outra oportunidade, mencionou-se que a empresa também se beneficiou dos empréstimos aprovados pelo BNDES para ampliar sua capacidade produtiva de suínos, bovinos, aves e rações como parte das estratégias de reestruturação interna e inserção internacional nos anos 2000. Dessa forma, entende-se que, direta ou indiretamente, o Estado apoiou Sadia para que a empresa pudesse se consolidar como um grande grupo no Brasil.

A Sadia apresentou-se como um grupo econômico que promoveu o processo de integração vertical, inovou tecnologicamente, diversificou atividades e criou novos produtos. A partir destas estratégias e do desejo explícito de exportar a Sadia participou do mercado internacional ofertando setenta produtos em quarenta países pelos cinco continentes. Em 2009, a Sadia Associa-se a Perdigão diante de um projeto que pretendia unificar as operações das duas companhias. Em julho de 2011, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) aprovou a fusão da Sadia com a Perdigão, formando assim uma das maiores empresas de alimentos do mundo, a BRF – Brasil Foods S.A.

Assim, acredita-se que este trabalho reuniu argumentos capazes de caracterizar o grupo Sadia como um modelo de *business groups* consolidado no Brasil entre 1944-2009, responsável pela evolução de um dos setores mais importantes da economia brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para apresentar Perdigão e Sadia como modelos de Business Groups (BG's) consolidados no Brasil entre 1934-2009, foram construídos três ensaios com temas interrelacionados. No primeiro ensaio intitulado: “Business Groups: revisão teórica e proposições sobre as características e estratégias dos grupos econômicos na América-Latina”, discutiram-se as questões sobre as características e estratégias que definem estes grupos como formas especiais de organização empresarial, presentes tanto nas economias desenvolvidas quanto nas economias periféricas. A análise direcionada aos problemas de natureza conjuntural nas regiões periféricas e as discussões sobre planejamento estratégico e formas de gestão com o objetivo de verticalizar atividades e diversificar produtos contribuíram para entender porque que os *business groups* são reconhecidos como grandes e importantes estruturas em níveis globais.

Na América-Latina e em outros ambientes institucionais com características semelhantes, observou-se que, em um primeiro momento, os *business groups* são capazes de mobilizar recursos e elaborar estratégias para diminuir os riscos de investir em regiões que apresentam grandes instabilidades e incertezas. Em seguida, superada a fase de restrições institucionais, os *business groups* são capazes de alocar os recursos e capacidades excedentes para aumentar seu poder de mercado, gerar barreiras aos concorrentes e administrar crises que venham a ocorrer dentro e fora da firma.

Poucos temas econômicos encontram uma divergência tão grande. Nesse caso, trata-se das questões relacionadas à origem, às características e definições atribuídas a estas organizações. Dentro desta perspectiva, os *business groups* são quase sempre definidos como estruturas formadas por uma firma multicompanhia, com afiliadas independentes e transacionando em mercados diferentes. As unidades de controle, geralmente, são gerenciadas por famílias, mas nada impede de que a administração do grupo seja realizada por investidores individuais, estatais, bancos ou outras instituições financeiras. Estes grupos investem e produzem em vários mercados, e não em uma única linha de produtos (produtos diversificados). Outra importante característica associada aos *business groups* é seu maior relacionamento social com os agentes ligados direta ou indiretamente ao grupo. Este relacionamento formado por vínculos socioculturais é capaz de gerar uma cultura corporativa comum, ou seja, a geração de valores e comportamentos que contribuem para a formação do ambiente social e

psicológico de uma organização, contemplando seu modo de pensar, agir e se comportar, bem como as futuras expectativas expressas através da sua visão de negócios (por exemplo, a criação de canais de comunicação entre *business groups* e seus colaboradores, ações em prol do lazer, saúde, educação e segurança dos trabalhadores). Esta é uma boa chance para diferenciar os *business groups* de outras formas organizacionais que teoricamente são descritas diante de estudos sobre conglomerados localizados em economias maduras (modelos anglo-americanos) e que possuem características diferentes dos grupos de negócios que há muito tempo são considerados uma forma típica de grandes negócios em economias emergentes; haja vista o próprio ambiente institucional instável, os mercados incompletos e as assimetrias de informações a que estão submetidos os *business groups* das regiões a periféricas se comparados às estruturas localizadas em regiões mais desenvolvidas. Estes são elementos que impõem dificuldades e exigem maior capacidade de adaptação e criatividade à expansão dos negócios e à consolidação dos *business groups* no território menos desenvolvidos.

Diante da riqueza do debate internacional sobre as características e estratégias adotadas pelos modelos organizacionais *business groups* constituídas, decidiu-se que os ensaios: “Perdigão: um business group consolidado no Brasil” e “Sadia como modelo de business group no Brasil (1944-2009)” deveriam revelar como essas estruturas organizacionais consolidaram-se como *business groups* no Brasil.

Estabelecendo um conceito próprio para *business groups*, baseado em argumentos que demonstram que as organizações empresariais Perdigão e Sadia cumpriram quesitos importantes para serem caracterizadas como grupos econômicos consolidados no Brasil no período em questão. Ou seja, caracterizaram-se como estruturas controladas por uma mesma entidade e apresentaram, apresentaram empresas listadas e diversificaram atividades em pelo menos três indústrias.

Além disso, pode-se dizer que as duas empresas foram fundadas por entidades familiares, a Perdigão pelos Ponzoni e Brandalise em 1934 e a Sadia por Atílio Fontana em 1944. Cresceram e expandiram seus negócios na maior parte do tempo através da gestão familiar. Nesse caso, nem as reestruturações administrativas da década de 90 tiraram da Sadia sua característica familiar, já que as decisões em prol de uma gestão mais profissionalizada decidiram por manter membros da família Fontana em cargos administrativos estratégicos. Por outro lado, a Perdigão estabeleceu uma trajetória

diferente, pois a transferência do controle acionário ao *pool* de investimentos no início da década de 90 afastou definitivamente os membros da família Brandalise da gestão empresarial. No entanto, isso não significa que a Perdigão passou a ser descaracterizada como um modelo de *business groups*. Nesse caso, lembra-se mais uma vez que os *business groups* são organizações controladas por entidades centrais, que além das famílias incluem os empreendedores individuais, empresas estatais, bancos e outras instituições financeiras. Se for observado, os *pools* de investimentos tinham algumas dessas características.

Perdigão e Sadia foram fundadas na mesma região, no Meio Oeste de Santa Catarina. Seus fundadores, os irmãos Ponzoni e Brandalise e Attilio Fontana, eram descendentes de imigrantes que chegaram ao Brasil durante o processo de colonização estabelecido entre o final do século XIX e início do século XX. Este é um fato importante para definir Perdigão e Sadia como modelos *business groups*, pois o a partir do processo de colonização introduziu-se, regionalmente, novas culturas, novas técnicas de produção e hábitos de consumo, o que por sua vez, possibilitou a formação das culturas organizacionais dos respectivos grupos econômicos. Nessa perspectiva, tanto os gestores da Perdigão, quanto os da Sadia, sempre adotaram estratégias que procuravam manter vínculos associativos com as comunidades onde as unidades empresariais se localizavam. Acreditavam, dessa forma, que seria fundamental para os interesses das empresas que houvesse um bom relacionamento com pessoas que estivessem em condições de exercitar suas potencialidades com criatividade. Este então seria um ponto importante frente às estratégias para o sucesso dos empreendimentos.

Como acontece com as estruturas do tipo *business groups* localizadas em regiões periféricas, as brasileiras Perdigão e Sadia ao longo de sua trajetória de expansão enfrentaram os problemas de natureza social, política e econômica. Aproveitaram os períodos de expansão econômica e de incentivos públicos para crescer e expandir seus negócios. Para tanto, adotaram estratégias de verticalização, diversificação, processos de integração (parecerias com produtores) e adequações tecnológicas. Atravessaram fronteiras, criaram novos produtos e marcas e sobressaíram-se no mercado como empresas líderes nos segmentos de produtos alimentícios a base de carnes e derivados.

Por outro lado, em períodos de instabilidades provocadas por crises econômicas, políticas e sócias decorrentes de fatores internos e externos, os grupos Perdigão e Sadia mantiveram suas trajetórias de expansão baseadas nos projetos de crescimento

planejado, elaborados e implantados a partir das suas reestruturações administrativas. Com base no crescimento planejado seguiram adiante com as estratégias que realizaram sonhos de longa data como a inserção de atividades e produtos no mercado internacional. Com o desenvolvimento do processo de internacionalização Perdigão e Sadia realizaram aquisições, formaram *Joint-Ventures*, montaram escritórios, instalaram novas unidades e diversificaram a produção adaptando seus produtos às culturas e aos hábitos locais. Cumpriram assim, as etapas do processo de internacionalização através de informação e experiência conquistando gradualmente suas posições no mercado externo. Entre a segunda metade da década de 90 e início dos anos 2000, Perdigão e Sadia já haviam se transformado em grandes grupos, reconhecidos mundialmente.

Pôde-se perceber que a Perdigão e a Sadia foram sendo definidas a partir das mesmas características. O processo de crescimento das empresas aconteceu diante da utilização das mesmas estratégias, e nos momentos que ambas julgaram como adequadas suas adoções. Desse modo, o processo de associação e a posterior fusão entre as empresas promoveram ganhos de sinergia que conseguiram reconfigurar a dinâmica de suas relações empresariais. Sinergias capazes de fazer com que Perdigão e Sadia, juntas, criassem uma das maiores empresas do setor de alimentos do mundo, a Brasil Foods – BRF.

Enfim, acredita-se que este trabalho conseguiu reunir argumentos suficientes para cumprir com seu principal objetivo, ou seja: apresentar a Perdigão e a Sadia como modelos de *business groups* consolidados no Brasil entre 1934-2009.

REFERÊNCIAS

ENSAIO (1)

ALDRIGHI, Dante Mendes; POSTALI, Fernando Antonio Slaibe. Business groups in Brazil. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). The Oxford Handbook of Business Groups. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 353-386, 2010.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. Política Industrial (2016). Disponível em: <https://old.abdi.com.br/paginas/politica_industrial.aspx>. Acesso em: 12/07/2019.

AMSDEN, Alice. Asia's Next Giant: South Korea and Late Industrialization, Oxford: Oxford University Press, 1989.

ANSOFF, Igor. Estratégia empresarial. São Paulo, McGraw-Hill, 1965.

AVICULTURA AGROINDUSTRIAL (2001). Sadia negociará ação em NY. Disponível em: <<https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/sadia-negociara-acao-em-ny/20010316-092301-0381>>. Acesso em: 10 de maio de 2019.

BAKER, George. Beatrice: A study in the creation and destruction of value. Journal of Finance, v. 47, n. 3, pp. 1081-1119, 1992.

BARBOSA, Fábio José. A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Administração. Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Administração, 2004.

BIZZI, Alexandra Guidini. A teoria dos custos de transação: um diagnóstico a luz do pensamento de Oliver Williamson. Negócios e Talentos, v. 15, n. 2, pp.1-9, 2015.

BERGH, Donald. Diversification strategy research at crossroads: Established, emerging and anticipated paths. In: HITT, Michael; FREEMAN, Eduard; HARRISON, Jeffrey (Eds.). The Blackwell handbook of strategic management. Oxford: Blackwell, pp. 362-383, 2001.

BRICKLEY, James. Incentive conflicts and contractual restraints: Evidence from franchising. Journal of Law & Economics, v. 42, n.2, pp. 745-774, 1999.

BUENO, Janaina Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto. São Paulo: Future Studies Research Journal, v. 3, n. 2, pp. 59-87, 2011.

CERCEAU, Junia. Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico. Dissertação de Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas de Minas Gerais – UFMG, Curso de Mestrado em Administração, 2001.

CHANG, Sea Jim. Ownership structure, expropriation, and performance of group-affiliated companies in Korea. *School of Business Administration*, pp. 238-254, 2003.

CHUNG, Chi-Nien. Markets, culture and institutions: the emergence of large business groups in Taiwan, 1950s-1970s. *Journal of Management Studies*, v. 38, n.5, pp. 719-745, 2001.

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. *Economica*, v.16, pp. 386-405, 1937.

COELHO, Daniel. Internacionalização via licenciamento. Export Partners Consulting (2016). Disponível em: <<https://exptpartners.com/internacionalizacao-via-licenciamento/>>. Acesso em: 05/08/2019.

CUERVO-CAZURRA, Álvaro. Resource development through the co-evolution of resources and scope. Unpublished PhD thesis. Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Massachusetts, 1999.

CUERVO-CAZURRA, Álvaro. Business groups and their types. *Asia Pacific J Manage*, v. 23, pp. 419-437, 2006.

DALLA COSTA, Armando; SILVA, Gustavo Pereira da. Bunge and his first fiftieth anniversary in Brazil (1905-1955): The construction of an economic group. *Investigaciones de Historia Económica*, v. 14, pp. 199-209, 2018.

DE PAULA, Germano Mendes. Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina. CEPAL: División de Desarrollo Productivo y Empresaria. Serie: Desarrollo Productivo, n. 137, 2003, 58p.

DUNNING, John Harry. Trade location of economic activity and the MNE: a search for an Eclectic Approach. In OHLIN, Bertil; HESSELBORN, Per-Ove; WIJKMAN, Per Magnus (Orgs.): *The International Allocation of Economic Activity*, pp. 395-418, 1977.

DUNNING, John Harry. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, pp. 9-31, 1980.

DUNNING, John Harry. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, pp. 1-13, 1988.

DUNNING, John Harry. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of (MNE) activity. *International Business Review*, v. 9, n.2, pp.163-190, 2000.

DYER, Jeffrey; NOBEOKA, Kentano. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the toyota case. *Strategic Management Journal*, n. 21, pp. 345-367, 2000.

EDWARDS, Corwin Conglomerate bigness as a source of power. In: STIGLER, George (Ed.). Business concentration and price policy. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1955.

EDWARDS, Sebastian; EDWARDS, Alejandra. Monetarism and liberalization: the chilean experiment. Cambridge: Ballinger Publishing Company, 1987, 270p.

FERREIRA, Amarildo; MESQUITA, Davi; AGUIAR, Gabriel, MARTINS, Leandro; SOARES, Rafael; FRANCO, Rodrigo Cameiro. Diversificação corporativa. Disponível em: <http://amarildofjunior.blogspot.com/2011/04/diversificacao-corporativa.html>. Acesso em: 01/07/2019.

GAMA, Claudio. Estratégia: corporativa, de negócios e funcional. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/estrategia-corporativa-de-negocios-efuncional>>. Acesso em: 01/07/2019.

GERLACH, Michael. Keiretsu organization in the japanese economy. New York: Harper Business, 1989.

GHEMAWAT, Pankaj; KHANNA, Tarun. The nature of diversified business groups: A research design and two case studies. Journal of Industrial Economics, v. 46, pp. 35-61, 1998.

GONÇALVES, Reginaldo. Grupos econômicos: uma análise conceitual e teórica. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Economia, v. 45, n. 4, pp. 491-518, 1991.

GOTO, Akira. Business groups in market' economy. European Economic Review, v. 19, pp. 53-70, 1982.

GRANOVETTER, Mark. Business Groups and Social Organization. In: Neil Smelser; Richard Swedberg (Orgs.). The Handbook of Economic Sociology. 2ª edição. United Kingdom: Princeton University Press, 2005, 736p.

HITT, Michel; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. Strategic Management: competitiveness and globalization. Cincinnati, South-Western College, 2001, 668p.

IEDI – INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. A política de desenvolvimento industrial o que é e o que representa para o Brasil (1998). Disponível em: https://iedi.org.br/anexos_legado/4cfe53d30f0442c9.pdf. Acesso em: 10/07/2019.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing Foreign market commitments, Journal of International Business Studies, v. 6, n. 1, pp. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalization. International Marketing Review, v.7, n. 4, pp.11-24, 1990.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v.40, n. 9, pp. 1411-1431, 2009.

KALI, Raja; GHATAK, Maitreesh. Diversified business groups in emerging economies. *ICRA Bulletin: Money and Finance*, v. 2, n. 4, pp. 20-31, 2000.

KEISTER, Lisa. *Chinese business groups*. Oxford: Oxford University Press, 2004, 220p.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*. pp. 41-51, 1997.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. Is group affiliation profitable in emerging markets? An analysis of diversified Indian business groups. *The Journal of Finance*. v. 55, n. 2, pp. 867-891, 2000.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. The future of groups in emerging markets: long-run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3. pp. 268-285, 2000.

KHANNA, Tarun; RIVKIN, Jan Winter. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, v.22, n. 1, pp. 45-74, 2001.

KHANNA, Tarun; YAFEH, Yishay. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 575-60, 2010.

KIM, Hicheon. Business Groups in South Korea. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 157-179, 2010.

KOCK, Carl; GUILLÉN, Mauro. Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. *Industrial and Corporate Change*, v. 10, n. 1, pp. 77-113, 2001.

LEE, Keun. Business groups as an organizational device for development and transition. In: *international Conference on Managing Development and Transition*. Tokyo: ISS, pp. 1-20, 2002.

LEE, Keun; SAM-KANG, Young. Business Groups in China. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 209-236, 2010.

LEFF, Nathaniel. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups'. *Economic Development and Cultural Change*, v. 26, pp. 661-675, 1978.

LEONIDOU, Leonidas; KATSIKEAS, Constantine; SAMIEE, Saeed. Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, v. 55, n. 1, p. 51-67, 2002.

PALIHAWADANA, Daynanda; THEODOSIOU, Marios. National; LEONIDOU, Leonidas. Export- -promotion programs as drivers of organizational resources and capabilities: effects on strategy, competitive advantage and performance. *Journal of International Marketing*, v. 19, n. 2, p. 1-29, 2011.

LIMA, Gustavo Barbieri; CARVALHO, Dirceu Tornavoi. Joint-venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico. *Revista de Negócios Internacionais*. Piracicaba: FEARP- USP, v. 9, n. 16, pp. 1-14, 2011.

LOPES, Pedro Lopes. Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias. Tese de Doutorado. Curitiba: PPGDE-UFPR, 2013.

MILLER, Robert; GLEN, Jack; JASPERSEN, Frede. International joint venture in developing countries (1996). Discussion Papers. Disponível em: < <http://documents.worldbank.org/curated/en/895971468765008903/pdf/multi-page.pdf> >. Acesso em: 08/08/2019.

MIYAJIMA, Hideakand; KAWAMOTO, Shinya. Business Groups in prewar Japan: historical formation and legacy. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 97-126, 2010.

MONTGOMERY, Cynthia. Corporate diversification. *Journal of Economic Perspectives*, v.8, n.3, pp. 163-178, 1994.

MUELLER, Dennis. A theory of conglomerate merger. *Quarterly Journal of Economics*, v. 83, n. 4, pp. 643-659, 1969.

NACHUM, Lilach. Diversification Strategies of Developing Firms. *Journal of International Management*, v.5, pp. 115-140, 1999.

PAIVA, Caroline Mendonça Nogueira; ALCÂNTARA, Juciara Nunes; CINTRA, Evandro Marcus; CALEGÁRIO, Cristina Lélis Leal. Fatores que Influenciam as Estratégias de Exportação da Firma. *Unijui: Desenvolvimento em Questão*, n. 31, pp. 173-197, 2015.

PANT, Arnivan; PANI, Saroj Kumar. Why Conglomerates Thrive (Outside the U.S.). *Harvard Business Review*, 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/12/why-conglomerates-thrive-outside-the-us>. Acesso em 20/03/2019.

PENROSE, Edith. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Basil Blackwell, 1959.

PEROTTI, Enrico; GELFER, Stanislav. Red barons or robber barons? Governance and financing in russian firms. Centre for Economic Policy Research, 1999. Discussion Paper n. 2204.

POCZTER, Sharon; HALL, Warren. Business groups in emerging markets: a survey and analysis. *Journal. Emerging Markets Finance and Trade*, v. 54, n. 5, pp. 1-38, 2018.

RIBAU, Cláudia; MOREIRA, Antônio; RAPOSO, Mário; Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis. *Int. J. Business and Globalisation*, v.15, n.4, pp. 528-554, 2015.

ROCHA, Marco Antonio Martins. Grupos econômicos e capital financeiro. Uma história recente do grande capital brasileiro. (Tese de Doutorado). Campinas: IE-Unicamp, 2013.

SÁNCHEZ, Miguel José; PAREDES, Ricardo. Grupos económicos y desarrollo. Santiago de Chile: Departamento de Economía, Universidad de Chile, pp.1-31, 1994.

SANTOS, Camila Albuquerque Porfírio; WATANUKI, Hugo Martinelli; MORAES, Renato de Oliveira. O processo de internacionalização de empresas segundo o modelo Uppsala: um estudo de caso na indústria petroquímica brasileira. XXXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Joinville: ABEPRO, 2017.

SARKAR, Jayati. Business Groups in India. In: In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 294-321, 2010.

SILVA, Christian Luis da. Competitividade na cadeia de valor. 2a edição. Curitiba: Juruá, 2004, 182p.

SILVA, Gustavo Pereira da; DALLA COSTA, Armando. A formação do grupo Votorantim: as origens de um grupo econômico brasileiro no setor têxtil de São Paulo (1891-1929). *Economia e Sociedade*, v. 27, n. 62, p. 321-354, abr. 2018.

STARATEGY-TRAIN, 2009. Disponível em: <http://www.st.merig.eu/index.php?id=292&L=5>. Acesso em: 30/07/2019.

STEERS, Richard; YOON Keun Shin; GERARDO, Ungson. *The Chaebol: Korea's New Industrial Might*, New York: Harper & Low, 1989.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João. Política industrial e desenvolvimento. *Revista de Economia Política*, v. 26, n. 2, pp. 163-185, 2006.

TAKEISHI, Akira. Knowledge partitioning in the interfirm division of labor: The case of automotive product development. *Organization Science*, v. 13, n. 3, pp. 321-338, 2002.

TEECE, David John. Internal Organization and economic performance: an Empirical analysis of the profitability of Principal Firms. *The Journal of Industrial Economics*, Vol. 30, No. 2, pp. 173-199, 1981.

TIRONI, Luís Fernando. Grupos econômicos: aspectos normativos. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas – IPEA, v. 26, pp. 47-56, 2013.

VERNON, Rimond. International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 2, pp. 190-207, 1966.

VERNON, Rimond. Cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v 41, n.4, pp. 255-267, 1979.

VIEIRA, Juanito Alexandre. As tramas da política industrial nos governos FHC e Lula: um olhar a partir do IEDI e da CUT. (Tese de Doutorado em História). Juiz de Fora – MG: Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, 2017.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, Nashville, Vol. 46, No. 2, pp. 316-325, 1973.

WILLIAMSON, Oliver Eaton Market and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, Oliver Eaton. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, Chicago, v. 22, n. 2, 1979, 233 p.

WILLIAMSON, Oliver. *The Economics Institutions of Capitalism*. New York: Free Press, 1985.

YIU Daphne; YUAN Lu; BRUTON, Garry; HOSKISSON, Robert. Business groups: an integrated model to focus future research. *Journal of Management Studies*, v.44, n. 8, pp. 1551-1579, 2007.

ENSAIO (2)

ALDRIGHI, Dante Mendes; POSTALI, Fernando Antonio Slaibe. Business groups in Brazil. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 353-386, 2010.

ANDERSON, Rogério Oliveira. Fundos de pensão das estatais (2012). Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22076/fundos-de-pensao-das-estatais>. Acesso em: 14/08/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS - Ambima. (2013). Boletim Ambima. Disponível em: <http://portal.anbima.com.br/informacoes-tecnicas/boletins/fusoes-aquisicoes/Documents/Boletim_fusoes_e_aquisicoes_2013-1S.pdf>. Acesso em: 28/09/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA EXPORTADORA DE CARNE BOVINA – ABIEC (2010). Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/download/anual-2010>>. Acesso em 04/09/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA – ABIPECS - Relatório ABIPECS 2008. Disponível em: <http://www.abipecs.org.br>. Acesso em: 17/08/ 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS – ABIA – 2016. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/temp/z2017417RELATORIOANUAL2016.pdf>. Acesso em: 14/08/2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECICLAGEM ANIMAL – ABRA (2014). Três anos após a fusão, valor de mercado da BRF é duas vezes maior. Disponível em: <https://abra.ind.br/blog/abra-news/tres-anos-apos-a-fusao-valor-de-mercado-da-brf-e-duas-vezes-maior/>. Acesso em: 15/10/2019.

BANCO MUNDIAL. World Development Indicators Database. Disponível em: <http://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>. Acesso em: 19/07/2019.

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BRASIL FOODS – BRF (2009). Cronologia. Disponível em: <https://www.perdigao.com.br/a-perdigao/>. Acesso em: 12/09/2019.

CAMPOS, RENATO RAMOS. Tecnologia e concorrência na Indústria Brasileira de Carnes na Década de Oitenta. 1994. 214p. Tese de Doutorado. Instituto de Economia – IE – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

COSTA, Luciano de Souza; GARCIA, Luis Alberto Ferreira; BRENE, Paulo. Panorama do setor de Frango e Corte no Brasil e a participação da indústria avícola paranaense no complexo dado seu alto grau de complexidade. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. Anais... São Paulo: IV SINGEP, 2015, pp. 1-16.

DALLA COSTA, Armando João. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da perdigão. Revista de Economia Contemporânea. Rio de Janeiro: UFRJ, v. 11, n. 2, pp. 197-225, 2007.

FERNANDEZ-PEREZ, Paloma; LUNCH, Andrea. Evolution of Family Business. Continuity and Change in Latin America and Spain. FERNÁNDEZ-PÉREZ, Paloma; LLUCH, Andrea (eds.). Cheltenham: Edward Elgar, 2016, 295 p.

FAOSTAT – FAO. Disponível em: <http://www.fao.org/corp/statistics/en/>. Acesso em: 18/07/2019.

FOLHA ONLINE (2001). Sadia e Perdigão se unem para exportar. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2604200128.htm>. Acesso em: 23/09/2019.

FEE, Edward; THOMAS, Shawn. Sources of gains in horizontal mergers: evidence from customer, supplier, and rival firms. *Journal of Financial Economics*, v. 74, n. 3, pp. 423-460, 2004.

GAJ, Luis. Comentário sobre profissionalização na reportagem: a crise da sucessão, In: *Boletim da Revista de Administração*. São Paulo, n. 16, p. 17, 1989.

GAZETA MERCANTIL. (2009). Após três tentativas frustradas, Sadia e Perdigão anunciam fusão. Disponível em: http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2009/05/20/378/Apos_tres_tentativas_frustradas_Sadia_e_Perdigao_anunciam_fusao.html. Acesso em: 29/09/2019.

GERSICK, Klein; HAMPTON, Davis Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *Geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócios Editora, 1998.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA - COMITÊ RIO DO PEIXE. Projeto Histórico (2019). Disponível em: <<http://www.cbhriodopeixe.com.br/historico>>. Acesso em 30/08/2019.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Pinheiro Preto – Capital Catarinense do Vinho (2013). Disponível em: <<https://www.pinheiropreto.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaItem/2057>>. Acesso em: 1/9/2019.

HOSKEN, Daniel; SIMPSON, John David. Are retailing mergers anticompetitive? An event study analysis [Working Paper n° 216]. Federal Trade Commission. Disponível em: <<http://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/are-retailing-mergeranticompetitive-event-study-analysis/wp216.pdf>>. Acesso em: 24/09/2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Pesquisa Trimestral do Abate de Animais. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 09/09/2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Anuário Estatístico do Brasil/IBGE-Rio de Janeiro, volume 56, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Brasil: 500 anos de povoamento. Rio de Janeiro, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Indicadores IBGE. Estatística da Produção Pecuária – 2017.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ITAL. Alimentos processados: Evolução da indústria de alimentos e bebidas no Brasil (2016). Disponível em: <http://www.alimentosprocessados.com.br/industria-evolucao-industria-de-alimentos-e-bebidas-no-brasil.php>. Acesso em: 01/08/2019.

KRABBE, Everton Luis; FILHO, Jonas Irineu dos Santos; MIELE, Marcelo; MARTINS, Franco Müller. Cadeias produtivas de suínos e aves. In: GENTILINI,

Fabiane Pereira; ANCIUTI, Marcos (Orgs.). Tópicos atuais na produção de suínos e aves. Pelotas: IF Sul/Pelotas, pp. 9-13, 2013.

LUDKEVITCH, Iuri Filus. Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparado. 2005. 162p. (Dissertação de Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração – Rio de Janeiro – RJ.

MIELE, Marcelo; MACHADO, Jurandi Soares. Panorama da carne suína brasileira. *Agroanalysis*, v. 30, n. 1, p.34-42, 2010.

MADUREIRA, Daniele Nascimento. Preparada para crescer - com estrutura de capital mais flexível, companhia busca expansão em três novos nichos. *Revista Capital Aberto, Governança Corporativa*, pp. 41-42, 2006.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, INDÚSTRIA E COMÉRCIO - DIRECTORIA GERAL DE ESTATÍSTICA. (4º Censo geral da população e 1º da agricultura e das indústrias). Volume V – Primeira Parte, Setembro, 1920.

MIOR, Luiz Carlos. Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo de carnes de Santa Catarina. 1992. 285 p. Dissertação (Mestrado do Desenvolvimento Agrícola), Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ – Rio de Janeiro.

MENEZES, Ricardo. Especial edição impressa: de Santa Catarina para o mundo (2008). *Revista Portuária: Economia & Negócios*. Disponível em: <<http://www.revistaportuaria.com.br/noticia/2718>>. Acesso em: 23/09/2019.

NETO, Onofre Aurélio. O Brasil no mercado mundial de carne bovina: análise da competitividade da produção e da logística de exportação brasileira. *Ateliê Geográfico-Goiânia-GO*, v. 12, n. 2, pp. 183-204, 2018.

PERDIGÃO. Relatórios anuais (1970-2009).

PINHEIRO, Juliano Lima – Mercado de capitais: fundamentos e técnicas. São Paulo - SP: Atlas, 2006.

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS (2016). STJ mantém condenação de ex-executivos da Sadia por crime de insider trading. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/02/stj-mantem-condenacao-a-ex-executivos-da-sadia-por-crime-de-insider-trading.html>>. Acesso em 04/10/2019.

REVISTA EXAME (2011). Sadia perde cerca de R\$ 2,5 bi com câmbio em 2008. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/sadia-perde-cerca-r-2-5-bi-cambio-2008-diz-brascan-417570/>. Acesso em: 1/10/2019.

RODRIGUES, Cryslaine Flavia da Silva; FILHO, Ricardo Schmidt. O processo de industrialização brasileiro: repercussões e perspectivas. In: XI Congresso Brasileiro de História Econômica e 12ª CONFERÊNCIA DE HISTÓRIA DE EMPRESAS. Vitória – ES, 2015.

ROMANO, Patrícia Ribeiro; ALMEIDA, Vinício de Souza. Análise dos efeitos em mercado de capitais decorrentes de fusões: o caso BRF S.A. RAC, Rio de Janeiro, v. 19, n. 5, pp. 606-625, 2015.

RUIZ, Ricardo Machado. Estratégias empresariais: um estudo de grupos industriais nacionais (1980-1993). Nova Economia I Belo Horizonte v.6, n.2, pp. 84-110, 1996.

SANTOS, Juberto. A Crise dos anos de 1920 e o Tenentismo (2019). Disponível em: <http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=1071>. Acesso em: 13/08/2019.

SOUZA, José Paulo de. As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor. 1999. 135p. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis.

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

UNITED STATES - DEPARTMENT OF AGRICULTURE – USDA - 2010. Foreign Agricultural Service. Disponível em: <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx>. Acesso em: 07/07/2019.

UNITED STATES - DEPARTMENT OF AGRICULTURE – USDA – 2016. Disponível em: <http://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/home>. Acesso em: 12/07/2019.

WILKINSON, John. Estudo da competitividade da Indústria Brasileira - Competitividade na Indústria de Abate e Preparação de Carnes - Nota Técnica Setorial do Complexo Agroindustrial. Campinas: MCT/ FINEP/ PADCT, 1993. 70p.

YIU Daphne; YUAN Lu; BRUTON, Garry; HOSKISSON, Robert. Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research. Journal of Management Studies, v.44, n. 8, pp. 1551-1579, 2007.

ENSAIO (3)

ABREU, Marcelo de Paiva; CARNEIRO, Dionísio Dias. A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989. Rio de Janeiro: Campus, 1990, 445 p.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. Política Industrial (2016). Disponível em: < https://old.abdi.com.br/paginas/politica_industrial.aspx >. Acesso em: 12/07/2019.

AVICULTURA AGROINDUSTRIAL (2003). Sadia lidera exportação de frango. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/sadia-lidera>

exportacao-de-frango/20030121-110003-0494#.XO_BNvJStyg.mailto. Acesso em: 21 de maio de 2019.

ALDRIGHI, Dante Mendes; POSTALI, Fernando Antonio Slaibe. Business groups in Brazil. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). The Oxford Handbook of Business Groups. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 353-386, 2010.

ANSOFF, Igor. Estratégia empresarial. São Paulo, McGraw-Hill, 1965.

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

BERNHOFER, Renato. Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo : Nobel, 1989.

BIELSCHOWSKY, Ricardo. O pensamento econômico brasileiro. O ciclo ideológico do desenvolvimentismo, 1930-1964. 3ª ed. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996, 480p.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). BNDES aprova financiamento de R\$ 974 milhões à Sadia S/A. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/20051020_not269_05. Acesso em: 20/08/2019.

BRASIL FOODS – BRF. Relatórios Anuais (2000 a 2009)

CHRISTENSEN, C.R. Management succession in small and growing enterprises. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.

DALLA COSTA, Armando João. O grupo Sadia e a produção integrada: o lugar do agricultor no complexo agroindustrial, 1993. (Dissertação de Mestrado). Departamento de História. Universidade Federal do Paraná, Curitiba – PR.

DALLA COSTA, Armando João. A Sadia e as sucessivas sucessões nas empresas familiares. Université de Picardie Jules Verne, pp. 1-23, 2005.

DALLA COSTA, Armando João; GARCIA, Junior Ruiz. The Trajectory of Sadia in the International Market: from exports to the implementation of productive units Abroad. *Espacios*, v. 34, n. 11, pp. 1-23, 2013.

DALLA COSTA, Armando João; SOUZA-SANTOS, Elson Rodrigo de. Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia. *Economia & Tecnologia*, v. 17, pp. 164-176, 2009.

DE CASTRO, Antonio Barro. Ajustamento x transformação: a economia brasileira de 1974 a 1984. In: DE CASTRO, Antonio Barro; DE SOUZA, Francisco. A economia brasileira em marcha forçada. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

DE PAULA, Germano Mendes. Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina. CEPAL: División de Desarrollo Productivo y Empresaria. Serie: Desarrollo Productivo, n. 137, 2003, 58p.

DE SIQUEIRA, Tagori Villarim. Os Grandes Grupos Brasileiros: Desempenho e Estratégias na Primeira Metade dos Anos 90. Revista do BNDES, v. 7, n.13, pp. 3-32, 2000.

DIAS, Kadu. Mundo das marcas. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/06/sadia-saudvel-sadia.html>. Acesso em: 12/05/2019.

DUNNING, John Harry. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. Journal of International Business Studies, v. 11, n. 1, pp.9-31, 1980.

DUNNING, John Harry. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, v. 19, n. 1, pp. 1-13, 1988.

DUNNING, John Harry. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of (MNE) activity. International Business Review, v. 9, n. 2, pp.163-190, 2000.

ESPINDOLA, Carlos José. As agroindústrias no Brasil: o caso Sadia. Chapecó- SC: Grifos, 1999, 263p.

FERNANDEZ-PEREZ, Paloma; LUNCH, Andrea. Evolution of Family Business. Continuity and Change in Latin America and Spain. FERNÁNDEZ-PÉREZ, Paloma; LLUCH, Andrea (eds.). Cheltenham: Edward Elgar, 2016, 295 p.

FERRAZ, João Carlos; DE PAULA, Germano Mendes; KUPFER, David. Política industrial. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (Orgs.). Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, 640 p.

FOLHA ONLINE. (1994). Perdigão é vendida por US\$ 450 milhões. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1994/7/16/dinheiro/14.html>. Acesso em: 20/07/2019.

FOLHA ONLINE. (2001). Sadia e Perdigão se unem para exportar. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2604200128.htm>. Acesso em: 23/09/2019.

FONTANA, Atílio. História da minha vida. Petrópolis – RJ: Vozes, 1980, 278p.

FONTANA, Iara. Como fritar as Josefinas. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. São Paulo: Cultura, 1996.

FURTADO, Celso. Formação econômica do Brasil. 34ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GAJ, Luis. Comentário sobre profissionalização na reportagem: a crise da sucessão, In: Boletim da Revista de Administração. São Paulo, n. 16, p. 17, 1989.

GAZETA MERCANTIL. (2009). Após três tentativas frustradas, Sadia e Perdigão anunciam fusão. Disponível em: [http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2009/05/20/378/Apos tres tentativas frustradas, Sadia e Perdigao anunciam fusao.html](http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2009/05/20/378/Apos_tres_tentativas_frustradas_Sadia_e_Perdigao_anunciam_fusao.html). Acesso em: 29/09/2019.

GONÇALVES, Reginaldo. Grupos econômicos: uma análise conceitual e teórica. Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Economia, v. 45, n. 4, pp. 491-518, 1991.

GORGATI, Vlamir. Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios. Contribuições à teoria da firma. (Dissertação de Mestrado em Administração). São Paulo: USP, 2000.

GRANOVETTER, Mark. Business Groups and Social Organization. In: Neil Smelser; Richard Swedberg (Orgs.). The Handbook of Economic Sociology. 2ª edição. United Kingdom: Princeton University Press, 2005, 736p.

HILT, Michel; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert. Strategic Management: competitiveness and globalization. Cincinnati, South-Western College. 668p.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo industrial (1940). Rio de Janeiro – RJ. IBGE: IBGE.

IEDI – INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. A política de desenvolvimento industrial o que é e o que representa para o Brasil (1998). Disponível em: https://iedi.org.br/anexos_legado/4cfe53d30f0442c9.pdf. Acesso em: 10/07/2019.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing Foreign market commitments, Journal of International Business Studies, v. 6, n. 1, pp. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalization. International Marketing Review, v.7, n. 4, pp.11-24, 1990.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, v.40, n. 9, pp. 1411-1431, 2009.

KAGEYAMA, Ângela. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agrindustriais. Agricultura e políticas públicas. Brasília: IPEA. 1990. n. 12, pp. 113-223.

KHANNA, Tarun; YAFEH, Yishay. Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites? In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). The Oxford Handbook of Business Groups. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 575-60, 2010.

KOCK, Carl; GUILLÉN, Mauro. Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification. Industrial and Corporate Change, v. 10, n. 1, pp. 77-113, 2001.

LANZANA, Antonio; COSTANZI, Rogério. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, Ives Gandra da Silva et. al. Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, pp. 31-50, 1999.

LEFF, Nathaniel. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups'. *Economic Development and Cultural Change*, v. 26, pp. 661-75, 1978.

LODI, João Bosco. A empresa familiar. 4. ed. São Paulo : Pioneira, 1993.

LUDKEVITCH, Iuri Filus. Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparado, 2005. (Dissertação de Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração – Rio de Janeiro – RJ.

MANO, Cristiane. Depois da separação. Um ano após a saída de Luiz Fernando Furlan, Walter Fontana Filho diz que não vai deixar a presidência da Sadia. *Revista Exame*. São Paulo: Abril. Ano 38, n. 7, v. 815, pp.48-51, 2004.

MIYAJIMA, Hideakand; KAWAMOTO, Shinya. Business Groups in prewar Japan: historical formation and legacy. In: COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, pp. 97-126, 2010.

NACHUM, Lilach. Diversification Strategies of Developing Firms. *Journal of International Management*, v.5, pp. 115-140, 1999.

PENROSE, Edith. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Basil Blackwell, 1959.

PENROSE, Edith. The growth of the firm – A case study: The Hercules Powder Company. *Business History Review*, v. 34, pp. 1-23, 1960.

PIMENTA, Margareth Afeche. A estrutura espacial da microrregião colonial do Rio do Peixe. Rio de Janeiro: 1984. Dissertação de Mestrado. COPPE/UFRJ.

PERDIGÃO. (2009a). Perfil Corporativo e Histórico. Disponível em: <http://www.perdigao.com.br/ri/default.html>. Acesso em: 29/9/2019.

PERDIGÃO. (2009b). Relatório Anual 2008. Disponível em: http://www.perdigao.com.br/ri/web/arquivos/Relatorio_Anual_2008.pdf. Acesso em: 28/09/2019.

REVISTA INTEGRAÇÃO. Órgão Interno da Fundação Atílio Fontana (FAF). Integração avícola completa 32 anos de vida. In: *Revista Aves e Ovos*, APA, São Paulo – SP, pp. 6-28, 1993.

RIBAU, Cláudia; MOREIRA, Antônio; RAPOSO, Mário; Internationalisation of the firm theories: a schematic synthesis. *Int. J. Business and Globalisation*, v.15, n. 4, pp. 528-554, 2015.

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

RODRIGUEZ, Octavio. On the conception of the centre-periphery system. *Cepal Review*, n.3, pp.195-239, 1977.

ROSENBLATT, Paul et al. La familia en la empresa : comprender y resolver los problemas que enfrentam las familias empresariais. Buenos Aires: El Ateneo, 1995.

RUIZ, Ricardo Machado. Estratégias empresariais: um estudo dos grupos industriais nacionais. Belo Horizonte: Nova Economia, v. 6, n. 2, pp. 85-110, 1996.

SADIA 50 ANOS: Construindo uma história. São Paulo – SP. Prêmio, 1994, 143 p.

SADIA 60 ANOS. Brasil Alimentos, 2004. Disponível em: <http://www.signuseditora.com.br/ba/pdf/24/24%20%20.Sadia.pdf>. Acesso em 15/05/2019.

SADIA. Relatórios Anuais (1970 a 2009).

SADIA. (2009a). Sadia e Perdigão. Disponível em: <http://ri.sadia.com.br/ptb/1682/Fato%20Relevante.pdf>. Acesso em: 28/8/2019.

SADIA. (2009b). Associação entre Perdigão e Sadia. Disponível em: http://ri.sadia.com.br/ptb/1692/Apresenta%E7%E3o%20Investidores_V_.pdf. Acesso em: 28/8/2019.

SAES, Alexandre Maccione; SAES, Flávio Azevedo Marques de; RIBEIRO, Maria Alice Rosa. Rumos da história econômica no Brasil: 25 anos da ABPHE. São Paulo: Alameda, 2017.

SANTOS, Diovana. Sistema integrado de produção de frangos de corte, Universidade Federal de Lavras-3rlab, Viçosa, 2016. Disponível em: <https://3rlab.wordpress.com/2016/10/04/sistema-integrado-de-producao-de-frangos-de-corte/>. Acesso em: 12/05/2019.

SATO, Geni Satiko. Estratégia e estrutura organizacional na indústria de alimentos: o caso Sadia. (Tese de Doutorado). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas, 1998.

SAFATLE, Claudia. A mãe de todas as crises. *Valor Econômico*, agosto de 2012. Disponível em: www.valor.com.br/cultura/mae/detodas/ascrieses. Acesso em 20/05/2019.

SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James; CUNHA, Jess. A review and anotated bibliography of family business studies. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1996.

SUZIGAN, Wilson; FURTADO, João. Política industrial e desenvolvimento. *Revista de Economia Política*, v. 26, n. 2, pp. 163-185, 2006.

VERNON, Rimond. International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 2, pp. 190-207, 1966.

VERNON, Rimond. Cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v 41, n.4, pp. 255-267, 1979.

VIEIRA, Juanito Alexandre. As tramas da política industrial nos governos FHC e Lula: um olhar a partir do IEDI e da CUT. (Tese de Doutorado em História). Juiz de Fora – MG: Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF, 2017.

YIU Daphne; YUAN Lu; BRUTON, Garry; HOSKISSON, Robert. Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research. *Journal of Management Studies*, v.44, n. 8, pp. 1551-1579, 2007.