

# **SADIA E PERDIGÃO: DIFERENTES TRAJETÓRIAS ADMINISTRATIVAS NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Armando Dalla Costa<sup>1</sup>

## **Resumo**

Este texto faz uma análise das diferentes estratégias de administração adotadas pelas empresas Sadia e Perdigão no decorrer de sua história. Partindo da explicação teórica do modelo dos três círculos: gestão, propriedade e família, analisa a passagem do proprietário fundador para a gestão de seus filhos e netos. A Sadia encontra-se na fase do « consórcio de primos », quando a terceira geração assumiu o comando da empresa nos anos 90, enquanto que na Perdigão a segunda geração, por dificuldades administrativas, vendeu a empresa em meados da década de noventa.

**Palavras chave:** empresa, gestão, propriedade, administração, família.

## **Abstract**

The paper analyses the different administration strategies adopted by Sadia and Perdigão throughout their existence. The text explains the theory behind the « model of the three circles »: management, property and family, and analyses the changing of hands from the owner to their sons and grandsons. Sadia finds itself nowadays at the stage of « consórcio de primos » when the 3rd generation took over the company in the 90's, while Perdigão was sold in the mid 90's when managed by the 2nd generation of the family's owner, due to administrative difficulties.

**Key-words:** company, management, property, administration, family.

## **Introdução**

Cada vez mais os estudiosos do assunto chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso da empresa familiar. O fundador que consegue dar uma boa formação aos filhos e tem a lucidez necessária para perceber que não é imortal, que é melhor resolver sua sucessão enquanto está no comando da situação do que deixar seus filhos se digladiarem depois de sua morte, pode contar com a quase certeza de perpetuar a sua obra: a empresa que criou e fez crescer.

Existem inúmeros casos e comparações de empresas que garantiram sua continuidade e de outras que faliram ou foram vendidas. Um dos mais citados é o da família Matarazzo, que chegou a ter o maior grupo empresarial da América Latina. Há sérias evidências que indicam o problema da sucessão como um dos fatores que o

---

<sup>1</sup> Doutor em História pela Université de la Sorbonne Nouvelle Paris III, professor e pesquisador na Universidade Tuiuti do Paraná.

levaram à decadência. O primeiro Matarazzo, não se sabe porquê, escolheu o décimo segundo de seus treze filhos como sucessor no comando. Esse herdeiro não guiou o grupo no caminho seguro de modernização, tornando suas fábricas obsoletas e mantendo um nível exagerado de diversificação, deixando-as em franca decadência por ocasião de sua morte, na década de 1970.

Este herdeiro, por sua vez, imitou o pai ao não delegar poder até o fim de sua vida e, preteriu os filhos homens que trabalhavam com ele desde a mocidade, deixando o controle para sua filha caçula, que nunca havia trabalhado nas empresas. Esta herdeira não soube mudar o rumo que a Matarazzo vinha seguindo e levou o grupo à derrocada.

Comparando esse exemplo com o do imigrante Pereira Ignacio na mesma década, na mesma cidade de Sorocaba podemos destacar, de início, uma grande diferença: esse fundador, ao perceber o talento empresarial de seu genro, foi gradualmente delegando-lhe a liderança, de modo que não houve problema de sucessão com sua morte. O genro, José Ermírio de Moraes, mais tarde, comprou as ações de seus cunhados, consolidando assim o controle acionário. Uma vez no controle do grupo, não criou seus herdeiros como « filhos de ricos », mas com uma rígida ética do trabalho. Podemos argumentar que o sucesso continuado do grupo se deve, em boa parte, a esse processo de sucessão pacífico e bem planejado, ao contrário do grupo Matarazzo (Martins et alii, 1998).

Neste texto, buscaremos analisar a história da Sadia e da Perdigão a partir do *modelo de três círculos*, família, propriedade e gestão. Além disso, veremos como se desenvolveram tais empresas em torno dos mesmos eixos. Neste caso, analisaremos a « passagem do bastão » da primeira para a segunda e a terceira geração.

A intenção não é de reescrever a história dos dois grupos e sim de compreender como aconteceu o envolvimento do fundador e de seus filhos, noras, genros e netos na administração dos negócios. Buscaremos demonstrar como na Sadia este envolvimento foi sempre muito próximo, desde o início das atividades no oeste catarinense até o momento em que a empresa estabeleceu-se, cresceu, diversificou suas atividades e conquistou o território nacional, com unidades industriais e filiais comerciais. Na Perdigão houve, nas primeiras três décadas, a participação de três famílias: Brandalise, Bonato e Ponzoni. Somente a partir dos anos 1960 é que os Brandalise assumiram a direção administrativa e o controle acionário, estabelecendo-se daí por diante, uma forte relação entre o principal dirigente, Saul e seus filhos.

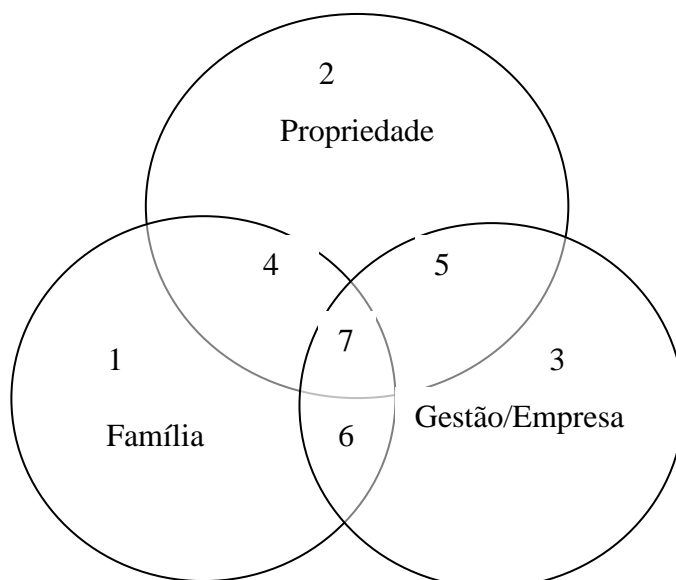
## 1. Poder passado de geração em geração

« Mais de 80% de todas as empresas do mundo são familiares, desde renomados e grandes grupos como Wal-Mart e Cargil, até a padaria da esquina e a franquia do bairro » (Gersick, Davis, Hampton e Lansberg, 1998).

Apesar da existência das empresas familiares ser tão antiga quanto a própria produção e comercialização de mercadorias, os estudos aprofundados a seu respeito são recentes. Tais empresas são complicadas, mas ao mesmo tempo, decisivas para a saúde da nossa economia e a satisfação de milhões de pessoas. Além de produzirem e atenderem as mais diferentes necessidades, são as que empregam a maior parte dos trabalhadores.

Recentemente, devido aos problemas de sucessão e de continuidade destas empresas, surgiram estudos e consultorias buscando compreender melhor a relação entre a propriedade, a família e a gestão destes negócios<sup>2</sup>. Autores norte-americanos (Gersick et alii, 1980) sugerem o *modelo de três círculos* para explicar o funcionamento de tais empreendimentos.

Figura 1 - Modelo de três círculos da empresa familiar



Fonte: Gersick et alii, 1998, p. 6.

<sup>2</sup> Martins, Menezes e Bernhoft (1998, p. 23) citam diversos exemplos de empresas familiares centenárias no Brasil, como a da família Hering, cuja tecelagem ainda leva seu nome, em Santa Catarina; as Casas Pernambucanas, fundadas pelo imigrante sueco Lundgren, em Pernambuco; a Sul América Seguros, do espanhol Larragoiti, no Rio de Janeiro, entre outras.

Este modelo descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser colocada em um dos sete setores formados pelos círculos superpostos. Como exemplo, todos os proprietários (sócios e acionistas), e *somente* eles, estão no círculo superior. Do mesmo modo, todos os membros da família estão no círculo inferior esquerdo e todos os funcionários, no círculo inferior direito. Uma pessoa que tenha apenas uma conexão com a empresa estará num dos setores externos: 1, 2 ou 3. Por exemplo, um acionista que não é membro da família nem funcionário pertence ao setor 2, dentro do círculo de proprietários, mas fora dos outros. Um membro da família que não é nem proprietário nem funcionário estará no setor 1.

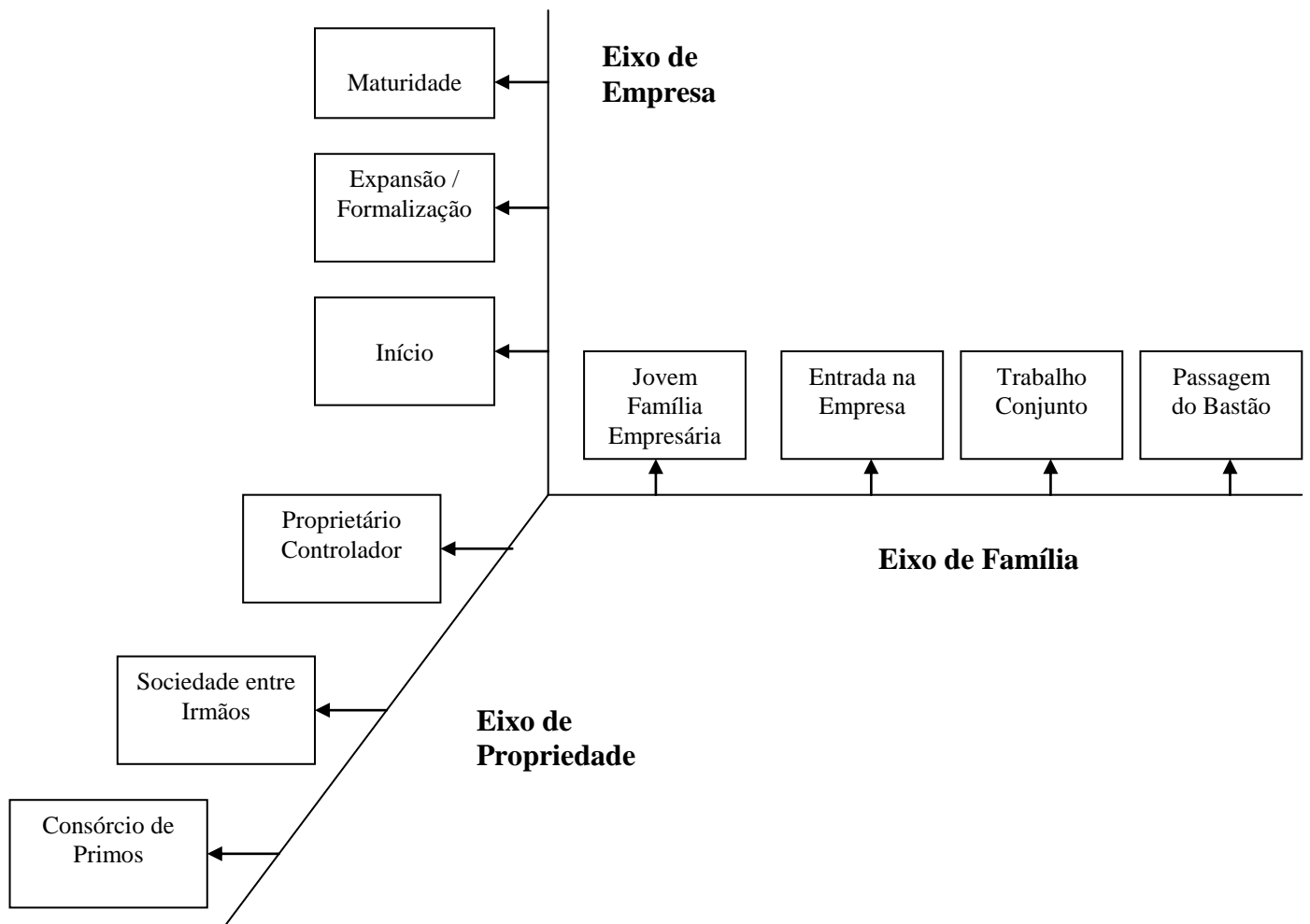
As pessoas com mais de uma conexão com a empresa estarão num dos setores superpostos, que caem dentro de dois ou três círculos ao mesmo tempo. Um proprietário que também é membro da família, mas não funcionário, estará no setor 4. Um proprietário que trabalha na empresa mas não é membro da família estará no setor 5. Finalmente, um proprietário que é membro da família e funcionário estará no setor central 7, dentro dos três círculos.

A razão pela qual o modelo de três círculos teve uma aceitação tão ampla é que ele é teoricamente elegante e também imediatamente aplicável. É uma ferramenta muito útil para a compreensão da fonte de conflitos interpessoais, dilemas de papéis, prioridades e limites em empresas familiares. A especificação de papéis e subsistemas diferentes ajuda a derrubar as complexas interações dentro de uma empresa familiar e facilita verificar o que está de fato acontecendo e porquê.

### **O modelo tridimensional de desenvolvimento**

O resultado da adição do desenvolvimento ao longo do tempo aos três círculos é um *modelo tridimensional de desenvolvimento* da empresa familiar. Para cada um dos três subsistemas - propriedade, família e gestão/empresa - existe uma dimensão separada de desenvolvimento. O subsistema de propriedade passa por sua sequência de estágios, o da família tem sua evolução própria e o da gestão também progride por meio de uma sequência de estágios. Essas progressões de desenvolvimento influenciam umas às outras, mas também são independentes. Cada parte muda em seu ritmo próprio e de acordo com sua sequência.

Figura 2 - O modelo tridimensional de desenvolvimento



Fonte: Gersick et alii, 1998, p. 18.

A **dimensão de desenvolvimento da propriedade** - Nenhum modelo de um fenômeno tão complexo pode representar categorias que sejam completamente

exaustivas e não superpostas. Entretanto, as questões centrais do desenvolvimento da propriedade estão bem captadas em três estágios: empresas com proprietário controlador; sociedade entre irmãos e; consórcio de primos. Essas três categorias ajudam os profissionais que trabalham com empresas familiares a fazer algumas distinções críticas entre organizações de diversos tipos e ajudam as próprias famílias a entenderem como sua atual estrutura de propriedade afeta todos os outros aspectos da operação da empresa e da família.

A **dimensão de desenvolvimento da família** - Esta dimensão capta o desenvolvimento estrutural e interpessoal da família por meio de aspectos como casamento, paternidade, relacionamentos entre irmãos adultos, cunhados e sogros, padrões de comunicação e papéis familiares.

O primeiro estágio, da *Jovem Família Empresária*, é um período de intensa atividade, inclusive de definição de uma parceria conjugal que possa suportar o papel de proprietário-gerente; de decisão sobre ter ou não filhos e criá-los; de formar um novo relacionamento com os pais que envelhecem.

Num estágio acima « *Entrada na empresa* », cada geração é de dez a quinze anos mais velha do que aquela do estágio da Jovem Empresa Familiar. Este é o estágio em que as famílias precisam promover a saída, da infância, da geração mais jovem e sua entrada em vidas adultas produtivas. As famílias neste estágio estão preocupadas com a criação de critérios de entrada e com o planejamento de carreiras para a geração de jovens adultos, incluindo a decisão de entrar ou não na empresa.

Quando a geração dos pais avança na direção dos cinquenta e a mais jovem está na faixa dos 20-30 anos, a família está no estágio do *Trabalho Conjunto*. Neste estágio, ela está tentando administrar complexas relações entre pais, irmãos, cunhados, primos e crianças de idades amplamente variadas. A capacidade do sistema da empresa para sustentar uma família em rápida expansão é testada durante esses anos, em especial de duas maneiras: a lucratividade da empresa pode acompanhar as necessidades de renda e de estilo de vida de toda a família e seu porte pode prover oportunidades interessantes de carreira para os membros qualificados da família?

Finalmente, no estágio da *passagem do bastão*, todos estão preocupados com a transição. Apesar de a passagem de poder ser inevitável, há inúmeros problemas a

resolver neste processo, que podem ser melhor superados se a família se preparar bem<sup>3</sup>. De qualquer maneira, as transições ocorrem de forma inevitável e os ciclos recomeçam.

A **dimensão de desenvolvimento da empresa** - A última dimensão descreve o desenvolvimento da empresa ao longo do tempo. O primeiro estágio - *início* - abrange sua fundação e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão.

O segundo estágio - *expansão/formalização* - cobre um amplo espectro. Ele inclui todas as empresas familiares a partir do ponto que estas se estabeleceram no mercado e estabilizaram suas operações dentro de uma rotina inicial previsível, por meio de expansões e de uma complexidade organizacional crescente, até o período no qual o crescimento e as mudanças organizacionais caem drasticamente de velocidade.

O estágio da *maturidade* acontece no ponto em que um produto deixa de evoluir e as dinâmicas competitivas mudam para batalhas pela participação no mercado cada vez menos lucrativas. Neste estágio, as operações estão «rotinizadas» ao ponto do comportamento automático e as expectativas a respeito de crescimento são muito modestas.

## **2. A experiência de duas empresas familiares: Sadia e Perdigão**

Partindo destas considerações buscaremos entender o surgimento e o desenvolvimento das duas maiores empresas agroindustriais de carnes do país. Elas seguiram trajetórias comuns, desde seu local de origem (oeste catarinense) até a ocupação do território nacional, com parques industriais e filiais comerciais. A diferença aconteceu na passagem da segunda para a terceira geração, quando a Perdigão não conseguiu superar seus problemas internos e foi vendida, enquanto a Sadia administrou melhor este processo e continua nas mãos da terceira geração da família fundadora.

### **2.1 Empresa caracterizada pelo proprietário controlador**

Attilio Fontana, antes de iniciar a Sadia trabalhou na região oeste catarinense de 1920 a 1944 comprando os produtos dos colonos, vendendo-os em São Paulo, onde se abastecia de mercadorias para suas casas comerciais (Fontana, 1980). Em 1943, foi convidado para ir a Concórdia administrar um moinho de trigo e um abatedor de suínos

---

<sup>3</sup> Antonio Carlos Vidigal (in: Martins et alii, 1980, p. 24-26), analisando a experiência de empresas familiares brasileiras fala na preparação pela qual passam os filhos dos empresários para garantir a continuidade dos negócios. Apesar de existirem diversos exemplos bem sucedidos, o autor critica a forma como os empresários preparam seus filhos para os sucederem.

em construção. Um ano mais tarde, em 7 de junho de 1944, já em funcionamento o moinho de trigo e em fase de acabamento do abatedouro, o Frigorífico Concórdia Ltda. deu lugar à S.A. Indústria e Comércio Concórdia.

Vinte e sete acionistas - vinte e cinco pessoas físicas e duas jurídicas - assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, encabeçada por Attilio Fontana, como diretor-presidente. Entre os acionistas estavam cotistas da organização anterior e alguns sócios novos, além de familiares<sup>4</sup>. Um dos primeiros atos do fundador foi mudar o nome da empresa, usando « SA » de Sociedade Anônima e as três últimas letras da cidade de ConcórdIA, formando assim o nome *SADIA*.

Analisando a composição dos principais colaboradores de Attilio no início das atividades, percebe-se a forte influência dos familiares na organização e direção dos negócios. O grupo de colaboradores que iniciou com ele esta nova indústria, já trabalhava anteriormente nas casas comerciais e era formado por Dario Bordin, cunhado; Walter Fontana, filho; Romano Ancelmo Fontana, sobrinho; e Osório Henrique Furlan, genro. « Com o crescimento das atividades industriais e comerciais da empresa, outros filhos, sobrinhos e genros, como Victor Fontana, Mário Fontana, Omar Fontana, Ottoni Romano Fontana, Zoé Silveira d'Ávila e Raul Mena Barreto dos Reis, viriam juntar-se nos anos seguintes a este núcleo original e participar decisivamente do sucesso do empreendimento » (Teixeira, 1994, p. 23).

Quando se tratou de desenvolver as atividades da Sadia além de Concórdia, foi novamente este núcleo central que as levou adiante. Ainda em 1945, seu filho mais velho, Walter Fontana foi enviado a São Paulo, junto com o vice-presidente, Dario Bordin, para dirigir pessoalmente a filial paulistana, encarregada de distribuir os produtos da empresa. O mesmo aconteceria no início da década de 50, quando foi inaugurado o primeiro grande moinho da Sadia em São Paulo, o Moinho da Lapa, dirigido por representantes deste núcleo inicial de familiares.

Em 31 de janeiro de 1955 Attilio Fontana mudou-se para o Rio de Janeiro afim de assumir o mandato de deputado federal. Em seguida, reelegeu-se deputado federal e, depois, senador por Santa Catarina. Por fim, exerceu o cargo de vice-governador, encerrando suas atividades políticas em 1975. Ao longo deste tempo, apesar de continuar sendo o principal dirigente da Sadia, devido às suas ausências, foi delegando

---

<sup>4</sup> A ocupação do oeste catarinense, assim como a fundação e evolução inicial da Sadia são descritas em detalhes por Fontana (1980), Teixeira (1994), Dalla Costa (1997).



poder a seus filhos, genros e sobrinhos, que exerceram papel fundamental no avanço dos negócios.

Na medida em que a Sadia diversificava sua atuação e surgiam novas empresas (tabela 1), percebia-se a relação direta entre a propriedade e a participação familiar. No dia 4 de julho de 1961, « 94 acionistas - na maioria familiares de Attilio Fontana, dirigentes e funcionários da empresa, além da própria S.A. Indústria e Comércio Concórdia e o Moinho da Lapa - subscreveram o capital e aprovaram os estatutos da Frigobrás: Companhia Brasileira de Frigoríficos » (Teixeira, 1994, p. 56).

A administração central da Sadia foi acompanhando a evolução da empresa. A primeira mudança significativa foi aprovada na Assembléia Geral de 25 de abril de 1964, quando a Sadia completou vinte anos de história. Esta assembléia criou o « Conselho de Administração, composto por Attilio Fontana, Romano Ancelmo Fontana, Osório Henrique Furlan, Walter Fontana, Victor Fontana, Ottoni Romano Fontana, Omar Fontana, Raul Mena Barreto dos Reis, Mário Fontana e Zoé Silveira d'Ávila » (Teixeira, 1994, p. 65).

O conselho seria desligado da diretoria executiva, mas era uma desvinculação parcial, pois na maior parte suas vagas seriam ocupadas pelos mesmos diretores. Entretanto, apresentava uma perspectiva clara e de longo alcance: enquanto a diretoria continuaria a cuidar do dia-a-dia da empresa, o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e o seu planejamento operacional.

**TABELA 1 - SADIA S.A. Ano de fundação, distribuição geográfica e atividades de suas empresas - 1944-1998**

Ano	Cidade-Estado	Empresa	Atividades
1944	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Moinho de trigo e abatedouro de suínos
1945	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Fazenda e serraria. Produção de embalagens
1951	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Início do fomento de suínos
1952	São Paulo-SP	Sadia Concórdia S.A.	Transporte aéreo de produtos 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	« Expressinho »	Transporte de produtos Concórdia - São Paulo
1955	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Jornal. Comunicação com os agricultores
195?	Concórdia-SC	Hotel Alvorada Ltda	Serviços de hotelaria
1955	São Paulo-SP	Sadia SA Transp Aéreos	Transporte de cargas e de passageiros
1957	Concórdia-SC	Rádio Rural Concórdia	Informação e orientação aos 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 dos produtos Sadia
1971	Cuiabá-MT	Sadia Oeste S.A.	Abate e industrialização de bovinos
1972	São Paulo-SP	Transbrasil S.A.	Transporte de passageiros e de cargas
1973	Chapecó-SC	Sadia Avícola S.A.	Abate e industrialização de perus e frangos
1976	São Paulo-SP	Fundaç. Attilio Fontana	Assistência e previdência aos funcionários
1977	Campinas-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de rações
1978	Faxinal Guedes-SC	Hybrid Agropastoril	Matrizeiro e incubatório de perus
1979	Américo Brasiliense-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	Rio de Janeiro-RJ	Sadia Concórdia S.A.	Fábrica de lingüiças, 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 Admin., sede do Comitê de Gestão
1982	São Paulo-SP	Sadia Concórdia S.A.	Serviço de Informação ao Consumidor - SIC
1983	Paranaguá-PR	Frigobrás	Exportação. Esmagamento, extração óleo soja
1985	Barra do Garças-MT	Sudanisa	Abatedouro de bovinos
1985	Três Passos-RS	Polipar Com. Rep. Ltda	Criação, abate e industrialização de suínos.
1986	Itirapina-SP	Agropastoril Paulista	Matrizeiros, incubatórios e produção 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 da Sadia	Show-room produtos, atende ao consumidor
1989	Andradina-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
1989	Araçatuba-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
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	Freder Westphalen-RS	Sadia Concórdia S.A.	Abatedouro de suínos
1991	Francisco Beltrão-PR	Sadia Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos e de perus
1991	Paranaguá-PR	Frigobrás	Fábrica de hidrogenados, margarinas e cremes veget
1991	Itapetininga-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de massas
1992	Campo Verde-MT	Sadia Mato Grosso	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-MS	Frigobrás	Processamento de soja
1993	Itapetininga-SP	Lapa Alim. (J.Macedo)	Produção de massas e alimentos secos
1993	Buenos Aires e SPaulo	Granja Tres Arroyos	Distribuição de produtos Sadia na Argentina
1998	Ponta Grossa-PR	Sadia S.A.	Fábrica de pizzas e massas frescas

Fonte: Dalla Costa, 1997, p. 238 e pesquisa de campo.

Attilio Fontana ainda permaneceria como presidente do Conselho de Administração até 1984, quando foi substituído por Romano Ancelmo Fontana, seu sobrinho, ficando como presidente emérito até sua morte.

O desenvolvimento seguido pela Perdigão, nesta fase, foi semelhante ao da Sadia. A diferença fundamental é que no início estiveram envolvidas três famílias no

empreendimento, caracterizando-se como proprietário controlador a partir do início dos anos 1960, quando Saul Brandalise, filho do fundador, assumiu a direção da empresa.

O primeiro empreendimento surgiu em 1934, quando as famílias Ponzoni e Brandalise juntaram-se para formar a *Ponzoni, Brandalise & Cia.* « Tornaram-se sócios Ângelo e Pedro Ponzoni, com 37,5% do capital e André David, Arthur, Guilherme, Abrão e Saul Brandalise, com 62,5% do capital » (Tassara e Scapin, 1996, p. 37). Ângelo e André passaram a gerenciar os negócios; Pedro comprava os produtos dos colonos e Saul ficou encarregado da contabilidade do escritório, desligando-se da empresa logo em seguida, para trabalhar como contador nos escritórios da firma Floriani, Bonato & Cia.

Em 1937 aconteceu uma nova reestruturação quando, para ampliar sua área de comércio, associou-se à Floriani, Bonato & Cia. No mesmo ano faleceu o patriarca da família Brandalise e os negócios passaram definitivamente para as mãos de Saul e seus irmãos.

Na década de 1950, a Ponzoni Brandalise S.A. havia se transformado num complexo de empresas, todas interligadas. Atuava com granja, abatedouro, fábrica de banha e frigorífico, curtume, moinhos, fábrica de rações, madeireira, fábrica de caixas, além de entrepostos, depósitos, postos de venda, lojas e filiais comerciais em várias cidades na região produtora, em São Paulo, Bauru, Santos e no Rio de Janeiro (Tabela 2).

**TABELA 2 - PERDIGÃO - Ano de fundação, distribuição geográfica e atividades de suas principais empresas - 1934-1999**

ANO	CIDADE-ESTADO	EMPRESA	ATIVIDADE
1934	Videira-SC	Ponzoni, Brandalise e Cia.	Comércio de secos e molhados
1937	Luzerna-SC	Ponzoni, Bonato e Cia	Comércio em geral
1939	Videira-SC	Sociedade de Banha Catarinense	Fábrica de produtos suínos
1940	Videira-SC	Sociedade de Vinhos Catarinense	Produção de vinho
1943	Videira-SC	Sociedade Curtume Catarinense	Industrialização de couros e peles

1947	Tangará-SC	Ponzoni, Brandalise e Cia.	Serraria e fábrica de caixas
1955	Videira-SC	Expresso Perdigão	Transporte de mercadorias
1955	Videira-SC	Ponzoni, Brandalise e Cia	Fábrica de rações
1957	Videira-SC	Transporte Aéreo	Transporte de produtos perecíveis
1962	Videira-SC	Perdigão S.A.	Abate de cerca de 500 frangos/dia
1965	Videira-SC	Perdigão Serviços Ltda	Gráfica e serviços em geral
1968	São Paulo, Bauru, Santos, Rio Janeiro	Filiais comerciais	Comercialização dos produtos Perdigão
1971	Joaçaba-SC	Empório de Couros S.A.	Industrialização de couros e peles
1972	Videira-SC	Soc.Esportiva e Recreativa Perdigão	Lazer para os funcionários
1973	Videira-SC	Supermercado Perdigão	Vendas a varejo
1973	Videira-SC	San Raphael Palace Hotel	Serviços de hotelaria
1974	Videira-SC	Perdigão Alimentos S.A.	Produção de ração, farelo e óleo de soja
1974	Marau-RS	Perdigão Alimentos S.A.	Produção de ração, farelo e óleo de soja
1975	Videira-SC	Abatedouro exclusivo para aves	Abate e industrialização de aves
1977	Salto Veloso-SC	Frigorífico Unifrico S.A.	Abate e industrialização de suínos e aves
1979	Medianeira-SC	Armazéns Medianeira	Atividades de armazenagem
1979	Catanduvas-SC	Fábrica de rações	Produção de rações para aves e suínos
1979	Fraiburgo-SC	Nodaris Emprend. Florestais	Cultivo de maçãs
1980	Videira-SC	Perdigão S.A. Comércio e Indústria	Ações na Bolsa de Valores
1980	Herval d'Oeste-SC	Agropecuária Confiança	Atividades agropecuárias
1980	Capinzal-SC	Indústrias Reunidas Ouro	Abate e industrialização de aves e suínos
1982	Videira-SC	Perdigão S.A. Ind. e Com.	Lançamento do Chester
1984	Orleans-SC	Suely Avícola S.A.	Granjas de matrizes, rações e incubatórios
1984	Criciúma-SC	Frigorífico Canta Galo	Abate de aves
1985	Aratiba-RS	Coop. Triticola Taperense	Compra de cereais
1985	Marau-RS	Grupo Borella	Abate e industrialização de suínos e aves
1986	Lages-SC	Frigorífico Planalto	Abate e processamento bovino
1988	Serafina Corrêa-RS	Sulina Alimentos	Abate de aves
1989	FranciscoBeltrão-PR	Perdigão S.A.	Abate e industrialização de aves
1989	Santo André-SP	Swift Alimentos	Vegetais e carnes enlatadas
1989	Mococa-SP	Frigorífico Mococa S.A.	Incubatório e abate de frangos
1989	Capinzal-SC	Joint Venture com Mitsubishi	Exportação de frango para o Japão
1995	Marau-RS	Perdigão S.A.	Fábrica de industrializados de suínos

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

A partir de 1956 a Ponzoni, Brandalise S.A. passou por uma profunda reestruturação administrativa e estatutária que culminou, em 1958, com a alteração de sua denominação social para Perdigão SA Comércio e Indústria. O controle acionário e a direção estavam praticamente sob o controle da família Brandalise, uma vez que os Ponzoni vinham diminuindo cada vez mais sua participação societária.

Nesta época estavam à frente da direção do grupo: Saul Brandalise, Diretor Superintendente; Antônio Pasqualli e André David Brandalise, Diretores Comerciais; 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 (Tassara e Scapin, 1996, p. 69).

Na década de 1970 a Perdigão era controlada por Saul Brandalise, que contava com o auxílio de parentes próximos - André David, seu irmão, Flávio e Saul Jr., seus filhos - e outros sócios e amigos, como Achyles Emílio Ponzoni, Luis Gabriel e Ângelo Leoni, colaboradores de longa data.

Aos poucos Saul foi introduzindo seus filhos no comando. Em 1974 ele assumiu a presidência-executiva do grupo, passando o comando da Perdigão Alimentos para Flávio Brandalise que, por mais de dez anos ocupara o cargo de diretor-tesoureiro das empresas. Em 1978 Flávio deixou a Perdigão Alimentos nas mãos de seu irmão Saul Brandalise Jr. para assumir a vice-presidência do grupo.

## **2.2 Estágio da sociedade entre irmãos**

No grupo Sadia a década de 1980 significou a convivência entre três gerações, do fundador Attilio Francisco Xavier Fontana, presidente do Conselho de Administração até 1984, dos filhos e genros e a entrada progressiva dos netos. Entretanto, a característica principal foi a passagem do poder para as mãos da segunda geração, o que a caracteriza como estágio de sociedade entre irmãos e cunhados.

Quando o fundador deixou a presidência do Conselho de Administração, em 1984, foi criada a presidência executiva do grupo, separada do Conselho. Em 1987 foi instituído o Comitê Corporativo de Gestão e, no ano seguinte, com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o Planejamento Estratégico do Grupo. Finalmente, em 1993 tomou-se a decisão de desvincular inteiramente o Conselho de Administração da direção executiva.

Segundo Teixeira (1994), essa nova configuração organizacional sinalizava o processo de transição da Sadia de uma «quase federação» para uma verdadeira corporação, de um período de «espontaneísmo» para uma fase de planejamento mais rigoroso. Sem sacrificar a autonomia indispensável das diversas unidades, o comando corporativo ganhou maior dinamismo, agilidade e força para tomar decisões, harmonizar e direcionar a atuação do grupo em vista do planejamento estabelecido. Sinalizava também a tendência irreversível para uma gestão mais profissionalizada, ainda que a alta administração mantivesse seu caráter familiar.

Nesta nova fase, Attilio Fontana continuou participando como presidente emérito do Conselho de Administração até sua morte em 1989, junto com a geração dos

filhos e genros, verdadeiros dirigentes, secundados pela entrada de alguns netos do fundador.

Processo semelhante aconteceu na Perdigão, quando Saul Brandalise Jr. ocupou o cargo de diretor-superintendente da holding entre 1980 e 1987, dividindo o poder com seu pai Saul e seu irmão Flávio, respectivamente presidente-executivo e vice-presidente das empresas. Este foi o período em que, via aquisições e aumento da capacidade produtiva, a Perdigão mais cresceu como grupo empresarial.

Junto com as aquisições das décadas de 70 e 80 a empresa também acumulou uma série de problemas, transformando-se num gigante de difícil administração, com muitas dívidas assumidas para gerar o capital necessário às novas aquisições e com graves dificuldades administrativas.

A partir da segunda metade dos anos 80 a família controladora da empresa buscou maneiras de resolver os problemas profissionalizando sua administração. Em 1987 Flávio Brandalise assumiu a presidência do grupo, ficando no lugar de seu pai, que continuou presidindo o Conselho Administrativo. Saul Brandalise Jr., por sua vez, tornou-se responsável pela direção da recém criada Perdigão Agropecuária, que concentrava toda a área de produção das empresas, cargo que ocupou até 1989.

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

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

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

Nesta segunda tentativa de profissionalização, foi contratado um profissional que, a princípio, assumiu a diretoria financeira da holding mas que, em seguida, foi

promovido à presidência. Em março de 1993, um novo acordo de acionistas colocou outro presidente no Conselho Administrativo, Eggon João da Silva, fundador e presidente da Weg Motores (desde 1986 detentora de participação acionária na Perdigão), representando os interesses dos acionistas minoritários. Em outubro do mesmo ano, Eggon assumiu também a presidência executiva da Perdigão, iniciando o processo de transferência do controle acionário da empresa.

### **2.3 Consórcio de primos**

Na Assembléia Geral Ordinária dos acionistas da Sadia Concórdia SA. de 12 de abril de 1993 foram eleitos os novos membros do Conselho de Administração. Com Luiz Fernando Furlan (46) e Walter Fontana Filho (39) assumindo, respectivamente, presidência do Conselho de Administração e vice-presidência executiva do Grupo, consolidou-se o processo de transição do comando para a terceira geração da família do fundador<sup>5</sup>.

Duas importantes alterações seguiram-se às mudanças ocorridas. Uma refere-se ao fato de que nenhum conselheiro poderá mais acumular cargos executivos, exceto o presidente executivo. A outra diz respeito às empresas, que de agora em diante terão um só Conselho. « Com tais medidas pretende-se dos conselheiros dedicação total à empresa, e o traçado de suas diretrizes, estratégias e metas enquanto grupo. À diretoria executiva compete conduzir e fazer cumprir os aspectos operacionais imediatos traçados pelo grupo »<sup>6</sup>.

Com esta « geração jovem » ou com este « consórcio de primos » chegando ao topo da administração da Sadia, foram implementadas medidas importantes no sentido de lhe conferir maior agilidade, produtividade e competitividade. O programa Qualidade Total Sadia foi estendido a todas as atividades da empresa, tanto as industriais como as comerciais. O processo de reestruturação societária, iniciado em 1997, foi concluído e resultou na criação da Sadia S.A., que agora concentra todas as atividades operacionais.

---

<sup>5</sup> É importante lembrar que o fenômeno da sucessão familiar, quando preparado, torna-se bem sucedido também em outras grandes empresas. « Ao se aproximar a virada do século, estamos vendo alguns dos maiores grupos brasileiros de controle familiar passando por um processo de transição de poder para uma nova geração de maneira calma e ordenada, demonstrando maturidade e equilíbrio. Entre tantos outros podemos citar os grupos Votorantim, Itaú, Rede Globo, Sadia, como casos em que uma nova geração está assumindo o comando após um treinamento adequado, consciente de suas responsabilidades e pronta para enfrentar os novos desafios do próximo milênio » (Antonio Carlos Vidigal, in: Martins et alii, 1998, p. 27-28).

Outra mudança significativa foi o abandono das atividades em bovinos e soja, para se concentrar na produção e distribuição de produtos com maior valor agregado. A Sadia deixou de ser uma empresa agroindustrial para concentrar-se na produção e distribuição de produtos refrigerados e congelados, semi-prontos para o consumo. « Em 1998, resultado desta nova orientação, foram 38 novos lançamentos, a maior parte de congelados e pratos prontos, um segmento em franca expansão » (Sadia, Relatório Anual, 1998, p. 2).

A Perdigão, nesta fase teve uma história diferente, findando seu ciclo de expansão da década de 80 quando, em 10 anos, passou do 211º para o 52º lugar na lista das 500 maiores empresas brasileiras. Junto com este crescimento vieram novos problemas. Basicamente, a Perdigão havia se transformado num verdadeiro gigante, de difícil administração, com muitas dívidas e com graves dificuldades administrativas. Um complexo empresarial híbrido, desvirtuado de sua verdadeira vocação como empresa do ramo agroindustrial e frigorífico.

Em setembro de 1994 a família Brandalise vendeu suas ações e afastou-se definitivamente da Perdigão. A empresa foi adquirida por um pool de fundos de pensão, Bradesco, Weg Motores e outros acionistas minoritários que elegeram um novo Conselho de Administração e um Conselho Fiscal, alteraram os estatutos e contrataram um executivo para exercer a presidência. Passava-se de uma administração familiar para uma gestão profissional.

Em janeiro de 1995 assumiu o novo presidente, com a função de reorganizar a empresa, modernizar sua administração e enxugar gastos. A primeira decisão foi a de concentrar forças na atividade principal do grupo: produção, industrialização e comercialização de aves e suínos. As operações de soja, transporte, recursos energéticos e processamento de carne bovina, passaram a ser consideradas atividades de suporte.

Alguns empreendimentos e empresas controladas antes pela Perdigão foram vendidos, outros desativados, extintos ou incorporados; muitos serviços foram terceirizados e outros ampliados. Paralelamente ao realinhamento das empresas, conduziu-se uma reorganização societária, com a readequação do quadro de acionistas e uma reestruturação administrativa das hierarquias e dos quadros funcionais internos, tornando-as mais flexíveis e menos centralizadoras.

---

<sup>6</sup> Revista *Integração*, órgão interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana, São Paulo, ano 15, nº 129, março/abril/93, p. 19.



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

### **Considerações finais**

Na história das empresas familiares, a transmissão do poder sempre é um momento de forte crise, pois envolve interesses familiares, pessoais, de posse de ações e administrativos. Quanto mais o fundador ou seus sucessores se apegarem ao cargo, com medo de perder o poder ou acharem que são indispensáveis para a continuidade dos negócios, mais difícil se torna esta transição. As empresas que enfrentam menos problemas são as que preparam com profissionalismo seus sucessores e os introduzem gradualmente na administração.

No exemplo escolhido, percebe-se duas estratégias diferentes quanto ao crescimento dos grupos. A Sadia preocupou-se desde o início em sair de Santa Catarina e instalar-se no maior centro industrial e consumidor do país. Além disso, sua estratégia previa a diversificação de produtos dentro do mesmo ramo alimentar, saindo do binômio trigo-suíno e entrando na avicultura e bovinocultura, soja e derivados (tabela 1). Enquanto isso, a Perdigão permaneceu até meados da década de 80 instalada apenas em Santa Catarina (tabela 2). Somente em 1985 adquiriu outras empresas fora do Estado, adotando daí para frente, uma estratégia semelhante ao grupo Sadia. Depois de sua venda, os novos diretores da Perdigão trataram de concentrar sua estratégia no *core business* da empresa e tornar cada vez mais eficiente sua ocupação no mercado nacional e nas exportações.

Outra diferença surge na análise destas duas empresas. Na Sadia, houve um processo de crescimento e de investimentos contínuos, desde sua fundação, tanto na ampliação da capacidade produtiva, como na melhoria e atualização do parque industrial. A Perdigão intensificou seu processo de crescimento, diversificação e ocupação do território nacional nos anos 80, o que lhe custou um endividamento muito alto. Portanto, a crise dos anos 90 não foi apenas administrativa, mas também de falta de recursos e de dívida com vencimento no curto prazo.

Por fim, não significa dizer que onde há transmissão de poder da primeira para a segunda e, em seguida para a terceira (ou mais) geração não haja problemas. Pelo contrário, as disputas ocorrem sempre e são sadias. A dificuldade maior é quando prevalece a vaidade pessoal ou os novos dirigentes assumem porque detêm a maioria das ações e não porque são os melhores administradores. Quando os novos diretores demonstraram na prática que têm condições de conduzir os negócios e assumem a alta administração na meia idade, em geral contribuem para a introdução de inovações administrativas e organizacionais que são fundamentais para a continuidade da empresa., pois buscam deixar nela a sua marca.

## Referências Bibliográficas

### 1. Documentos das Empresas

- AQUINO, Gleber. (org.). *História empresarial vivida*, vol. V. São Paulo: Ed. Atlas, 1991. « Depoimento de Attilio Francisco Xavier Fontana », p. 195-234.
- BRANDALISE, Saul. *Retrato de um homem*. São Paulo: Indústria Gráfica Editora, 1982.
- FARINA, Elizabeth.M.Q. *Sadia. The challenge of leadership in the chicken market*. São Paulo: USP, 1994.
- FONTANA, Attilio. *História da minha vida*. Petrópolis: Vozes, 1980.
- LUTI BUTONI, Eduardo et alii. « Sadia Concórdia S.A. Estruturação de um sistema de garantia de qualidade pelos princípios de TQC », in: *Casos reais de implantação de TQC*. vol. 2. São Paulo: Fundação Cristiano Ottoni, 1994, p. 241-265.
- PERDIGÃO. *Perdigão 60 anos*. Videira-SC: Edição da empresa.
- PERDIGÃO. *Relatório Anual*. 1994.
- REVISTA *Integração*, órgão interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana, revista bimestral, junho de 1986 a janeiro/fevereiro de 1999.
- SADIA, Relatórios Anuais. 1976 a 1998.
- SADIA. *30 anos de história no Paraná*. Assessoria de comunicações da Sadia. São Paulo: Alphaville, 1994.
- SADIA. *Evolução da Sadia em São Paulo*. Assessoria de comunicações da Sadia. São Paulo: Alphaville, 1994.
- SADIA.. *Projeto 21*, Concórdia: Departamento de Fomento Agropecuário, 1988.

### 2. Bibliografia consultada

- AOKI, Masahiko. *Economie Japonaise*. Information, motivations et marchandage. Paris: Economica, 1988.
- ARASHIRO, Osny. *A história da avicultura do Brasil*. São Paulo: Gessulli Editores Ltda, 1989.
- BELIK, Walter. *Agroindústria processadora e política econômica*. Campinas: UNICAMP, tese de doutorado, 1992.

- CAMPOS, Indio. *Os colonos do rio Uruguai. Relações entre pequena produção e agroindústria no oeste catarinense*. Campina Grande, dissertação de mestrado, 1987.
- CAMPOS, Renato. *Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta*. Campinas: tese de doutorado, 1994.
- CEAG - Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina. *Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina*. Florianópolis, 1978.
- CHANDLER Alfred. *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1972.
- CHANDLER Alfred. *Organisation et performance des entreprises*. Tome 1 Les EUA 1880-1948. Paris: Les éditions d'organisation, 1992.
- DALLA COSTA, Armando. *O grupo Sadia e a produção integrada*. O lugar do agricultor no complexo agroindustrial. Curitiba: UFPR, dissertação de mestrado, 1993.
- DALLA COSTA, Armando. *L'agro-industrie brésilienne contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture*. Paris: Sorbonne, tese de doutorado, 1997.
- DALLA COSTA, Armando. « A Sadia e o pioneirismo industrial na agroindústria brasileira ». Revista *História Econômica & História de Empresa*, da Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica. São Paulo: Ed. Hucitec, Fev/99, ano 1, n° 1, p. 109-144.
- FORD, Henry. *Ma vie et mon oeuvre*. Paris, Payot, 1925.
- GERSICK, Kelin E.; HAMPTON, Davis Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração*. Ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- GIESE, Bárbara. *A atuação política do empresariado catarinense dos ramos têxtil e agroindustrial: demandas e canais de influência (1970-1985)*. Florianópolis: UFSC, 1991.
- GREEN, Raúl. e ROCHA DOS SANTOS, Roseli. « Uma reflexão teórico-metodológica sobre o processo de reestruturação do setor agroalimentar na América Latina ». In: *Inovações tecnológicas e reestruturação do sistema alimentar*. Curitiba: anais do congresso, 1991, p. 1-37.
- LIMA, Marcelo. *Mudança tecnológica, organização industrial e expansão de produção de frango de corte no Brasil*. São Paulo: FEA/USP, 1984.
- LOPES, J. « Análise econômica de contratos de integração usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro », Universidade Federal de Viçosa, 1992.
- MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato (org.). *Empresas familiares brasileiras*. Perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- MARTINS, José de Souza. *Conde Matarazzo*. O empresário e a empresa. São Paulo: Hucitec, 1976.
- MIOR, Luis Carlos. *Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de Santa Catarina*. Rio de Janeiro: UFRRJ, 1992.
- OHNO, Taiichi. *L'esprit Toyota*. Paris: Masson, 1990.
- RIZZI, Aldair. *Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil*. Campinas: Unicamp, Tese de doutorado, 1993.

- SILVA, Harrison. *A gestão do território pelo grupo Sadia no município de Concórdia Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC, dissertação de mestrado, 1991.
- SILVEIRA PAULILO, Maria. *Produtor e agroindústria: consensos e dissensos*. O caso de Santa Catarina. Florianópolis: Editora da UFSC, 1990.
- TASSARA, Helena e SCAPIN, Alzira. *Perdigão*. Uma trajetória para o futuro. São Paulo: Empresa das Artes, 1996.
- TEIXEIRA, Francisco. *Sadia, 50 anos construindo uma história*. São Paulo: Prêmio Editorial Ltda, 1994.