

**X Encontro de Pós-graduação
em História Econômica**

Virtual

**8ª Conferência Internacional
de História Econômica**

9, 10, 11 e 12 de novembro

2020

**PERDIGÃO E A FORMAÇÃO DE BUSINESS GROUP
NO BRASIL: CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS
(1934- 2009)**

Angelo Brião Zanela

Armando João Dalla Costa

**X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência
Internacional de História Econômica**

**PERDIGÃO E A FORMAÇÃO DE *BUSINESS GROUP* NO BRASIL:
CARACTERÍSTICAS E ESTRATÉGIAS (1934- 2009)**

Angelo Brião Zanela¹
Armando João Dalla Costa²

Resumo

O principal objetivo deste trabalho foi apresentar a Perdigão S.A como modelo de Business Group consolidado no Brasil entre 1934-2009. Entre as principais características associadas a esse padrão de estrutura organizacional está o interesse por desenvolver um conjunto de estratégias que promovam o crescimento empresarial. A Perdigão sempre procurou estabelecer vínculos associativos capazes de promover o crescimento profissional e a valorização pessoal de seus colaboradores e dependentes. Buscou redirecionar seu capital às atividades produtivas, promovendo adequações tecnológicas, adotando um sistema de integração com produtores locais, diversificando suas atividades e criando novos produtos. Promoveu sua inserção no mercado internacional. Associou-se e, posteriormente, concluiu o processo de fusão com sua principal concorrente, a Sadia S.A. Portanto, concluímos que ao longo de seus 75 anos de história, a Perdigão caracterizou-se como um modelo organizacional do tipo Business Group, capaz de adotar estratégias que permitiram explorar as sinergias criadas pelas atividades complementares entre os setores de carnes e derivados e se consolidar entre as maiores da indústria de alimentos no Brasil.

Palavras-chaves: Perdigão; Business Groups; Brasil.

Abstract

The main objective of this work was to present Perdigão S.A as a consolidated Business Group model in Brazil between 1934-2009. Among the main characteristics associated with this pattern of organizational structure is the interest in developing a set of strategies that promote business growth. Perdigão has always sought to establish associative bonds capable of promoting professional growth and the personal appreciation of its employees and dependents. It sought to redirect its capital to productive activities, promoting technological adaptations, adopting a system of integration with local producers, diversifying its activities and creating new products. It promoted its insertion in the international market. It joined and subsequently concluded the merger process with its main competitor, Sadia SA Therefore, we concluded that throughout its 75 years of history, Perdigão has characterized itself as an organizational model of the Business Group type, capable of adopting strategies that made it possible to explore the synergies created by complementary activities between the meat and meat products sectors and consolidate among the largest in the food industry in Brazil.

¹Doutor em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná – UFPR e Professor Adjunto da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS - e-mail: abzanela@yahoo.com.br

²Doutor pela Université de la Sorbonne Nouvelle Paris III. Professor no Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPQ – e-mail: ajdcosta@uol.com.br

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

Keywords: Perdigão; Business Groups; Brazil.

1. Introdução

De um modo geral, se acredita que as estruturas organizacionais do tipo business groups são aquelas controladas por uma entidade central estabelecida por um proprietário fundador, um grupo familiar, um empreendedor individual ou investidores financeiros como bancos ou outras instituições com o mesmo perfil de negócios.

Uma das características marcantes da forma de gestão familiar, por exemplo, é a formação de laços sociais com os colaboradores. Submersa em vínculos socioculturais a cúpula administrativa do grupo familiar procura promover a valorização pessoal de seus colaboradores. No caso do Grupo Perdigão seus gestores entendiam que esta seria uma das estratégias fundamentais para o sucesso dos seus empreendimentos.

As estruturas Business Groups diferenciam-se das empresas multidivisionais representadas por grandes empresas em economias maduras – diferentemente dos grupos de negócios diversificados que proliferaram em economias emergentes. Os Business Groups também abrangem pelo menos uma empresa listada em bolsas de valores e são diversificadas em pelo menos três indústrias.

A Perdigão foi fundada pelas famílias Ponzoni e Brandalise em 1934, na região Oeste de Santa Catarina. Em 2009, já era mundialmente reconhecida como uma das maiores empresas do ramo de alimentos. O desenvolvimento e a história desta estrutura organizacional revelam as características de uma empresa familiar que se destacou pelo enfrentamento das dificuldades impostas pelo seu ambiente de inserção durante todas as etapas de seu processo de expansão.

Ao longo do tempo, a Perdigão foi levada a reestruturar sua gestão organizacional para alcançar as metas planejadas. A reestruturação administrativa dos anos 90, no entanto, não promoveu uma descontinuidade das ações estratégicas que sempre estimularam o grupo Perdigão a preservar sua cultura baseada na verticalização e diversificação de produtos e atividades, no desenvolvimento de novas tecnologias e a formação de um sistema de integração com produtores locais. Ações que, sinergicamente estabelecidas, englobavam atividades que iam desde o processamento de rações para a criação de animais de corte até a distribuição dos produtos derivados da carne de aves, suína e bovina.

Com as atenções voltadas para o novo milênio, a Perdigão buscou adequar seu sistema produtivo a uma economia mundialmente globalizada, buscando, principalmente,

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

entre as décadas de 80 e 90, internacionalizar suas atividades e criar novos produtos para atender as necessidades dos consumidores em potencial, dentro e fora do território nacional.

No final da primeira década dos anos 2000, a associação e posterior fusão entre a Perdigão e sua principal concorrente, a Sadia S.A., surgiram como parte de um conjunto de estratégias que antes mesmo de serem consolidadas, fizeram com que o mercado financeiro sinalizasse para a possibilidade de ganhos monetários expressivos e conquistas que poderiam ser obtidas a partir da garantia do poder de mercado.

É nesse contexto que o presente 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. A seção (2) apresenta um panorama geral sobre as características e peculiaridades associadas aos grupos brasileiros. A seção (3) discute as características associadas aos vínculos socioculturais e propriedade e controle. Já a seção (4) baseia-se nas estratégias de gestão que permitiram transformar a Perdigão em um dos mais importantes grupos brasileiros do setor de alimentos. Enquanto a seção (5) trata das considerações finais, a seção (6) apresenta as referências.

2. Características e peculiaridades dos grupos econômicos brasileiros

Com base nas interpretações de Leff (1978), Granovetter (2005), Yiu et al. (2007) Khanna e Yafeh (2010) e Aldrighi e Postali (2010) apesar da presença marcante em países mais desenvolvidos, os Business Groups são estruturas comumente estabelecidas nos países periféricos, os quais se caracterizam pelas sucessivas instabilidades em âmbito mercadológico, econômico, político e social. Abrangem pelo menos uma empresa listada em bolsas de valores e são diversificados em pelo menos três indústrias. São controladas por uma entidade central que pode ser um proprietário fundador, um grupo familiar, o empreendedor individual ou investidores financeiros como bancos ou outras instituições similares.

Se consideradas como grupo familiar, procuram estabelecer laços sociais como parte das estratégias de gestão. Dessa forma, apresentam uma das principais características que as diferenciam de outros tipos de estruturas organizacionais, como por exemplo, as empresas multidivisionais formadas em economias maduras e conceituadas dentro de um padrão anglo-americano. Para Leff (1978) as multidivisionais são

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

consideradas como divisões operacionais, enquanto as organizações Business Groups são observadas como um conjunto de empresas com identidades e naturezas jurídicas próprias.

Segundo Ruiz (1996) os grupos brasileiros procuraram adotar estratégias verticalizantes e diversificadoras sinérgicas, tentando assim estabelecer uma relação entre a estrutura já existente e sua reformulação. O autor (1996) ainda ressalta que esses grupos concentraram seus esforços nas conquistas dos espaços internos e externos e no aproveitamento das oportunidades tecnológicas. Também destacaram a importância do planejamento e da expansão empresarial de longo prazo frente aos movimentos gerais provocados pela instabilidade macroeconômica.

Diante dos projetos para o desenvolvimento estabelecidos entre as décadas de 1950 a 1990, Aldrighi e Postali (2010) chamam atenção para o fato de que o governo brasileiro acabou controlando um número significativo de grupos empresariais com o objetivo de apoiar a estratégia de industrialização e gestão liderada pelo Estado ou ainda para ajudar com as privatizações ou para mitigar a escassez de moeda estrangeira.

Quadro 1 – 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

**X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência
Internacional de História Econômica**

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: Elaboração própria com base em Aldrighi e Postali (2010).

As instituições estrangeiras estabelecidas no Brasil estão entre as principais protagonistas no cenário corporativo e seus investimentos foram requisitados pelas sucessivas administrações nacionais nas décadas de 1950 a 1970. Os quadros (1) e (2) apresentam 24 grupos fundados antes e depois de 1960. Seguindo o método utilizado por Aldrighi e Postali (2010) os grupos são identificados como: LBG = grupo de negócios com pelo menos uma empresa listada; 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 diversificadas (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 2 – 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: Elaboração própria com base em Aldrighi e 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. Deve-se ressaltar que neste período

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

o Governo Vargas assumiu 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. Aproximando as características e peculiaridades atribuídas aos grupos econômicos brasileiros às de outros grupos latino-americanos, percebe-se que, em geral, estas estruturas organizacionais brasileiras foram fundadas e fortemente apoiadas por subsídios estatais, possuindo famílias ou entidades governamentais como proprietários.

3. Vínculos socioculturais e propriedade e controle

3.1. Vínculos socioculturais

Seguindo a linha de raciocínio de Leff (1978), Granovetter (2005) e Yiu et al. (2007) alguns elementos que, quando trazidos à tona, enriquecem o debate tradicionalmente estabelecido para explicar como as estruturas do tipo Business Groups se consolidam, principalmente, em economias periféricas.

As características que definiram a Perdigão como modelo de Business Groups estiveram associadas a fatores socioculturais, ou seja, fatores de ordem social e cultural que, de alguma forma, acabam influenciando as formas de gerenciamento das estruturas organizacionais.

Define-se aqui entre as primeiras fases da influência de fatores socioculturais às formas de gerenciamento da Perdigão, a chegada dos irmãos Angelo e Pedro Ponzoni e Giovanni e Ricardo Brandalise ao Vale do Rio do Peixe em 1916. Descendentes de italianos e alemães, Angelo e Pedro Ponzoni e Giovanni e Ricardo Brandalise viveram as transformações ocorridas a partir de 1920 nas paisagens da região da Vila Perdizes (colonizada por italianos) e da Vila de Vitória (colonizada por alemães) em virtude do crescimento dos trigais, vinhedos e da chegada de mais imigrantes.

Nessa região, os Brandalise deram início às atividades com o moinho de trigo e investiram em um lote no centro comercial da Vila Perdizes, além da construção de um espaço para a colocação de um armazém “de secos e molhados”. Este armazém acabou se transformando em ponto de encontro para grupos de italianos, sendo administrado pelo filho mais velho do casal Brandalise, André David, a partir de 1926.

Segundo Tassara e Scapin (1996) enquanto o moinho de trigo da família crescia, a seu lado foi construído um galpão para o pernoite dos peões. Com a chegada de

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

engrenagens mais modernas foi possível realizar ao mesmo tempo a moagem do trigo e o beneficiamento de arroz, sendo esta última atividade uma grande novidade para aquela época.

Por seu turno, os empreendimentos iniciais dos irmãos Ponzoni estiveram relacionados a instalação de uma casa de negócios para a compra e venda por atacado e um pequeno abatedouro, já que os Ponzoni também atuavam como compradores de suínos que eram vendidos aos frigoríficos de São Paulo.

Mais adiante, outros fatores socioculturais tornaram-se importantes para a ampliação das atividades empresariais da Perdigão em âmbito local. Entre eles, o desenvolvimento do sistema de integração entre a agroindústria nacional e os produtores locais durante as décadas de 1960 e 1980, que por sua vez, fortaleceu os laços entre empresa e os parceiros produtores e contribuiu para a dinâmica dos empreendimentos. A implantação do “sistema de integração” ainda permitiu que os produtores locais desenvolvessem a produção de alimentos e a criação de pequenos animais, fortalecendo o trabalho familiar e permitindo a permanência do trabalhador rural em suas terras.

O fato é que a Perdigão sempre buscou estabelecer vínculos associativos com a comunidade, sendo capaz de ir além das decisões assumidas no ambiente empresarial. Mesmo com as adequações tecnológicas, a reestruturação organizacional e a nova forma de gestão promovida a partir dos anos 1990, a empresa continuou entendendo que o sucesso de seus empreendimentos dependia do relacionamento com pessoas que estivessem em condições de exercitar suas potencialidades com criatividade no âmbito da empresa³.

3.2. Propriedade e controle

As atividades empresariais da Perdigão começaram em 1934, 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% (Tassara e Scapin, 1996).

De acordo Bernhoeft (1989); Gaj (1989) e Fernández-Pérez e Lluch (2016) a empresa familiar se caracteriza como tal no momento de sua fundação, pelo

³Como exemplos, a Perdigão durante sua fase de crescimento e expansão promoveu a criação do time de Futebol Profissional da Perdigão 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 construção de um hotel e um supermercado e do envolvimento com a fruticultura da maçã, comprando fazendas produtoras na região de Fraiburgo (SC).

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

empreendedor. Por um bom tempo, a Perdigão manteve-se nas mãos de suas famílias fundadoras, ou seja, o controle foi exercido por uma entidade central. Em meados da década de 1980, a família Brandalise promoveu a primeira etapa do processo de profissionalização da Perdigão⁴. Para Dalla Costa (2007) estando 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.

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, pois a impossibilidade de honrar os compromissos financeiros assumidos, principalmente, em relação aos juros cobrados pelos bancos e demais credores tornou-se evidente e havia ainda a falta de confiança por parte do mercado em relação à viabilidade dos negócios.

A segunda tentativa de profissionalização no início dos anos 1990 já faria 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. Assim, em setembro de 1994, a família Brandalise vendeu as ações da Perdigão e se afastou definitivamente. A transferência do controle acionário concretizou-se diante do envolvimento do Banco Icatu que apresentou uma proposta feita por um *pool* formado por fundos de pensão. Segundo Tassara e Scapin (1996), a negociação concretizada rendeu um capital de U\$ 150 milhões, que por sua vez, representava 70,6% do capital votante, recurso este que a família Brandalise utilizou para saldar suas dívidas com a própria empresa e os demais acionistas.

⁴Segundo Tassara e Scapin (1996) entre 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 no lugar seu pai, Saul, que por sua vez, continuou presidindo o Conselho Administrativo. 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.

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

O *pool* de fundos de pensão elegeu um novo Conselho de Administração e um Conselho Fiscal e alterou os estatutos da empresa optando pela contratação de uma firma internacional de consultoria para selecionar um executivo capaz de conduzir seus negócios.

Em janeiro de 1995, ao término da chamada fase de transição, assumiu 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. Nesse sentido, é importante ressaltar que apesar dos fundos de pensão serem configurados como entidades privadas, sem fins lucrativos, eles administraram bilhões de reais em ativos públicos. Segundo Anderson (2012) havia dinheiro público em jogo, eis que as estatais, entidades da administração pública indireta, algumas das quais sustentadas diretamente pelos orçamentos gerais da União, aportavam recursos nos referidos fundos e tais recursos não se transmudavam para natureza privada pela sua inversão no patrimônio das referidas entidades. Mantinha-se assim uma das características da Perdigão como estruturas organizacionais do tipo *business groups*, ou seja, o controle por entidades financeiras, públicas ou privadas, outros grupos econômicos e fundos de pensão. Um resumo com a reestruturação administrativa da Perdigão e o papel desempenhado pelos seus principais gestores é apresentado nos Quadros (3) e (4):

Quadro 3 – Controle Administrativo Perdigão S.A (1958-1989)

	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
Giácomo Pasqual e Angelo Leoni		Diretores
Orlando Zardo		Diretor
	1974	
Saul Brandalise		Presidente Executivo
André David Brandalise,		

**X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência
Internacional de História Econômica**

Flávio Brandalise e Saul Brandalise Jr.		Auxiliares do Pres. Executivo
Achyles Emílio Ponzoni, Luis Gabriel e Angelo Leoni		Diretores
	1976	
Flávio Brandalise		Presidente Executivo
	1978	
Saul Brandalise Jr.		Presidente Executivo
	1987	
Saul Brandalise Jr.		Pres. do Cons. Administrativo
Flávio Brandalise		Presidente do Grupo
	1989 (Nova reestruturação Administrativa)	
Saul Brandalise Jr.		Diretor e Vice-Presidente
Ivan Bonato		Vice Presidente Executivo

Fonte: Elaboração própria a partir de Perdigão, Relatórios Anuais (1970-2000).

Quadro 4 – Transição do Controle Acionário da Perdigão S.A ao Pool de Investimentos (1993/94) – (em % de participação)

	1993/1994	
Um novo acordo de acionistas nomeou um CEO: Eggon João da Silva (Fundador e Presidente da WEG Motores, empresa detentora de ações da Perdigão desde 1986		Presidente do Conselho Administrativo
Nildemar Secches	1995	Diretor Presidente
	Transição e Controle Acionário da Perdigão (1994-2009)	
Previ - Banco do Brasil	15,03%	
Fundação Telebrás de Seg. Social – (Sistel)	15,03%	
Petrus - Fundação Petrobrás de Seg. (Social)	12,17%	
Real Grandeza Fundação - APAS	9,74%	

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

WEG - Motores Ltda.	8,80%	
União de Comércio e Participações Ltda.	3,88%	
Previ – Banerj	2,80%	
Fundação Telebrás de Seg. Social – Sistel	2,01%	
Valia - Fundação Vale do Rio Doce	1,73%	
Telos - Fundação Embratel de Seg. Social.	1,57%	
Bradesco Turismo S.A	1,12%	
Fundo de Participação Social	0,35%	
Banco Bradesco	0,10%	
Outros	16,66%	

Fonte: Elaboração própria a partir de Perdigão, Relatórios Anuais (1970-2000).

4. Estratégias que consolidaram a Perdigão como modelo de Business Groups no Brasil (1934-2009)

4.1. Estratégias para o posicionamento no mercado interno

No final dos anos 30, a Ponzoni, Brandalise Cia. Ltda. associou-se à Frey & Kallermann para dar início as atividades em um abatedouro de suínos⁵. Com a sociedade, enquanto a Frey & Kallermann garantia o fornecimento de matéria prima, a majoritária Ponzoni, Brandalise Cia. Ltda. mantinha as atividades vendendo suínos tanto para os comerciantes locais, quanto para os comerciantes localizados em praças mais distantes como São Paulo.

A Ponzoni, Brandalise Cia. Ltda diversificou seus negócios e especializou-se cada vez mais nas atividades de industrialização e comercio de suínos e seus derivados (banha de porco, produtos defumados e embutidos). Este processo, por si só, fez com que a Sociedade formada por meio da Banha Catarinense, do abatedouro e do posto de vendas localizados na Vila Vitória, acabassem sendo totalmente absorvidos pela Ponzoni, Brandalise & Cia., sendo assim desfeita a sociedade com a Frey & Kallermann.

O nome “Perdigão” ligava a empresa ao seu local de origem e se consolidou como marca no final de 1941. De acordo com o desejo dos fundadores, deveria ser criado um

⁵Segundo Tassara e Scapin (1996), em 1939, a Frey &Kallermann e a Ponzoni, Brandalise & Cia se associam para criar a Sociedade da Banha Catarinense Ltda – Fábrica de Produtos Suínos & Cia.

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

nome que representasse a empresa e fosse facilmente lembrado, além de ser capaz de ligar os diversos produtos da firma a sua região de formação, nesse caso, a Vila Perdizes. “Perdigão” passou a representar os produtos da Sociedade da Banha Catarinense Ltda (banhas, salames, presuntos, linguiças, salsichas, carnes defumadas e salgadas) e os de exportação tanto da banha, quanto embutidos, cereais e frutas. Em 1945, a Ponzoni, Brandalise Cia Ltda. alterou sua razão social para Ponzoni Brandalise S.A – Comércio e Indústria.

Diante do crescimento do frigorífico e da capacidade de abate e processamento, foi preciso encontrar uma forma mais eficiente para transportar tanto a matéria-prima (suínos), quanto os produtos finais aos consumidores em potencial. As soluções encontradas para o problema de transporte de insumos e produtos finais da Perdigão foram desde a construção de uma ponte de madeira sobre o Rio das Pedras até o uso de pequenos caminhões sem refrigeração, protegidos com lonas térmicas para transportar linguiça fresca, salame, presunto cozido, lombo, carnes salgadas, carnes defumadas e a banha Perdigão. “*Os expressinhos*”, como eram conhecidos, rodavam mais de mil quilômetros em estradas sem infraestrutura durante 24 horas ininterruptas para chegar a São Paulo.

Foi entendendo as dificuldades de transporte que a Perdigão entendeu o quanto seria importante adquirir aviões para transportar os produtos de Videira para São Paulo em menos tempo, mantendo a qualidade desejada (BRF, 2009). O modelo DC-3, foi o escolhido para dar maior agilidade e eficiência no intercâmbio comercial entre o Sul do Brasil e os centros urbanos do país.

Ainda durante a primeira metade dos anos 50, a Ponzoni Brandalise S.A – Comércio e Indústria mudou sua razão social para Ponzoni Brandalise S.A – Comércio, Indústria e Transportes, e em plena fase de expansão de negócios, preocupou-se com o aprimoramento da criação de aves e suínos, dando início a um projeto para o melhoramento genético na suinocultura. Para tanto, importou da Europa e EUA matrizes das raças: Duroc Jersey (EUA), Landrace (Suécia), Berchshire Wessex, Sadblack e Hampshire (Inglaterra) (BRF, 2009); além de produzir rações balanceadas, concentrados e suplementos alimentares. Integravam-se, dessa forma, as atividades relacionadas ao processamento de suínos e ao moinho de trigo. A produção avícola da Perdigão também ganhou novos investimentos a partir da construção de aviários, no cuidado com as matrizes, com produção de ovos e na criação de aves para abate.

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

Deve-se perceber que por meio das estratégias baseadas em processos de integração vertical e diversificação de atividades e produtos, a Ponzoni Brandalise S.A. conseguiu expandir seus negócios e se transformar em um complexo de empresas capaz de interrelacionar 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 Curitiba.

Em 1958, a Ponzoni Brandalise S.A – Comércio, Indústria e Transportes alterou sua razão social para Perdigão S. A. Comércio e Indústria. Segundo Tassara e Scapin (1996, p. 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 os Ponzoni vinham diminuindo sua participação acionária e só ocupando alguns postos de diretoria.

A partir dos anos 1960, a Perdigão desenvolveu o processo de integração e parceria com pequenos produtores rurais. A ideia que surgiu nos EUA foi adaptada tanto à dinâmica produtiva da Perdigão, quanto aos objetivos dos seus parceiros produtores. Diferente da estratégia tradicionalmente estabelecida, onde a empresa vendia os pintinhos gerados na Granja Santa Gema aos produtores, a Perdigão passou a oferecer os pintinhos aos produtores rurais, que por sua vez, teriam a tarefa de acomodá-los em suas propriedades para a engorda. Para a Perdigão a integração significava a expansão dos negócios ligados à avicultura e para os pequenos produtores significava uma fonte de emprego e renda. 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. No entanto, a Perdigão pretendia convencer os produtores a substituírem o porco “banha” pelo porco “tipo carne” que eram 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.

Na década de 1970, a Perdigão continuou crescendo sob a gestão familiar, diversificou suas atividades e produtos, rompeu fronteiras e expandiu seus negócios. Na cidade de Videira construiu edifícios, inaugurou novas instalações para comercializar produtos em couro, além de um supermercado e um hotel, o “São Raphael Palace Hotel”,

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

ambos fazendo parte de estratégias empresariais baseadas no processo de diversificação não relacionada.

Neste mesmo período, a cadeia produtiva da Perdigão foi bem reforçada pela produção soja e derivados. Nas cidades de Videira – SC e Marau – RS foram instaladas unidades processadoras destes produtos, como também de rações destinadas aos produtores parceiros envolvidos com as criações de aves e suínos, além de outros produtores locais. Além disso, foram construídas novas instalações para o desenvolvimento de raças, criação de animais e para as pesquisas sobre a elaboração de rações balanceadas destinadas à engorda e crescimento.

Na segunda metade da década de 70, a Perdigão deu 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 o Oriente Médio. Em pouco tempo, países como a Arábia Saudita, Kuwait, Líbia, Egito, Síria, Iraque passaram a ser o destino dos produtos derivados da carne de frango e suína, de couro, farelo e óleo de soja. Nesse mesmo período, a Perdigão ainda adquiriu o controle acionário da União Velosense de Frigorífico – Unifrico S.A. fundada em Salto Veloso – SC, em 1963. Esta foi a primeira aquisição do grupo fora de Videira.

No final da década de 70, a Perdigão enviou aos EUA dois de seus principais técnicos em avicultura: Mário Ricciardi e Edésio Jacó Brandalise para encontrar duas novas linhagens de “avós”, uma de frango de corte e uma de perus. Lá, os técnicos Mário e Edésio foram autorizados a comprar um pacote tecnológico que possibilitava reproduzir estas aves no Brasil e desenvolver 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”. Durante três anos e a partir de sucessivos cruzamentos entre onze linhagens diferentes de aves a Perdigão conseguiu formar uma ave híbrida, praticamente constituída de carnes nobres, com cerca de 70% de peso localizado nas coxas e no peito (BRF, 2009). Assim, o “Chester”, derivado da palavra “*chest*”, que em inglês significa “peito”, se tornou marca registrada da Perdigão⁶.

Entre os anos 80 e 90, o principal objetivo dos administradores do grupo Perdigão era fazer com que a empresa crescesse, aumentando cada vez mais sua participação no

⁶ Lançado em 1982, o Chester conseguiu rápida penetração no mercado nacional, além de ser reconhecido internacionalmente.

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

mercado a partir da diversificação e consagração de novas linhas de produtos associadas à marca Perdigão. Os compromissos assumidos pelas trocas de comando da empresa a partir da segunda metade da década de 90 referiam-se à manutenção e aperfeiçoamento contínuo da qualidade de seus produtos, às exigências do mercado consumidor, à transparência de seus investimentos frente aos acionistas e à inserção no mercado internacional.

A primeira etapa do planejamento da gestão comandada por Nildemar Secches, em 1995, buscou adequar o sistema produtivo a uma economia globalizada e as novas exigências estabelecidas pela legislação ambiental. Vale ressaltar que entre os projetos de otimização das unidades empresariais estavam: a expansão do parque agropecuário e a modernização (adequações tecnológicas) das unidades industriais de abate e processamento de carnes, tentando assim aumentar em 50% a capacidade de produção da empresa (Perdigão, Relatórios Anuais, 1996-2000).

Ainda como parte da primeira etapa de seu planejamento estratégico, a Perdigão atuou no mercado financeiro através de uma operação de trocas de ações baseada nos ativos patrimoniais das empresas. Conforme ressaltam Tassara e Scapin (1996) os acionistas minoritários da Perdigão Agroindustrial e da Perdigão Alimentos migraram para a Perdigão S.A, a única que manteve capital aberto. A empresa, no entanto, teve o cuidado de manter os acionistas bem informados, divulgando os resultados dos balanços. Por sua vez, preocupados com os lucros, os investidores acompanhavam a projeção dos relatórios trimestrais e anuais, assim como a diminuição de custos administrativos e a redução do número de acionistas.

Até o final da década de 90, o grupo Perdigão preocupou-se em elaborar e implantar a segunda etapa de crescimento da empresa, a qual estava relacionada com a escolha de alguns municípios brasileiros para completar os projetos de expansão que contava com instalações de fábricas, importantes centros de abastecimento e distribuição, com o desenvolvimento de novos produtos e uma maior modernização em termos estruturais.

Assim, a perdigão inaugura os anos 2000 com a compra de 51% do controle acionário do Frigorífico “Batávia”, o que por sua vez, marcaria a entrada do grupo Perdigão no mercado de carnes de peru, além da parceria, em sua área de distribuição na América do Sul, com a Parmalat (BRF, 2009).

No período, a Perdigão teria suas ações listadas na Bolsa de Nova York, lançando ADR's de nível II. Não demorou para que o grupo aderisse ao Nível I de Governança

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), dando maior destaque aos esforços da companhia para melhorar a relação com investidores e elevar o potencial de valorização de seus ativos.

Pensando em manter uma boa relação com seus colaboradores a Perdigão ainda resolveu conceder a seus funcionários a participação nos “lucros e resultados”. Com 20 mil empregados, a Perdigão havia adquirido os 49% restantes do controle do Frigorífico “Batávia” e o incorporou a Perdigão Agroindustrial S.A, porém, manteve a marca Batavo no mercado (Perdigão, Relatórios Anuais, 2000-2009).

Ainda na primeira metade da década de 2000, além de lançar a linha de pizzas prontas congeladas, a Perdigão lançou a marca mundial “Perdix”, utilizada na comercialização de produtos processados. Enquanto isso, o “Chester” chegava ao seu 20º Natal como líder absoluto na categoria de aves especiais e as linhas de sobremesas prontas a partir do lançamento da versão doce dos Folhados Perdigão eram ampliadas. A empresa ainda lançou o *Chicken PopCorn* - “pipoca de frango”, os cubinhos de frango empanados e congelados, prontos para consumo e concentrou na unidade de Marau (RS) sua produção de salames, copa e presunto cru (Perdigão, Relatórios Anuais, 2002-2004).

A Perdigão comemorou seu 70º aniversário de fundação em 2004, decidindo manter um canal de comunicação com seus consumidores. Lançou então o programa de TV “Receitas da Vida” Perdigão, idealizado como um programa em rede nacional de televisão para ouvir e falar com seus clientes e consumidores, indo ao ar nos sábados pela “Rede TV” e aos domingos pela “TV Mulher”.

No final da primeira década do século XXI e a Perdigão decidiu manter sua política de expansão, diversificando atividades e produtos e cumprindo etapas estabelecidas em seu planejamento estratégico, foi assim que a Perdigão procurou diluir os riscos inerentes ao mercado e assegurar a sustentabilidade de seus negócios.

4.2. Estratégias para inserção no mercado internacional

Segundo Ricardo Menezes, então Diretor de Relações Institucionais da Perdigão em 2008, o processo de internacionalização 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), os quais deixaram de ser pontos de vendas e transformaram-se em locais de desenvolvimento de novos produtos, logística e pós-vendas. Com base em Perdigão, Relatórios Anuais (2007 e Menezes (2008) com a compra

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

da *Plusfood Groep BV* em 2007 por 31,2 milhões de euros, a empresa passou a ter três plantas de processamento de carnes em Oosterwolde (Holanda), Wrexham (Reino Unido) e Constanza (Romênia), e para garantir fatias cada vez maiores no mercado internacional, a Perdigão fez com que as marcas já consagradas do grupo fossem comercializadas em diferentes partes do mundo. A marca “Perdix”, por exemplo, foi usada para facilitar a identificação dos produtos Perdigão no mercado global, além disso, a firma criou marcas que foram comercializadas em mercados específicos, a exemplo da “Fazenda”, destinada ao mercado russo, junto com outras marcas adotadas para a venda no mundo islâmico, cujas exigências são diferenciadas.

Para Menezes (2008) os resultados obtidos durante boa parte da década de 2000, refletiram tanto o bom desempenho registrado nos mercados interno e externo, quanto o fortalecimento das bases da companhia no Brasil e no exterior.

4.3. Estratégias para o enfrentamento das adversidades mercadológicas e à consolidação no setor de alimentos: associação e fusão entre Perdigão e Sadia

No início dos anos 2000, Perdigão e Sadia criaram 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). A BRF também planejava desenvolver marcas próprias e novos produtos, de acordo com a demanda e peculiaridades de cada país. Porém, a parceria foi desfeita no ano seguinte por incompatibilidade total entre as equipes. Por fim, a Perdigão assumiu o controle, e a empresa passou a se chamar BFF (Brazilian Fine Food) (Revista Exame, 2009).

As futuras aproximações entre as duas empresas, no entanto, seriam marcadas por momentos de muita tensão. Os dois primeiros eventos relacionados às estratégias de aquisição e fusão entre Perdigão e Sadia foram: a oferta hostil da Sadia para comprar a Perdigão em 17 de julho de 2006 e a revogação definitiva da Sadia para compra da Perdigão em 21 de julho de 2006. Após a consolidação da nova composição acionária da Perdigão, a Sadia iniciou uma tentativa de aquisição submetendo um 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 refere-se ao julgamento de um processo contra conselheiros e diretores da Sadia. Em 2006, Luiz Gonzaga Murat e

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

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. Foi neste momento, em 2006, que a cúpula administrativa da Perdigão teve a sensação de que de que a união entre as duas nunca aconteceria (Gazeta Mercantil, 2009).

O quarto evento relacionado à fusão ocorreu em 25 de setembro de 2008 diante dos prejuízos que a Sadia apresentou. A área financeira 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 (Revista Exame, 2011). Segundo Romano e Almeida (2015) a Sadia passou a enfrentar sérias dificuldades para recuperar as perdas decorrentes das operações financeiras malsucedidas e da má impressão deixada, tanto no mercado interno, quanto externo. Ainda segundo os autores (2015), nestas condições, a Sadia divulgou nota admitindo negociações com terceiros, inclusive, sobre a possibilidade de estabelecer uma associação com a Perdigão.

O quinto evento que marca a relação entre Perdigão e Sadia ocorreu em 19 de maio de 2009, quando as empresas anunciaram o início do processo de associação. Foram cumpridas duas etapas desde a associação até a concretização do processo de fusão: na primeira, foi criada a HFF, pertencente à Sadia e futuramente incorporada à Perdigão, cujo nome mudou para BRF. Na segunda, a BRF incorporou os minoritários da Sadia e os detentores de ações preferenciais das duas firmas participantes da fusão, os quais receberam em troca ações ordinárias para viabilizar a listagem no Novo Mercado da BM&FBOVESPA. Segundo Romano e Almeida (2015) 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.

O sexto evento em relação fusão Perdigão e Sadia foi justamente o primeiro julgamento do CADE sobre o processo de fusão. Em 8 de junho de 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 para a fusão entre Perdigão e Sadia, ocorrendo em 13 de julho de 2011. Depois várias reuniões, BRF e CADE selaram acordo e a fusão entre as duas foi finalmente aprovada, promovendo, dessa forma, a união dos dois maiores grupos do setor de alimentos do Brasil e consolidando a BRF S.A.

Com o acordo selado, foi suspensa a venda de produtos da marca Perdigão e Batavo. A BRF ficou obrigada a alienar cadeias completas de produção. Segundo Sereia

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

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. No Quadro (5), pode-se observar a participação percentual de alguns produtos da BRF no mercado brasileiro antes e depois da fusão:

Quadro 5 – 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).

Perdigão e Sadia possuíam características complementares. Essas características colocadas lado a lado criaram sinergias capazes de consolidar a BRASIL FOODS – BRF e deixar poucos espaços para aquisições no Brasil. No entanto, fora do país, a empresa seguiu com as estratégias de expansão.

Segundo BRF (2009) e ABRA (2014) 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 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.

5. Considerações finais

O principal objetivo deste trabalho foi apresentar o grupo Perdigão como uma estrutura organizacional do tipo Business Group consolidado no Brasil entre 1934-2009. Business Groups são estruturas organizacionais controladas por entidades centrais: famílias, empreendedores individuais, estatais, bancos e demais instituições financeiras, além de outros grupos econômicos que passam a exercer o controle acionário.

Há diferenças importantes entre as estruturas empresariais descritas pelo ideário de Chandler-Williamson, baseadas nas organizações nas formas (H) “Holdings” e (M) “Multidivisionais” – que, inclusive, possuem diferenças entre si. Essas organizações são representadas por grandes empresas em economias maduras – diferentemente dos grupos de negócios diversificados que proliferaram em economias emergentes.

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

Estudando as organizações Business Groups, entendemos que fatores sistemicamente relacionados como as formas de propriedade/controlado e os processos realizados por meio de escolhas estratégicas bem definidas revelam os níveis de desempenho das corporações e explicam como os grupos consolidam-se nos locais de origem.

Como estrutura do tipo Business Group, a Perdigão acostumou-se a procurar alternativas para a expansão de seus negócios, evidenciando sua capacidade de se sobressair às dificuldades inerentes a um mercado imperfeito, repleto de tensões políticas e sociais peculiares da economia brasileira. O grupo Perdigão foi gerenciado pelas famílias fundadoras, principalmente pelos Brandalise, de 1934 até meados da década de 1990. Até mesmo 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 era formada por instituições financeiras, fundos estatais (federais e estaduais) com características de Business Groups.

Os chamados “laços sociais” promovidos pela Perdigão a partir de vínculos socioculturais, também mostram evidências sobre a formação de Business Groups por parte dessa organização empresarial. Além de estar 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 e 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 1980. Em 1995, mais uma vez operou no mercado financeiro fazendo com que seus acionistas minoritários migrassem para a Perdigão S.A, a única que manteve capital aberto. Isso fez com que o grupo Perdigão elaborasse planos de crescimento mais consistentes e exercesse o controle administrativo a partir de uma mesma entidade e com pelo menos uma empresa listada.

É comum atribuir aos Business Groups parte da responsabilidade pelo desenvolvimento das economias periféricas. No caso da Perdigão, o grupo 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 bem-estar às comunidades onde instalou suas unidades.

X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência Internacional de História Econômica

A partir da associação e posterior fusão como sua principal concorrente, a Sadia S.A., a Perdigão conseguiu explorar cada vez mais as sinergias criadas por meio das atividades complementares entre os setores de carnes e derivados.

Dito isto, concluímos que, entre 1934 e 2009, a brasileira Perdigão consolidou-se como uma estrutura organizacional do tipo Business Groups, sendo reconhecida como uma das maiores organizações empresariais do setor de alimentos do país e responsável direta pela criação de uma das maiores empresas de alimentos do mundo: a BRF - Brasil Food S.A.

6. Referências

ALDRIGHI, Dante M; POSTALI, Fernando A. S. “Business groups in Brazil”. COLPAN, Asli; HIKINO, Takachi; LINCOLN, James. (Org.). *The Oxford Handbook of Business Groups*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press, 2010.

ANDERSON, Rogério O. *Fundos de pensão das estatais*. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/22076/fundos-de-pensao-das-estatais>. São Paulo, 2012. Acesso em 14 de agosto de 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECICLAGEM ANIMAL (ABRA). *Três anos após a fusão, valor de mercado da BRF é duas vezes maior*. São Paulo: Associação Brasileira de Reciclagem Animal, 2009.

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

BRASIL FOODS – BRF. *Cronologia*. Disponível em: <<https://www.perdigao.com.br/a-perdigao/>>. São Paulo, 2009. Acesso em 12 de setembro de 2019.

DALLA COSTA, Armando. 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, p.197-225, 2007.

FERNANDEZ-PEREZ, Paloma; LUNCH, Andrea. *Evolution of Family Business. Continuity and Change in Latin America and Spain*. Cheltenham: Edward Elgar, 2016.

GAJ, Luis. Comentário sobre profissionalização na reportagem: a crise da sucessão. *Boletim da Revista de Administração*: São Paulo-SP, 1989.

GAZETA MERCANTIL. *Após três tentativas frustradas, Sadia e Perdigão anunciam fusão*. Disponível em: <http://indexet.gazetamercantil.com.br/arquivo/2009/05/20/378/Apos>. São Paulo, 2009. Acesso em 29 de setembro de 2019.

**X Encontro de Pós-Graduação em História Econômica & 8ª Conferência
Internacional de História Econômica**

MENEZES, Ricardo. *De Santa Catarina para o mundo*. Disponível em: <<http://www.revistaportuaria.com.br/noticia/2718>>. São Paulo, 2008. Acesso em: 23 de setembro de 2019.

PERDIGÃO. Relatórios Anuais (1970-2009).

REVISTA EXAME. Felizes para sempre? São Paulo: Abril, ed. 944, ano 43, n. 10, p. 18-24, 2009.

REVISTA EXAME. *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/>. São Paulo, 2011. Acesso em: 01 de outubro de 2019.

ROMANO, Patrícia R.; ALMEIDA, Vinício de S. Análise dos efeitos em mercado de capitais decorrentes de fusões: o caso BRF S.A. *Revista de Administração Contemporânea*. Rio de Janeiro, v.19, n.5, p. 606-625, 2015.

RUIZ, Ricardo M. Estratégias empresariais: um estudo de grupos industriais nacionais (1980-1993). *Nova Economia*. Belo Horizonte, v.6, n.2, p. 84-110, 1996.

TASSARA, Helena; SCAPIN, Alzira. *Perdigão uma trajetória para o futuro*. Videira: Empresa das Artes, 1996.

YIU Daphne; YUAN Lu; BRUTON, Garry; HOSKISSON, Robert. Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research. *Journal of Management Studies*. Wiley Blackwell, v.44, n.8, p. 1551-1579, 2007.