

## **A PERDIGÃO, A PASSAGEM DO PODER E A PROFISSIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Armando João Dalla Costa<sup>1</sup>

A Perdigão, uma das maiores companhias de alimentos da América Latina, comemorou em 2004 seu 70º aniversário. Durante estes 70 anos tem contribuído de forma expressiva para o desenvolvimento da economia nacional, para o bom desempenho das exportações e para o fortalecimento da imagem do Brasil no mercado internacional. Hoje está entre as grandes empregadoras do país, com 30.943 funcionários, mantém parceria com cerca de 5.800 produtores integrados e exporta seus produtos para mais de 90 países.

Com receita líquida de R\$ 3,8 bilhões, registrada em 2003, atua na produção, no abate de aves e suínos e no processamento de produtos industrializados, elaborados e congelados de carne, além dos segmentos de massas prontas, tortas, pizzas, folhados e vegetais congelados. Sua capacidade de abate é de 9 milhões de cabeças de aves/semana e 64 mil cabeças de suínos/semana e está apta a frigorificar 570 mil toneladas de carne de aves/ano e 450 mil toneladas de carnes de suínos/ano.

A empresa possui 13 unidades industriais de carne – localizadas no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e Goiás – e uma rede de distribuição formada por 18 centros próprios e 10 terceirizados. No exterior, mantém escritórios comerciais na Europa e Oriente Médio e um centro de operações na Holanda.

Com um lema voltado para a inovação, desenvolveu um portfólio de mais de mil itens, destinados aos mercados interno e externo, sob as marcas Perdigão, Chester, Apreciatta, Toque de Sabor, Turma da Mônica, Batavo, Borella, Perdix e Confiança.

A empresa tem participação expressiva nos segmentos de industrializados (lingüiça, salsicha, presuntaria, mortadela e outros) e congelados de carne (hambúrguer, almôndegas, quibes, cortes e outros), com um market share de 23,9% e de 34,7% respectivamente, no acumulado de 2004. No segmento pratos prontos/massas, a participação é de 29,2% ». É desta forma que o site<sup>2</sup> oficial inicia a apresentação da empresa.

---

<sup>1</sup> Professor no Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná – UFPR. E-mail : ajdcosta@ufpr.br

<sup>2</sup> <http://www.perdigao.com.br/site/?acao=aperdigao&subacao=timeline>. Acesso : 4 fev. 2005.

A Perdigão, junto com Sadia, Ceval, Chapecó, Aurora, Frangosul, Avipal, para citar as maiores, todas originárias de Santa Catarina e Rio Grande do sul, foi responsável pela transformação de um dos setores da economia brasileira contemporânea. Em 1970, a produção avícola do país era de 217.000 toneladas, o preço médio do quilo de carne de frango, no varejo, estava em U\$ 4,05 o quilo e o consumo por habitante/ano era de 2,3 quilos (Dalla Costa, 1997, p. 1).

Graças às inovações tecnológicas e de organização do trabalho implementadas por estas e demais empresas do setor, a produção avícola deixou de ser uma atividade familiar e artesanal, para tornar-se um dos setores de ponta em tecnologia e produção mundiais. As empresas, por sua vez, passaram de pequenas, artesanais e voltadas ao mercado local para grandes conglomerados industriais, presentes em todo país e responsáveis por U\$ 2,6 bilhões em exportações no ano de 2004.

Neste mesmo ano a produção brasileira foi de 8,4 milhões de toneladas, sendo que cerca de seis milhões destinaram-se ao mercado interno, correspondendo a 33,5 quilos/habitante/ano. O preço médio do quilo, no varejo, esteve abaixo de um dólar e o Brasil tornou-se o maior exportador mundial do produto, superando os Estados Unidos.

A Perdigão, desde a década de 1970 ocupou o segundo lugar tanto na produção nacional como nas exportações. Atualmente ocupa esta mesma posição não só no abate, mas também na industrialização e vendas ao mercado interno, de carnes de aves e de suínos. O objetivo deste texto é resgatar sua história. Para isto buscou-se subsídios teóricos em Chandler (1972, 1988, 1992) que analisa o papel e o funcionamento das empresas familiares e tradicionais e a passagem deste modelo empresarial para outro que ele designa de « empresa moderna ». No que se refere à passagem do poder entre as gerações nas empresas familiares, recorreu-se ao texto de Gersick et al. (1998) que apresenta um panorama das principais teorias e estudos de caso.

A partir destes autores buscou-se escrever a história da empresa que iniciou suas atividades no oeste de Santa Catarina, em meados da década de 1930. Resgatou-se os principais passos dados pela Perdigão, sempre apoiada nas mãos dos representantes das famílias fundadoras (Brandalise, Ponzoni e Bonato), assim como no papel que desempenhou a segunda geração na sua administração.

Analizou-se tanto a diversificação de atividades e de produtos, como a trajetória da Perdigão na conquista do mercado nacional. Neste caso, houve a instalação de unidades industriais em outras regiões, para diminuir as distâncias, assim como o

desenvolvimento de uma rede de filiais comerciais próprias que, junto com a atividade dos representantes exclusivos, faz chegar seus produtos em todo território nacional.

Na segunda parte do trabalho analisaram-se as dificuldades administrativo-financeiras pelas quais passou a Perdigão por ocasião da morte de Saul Brandalise, por muitos anos o responsável pelo desenvolvimento do grupo, no início da década de 1990. Devido a estas dificuldades, a firma foi vendida e, logo em seguida, passou por um processo de reestruturação e de mudanças, garantindo não só sua continuidade, mas a volta ao crescimento sustentado. Após deixar de ser uma empresa tipicamente familiar e profissionalizar sua gestão, a Perdigão retomou o caminho do crescimento, das inovações e da competitividade no mercado nacional e nas exportações. Estas transformações serão analisadas na parte final do texto.

### **1 Papel dos dirigentes e acionistas na administração da empresa familiar**

Antes de surgirem as empresas capitalistas, continuando com uma tradição da Idade Média, a maior parte das mercadorias era produzida pelas próprias famílias ou no interior das grandes fazendas, de forma artesanal ou nas manufaturas. A maior parte da população vivia no campo, ou seja, no mesmo local da produção. Chandler (1988, p.59) estima que 90% da população ativa dos Estados Unidos era representada por agricultores e que, portanto, morava na área rural, em 1790. No início do século XIX, a propriedade familiar que praticava a cultura para o mercado, produzia igualmente sua própria alimentação, seus artigos manufaturados, como móveis, sabão, velas, couro, tecido e vestes.

As empresas surgiram naquele país, segundo o autor, na medida em que foi se expandindo o mercado consumidor e para atender a demanda da população urbana. No Brasil ocorreu fenômeno semelhante. O primeiro surto industrial está ligado à expansão da cafeicultura, à chegada de imigrantes estrangeiros e à formação do primeiro mercado interno, com o início da urbanização (Dean, 1971). O mesmo fenômeno registrou-se nas demais regiões brasileiras que se industrializaram a partir da ocupação territorial e da produção local. Em Santa Catarina a ocupação da região oeste, onde iniciou a Perdigão, aconteceu por volta de 1920. Num primeiro momento, os colonos produziam quase tudo em suas propriedades. Em seguida, veio o comércio que ligava aquela região a São

Paulo e, na sequência surgiram as primeiras agroindústrias, que beneficiavam os produtos agrícolas e abatiam os animais produzidos no local<sup>3</sup>.

Foi nesta primeira fase industrial que a Perdigão iniciou suas atividades, com um moinho de trigo, uma loja de « secos e molhados » e um abatedor de suínos. Constituiu-se como empresa familiar e tradicional, com as mesmas características apontadas por Chandler. Para este autor, a empresa familiar e tradicional, « era formada por uma única entidade. Nela um ou vários proprietários dirigiam uma casa comercial, uma fábrica, um banco ou um serviço de transportes a partir de um único escritório. Em geral este tipo de empresa desempenhava uma única função econômica, para uma só categoria de produtos e numa determinada região geográfica » (Chandler, 1988, p.3).

À medida que o mercado cresceu e se complexificou, aumentou o volume e a diversificação das mercadorias, exigindo uma evolução constante do setor empresarial. Para Chandler, a « empresa moderna » veio substituir a « tradicional e familiar ». Esta passagem aconteceu, nos Estados Unidos, entre o final do século XIX e o início do século XX. O que passou a caracterizar a empresa moderna foi, por um lado, o fato dela possuir numerosas unidades operacionais distintas e, de outro, ser dirigida por uma hierarquia de profissionais assalariados.

No interior da empresa moderna, cada divisão conta com sua própria administração. Cada uma é gerenciada por um dirigente assalariado, tendo sua própria contabilidade, que pode ser verificada independentemente daquela da empresa como um todo. Cada unidade industrial poderia, teoricamente, funcionar como uma firma independente.

Antes do surgimento da empresa moderna, os proprietários dirigiam e os gerentes eram os proprietários. Com a consolidação de tais empresas, em função de seu tamanho, da diversidade da produção e da profissionalização de seus quadros dirigentes, houve uma separação entre a propriedade e gestão. Outro fator que contribuiu para separar propriedade e gestão, foi a necessidade de capitais externos para o crescimento e expansão das atividades industriais. Uma vez que os bancos e/ou demais acionistas investiam quantidades elevadas de capitais, exigiam também um lugar no conselho de administração.

Ao se consolidar em seus cargos estes novos dirigentes preferiam linhas de ação a longo prazo, favorecendo mais a estabilidade e o crescimento das empresas do que a

---

<sup>3</sup> Para uma descrição detalhada do avanço das empresas agroindustriais nesta região, ver os trabalhos de Dalla Costa (1997), Mior (1992), Campos (1987).

maximização dos lucros e dividendos de curto prazo. Para eles, a continuidade da existência da empresa na qual trabalhavam era um elemento fundamental para sua própria carreira profissional. Seu primeiro objetivo era de assegurar o bom funcionamento da firma. Estavam muito mais dispostos que os proprietários (ou acionistas) a reduzir e mesmo a eliminar os dividendos, caso necessário, para garantir a continuidade da empresa a longo prazo.

Para melhor compreender a trajetória da Perdigão, buscou-se auxílio nos autores que trabalham com a idéia do modelo de « três círculos » da empresa familiar, envolvendo família, propriedade e gestão (Gersick et al., 1998). Tais autores descrevem o desenvolvimento das empresas familiares ligando-o ao eixo família, empresa e propriedade das ações.

Em sua análise, o eixo de desenvolvimento da propriedade passa por três estágios principais, que são o do proprietário controlador, responsável pela fundação, pelo controle de todas as ações, pela administração e pelo primeiro desenvolvimento da empresa. Em seguida, surge a sociedade entre irmãos, quando gradativamente os filhos e/ou genros vão assumindo cargos importantes na administração. Depois surge o « consórcio de primos », no qual a direção geral da empresa passa a ser exercida pela terceira geração da família.

Um dos problemas maiores na continuidade das empresas familiares é a passagem do poder da primeira para a segunda e para as gerações seguintes<sup>4</sup>. Muitas vezes o fundador tem medo de perder o poder e o controle sobre sua empresa, mantendo-se no cargo até sua morte, sem deixar encaminhado o problema de sua sucessão. Além disso, a preparação para assumir os cargos dirigentes é cada vez mais necessária, sobretudo a partir da liberalização econômica dos anos 90, quando a concorrência internacional colocou um desafio cada vez maior às empresas.

## **2 A Perdigão como caso típico de evolução nas empresas familiares**

A ocupação do oeste catarinense foi fruto do deslocamento dos colonos, descendentes de imigrantes italianos e alemães do Rio Grande do Sul, que buscavam novas terras para se estabelecer. O Vale do Rio do Peixe, onde iniciou a Perdigão, foi

---

<sup>4</sup> Martins et al. (1999) analisam diferentes situações de passagem de poder da primeira para as gerações seguintes nas empresas brasileiras. Em muitos casos, como no da Perdigão, essa transmissão do controle administrativo não é possível, devido a diversos problemas e é quando a empresa deixa de ser familiar para se tornar uma propriedade de acionistas, com dirigentes profissionais na sua administração.

ocupado somente a partir de 1916, com o fim da Guerra do Contestado<sup>5</sup> e após muita negociação, ao final da qual, as terras da região conflituosa passaram a pertencer ao Estado de Santa Catarina.

A antiga região do Contestado interessou aos imigrantes porque, além de próprias para o cultivo de vários gêneros alimentícios, aquelas terras eram vizinhas da estrada de ferro recém construída<sup>6</sup>, que facilitaria o comércio dos produtos regionais.

Foi neste fluxo de imigrantes vindos do Rio Grande do Sul que as famílias que fundariam a Perdigoão chegaram à região. Os irmãos Angelo e Pedro Ponzoni; Giovanni e Ricardo Brandalise (este último, ampliando seus negócios como vendedor de jóias) chegaram ao vale do Rio do Peixe e adquiriram terras à beira da estrada de ferro, no atual município de Tanguá. Ricardo Brandalise comprou também uma nova área de terra na atual cidade de Videira, onde se estabeleceu com a família, dedicando-se à lavoura.

Em 1920, além da atividade agrícola, a família Brandalise colocou em funcionamento um pequeno moinho de trigo. A partir daí, dividia-se entre a propriedade de São Roque, onde continuavam a cultivar cereais e uvas e o moinho do Rio das Pedras. Em 1923 parte dos Brandalise mudou-se para a vila de Perdizes (atual Videira), indo trabalhar com loja de « Secos e Molhados ».

Por seu lado, os irmãos Ponzoni também desenvolviam seus empreendimentos: uma casa de negócios de compra e venda por atacado e um pequeno abatedouro de suínos, com industrialização dos derivados, principalmente a produção de banha.

Em 1934, depois de muita negociação, as duas famílias resolveram associar seus capitais, formando a sociedade *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% (Tassara e Scapin, 1996, p. 36). Logo depois, Saul Brandalise desligou-se dos negócios da família, indo trabalhar como contador nos escritórios da firma Floriani, Bonato & Cia.

---

<sup>5</sup> Segundo relato de Darcy Ribeiro (1985), o exército brasileiro, sob o comando do general Setembrino, com tropas de sete mil homens armados com canhões, metralhadoras e até aviões de bombardeio, assalta, persegue, desaloja e mata, de 1912 a 1916, cerca de 20 mil lavradores pobres que haviam se instalado na fronteira do Paraná com Santa Catarina. Aquela área, sendo de jurisdição contestada pelos dois Estados, não pudera ser entregue aos latifundiários nativos nem às empresas estrangeiras de colonização, o que se faria depois da chacina.

<sup>6</sup> A estrada de ferro ligando Itararé-SP a Marcelino Ramos-RS, passando por União da Vitória-PR era um projeto ainda do tempo do Brasil Império. Os republicanos o mantiveram como forma de ocupar aquela região e estabelecer definitivamente as fronteiras entre os Estados. A ferrovia foi inaugurada em 1910, servindo de ligação entre a região e os grandes centros consumidores, São Paulo e Rio de Janeiro.

Em 1937 aconteceu uma nova reestruturação na firma quando, para ampliar sua área de comércio, associou-se à Floriani, Bonato & Cia., onde Saul trabalhava como contador. A firma associada daquelas famílias estendia sua área de atuação às atuais cidades de Iomerê, Arroio Trinta, Bom Sucesso, Tangará, Capinzal, Herval d'Oeste, Joaçaba e Pinheiro Preto.

A década de 30 foi significativa para as famílias envolvidas no empreendimento, tanto do ponto de vista familiar como profissional. Saul Brandalise, que viria a ser um dos principais dirigentes da empresa, casou-se em 1937, com Elejalde Formighieri<sup>7</sup>. No mesmo ano, seu pai faleceu e ele, junto com os irmãos assumiu definitivamente o controle dos negócios.

No início de 1939 a Frey & Kellermann, empresa de abate de suínos atuando há cerca de dez anos no Vale do Rio do Peixe, associou-se à Ponzoni, Brandalise & Cia, formando a Sociedade de Banha Catarinense Ltda. Na nova fábrica de produtos suínos, os italianos ficaram encarregados da comercialização das matérias-primas e dos produtos e os alemães continuaram como responsáveis pela área de produção.

Além dos armazéns de secos e molhados, com venda no atacado e varejo e da atuação no abate e industrialização de suínos, na década de 30 a Ponzoni, Brandalise & Cia atuava na compra e venda de suínos, adquirindo-os dos criadores locais e vendendo-os em São Paulo. Buscando diversificar suas atividades, em 1940 a firma fundou a Sociedade de Vinhos Catarinense Ltda.

## **2.1 Expansão dos negócios nas décadas de 40 e 50**

Quando a Ponzoni, Brandalise & Cia, assumiu o abatedouro de suínos e a fábrica de banha contava com cerca de 35 funcionários, encarregados de todas as tarefas, tanto de abate como de preparação dos sub-produtos suínos. « Davam conta do abate de 15 a 25 suínos por dia, além de vários outros animais, tais como coelhos, ovelhas, cabritos, patos, marrecos e perus; cuidavam do processamento da banha de porco e das carnes de todos os animais » (Tassara e Scapin, 1996, p. 44).

Na época a principal criação era do « porco tipo banha », atividade associada ao cultivo de diferentes gêneros agrícolas (trigo, milho, centeio, cevada, uva, feijão,

---

<sup>7</sup> Saul e Elejalde tiveram três filhos: Flávio Brandalise (1939), Maria Odete Brandalise (1943) e Saul Brandalise Jr. (1949). Tanto Flávio como Saul Jr mais tarde o ajudaram na administração da Perdigão, até no início da década de 90 quando, após a morte de Saul Brandalise, venderam a empresa, dedicando-se a outras atividades (Brandalise, 1982 e material da Perdigão).

batata...), que serviam de alimento na engorda dos animais. A criação era feita pelos pequenos proprietários das colônias de origem alemã e italiana. Pequenos abatedouros do Sul tinham que vender seus produtos na região e transportá-los para São Paulo e Rio de Janeiro, onde concorriam com marcas conhecidas de empresas proprietárias de grandes frigoríficos que se instalaram no Rio Grande do Sul e em São Paulo no início do século, tais como Armour, Swift e Wilson.

Em 1941 a firma Ponzoni, Brandalise & Cia tinha uma gama diversificada de produtos derivados das suas diversas atividades industriais, entretanto, lhe faltava uma marca que identificasse as mercadorias. Assim, após diversas tentativas, definiu-se o nome **Perdigão**, originário das perdizes e perdigões, caçados nos campos da região e em homenagem à vila de Perdizes (atual Videira<sup>8</sup>). « Em 1942, durante a Iª Festa da Uva de Santa Catarina, realizada em Perdizes, os produtos da « fábrica de banha » foram expostos já com a marca da Perdigão: banha, presunto, salame, lingüiça, salsicha, carnes defumadas e carnes salgadas » (Tassara e Scapin, 1996, p. 50).

Em 1943, buscando diversificar suas atividades, a Ponzoni, Brandalise & Cia adquiriu a Sociedade Curtume Catarinense, englobando mais uma parte do ciclo produtivo com o processamento industrial de couros do seu abatedouro e de terceiros.

Em 1946 a empresa, que desde o ano anterior passara a denominar-se Ponzoni Brandalise S.A. Comércio e Indústria, construiu próximo ao abatedouro de Videira, um segundo moinho de trigo (o Moinho de Rio das Pedras pertencia apenas aos irmãos Brandalise), com capacidade de produção de 6 toneladas diárias de farinha. Dez anos mais tarde esta capacidade elevou-se para 25 ton/dia.

Em 1947 a Ponzoni Brandalise fez seu primeiro investimento no setor madeireiro, adquirindo uma pequena serraria na localidade de Tangará. Aumentando sua participação neste setor, logo depois instalou outra grande serraria no mesmo município e uma terceira em Catanduvas.

No início da colonização da região Oeste de Santa Catarina e nas décadas seguintes, galinhas e frangos, patos, marrecos e perus, costumavam ser criados soltos nos pátios e quintais de forma doméstica e sem maiores cuidados, sendo consumidos apenas aos domingos ou em ocasiões especiais. Em 1954 a empresa decidiu aprimorar a produção desta matéria-prima e dos suínos abatidos em seu frigorífico. Para tanto,

---

<sup>8</sup> O município de Videira foi instalado no dia 1º de março de 1944, tendo Ângelo Ponzoni como primeiro prefeito eleito. No final do seu mandato, no início da década de 1950, transferiu-se para São Paulo, onde permaneceu como principal responsável pela comercialização dos produtos Perdigão, no mercado nacional e internacional, até meados dos anos 70.