

## A SADIA E AS SUCESSIVAS SUCESSÕES NAS EMPRESAS FAMILIARES

Armando João Dalla Costa<sup>1</sup>

### Resumo

Estudar a história da Sadia com o objetivo de entender a relação entre a empresa e o comando direto nas mãos do fundador, filhos-genros e netos é o que se propõe este texto. Inicia mostrando como Attilio Fontana passou de comerciante a industrial, começando com um pequeno empreendimento de poucos produtos e voltado para o mercado local e regional. Em seguida busca entender como se deu a evolução em número de unidades industriais, diversificação de produtos, ocupação do mercado nacional e exportações, sob o comando da segunda geração. A partir da primeira metade da década de 1990, sob a direção dos netos do fundador, analisa a situação atual da companhia no mercado interno, assim como sua presença cada vez mais significativa no exterior.

**Palavras chave:** Sadia, empresa familiar, produção de alimentos, sucessão.

**Classificação JEL :**

### Introdução

A Sadia, maior produtora brasileira de alimentos semi-prontos e industrializados, terminou o ano de 2001 com um faturamento bruto de quatro bilhões e um lucro líquido de 202 milhões de reais<sup>2</sup>. A empresa possui 22 mil funcionários, 11 indústrias de grande porte e 19 filiais comerciais no Brasil, além de uma unidade comercial na Argentina e representações no Uruguai, Paraguai e Chile. Mantém escritórios comerciais em Milão, Tóquio e Dubai e uma churrascaria em Pequim. Os

---

<sup>1</sup> Doutor pela Université de la Sorbonne Nouvelle Paris III. Professor no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR e coordenador do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial - NUPEM. E-mail : [ajdcosta@ufpr.br](mailto:ajdcosta@ufpr.br)

<sup>2</sup> SABOYA, Ana Gabriela. « Lucro da Sadia aumenta 80% com vendas recordes », in : *Jornal Gazeta Mercantil*, Caderno Finanças & Mercados, p. B-16, 31 de janeiro de 2002.

produtos Sadia são distribuídos no mercado interno por 90 mil pontos de venda e exportados para 50 países<sup>3</sup>.

Conforme informações de seu diretor presidente Walter Fontana Filho, a Sadia aprovou investimentos de R\$ 350 milhões para 2005, cerca de três vezes o valor médio anual dos últimos cinco anos<sup>4</sup>. O volume de exportações em 2004 chegou a 49% da receita operacional bruta, que foi de R\$ 7,3 bilhões. O lucro líquido do ano foi de R\$ 438,7 milhões e a empresa terminou o ano contando com 40,6 mil funcionários<sup>5</sup>

Comparando os dados dos últimos anos, percebe-se o dinamismo que esta sexagenária e familiar empresa continua mantendo. Para compreendê-la recorreu-se à análise de Chandler (1972 e 1992) sobretudo quando descreve as empresas familiares constituídas a partir de um único produto e voltadas para o mercado local. Na seqüência menciona a transformação das empresas em grandes conglomerados, multiprodutos e multidivisionais, contando com Conselho de Administração e Direção Executiva distintos e com funções próprias, dirigidos pelos managers, os responsáveis pela moderna gestão das multinacionais norte-americanas que ocuparam tanto o mercado nacional como o internacional.

Para o estudo desta empresa familiar levou-se em consideração a teoria que começou a ser desenvolvida com os trabalhos de Christensen (1953), ao abordar os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Desde então, apesar do considerável aumento nas pesquisas e publicações e da inclusão do termo como central em núcleos de pesquisa em universidades, ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro. Sharma, Chrisman e Chua (1996), fazendo revisão literária do tema, encontraram mais de 34 definições diferentes a respeito das empresas familiares.

As características que mais se destacam nas análises estão relacionadas à questão da propriedade, como em Nogueira (1984), Rosenblatt (1995), Gorgati (2000) e Lanzana e Costanzi (1999). Esta é a determinante, pois é a partir da propriedade da maioria das ações que as famílias determinam a sucessão, as estratégias e a direção executiva das firmas. Outros aspectos, como a participação na gestão dos negócios são

---

<sup>3</sup> Dados disponíveis em <http://www.sadia.com.br/mainframeset.htm>, consultados em fevereiro de 2002.

<sup>4</sup> Informações disponíveis em <http://www.sadia.com.br/br/empresa/informativo1-1.asp>, consultadas em março de 2005.

lembrados por Bernhoeft (1989), Donneley (1976) e Gorgati (2000); a intenção clara de transferir a empresa aos herdeiros através de um processo de sucessão bem discutido e acompanhado é destacado por Lodi (1993), Gaj (1989); existe a preocupação de entender a empresa como familiar a partir do momento de sua fundação, pelo empreendedor, como em Bernhoeft (1989) e Gaj (1989) ou de só considerá-la familiar a partir da segunda geração, como fazem Lodi (1993) e Nogueira (1984). Para compreender a experiência da Sadia, considerou-se como familiar “aquela empresa criada pelo espírito empreendedor de um fundador, cujo capital majoritário e controle encontram-se nas mãos de uma única família, onde há uma influência recíproca dos sistemas empresarial e familiar, os postos de comando nos conselhos executivo e de administração sempre foram exercidos por membros da família e existiu, da parte do fundador e dos primeiros sucessores, uma clara intenção de manter a família nos principais postos de direção”.

Gersick et al (1998) utilizam o conceito de proprietário empreendedor, sociedade entre irmãos e consórcio de primos, para caracterizar o desenvolvimento das dimensões de empresa e de família que se mantêm unidas ao passar das gerações. No caso da Sadia, esta análise, até o consórcio de primos, seguiu o modelo. Finalmente, é preciso destacar o avanço que está acontecendo nas empresas familiares no sentido de profissionalizar a gestão e manter o controle da família a partir do Conselho Administrativo e do ‘conselho familiar’, que trata dos assuntos da família herdeira separadamente, para não comprometer a sua gestão.

O objetivo deste texto é analisar a história da Sadia, começando pelo estudo de uma pequena empresa familiar, de poucos produtos para o mercado local e dirigida pelos membros da família do fundador. Na seqüência o estudo volta-se para a expansão geográfica e diversificação da produção, assim como para os novos meios colocados em prática para viabilizar a venda no mercado nacional, que vai desde a utilização de frota de caminhões, passando pela fundação de uma empresa aérea e o estabelecimento de filiais comerciais nos principais centros consumidores do país.

Outro objetivo é entender as sucessivas passagens de poder entre os membros da mesma família do fundador, passando de *proprietário fundador* (Attilio Fontana) para *sociedade entre irmãos* (irmãos e cunhados), chegando ao *consórcio de primos* (em

---

<sup>5</sup> Sadia. Relatório Anual, 2004, disponível em <http://www.sadia.com.br/upload/br/investidores/relatoriosanuais/Relatório Anual 2004.pdf>. Acesso: 20 ago. 2005.

2004 o Presidente do Conselho Administrativo era Romano Ancelmo Fontana Filho e o Diretor Presidente, Walter Fontana Filho), ambos netos do fundador (Sadia. Relatório Anual, 2004). Será analisada a relação entre a propriedade e a gestão familiar com o desempenho da empresa, desde sua origem até hoje, quando encontra-se no comando da terceira geração.

### **1. Attilio Fontana e o início da Sadia S.A Indústria e Comércio**

Attilio Fontana nasceu em Santa Maria-RS, em 1900. Após ter passado a infância na agricultura, começou a trabalhar com seu irmão mais velho numa « casa de secos e molhados » partindo, no início dos anos 1920, para o oeste catarinense onde atuou por mais de duas décadas no comércio. Comprava produtos dos colonos e os revendia em São Paulo, onde se abastecia de mercadorias para as casas comerciais localizadas na região. No início da década de 1940, decidiu vender suas casas comerciais para dedicar-se à indústria<sup>6</sup>.

A venda das lojas forneceu o capital inicial necessário para investir em outros negócios. No começo de 1942, a convite do prefeito Dogelo Goss, foi para Concórdia-SC estudar uma forma de fazer funcionar o « Frigorífico Concórdia Ltda », que estava com suas obras paralisadas. Num primeiro momento trabalhou sob forma de participação, mas no ano seguinte mostrou aos acionistas que não tinha mais interesse naquele tipo de participação na sociedade. Fez a seguinte proposta : os acionistas lhe passariam as suas cotas pela metade do valor nominal e ele se comprometia a pagar-lhes em dinheiro ou em ações da nova sociedade. Foi assim que Attilio assumiu o ativo e o passivo da nova organização. Logo em seguida organizou uma sociedade anônima, à qual deu o nome de S.A. Indústria e Comércio Concórdia.

A empresa foi formalmente constituída no dia 7 de junho de 1944, quando 27 acionistas liderados por Attilio Fontana, assinaram a ata de fundação da *Sadia Concórdia S.A.* Com um quadro de funcionários que não passava de 50 pessoas, pôs em funcionamento seu primeiro frigorífico de suínos no dia 20 de novembro de 1944, abatendo 30 animais por dia. Além de abater suínos, a outra atividade inicial da Sadia era um moinho de trigo.

No ano seguinte (1944), eu tiraria desta razão social as duas primeiras letras – SA – e lhes juntaria a última sílaba de ConcórDIA, para formar o nome SADIA, que se tornaria a marca nacional e até internacionalmente conhecida dos nossos produtos (Fontana, 1980, p. 127).

---

<sup>6</sup> Para maiores detalhes, ver sua autobiografia : FONTANA, Attilio. *História da minha vida*. Petrópolis: Vozes, 1980, 278p.

Nos primeiros anos, a Sadia atuou nestes dois ramos de atividades: suínos e trigo, caracterizando-se como empresa familiar, tradicional, com poucos produtos, destinados ao mercado local, como descreveu-as Chandler (1972).

Para levar adiante a administração desta indústria, Attilio instalou-se em Concórdia com um pequeno grupo de colaboradores diretos, « todos pertencentes à sua família : Dario Bordin, Walter Fontana, Romano Ancelmo Fontana e Osório Henrique Furlan » (Teixeira, 1994, p. 23) um cunhado, um filho, um genro e um sobrinho. Com o crescimento das atividades industriais e comerciais, outros filhos, sobrinhos e genros : 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 esse núcleo original, caracterizando a Sadia como empresa tipicamente familiar tanto no controle acionário como na direção diária e na estratégia de expansão dos negócios.

Desde que iniciou as atividades industriais, Attilio<sup>7</sup> preocupou-se em modernizar as fábricas e ampliar sua capacidade produtiva. No caso do moinho de trigo, importou máquinas e aumentou sua capacidade de moagem de 6 para 24 toneladas/dia já em 1945 (Teixeira, 1994). Para o frigorífico de suínos, comprou o equipamento de um abatedouro desativado em Guaporé-RS, transferindo-o para Concórdia e, « com este equipamento velho, bastante usado, começamos nossa indústria de produtos suínos em Concórdia » (Fontana, 1980, p. 128). No início de 1946 já se abatiam mais de cem animais por dia. Com esta matéria prima produzia-se banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça. A banha, enlatada ou empacotada, foi durante longo tempo, o carro-chefe da produção e das vendas do frigorífico. Tinha bom preço e, além disso, não exigia condições especiais de conservação, podendo ser facilmente transportada através do trem.

Como a época exigia pioneirismo e criatividade, a Sadia foi providenciando os serviços de apoio indispensáveis à sua indústria principal como serraria, caixotaria, estocagem de lenha e captação de água. O serviço de recebimento e envio de

---

<sup>7</sup> Além de comerciante e industrial, Attilio dedicou-se à carreira política desde que ocupou o cargo de conselheiro municipal em Joaçaba, no começo dos anos 1930 até meados da década de 1970. Foi vereador e presidente da Câmara em Concórdia, de 1947 a 1950 e prefeito da cidade na sequência. Logo em seguida, cumpriu dois mandatos como Deputado Federal, de 1955 a 1963. Em 1961 interrompeu seu mandato na Câmara dos Deputados para assumir a Secretaria da Agricultura de Santa Catarina, a convite do governador Celso Ramos. No ano seguinte elegeu-se Senador por Santa Catarina. Por fim, foi vice-governador deste estado, exercendo o cargo até 1975, quando encerrou sua carreira política (Fontana, 1980).

mercadorias tornou-se mais eficiente com a construção de um pequeno desvio ferroviário em Volta Grande, perto de Concórdia, com um depósito junto à estação. Para garantir matéria prima em quantidades suficientes, foi instalada uma rede de postos de compra em diversos pontos de Concórdia e nos municípios vizinhos.

Sempre com o intuito de tornar mais eficiente sua infra-estrutura de produção e sua relação com os agricultores, a empresa não só distribuía boletins, como manteve um jornal em Concórdia durante cerca de dois anos. « Mas os efeitos não eram satisfatórios porque os agricultores pouco liam e tinham dificuldade de interpretar e assimilar os ensinamentos ali divulgados » (Fontana, 1980, p. 135-6). Buscando aperfeiçoar esta comunicação, ainda em 1957, Attilio « comprou uma estação de rádio em Concórdia a fim de que, de manhã, antes de sair para o trabalho, os agricultores tivessem ouvido dentro de sua casa os ensinamentos de como fazer o amanhã da terra, como criar animais de qualidade »<sup>8</sup>. Esta rádio foi mantida pela empresa até início dos anos 1990 e era utilizada sobretudo na comunicação com os agricultores integrados, produtores de suínos e aves.

Em 1950, a produção industrial da Sadia estava centrada em dois produtos : suínos e trigo. Contudo, os derivados de produtos suínos suplantavam, de longe, as atividades do moinho. « Só o produto banha representava 42,7% do total em dinheiro. Os demais sub-produtos suínos : lingüiças e salsichas, toucinho defumado e carne salgada, representavam 17,9%, enquanto a farinha de trigo respondia por 7,8% do total do valor da produção » (Silva, 1991, p. 59).

## **2 Sadia amplia atuação geográfica e diversifica a produção**

Na década de 1950 a produção industrial começava a se tornar a principal fonte de renda do país e a população brasileira migrava cada vez mais em direção às cidades. Neste contexto destacava-se São Paulo, com seus 2,5 milhões de habitantes. Enquanto a construção civil e as obras públicas atraíam contingentes de migrantes de baixa renda, vindos do interior, a indústria de bens duráveis, as lojas de departamentos, as concessionárias de serviços e os sistema bancário concentravam a mão-de-obra mais qualificada e melhor remunerada.

---

<sup>8</sup> Participação de Omar Fontana, no depoimento de seu pai, Attilio Fontana, no programa « Depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos » dia 13 de abril de 1988, na Universidade de São Paulo, publicado em : AQUINO, Gleber (org.). *História empresarial vivida*. Vol.V. São Paulo : Atlas, 1991, p. 204.

Os fundadores e dirigentes da Sadia não podiam ignorar essa realidade. De fato, a empresa estava instalada industrialmente no oeste de Santa Catarina, mas os olhos de seus diretores voltavam-se para São Paulo e Rio de Janeiro, os grandes centros consumidores. A idéia era de se instalar ali, tanto para melhor comercializar seus produtos, como para abrir outras frentes industriais. Em 1945 Walter Fontana, filho mais velho do fundador, foi para São Paulo com a finalidade de acompanhar as vendas. A partir de 1948, a Sadia abriu uma filial comercial naquela cidade, cujo diretor era Dario Bordin, vice-presidente da empresa e cunhado do fundador (Teixeira, 1994).

Para estabelecer-se neste mercado o desafio era grande. As unidades industriais estavam a mais de mil quilômetros de distância, numa época em que os transportes rodoviários eram precários, as estradas ruins, os caminhões não eram frigorificados e as viagens demoravam vários dias. Outro problema consistia em capacitar a empresa para produzir e disputar um mercado altamente concorrido, introduzir sua marca entre outras já tradicionais e conhecidas dos frigoríficos concorrentes, na maioria estrangeiros.

Além de instalar suas primeiras filiais comerciais em São Paulo, a Sadia decidiu também montar plantas industriais. Para isto, comprou uma área na região da Lapa, onde construiu o Moinho da Lapa S.A., inaugurado em 10 de março de 1953 (Fontana, 1980), com seis silos e uma capacidade inicial de moagem de 80 toneladas por dia.

Para levar os produtos perecíveis a São Paulo e superar os mais de 900 quilômetros de estradas de terra, a Sadia contava com os « expressinhos », caminhões que demoravam cerca de 24 horas de viagem. Omar, filho do fundador, sugeriu transportar os produtos de avião. O aluguel e depois a compra dos primeiros aparelhos originou a *Sadia S.A. Transportes Aéreos*, em 1º de janeiro de 1955 (Teixeira, 1994, p. 41), encarregada de levar os produtos perecíveis até 1958, quando a melhoria nas estradas e os caminhões com temperatura controlada passaram a substituir, com vantagens, o serviço aéreo. A empresa de aviação tornou-se uma concorrente das demais, vinculada à Sadia até 1972, quando tornou-se independente, desligando-se do grupo e adotando o nome de *Transbrasil S.A. Linhas Aéreas*.

Se o transporte das unidades fabris e dos frigoríficos aos principais mercados consumidores estava resolvido, era necessário complementar a tarefa da distribuição, com a criação de filiais comerciais, encarregadas de fazer chegar os produtos Sadia aos pontos de venda. Para tanto, a empresa implantou uma rede de filiais, que atendem a todo o território nacional, como pode-se ver pela tabela 1. No que se refere às

exportações e sua presença nos demais continentes, outra estrutura passou a ser montada no final do milênio, como será analisado no final do texto.

**Tabela 1 – SADIA – Filiais Comerciais – Ano de fundação, cidade e estado**

Ano	Cidade-Estado	Ano	Cidade-Estado
1947	São Paulo-SP	Anos 70	Brasília-DF
1955	Ribeirão Preto-SP	Anos 70	Serra-ES
1956	Londrina-PR*	1985	São José dos Campos-SP
1956	Bauru-SP	1985	Porto Velho-RO**
1956	Duque de Caxias-RJ	1986	Fortaleza-CE
1957	Campinas-SP	1987	Campo Grande-MS
1964	Belo Horizonte-MG	Anos 80	Recife-PE
1964	Curitiba-PR	1990	Santo André-SP**
1977	Manaus-AM	1990	Imperatriz-MA
1977	Salvador-BA	1993	Porto Alegre-RS
1979	Itajaí-SC	1997	Guarulhos-SP

\* Terceirizada no início dos anos 1990

\*\* Terceirizada em 1997.

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

Uma vez implantado o moinho de trigo em São Paulo, restava resolver o problema da industrialização de carne, que foi solucionado com a fundação da Frigobrás - Companhia Brasileira de Frigoríficos. O capital desta nova empresa, assim como seus estatutos, foram aprovados no dia 4 de julho de 1964, por 94 acionistas (Teixeira, 1994), na sua maioria da família Fontana, dirigentes e funcionários da empresa, além da própria Sadia Concórdia S.A. e do Moinho da Lapa.

Esta nova indústria foi criada pensando em diversos objetivos, todos voltados para a produção e comercialização de produtos alimentares. Abrangiam desde a « industrialização e o comércio de produtos alimentícios até a instalação de matadouros, frigoríficos, fábricas de conservas enlatadas, de carnes, gorduras e laticínios, passando pela exportação de carnes em geral e outras atividades correlatas » (Teixeira, 1994, p. 56). Com este leque de alternativas, a Sadia buscava ampliar seu raio de ação, saindo do binômio suíno-trigo, além de implantar-se definitivamente em São Paulo.

Buscando matéria-prima para a Frigobrás, a Sadia Concórdia S.A. comprou o Frigorífico Pioneiro, em Toledo, no oeste do Paraná, em meados de 1964, que abatia cerca de 100 suínos por dia. Sua capacidade foi ampliada, chegando em 1971 a abater em torno de 600 suínos e uma centena de bovinos por dia, além de preparar-se para introduzir a avicultura integrada, atividade na qual a Sadia foi pioneira, no início da década de 1960, em Santa Catarina.

Em 1964 a Sadia comemorava seus 20 anos inaugurando a Frigobrás, em São Paulo, onde já funcionava o Moinho da Lapa e comprando o Frigorífico Pioneiro, em Toledo-PR, além de incorporar em definitivo o Moinho Marcelinense, de Marcelino Ramos-RS.

Quanto à estrutura organizacional, a primeira mudança significativa só foi aprovada na Assembléia Geral Extraordinária de 25 de abril de 1964, quando « se decidiu criar o Conselho de Administração composto, na sua primeira formação, por Attilio Fontana, Romano Ancelmo Fontana, Osório Henrique Furlan, Walter Fontana, Raul Mena Barreto dos Reis, Mário Fontana e Zoé Silveira d'Ávila » (Teixeira, 1994, p. 65). Como se pode ver pelos membros, todos eram pertencentes à família do fundador.

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

Concórdia foi a cidade de origem e onde a empresa manteve sua sede. Foi também ali que iniciou os abates industriais de frangos em 1961. Dez anos mais tarde, quando resolveu criar e abater perus, também de forma industrial, por falta de espaço para instalar uma linha especial de abate de perus neste frigorífico e temendo problemas sanitários pela proximidade com a criação de frangos, instalou uma nova planta industrial em Chapecó, na mesma região. Inaugurada em 1973, a Sadia Avícola já abatia 3,8 milhões de perus em 1980 (Teixeira, 1994).

### **3 Sadia ocupa mercado nacional e inicia suas exportações**

Na Assembléia Geral Extraordinária de 6 de março de 1971 a Sadia aprovou a abertura do capital, a mudança da razão social e a adaptação dos estatutos (Teixeira, 1994, p. 74). A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia deu lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de um grupo de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial. A mesma assembléia aprovou um aumento de 50% do capital social, mediante emissão de novas ações.

Ao mesmo tempo em que a Sadia diversificava para o abate industrial de perus, preocupava-se em ocupar uma nova fronteira e entrar no abate e industrialização de

bovinos. O lugar escolhido foi o Centro-Oeste, onde adquiriu o Frigorífico Várzea Grande, em 1971. Constituído em 1967 o Frivar S.A. estava paralisado. Após reformas e ampliações, começou abater 1.200 bois por dia. A carne bovina servia tanto para exportação como de matéria prima para os industrializados da Frigobrás.

Buscando melhorar a qualidade da ração animal com um farelo de soja de melhor qualidade, a Sadia montou sua primeira fábrica de extração de óleo e produção de farelo em Toledo, em 1977, com capacidade de 200 toneladas por dia. Já em 1979 era constituída a Sadia Joaçaba S.A. atuando no esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo, com capacidade para 600 toneladas por dia (Teixeria, 1994, p. 84).

Outro desafio enfrentado pela Sadia ainda na década de 1960 foi iniciar suas exportações. Em 1967 foram assinados os primeiros contratos de venda de carne bovina e suína para o então Mercado Comum Europeu e a Suíça. Em 1975 iniciaram-se as exportações de frango para o Oriente Médio. O faturamento do grupo com exportações foi aumentando de US\$ 6,8 milhões em 1975 para US\$ 106 milhões em 1980. No início da década de oitenta a Sadia Trading S.A. Exportação e Importação responsabilizou-se por esse setor, imprimindo mais organização e eficiência.

Os anos 1980, diferente da década anterior, foram de crise e pouco crescimento econômico. A Sadia esforçou-se para crescer apesar da recessão, aproveitando todos os meios possíveis, sobretudo aumentando as exportações. Explorou novos segmentos de consumo no mercado interno, como o de massas, gelatinas e margarinas e, mercados regionais, como o gaúcho através de Três Passos e o capixaba, com a fábrica de Duque de Caxias (tabela 1). De acordo com Francisco Teixeira (1994, p. 97), historiador da empresa, « foi possível sustentar um crescimento médio anual em torno de 4% ao ano. Em 1980 o grupo envolvia 15 empresas, produtoras e de serviços e 14.000 funcionários. Dez anos depois eram 22 empresas e 31.000 empregados, além dos 18.000 integrados do fomento agropecuário ».

No Paraná, além de Toledo, a Sadia conta com dois outros abatedouros avícolas. Um localiza-se em Dois Vizinhos, que iniciou suas atividades em 1981, tornando-se logo em seguida, o segundo maior do Estado. Desde então, « o abatedor de Dois Vizinhos transformou-se no maior produtor, abatedor e exportador de patos da América Latina, o segundo na produção, abate e exportação de frangos do Paraná, na fabricação

de rações, farelo e um dos maiores na industrialização de óleo de soja»<sup>9</sup>. Seguindo o exemplo das unidades de Concórdia, Chapecó e Toledo, foi implantada em Dois Vizinhos toda a infra-estrutura necessária para garantir o fornecimento de matéria prima (patos e frangos) em parceria com os agricultores.

A complementação da atividade no setor avícola da Sadia no Paraná aconteceu em 1991, com a compra do complexo de Francisco Beltrão, da Chapecó Avícola. A empresa iniciou seus abates em 1983, com um total de 7.915.133 cabeças, 6,6% do total do estado. Em 1990, ao ser vendida, era a terceira maior unidade estadual, com 13,4% dos abates. Com estes três abatedouros, a Sadia domina o mercado estadual, tendo abatido 220 milhões de aves em 1998, o que representava 47,8% do total dos abates com Inspeção Federal<sup>10</sup>.

Para atender o mercado do leste, centro-oeste e norte a Sadia construiu um abatedor em Américo Brasiliense-SP, inaugurado em 1979, tornando-se o maior do Estado. Outra planta industrial foi inaugurada em 1992 em Várzea Grande, no Mato Grosso, para abastecer o mercado consumidor do Mato Grosso, Amazonas, Acre e Rondônia. Seguindo a mesma filosofia de melhor ocupação do território nacional, adquiriu, em 2000, a Granja Rezende, tradicional empresa agroindustrial mineira com um abatedouro de frangos e perus, além de fábrica de produtos industrializados de carnes em Uberlândia-MG. Em 2004 a Sadia comprou a Só Frangos Produtos Alimentícios Ltda, com abatedor de frango e uma fábrica de rações no Distrito Federal. A compra significou o aumento de 1.700 funcionários e o acréscimo de R\$ 220 milhões no faturamento bruto. A nova planta conta com capacidade de abate de 150 mil aves/dia, que será aumentada para 400 mil nos próximos anos<sup>11</sup>.

Com a intensificação da avicultura no oeste e sudoeste do Paraná, somada à dos demais pólos criadores de Santa Catarina, São Paulo, Mato Grosso, Minas Gerais e Distrito Federal a Sadia pôde dar o salto de quantidade na produção e venda de frangos inteiros ou processados. A marca anual de um milhão de cabeças alcançada pela primeira vez em 1968, tem apenas valor simbólico, se comparada aos mais de 323

---

<sup>9</sup> Revista *Integração*. Órgão interno da Fundação Atílio Fontana. São Paulo, ano 11, n° 107, Dezembro de 1989, p. 18.

<sup>10</sup> Sobre a participação da Sadia na avicultura paranaense (Dalla Costa, 1993, p. 123-127). Em Francisco Beltrão a Sadia instalou seu segundo abatedouro de perus, com capacidade instalada de quatro milhões de cabeças por ano (Jornal *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 17 de dezembro de 1995). Este abatedouro foi inaugurado em 2 de junho de 1996.

<sup>11</sup> <http://www.sadia.com.br/br/comunicados1-4.asp>. Acesso em 25 de fevereiro de 2005.

milhões de aves abatidas em 1995 e os 450 milhões de frangos e 19 milhões de perus, em 2004.

#### **4 Reestruturações empresarias com os descendentes da família no comando**

Em 1985, com a aquisição da Polipar Comércio e Representações Ltda, a Sadia incorporou a Três Passos Cia. Industrial de Alimentos, a Corcovado Agropastoril Ltda. e a Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos. As duas primeiras no município gaúcho de Três Passos e a última em Barra do Garças-MT. No sul, tratava-se de criação, abate e industrialização de suínos, produção de rações, extração e refino de óleo de soja. No norte, a Sadia aumentou sua capacidade de abate de bovinos em 400 animais por dia.

Em 1989 a capacidade de abate de bovinos foi aumentada com a aquisição das unidades de Andradina e Araçatuba-SP, do Frigorífico Mouran, significando outras 2.000 cabeças de gado/dia, possibilitando o crescimento da capacidade de processamento de carnes e a oferta de produtos no mercado internacional.

A Sadia fechou a década de 1980 na liderança da exportação nacional de frango. Nos demais segmentos, como suínos, bovinos, industrializados de carne, soja e derivados, também estava situada entre os maiores exportadores. « Seus representantes percorriam os cinco continentes, levando uma pauta de 70 produtos a 40 países e assinando contratos em inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, árabe, japonês e russo » (Teixeira, 1994, p. 109). Em 1990 os US\$ 280 milhões em exportações, representaram 19% do faturamento bruto do grupo, crescendo para 49% em 2004.

Estes valores em exportações fizeram com que a firma intensificasse sua presença internacional através da constituição de filiais comerciais em Tóquio e Milão, em 1991 e, em Buenos Aires, em 1992. Em 1993 fez uma *joint venture* com a Granja Tres Arroyos (cliente da Sadia há 20 anos). Com este acordo os produtos Sadia começaram a ser vendidos na Argentina diretamente no varejo.

Todas estas transformações, assim como o ritmo de crescimento aconteceram com a primeira e segunda geração no comando administrativo e na direção executiva. Attilio Fontana, o fundador e principal inspirador morreu em 1988, mas a transmissão do comando para seus filhos e genros aconteceu num período anterior. No início da década de 1990 ocorreu o que Gersick et al. (1998) chamou de «consórcio de primos », quando os netos do fundador assumiram o Conselho de Administração, assim como a Diretoria Executiva.

A geração dos netos assumiu com diversos desafios, tais como a reestruturação administrativa, eliminando atividades não ligadas ao *core business*, assim como vendendo empresas para diminuir a estrutura; implantação do processo de Total Qualidade Sadia e internacionalização da empresa. « A principal meta de minha gestão e um dos maiores desafios do grupo nesta década é promover, mais e mais, a internacionalização da Sadia », declarou Luiz Fernando Furlan em abril de 1993, ao assumir a presidência do Conselho Superior de Administração (Teixeira, 1994, p. 121).

O início da implantação do modelo de gestão da terceira geração começou em 1991, antes mesmo dos netos assumirem, quando o Conselho de Administração oficializou o Total Qualidade Sadia - TQS. A experiência iniciou pela unidade de Chapecó, de onde se estendeu para as demais. Esta nova concepção estava em discussão desde 1984, quando Atílio Fontana deixou a presidência do Conselho de Administração e foi criada a Presidência Executiva.

As atividades para implantar a TQS começaram em dezembro de 1990. Para dar conta de implementar este processo era necessário tanto seu conhecimento como o convencimento dos envolvidos, atividade que começou pela alta direção. Todos os Conselheiros, Membros da Executiva e Diretores foram ao Japão para um contato teórico e prático junto aos elaboradores da técnica. Os gerentes e chefes de departamento foram treinados na Fundação Christiano Ottoni-MG. Os demais funcionários foram treinados na TQS através de seminários internos.

De acordo com Élvio de Oliveira Flores, diretor executivo da TQS « cerca de dois mil já foram treinados na nova idéia e todos os 33 mil funcionários, no futuro, saberão praticar a nova qualidade Sadia. Mais de 800 grupos de qualidade praticam os novos métodos e outros se engajam a cada mês »<sup>12</sup>.

O Programa de Círculos de Qualidade Sadia – CQS, lançado em 1996 aprimora processos, otimiza rotinas e busca melhorias nas condições de trabalho. Em 2002, 13.830 pessoas integravam os CQS, formando 2.014 grupos. Apresentaram 11.933 trabalhos e reuniram-se em três simpósios regionais, com participação de 500 a 600 funcionários (Sadia. Relatório Anual, 2002, p.27).

A história da Sadia, como pode-se perceber, não foi feita apenas de aves e trigo como no seu início. « Já foram cerca de trinta empresas. Ao longo de sua história, a Sadia contou com cerca de trinta frentes de negócios, que iam de um hotel, uma gráfica,

---

<sup>12</sup> Revista *Integração*. Órgão interno da FAF. Ano 15, nº 133, dezembro de 1993, p. 6.

uma companhia de transportes aéreos e uma corretora de seguros (tabela 1) até a produção de alimentos em si »<sup>13</sup>.

**TABELA 2 - SADIA S.A. Ano de fundação, distribuição geográfica e atividades de suas principais empresas - 1944-2004**

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
1957	Concórdia-SC	Hotel Alvorada Ltda	Serviços de hotelaria
1955	São Paulo-SP	Sadia SA Tran 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 e industrialização 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	Duque de Caxias-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 vegetais
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

<sup>13</sup> « Uma só Sadia ». In: Revista *Integração Sadia*, publicação bimestral da Sadia S.A. São Paulo, nº 161, Jul/Ago/1998, p.10-13.

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
2000	Uberlândia	Granja Rezende	Abate de frangos, suínos, perus e industrialização
2000	Londres	Sun Valley	Vendas de industrializados na Europa
2001	São Paulo	BRF Trading	Sadia e Perdigão : Exportações
2002	São Paulo	Aprimus	Fast food : restaurantes, padarias...
2004	Brasília	Só Frangos Ltda	Abate e industrialização de aves e fábrica de rações

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

No começo da década de 1990 a Sadia percebeu que deveria mexer em sua estrutura, tornando-a mais ágil e eficiente, terceirizando diversos setores e vendendo as empresas que não faziam parte de seu « core business ». Além disso, em 1997, através das incorporações da Sadia Mato Grosso, Sadia Oeste, Sadia Agroavícola e Hybrid Agropastoril, chegou a apenas duas razões sociais: Sadia Concórdia S.A. e Sadia Frigobrás S.A. Em 1998, na última reestruturação societária, as duas se transformaram numa única, a *Sadia S.A.*, com sede em Concórdia.

Outra mudança que contribuiu na diminuição do número de funcionários e na gama de atividades foi a venda do setor de grãos. A empresa utilizava a soja para produzir farelo destinado à produção de ração e óleo, ao refino e à produção de margarina. Após a venda, em 1997, compra no mercado somente o farelo e o óleo necessário como matéria-prima para seus produtos.

Como foi visto acima, uma das atividades que teve fortes impactos foi a implementação do processo de qualidade total, a partir de 1991. Isto fez com que se eliminassem desperdícios, melhorassem os processos e a Sadia ganhasse em qualidade e na produtividade de seus empregados. Em 1992, a companhia tinha um total de 35.625 funcionários e uma receita operacional bruta de US\$ 1,6 bilhão. Em 1998, pelas terceirizações, reestruturações e vendas de ativos, o número de funcionários diminuiu para 22.331 e a receita operacional bruta foi de US\$ 2,65 bilhões. Neste período a produtividade por funcionário passou de US\$ 44.912 para US\$ 118.669 por ano, mostrando que a empresa busca adaptar-se para enfrentar a concorrência internacional no setor de alimentos.

Estas transformações mais recentes foram comandadas pelos novos membros do Conselho de Administração, eleitos na Assembléia Geral Extraordinária dos Acionistas no dia 12 de abril de 1993. Luiz Fernando Furlan passou a ser o novo Presidente do Conselho de Administração, junto com os seguintes membros : « Zoé Silveira d'Ávila,

Omar Fontana, Mário Fontana, Ivo Frederico Reich, Sérgio Fontana dos Reis, Attilio Fontana Neto e Ottoni Romano Fontana Filho »<sup>14</sup>.

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

« Após 41 anos de Sadia e ter chegado à posição de Presidente do Conselho Superior de Administração, tendo aí permanecido por cinco anos, é meu desejo, assim como o de nossos acionistas e nossas famílias, que a transmissão deste cargo seja feita em condições naturais, harmônicas e planejadas, como na realidade está ocorrendo », declarou o antigo presidente ao passar o comando para seu sobrinho<sup>15</sup>.

Ainda conforme o mesmo dirigente, « embora a alta administração do grupo seja familiar, dos 43 diretores executivos, apenas seis pertencem à família. É por isto que os assuntos da família ficam restritos ao Acordo dos Acionistas, portanto, separados das decisões do Conselho de Administração »<sup>16</sup>.

Os desafios para os novos diretores não eram poucos. Nos anos 1970 o grupo chegou a ter cinco empresas cotadas em bolsa. Como havia empresas regionais distintas, um mesmo cliente podia comprar frango de um abatedouro no Sul, presunto da fábrica de São Paulo e salame da produção do Centro Oeste. Cada uma emitia sua própria nota fiscal, exigindo uma estrutura inflada e dispendiosa. « O grupo todo chegava a emitir 17 mil notas fiscais por dia. Sem contar o número de horas de computador e páginas de relatórios para consolidar a administração », afirmou o presidente do Conselho de Administração (Andreas, 1999, p. 25).

Em agosto de 1998, a incorporação da Sadia Concórdia pela Sadia Frigobrás, dando origem à Sadia S.A., foi o movimento final do processo de reorganização do grupo, que simplificou toda a estrutura. Atualmente existe um único papel em bolsa e o número de notas fiscais caiu para 250 mil por mês, ante as cerca de 450 mil antes da reorganização.

---

<sup>14</sup> VIERO, Danilo. « Sadia elege novo presidente e busca internacionalização », in : Revista *Integração*. Órgão interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana - FAF. Ano 15, nº 129, março/abril de 1993, p. 18-19.

<sup>15</sup> Revista *Integração*. Órgão interno da FAF. Ano 15, nº 129, março/abril de 1993, p. 2.

<sup>16</sup> Revista *Integração*. Órgão interno da FAF. Ano 15, nº 129, março/abril de 1993, p. 19.

Uma vez feita a transição para a terceira geração, os conselheiros passaram a ter uma dedicação total à empresa, responsáveis por traçar suas diretrizes, estratégias e metas enquanto grupo. À Diretoria Executiva compete conduzir e fazer cumprir os aspectos operacionais imediatos traçados pelo Conselho de Administração.

## **5 A família, a empresa e as perspectivas**

Em 1997 a Sadia se desfez de suas operações de esmagamento de soja e abate de gado, mantendo apenas alguma produção para uso próprio. Só a soja, vendida para a norte americana Archer Daniels Midland – ADM, rendeu US\$ 165 milhões (Andreas, 1999, p. 24) e os novos proprietários assumiram o compromisso de fornecer-lhe a matéria prima necessária. O setor de abate de gado também foi vendido. O objetivo com estas duas vendas, foi desfazer-se de operações com baixa margem de lucro para investir em produtos de maior valor agregado, aumentando a lucratividade.

Atualmente quase metade da receita vem dos chamados processados e industrializados : salames, presuntos e frios em geral, congelados, pizzas, empanados e alimentos prontos. Conforme depoimento do presidente do Conselho de Administração, « estamos mudando de uma companhia agroindustrial para uma empresa de alimentos »<sup>17</sup>.

Um desafio permanente nas empresas atuais é continuar com a formação permanente de seus quadros dirigentes. Assim como outras grandes corporações, o grupo investe neste setor através da *Universidade Sadia* que, em 2002 ofereceu um programa de MBA para 32 funcionários. O currículo do curso foi elaborado numa parceria entre a empresa e a Unicamp, com participação de especialistas de diversas áreas corporativas e acadêmicas. Neste mesmo ano definiu o modelo de sua Universidade, que terá foco em suas competências-chave. Além de manter a parceria com a Unicamp, a Universidade Sadia (UniS) firmou acordos com professores da USP e da FGV e continuou a parceria com a Fundação Dom Cabral, cujo objetivo é a formação continuada dos Executivos (Sadia. Relatório Anual, 2002, p. 25).

A « dança das cadeiras » na sucessão pelos principais postos de comando continua e se repete a cada novo episódio entre os principais dirigentes. Quando Luiz Fernando Furlan deixou a presidência do Conselho de Administração em 19 de dezembro de 2002, após quase 30 anos de dedicação à Sadia, para assumir o Ministério

---

<sup>17</sup> ADRIANO, Andreas. « A nova Sadia ». Revista *América Economia*. 23 de setembro de 1999, p. 24.

do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (Sadia. Relatório Anual, 2002, p. 5), os herdeiros e principais acionistas decidiram buscar um profissional no mercado para responsabilizar-se pela Direção Executiva. « Desde o início de 2003, quando o economista Walter Fontana Filho, de 50 anos, presidente e um dos donos da empresa deu início ao processo de busca de um profissional no mercado para substituí-lo, esta cadeira estava vazia » (Mano, 2004, p. 48-49).

Mostrando que a definição do principal executivo do grupo não é tão simples, cerca de um ano após a abertura do processo de seleção Walter Fontana Filho decidiu manter-se no cargo, interrompendo o recrutamento de um profissional para o seu lugar, conforme previsto em acordo assinado pelos acionistas em 1999.

Trazer um executivo de fora era um passo fundamental na profissionalização da gestão da Sadia, algo semelhante ao que acontece em outros conglomerados familiares brasileiros, como o Votorantim e o Pão de Açúcar e também nas grandes corporações como a centenária americana Cargill. « Há uma década, o organograma da Sadia era ocupado por quase uma dezena de herdeiros. Hoje só restam Walter Fontana Filho e seu primo Eduardo Fontana d'Ávila, diretor industrial, ambos netos do fundador Attilio Fontana » (Mano, 2004, p. 50), mas não é por falta de opções. Atualmente, são mais de 100 descendentes do fundador, que controlam 70% das ações da companhia, sendo que os outros 30% estão diluídos em bolsa.

O atual Diretor Presidente Walter Fontana se mantém no poder, graças ao acerto de suas principais decisões a respeito da firma. Ele foi um dos responsáveis pela venda do setor soja para a ADM e o investimento dos recursos em negócios mais rentáveis, como o de refeições prontas. « Hoje os itens industrializados representam 48% das vendas da companhia » (Mano, 2004, p. 50).

A disputa entre a opção por executivos da família ou profissionais de fora sempre está presente na Sadia desde os anos 1980. Lodi (1999, p. 63-64) considera que a firma poderia ser mais competitiva e obter mais lucros caso profissionalizasse a gestão administrativa, a exemplo do que ocorreu com sua principal concorrente, a Perdigão. Para o autor, o comando familiar gera « empreguismo, decisões lentas e uma estrutura pesada ».

Neste início de milênio, os principais indicadores da firma têm dado mostras de mudança. Aliás, foi o bom desempenho dos últimos anos que deu sustentação à posição de Presidente da Direção Executiva nas mãos de Walter Fontana. Analisando os

números, percebe-se que o faturamento bruto passou de R\$ 3,1 para 7,3 bilhões entre 1999 e 2004 e o lucro líquido passou de R\$ 73 para 438 milhões no mesmo período. Neste último ano, os acionistas receberam R\$ 150 milhões em dividendos, o dobro que no ano anterior. Esta passou a ser a moeda de troca para garantir os principais postos de comando nas mãos de herdeiros familiares e não de executivos profissionais contratados no mercado.

A tabela seguinte apresenta os principais indicadores da companhia nos últimos cinco anos, que vêm corroborar esta afirmação.

**Tabela 3 - Sadia e seus principais indicadores (em R\$ milhões) 1999-2003**

	Receita Operacional Bruta			Lucro líquido	Investimentos	Funcionários
	Mercado Interno (%)	Mercado Externo (%)	Total			
1999	73	27	3.146	82	165	
2000	73	27	3.258	113	364	
2001	62	38	4.017	203	156	
2002	58	42	4.689	234	109	32.184
2003	55	45	5.855	447	119	34.400
2004	51	49	7.300	438	246	40.600

Fonte : Elaboração própria a partir dos dados da empresa.

A Sadia chega no meio da primeira década do século XXI com Romano Ancelmo Fontana Filho, Chairman e Walter Fontana Filho, Chief Executive Officer - CEO, ambos netos do fundador e uma bem montada infra-estrutura em termos de plantas industriais<sup>18</sup>.

Nos últimos cinco anos a participação do mercado externo passou de 27% para 49% da receita operacional bruta, demonstrando a importância que este setor ocupa na Sadia. Para continuar sua presença internacional a empresa conta com filiais comerciais na Argentina, Uruguai e Chile ; escritórios comerciais na Itália, Inglaterra e Emirados Árabes ; escritórios de representação no Japão, Paraguai e Bolívia e mantém uma churrascaria em Pequim, na China, para divulgar seus produtos naquele país.

As exportações destinam-se aos mais diferentes mercados, assim distribuídas em grandes regiões. A Europa é o principal, para onde são encaminhadas 30% das mercadorias exportadas, seguida do Oriente Médio, com 28%, da Ásia, com 15% e da

<sup>18</sup> Suas indústrias localizam-se em Brasília-DF; Duque de Caxias-RJ; Uberlândia-MG; Várzea Grande-MT; Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Paranaguá, Ponta Grossa e Toledo-PR; Chapecó e Concórdia-

América do Sul, com 2%. Outros 25% são destinados a mercados fora destas regiões (Sadia. Relatório Anual, 2002, p. 16).

### **Considerações finais**

A Sadia nasceu como uma típica empresa familiar e se mantém da mesma forma se forem levadas em conta as ações de propriedade dos herdeiros e a ocupação dos dois principais postos de comando. Em seus 60 anos de história a disputa por espaços e por cargos se manteve, mas não chegou a afetar o desenvolvimento e a competitividade da empresa.

Seguindo os estudos de Chandler, a Sadia partiu de uma pequena gama de produtos, destinados ao mercado local e foi expandindo sua área de atuação, assim como a gama de mercadorias. Para fazer chegar seus produtos aos consumidores brasileiros, montou uma rede de filiais próprias, secundada por outra de representantes exclusivos que fazem a entrega de produtos em todos os pontos do território nacional. Quando as exportações foram ganhando importância, esta mesma rede de filiais e escritórios comerciais e de representação estendeu-se para outros continentes viabilizando e aumentando cada vez mais o volume das exportações.

Pela análise de Gersick et al. (1998), a Sadia passou pelo estágio de « proprietário fundador », com Attilio Fontana mantendo-se no comando por cerca de 40 anos. Em seguida o poder permaneceu nas mãos de familiares, sobretudo de filhos e genros, estabelecendo a « sociedade entre irmãos » no comando. Novos desafios, como o da internacionalização, a reestruturação produtiva com a redução de cerca de 35 para uma empresa e a venda dos setores que não faziam parte do *core business*, foram assumidos no estágio de « consórcio de primos » quando, na primeira metade dos anos 1990 os netos do fundador assumiram os principais postos de comando.

Analisando-se estas passagens do poder percebe-se o quanto é importante pensar e preparar os herdeiros para assumirem a empresa. O fato da Sadia encontrar-se na terceira geração e permanecer familiar mostra que é viável a existência de grandes empresas familiares, inclusive com bom retorno para os investidores. É preciso notar que os conflitos existem e a relação é sempre de disputa pelo poder. Além das brigas normais, no caso deste grupo, surgiu a discussão de gênero, quando algumas herdeiras

tentaram ocupar posições de destaque na direção e não conseguiram, mostrando que as herdeiras ainda precisam ocupar seus espaços nas empresas familiares brasileiras.

Outro aspecto que chama atenção é a constante inovação em produtos, em processos, na logística, na busca de espaço internacional. Destaque seja dado às reestruturações empresariais colocadas em prática na última década do século passado, fazendo com que houvesse a passagem de agroindústria para companhia voltada à produção e distribuição de produtos prontos para saírem do freezer e irem ao microondas.

Nem sempre é possível e nem desejável que as empresas se perpetuem nas mãos dos herdeiros familiares e que estes ocupem os principais postos de comando. Mas também não é necessário entregar estes postos a executivos profissionais de fora da família para viabilizar a empresa. Cada grupo deve buscar o seu caminho. As sucessivas sucessões familiares na Sadia demonstram que, uma vez bem preparada, a sucessão pode permanecer doméstica.

### **Referências**

- ANDREAS, Adriano. « A nova Sadia. Com a reestruturação, o frango cede espaço aos congelados e o lucro quadruplica ». Revista **América Latina**. 23 de setembro de 1999, p. 24-26.
- ARASHIRO, Osni. **A história da avicultura do Brasil**. São Paulo : Gessulli Editores Ltda, 1989.
- AQUINO, Gleber. (org.). **História empresarial vivida**. Vol. V, São Paulo : Atlas. Depoimento de Attilio Francisco Xavier Fontana, 1991, p. 195-234.
- BELIK, Walter. **Agroindústria processadora e política econômica**. Tese de Doutorado. Campinas : UNICAMP, 1992.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**. Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2.ed. São Paulo : Nobel, 1989.
- CAMPOS, Indio. **Os colonos do rio Uruguai**. Relações entre pequena produção e agroindústria no oeste catarinense. Dissertação de Mestrado. Campina Grande : UFPB, 1987.
- CAMPOS, Renato. **Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta**. Tese de Doutorado. Campinas : Unicamp, 1994.
- CEAG - Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina. **Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina**. Florianópolis : Ceag, 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.
- CHRISTENSEN, C.R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.

- DALLA COSTA, Armando João. **O grupo Sadia e a produção integrada**. O lugar do agricultor no complexo agroindustrial. Dissertação de Mestrado. Curitiba :UFPR, 1993.
- DALLA COSTA, Armando. **L'agro-industrie brésilienne contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture**. Villeneuve d'Asc : Presses Universitaires du Septentrion, 1997.
- DALLA COSTA, Armando João. « 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 : Hucitec, Fev/99, ano 1, nº 1, p. 109-144.
- DALLA COSTA, Armando João. « Sadia, Perdigão e Hermes Macedo : nascimento, expansão e crise por ocasião da passagem do poder nas empresas familiares. In : KIRSCHNER, Ana Maria ; GOMES, Eduardo Rodrigues ; CAPPELLIN, Paola (orgs). **Empresa, empresários e globalização**. Rio de Janeiro : Relume Dumará, 2002, p. 153-170.
- DELGADO, Guilherme. **Capital financeiro e agricultura no Brasil: 1965-1985**. São Paulo : Icone Editora, 1985.
- DONNELEY, Robert. **A empresa familiar**. São Paulo : Abril-Tec, 1976.
- FONTANA, Attilio. **História da minha vida**. Petrópolis : Vozes, 1980.
- FONTANA, Yara M. **Como fritar as Josefinas**. A mulher nos bastidores da empresa familiar brasileira. 5.ed. São Paulo : Cultura Editores Associados, 2000.
- FORD, Henry. **Ma vie et mon oeuvre**. Paris : Payot, 1925.
- GAJ, Luis. « Comentário sobre profissionalização na reportagem : a crise da sucessão », in : Boletim da **Revista de Administração**. São Paulo, n. 16, p. 17, fev. 1989.
- GERSICK, Klein 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.
- GORGATI, Vlamir. **Os determinantes da estrutura de capital de empresas familiares brasileiras durante os processos sucessórios**. Contribuições à teoria da firma. Dissertação de mestrado em Administração. São Paulo : USP, 2000.
- <http://www.abef.com.br> Associação Brasileira de Exportadores de Frangos. Várias consultas.
- <http://www.apa.com.br> Associação Paulista de Avicultura. Várias consultas.
- <http://www.asgav.com.br> Associação Gaúcha de Avicultura. Várias consultas.
- <http://www.sadia.com.br> Site oficial da empresa. Várias consultas.
- LANZANA, Antonio ; COSTANZI, Rogério. « As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial », in : MARTINS, Ives Gandra da Silva et. al. **Empresas familiares brasileiras : perfil e perspectivas**. São Paulo : Negócio Editora, p. 31-50, 1999.
- LODI, João Bosco. **Fusões e aquisições : sobrevivência e sucessão**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4.ed. São Paulo : Pioneira, 1993.
- LOPES, J. **Análise econômica de contratos de integração usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro**. Viçosa : UFV, 1992.
- MARQUES, P. **Economia da integração vertical na avicultura de corte do Estado de São Paulo**. Piracicaba : ESALQ/USP, 1991.

- LUTI BATONI, E. 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 Christiano Ottoni, 1994, p. 241-265.
- MANO, Cristiane. « Depois da separação. Um ano após a saída de Luiz Fernando Furlan, Walter Fontana Filho diz que não vai deixar a presidência da Sadia ». Revista **Exame**. São Paulo : Abril. Ano 38, nº 7, edição 815, 14 de abril de 2004, p. 48-51.
- MIOR, Luiz Carlos. **Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de Santa Catarina**. Rio de Janeiro : UFRRJ, 1992.
- NOGUEIRA, Roberto Martinez. **Empresas familiares : analisis organizacional y social**. Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1984.
- RIZZI, Aldair. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil**. Tese de Doutorado. Campinas : Unicamp, 1993.
- REVISTA **Integração**, órgão interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana, revista bimestral, junho de 1986 a novembro/dezembro de 2001.
- ROSENBLATT, Paul et al. **La familia en la empresa : comprender y resolver los problemas que enfrentam las familias empresariais**. Buenos Aires : El Ateneo, 1995.
- SADIA, **Relatórios Anuais**. 1976 a 2003.
- 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. Departamento de Fomento Agropecuário. **Projeto 21**. Concórdia : Sadia, 1988.
- SHARMA, P. ; CHRISMAN, J.J. ; CUNHA, J.H. **A review and anotated bibliography of family business studies**. Boston : Kluwer Academic Publishers, 1996.
- SILVA, Harryson. **A gestão do território pelo grupo Sadia no município de Concórdia Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Florianópolis : UFSC, 1991.
- SILVEIRA PAULILO, Maria Ignez. **Produtor e agroindústria: consensos e dissensos. O caso de Santa Catarina**. Florianópolis : Editora da UFSC, 1990.
- TEIXEIRA, Francisco M.P. **Sadia, 50 anos construindo uma história**. São Paulo : Prêmio Editorial Ltda, 1994.