

**TRAJETÓRIAS DE CRESCIMENTO DOS GRUPOS
SADIA E PERDIGÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO**

Iuri Filus Ludkevitch

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

Instituto COPPEAD de Administração

Mestrado em Administração

ORIENTADORA: DENISE LIMA FLECK, Ph.D.

Rio de Janeiro – Brasil

2005

TRAJETÓRIAS DE CRESCIMENTO DOS GRUPOS SADIA E PERDIGÃO: UM ESTUDO COMPARATIVO

Iuri Filus Ludkevitch

Dissertação submetida ao corpo docente do Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.).

Aprovada por:

_____ - Orientadora
Prof^a. Denise Lima Fleck, Ph.D. (COPPEAD, UFRJ)

Prof. Carlos Alberto Hemais, Ph.D. (IMA, UFRJ)

Prof. José Vitor Bomtempo Martins, D.Sc. (EQ, UFRJ)

Rio de Janeiro – Brasil

2005

FICHA CATALOGRÁFICA

Ludkevitch, Iuri Filus.

Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo / Iuri Filus Ludkevitch. – Rio de Janeiro, 2005.

vii, 161 f. il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2005.

Orientadora: Denise Lima Fleck

1. Estratégia Empresarial. 2. Crescimento da Firma. 3. Indústria de Alimentos. – Teses. I. Fleck, Denise Lima (Orientadora). II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto COPPEAD de Administração. III. Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo.

AGRADECIMENTOS

Para começar, devo agradecer aos responsáveis pelo princípio da minha trajetória de crescimento: meus pais Ruth e Armando. Desde o início, trabalharam insistentemente para infundir bons valores ao meu caráter, seja através da possibilidade da boa educação, como através dos exemplos irretocáveis de conduta moral. Sem o amor e sacrifício deles, nada disso seria possível. Portanto, é para eles que eu dedico esta obra.

Também não posso deixar de agradecer ao meu irmão Igor e minha avó Ana, sempre muito queridos. Juntos com meus pais, ofereceram suporte inestimável. Recentemente, realizaram esforços extras para suportar meu mau humor, resultado de horas a fio na frente do computador, trabalhando nesta dissertação. Por isso, além de agradecer, eu também peço desculpas a minha família por minha misantropia e rabugice.

Agradeço aos amigos e amigas que já percorreram ou ainda percorrem comigo a trajetória. Alguns há mais tempo, como a turma de Viçosa, principalmente o Caldeirão. São como irmãos, pois compartilharam uma excelente fase de minha vida, entre 1994 até o início de 1999. E mesmo com a distância e com o tempo, são amizades cada vez mais fortes.

Foi também em Viçosa que tive a oportunidade de trabalhar com o Professor Carlos Arthur, como pesquisador de Iniciação Científica. Foi através do seu exemplo que decidi que deveria cursar o Mestrado. Portanto, aproveito para agradecer seus ensinamentos e constante apoio.

Outra fase especial foi durante os dois anos de mestrado. Sinto-me privilegiado e orgulhoso de fazer parte da turma 2003 do COPPEAD. Encontrei bons colegas tanto para momentos de estudo como de lazer. Como esquecer os grupos de estudo para tentar entender a matéria de custos? Como esquecer as reuniões, onde a turma sempre se destacava por sua animação e tom de voz acima do socialmente recomendável? E os churrascos na casa do Meletti? Foram vocês que tornaram estes dois anos inesquecíveis.

Em razão das dificuldades que passamos juntos, registro um agradecimento extra para o grupo de estratégia: Paulo (amigo sempre presente), Renato (dupla inseparável nos trabalhos do curso), Jayme, Juliana e Luis.

Agradeço aos professores do COPPEAD, que compartilharam comigo seus conhecimentos, me ajudando a perceber com mais clareza como funcionam as empresas e as pessoas.

Faço um agradecimento especial à minha orientadora, professora doutora Denise Fleck. Profissional séria, dedicada e ética, proporcionou os desafios que me obrigaram a superar os meus limites, fazendo valer todo o tempo investido no mestrado.

Com relação à dissertação, agradeço aos professores Hemais e José Vitor pelas preciosas contribuições para a qualidade deste trabalho. Além disso, agradeço aos grupos Sadia e Perdigão, por se mostrarem tão ricos e interessantes como assunto de pesquisa.

Finalmente, agradeço a Marcela, companheira em todos os momentos. Principalmente durante o intercâmbio na França, tornando-o tão especial.

RESUMO

LUDKEVITCH, Iuri Filus. **Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo**. Orientadora: Denise Lima Fleck. Rio de Janeiro : UFRJ/COPPEAD, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração).

Os grupos Sadia e Perdigão apresentam características em comum em suas origens e trajetórias de crescimento, como por exemplo, as principais atividades iniciais, proximidade geográfica, fundadores descendentes de italianos, movimentos de diversificação e esforço para o desenvolvimento das vendas para o mercado externo.

Na primeira metade da década de 90, as duas empresas passaram por um período de crise, acarretando queda das vendas e faturamento. Contudo, ao final desta fase, as empresas apresentaram diferentes destinos. O grupo Sadia teve sua estrutura organizacional alterada, porém com a família do fundador do grupo mantendo o controle acionário, além da presença de membros proprietários no Conselho Administrativo. Já o grupo Perdigão entrou em processo falimentar, sendo alvo de um take-over que resultou em alterações na composição acionária, bem como no quadro diretor, provocando sua extinção pela venda para um pool de fundos de pensão.

Este estudo buscou explicar esta diferença, através de uma análise longitudinal de caráter qualitativo das histórias destas duas empresas. Para tal, foi realizada uma revisão da literatura associada ao processo de crescimento, institucionalização e caráter organizacional. Os sete traços organizacionais de Fleck (2001) foram utilizados para identificar como as empresas responderam aos desafios gerenciais advindos dos seus processos de crescimento.

Os resultados encontrados indicaram diferentes políticas organizacionais orientando as ações das empresas. As políticas da Sadia estão mais associadas ao pólo da autoperpetuação, enquanto o grupo Perdigão apresenta uma maior afinidade com o pólo de autodestruição, com exceção do traço de resolução de problemas. Estas evidências ajudam a explicar as razões para os diferentes destinos das empresas.

ABSTRACT

LUDKEVITCH, Iuri Filus. **Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo**. Orientadora: Denise Lima Fleck. Rio de Janeiro : UFRJ/COPPEAD, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração).

The Sadia and Perdigão groups present similar characteristics in their origins and growth trajectories, such as main initial activities, geographic proximity, both founders were descendent of Italians, diversification movements and efforts to increase international sales.

In the first half of the 90's, both companies went on a period of crisis, causing a decrease in sales and income. However, at the end of this period, they faced different outcomes. Sadia had its organizational structure modified, although the shareholders of the company were still of the founder's family. Furthermore, the family kept some seats in the Board of directors. On the other hand, Perdigão entered in a bankrupt process ending in a act of take-over, which resulted in the replacement of the shareholders as well as the executive members, leading to its end through its sale to a pool of pension fund.

This study tries to explain this difference, through a qualitative longitudinal analysis of the histories of these two companies. In order to do so, a revision of the literature associated with the process of growth, institutionalization and organizational character were carried. The seven traces of Fleck (2001) were used to identify how this companies answer to their managerial challenges due to their process of growth.

The results indicated different organizational politics guiding the actions of the companies. The politics of Sadia are more associated to the pole of the self-perpetuation, while Perdigão presents a higher affinity with the self-destruction pole, with exception of the resolution of problems trace. These evidences help to explain the reasons for the different destinies of both companies.

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – Indicador de tamanho proposto por Fleck, 2001.....	9
Equação 2 – Indicador de lucratividade proposto por Fleck, 2001.....	10
Equação 3 – Indicador de produtividade proposto por Fleck, 2001	10
Equação 4 – Indicador de crescimento para a Sadia e Perdigão	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão.....	2
Figura 2 – Processo recorrente de crescimento.....	12
Figura 3 – Condições necessárias para a capacidade de autoperpetuação	19
Figura 4 – Efeito dos traços organizacionais na autoperpetuação da firma (Fleck, 2003c)	39
Figura 5 – Trecho da tabela de eventos do grupo Sadia.....	43
Figura 6 – Exemplo de associação entre evento e traço.....	45
Figura 7 – Exemplos de questões genéricas associadas aos desafios gerenciais.....	46
Figura 8 – Exemplos de ações dos grupos Sadia e Perdigão	46
Figura 9 – Parcelas de mercado no setor de carnes entre as décadas de 70 e 80 (IBGE)	60
Figura 10 – Cadeia agroindustrial de aves simplificada (Souza, 1999).....	63
Figura 11 – Produção brasileira de carne de frango, em milhares de t (ABEF, 2002).....	64
Figura 12 – Cadeia agroindustrial de suínos simplificada (Souza, 1999).....	65
Figura 13 – Cadeia agroindustrial de bovinos simplificada (Souza, 1999).....	67
Figura 14 – Linha do tempo da indústria da carne no Brasil.....	69
Figura 15 – Curvas de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão.....	71
Figura 16 – Curvas de lucratividade dos grupos Sadia e Perdigão.....	73
Figura 17 – Curvas de produtividade dos grupos Sadia e Perdigão.....	75
Figura 18 – Movimentos de crescimento do grupo Sadia.....	89
Figura 19 – Sumário dos movimentos de diversificação da Sadia.....	91
Figura 20 – Endividamento líquido da Perdigão em MM R\$ (Perdigão, 1997).....	100
Figura 21 – Movimentos de expansão do grupo Perdigão	106
Figura 22 – Sumário dos movimentos de diversificação da Perdigão.....	108

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking Valor 1000 setor de alimentos (Valor 1000, 2003).....	2
Tabela 2 – Classificação dos serviços empreendedores (Penrose, 1968).....	13
Tabela 3 – Classificação de novas atividades da firma segundo Penrose	16
Tabela 4 – Processos e mecanismos relacionados ao crescimento (Fleck, 2001a).....	18
Tabela 5 – Características dos traços de ordem interna (Fleck, 2001).....	30
Tabela 6 – Características dos traços de ordem externa (Fleck, 2001).....	35
Tabela 7 – Resumo dos traços e seus pólos (Fleck, 2001)	38
Tabela 8 – Principais movimentos do grupo Sadia.....	89
Tabela 9 – Classificação dos movimentos de diversificação do grupo Sadia.....	90
Tabela 10 – Principais movimentos do grupo Perdigão.....	105
Tabela 11 – Classificação dos movimentos de diversificação do grupo Perdigão.....	107
Tabela 12 – Questões e ações associadas ao traço de organização.....	109
Tabela 13 – Questões e ações associadas ao traço alocação de recursos.....	115
Tabela 14 – Questões e ações associadas ao traço resolução de problemas.....	120
Tabela 15 – Questões e ações associadas ao traço hierarquia gerencial.....	125
Tabela 16 – Questões e ações associadas ao traço empreendedorismo.....	129
Tabela 17 – Questões e ações associadas ao traço motivações para crescimento.....	134
Tabela 18 – Questões e ações associadas ao traço gerenciamento de mudanças.....	138
Tabela 19 – Questões e ações associadas aos desafios internos.....	143
Tabela 20 – Questões e ações associadas aos desafios externos.....	144
Tabela 21 – Resumo das indicações das configurações dos traços.....	145
Tabela 22 – Principais políticas organizacionais identificadas.....	148

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Organização do estudo	5
2. REVISÃO DE LITERATURA	7
2.1. Indicadores do crescimento da firma	7
2.2. Perspectivas orientadas ao crescimento da firma	11
2.3. Institucionalização de uma organização.....	20
2.4. Traços e Caráter Organizacional	22
2.5. Noções de autopetuação e autodestruição	28
2.5.1. Os desafios de ordem interna.....	29
2.5.2. Os desafios de ordem externa.....	34
2.6. Efeito dos traços organizacionais na autopetuação da firma	38
3. METODOLOGIA	41
3.1. Método de pesquisa	41
3.2. A coleta de dados.....	41
3.3. A preparação dos dados.....	43
3.4. Análise dos dados	45
3.5. Limitações do estudo.....	47
4. CRESCIMENTO DOS GRUPOS SADIA E PERDIGÃO	49
4.1. A indústria de carnes.....	49
4.1.1. Panorama da indústria mundial de carnes	49
4.1.1.1. Inovação na indústria de carnes.....	52
4.1.2. Panorama da indústria de carnes no Brasil.....	53
4.1.2.1. Segmento avícola	62
4.1.2.2. Segmento suíno.....	65
4.1.2.3. Segmento bovino.....	66
4.1.3. Sumário do panorama da indústria de carnes no Brasil	68
4.2. Processo de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão.....	70
4.2.1. Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão.....	70
4.2.2. Grupo Sadia.....	76
4.2.2.1. Expansão e diversificação do grupo Sadia	88
4.2.3. Grupo Perdigão.....	91
4.2.3.1. Expansão e diversificação do grupo Perdigão	104
4.3. Síntese da análise.....	108
4.3.1. Traço de orientação interna - Organização.....	109
4.3.2. Traço de orientação interna - Alocação de recursos	115
4.3.3. Traço de orientação interna - Resolução de problemas	120
4.3.4. Traço de orientação interna - Desenvolvimento de hierarquia gerencial.....	125
4.3.5. Traço de orientação externa - Empreendedorismo	129
4.3.6. Traço de orientação externa - Motivações para o crescimento	134
4.3.7. Traço de orientação externa - Gerenciamento de mudanças	138
4.3.8. Resumo dos resultados obtidos	142
5. CONCLUSÕES	146
5.1. Conclusões gerais do estudo.....	146
5.2. Sugestões para pesquisas futuras.....	151
REFERÊNCIAS	152
ANEXO 1 – Valores correntes do PIB entre 1973 e 2003	161
ANEXO 2 – Tabelas de eventos dos grupos Sadia e Perdigão	162

1. INTRODUÇÃO

Nesta dissertação é realizado um estudo comparativo, ao longo de cinco décadas, das histórias das empresas Sadia S.A. e Perdigão Agroindustrial S.A., importantes empresas da indústria de carnes brasileira e mundial.

Esses dois grandes competidores diretos guardam diversas semelhanças em suas origens, como as datas de início das atividades como frigoríficos (1939), localização geográfica (cidades de Concórdia e Videira, ambas no oeste catarinense e distantes entre si por menos de duzentos quilômetros), principais atividades de negócios iniciais (abatedouro de suínos e moinho de trigo) e fundadores descendentes de imigrantes italianos (Attilio Fontana e Saul Brandalise, ambos filhos de italianos). Ao longo de suas histórias, as empresas ainda mantiveram vários comportamentos em comum em suas administrações, como o esforço para o desenvolvimento de vendas para o mercado externo, os investimentos em produção integrada com os criadores locais, a diversificação para avicultura, o transporte de cargas por via aérea, a construção de fábricas de ração, a diversificação para o setor da soja, além de outros exemplos.

O setor de carnes representa uma importante contribuição para a economia brasileira, já que o seu resultado tem contribuído significativamente para o desempenho da balança comercial brasileira, reduzindo o déficit em conta corrente (BACEN, 2002). Dentro deste setor, as duas empresas apresentam importantes resultados, onde mantêm posições de liderança de participação nos setores de alimentos industrializados congelados e resfriados, assim como nos setores de aves e suínos. Em 2002, as receitas líquidas foram de R\$ 4.004,4 milhões (Sadia) e R\$ 2.923,0 milhões (Perdigão). No ranking Valor 1000, classificaram-se como a quarta e a sexta maiores empresas em termos de receitas líquidas do setor de alimentos, conforme a tabela 1 abaixo.

Ranking	Empresa	Origem do capital	Receita Líquida (R\$ MM)
1º	Bunge Alimentos	Bermudas	7.422,1
2º	Cargill	EUA	6.419,4
3º	Nestlé Brasil	Suíça	4.288,3
4º	Sadia	Brasil	4.004,4
5º	Copersucar	Brasil	3.900,0
6º	Perdigão	Brasil	2.923,0
7º	Unilever Bestfoods	Grã-Bretanha	2.024,5

Tabela 1 – Ranking Valor 1000 setor de alimentos (Valor 1000, 2003).

Utilizando o total de vendas como percentual do PIB brasileiro como um indicador do tamanho da firma, as trajetórias de crescimento das duas empresas podem ser descritas conforme a figura 1 abaixo.

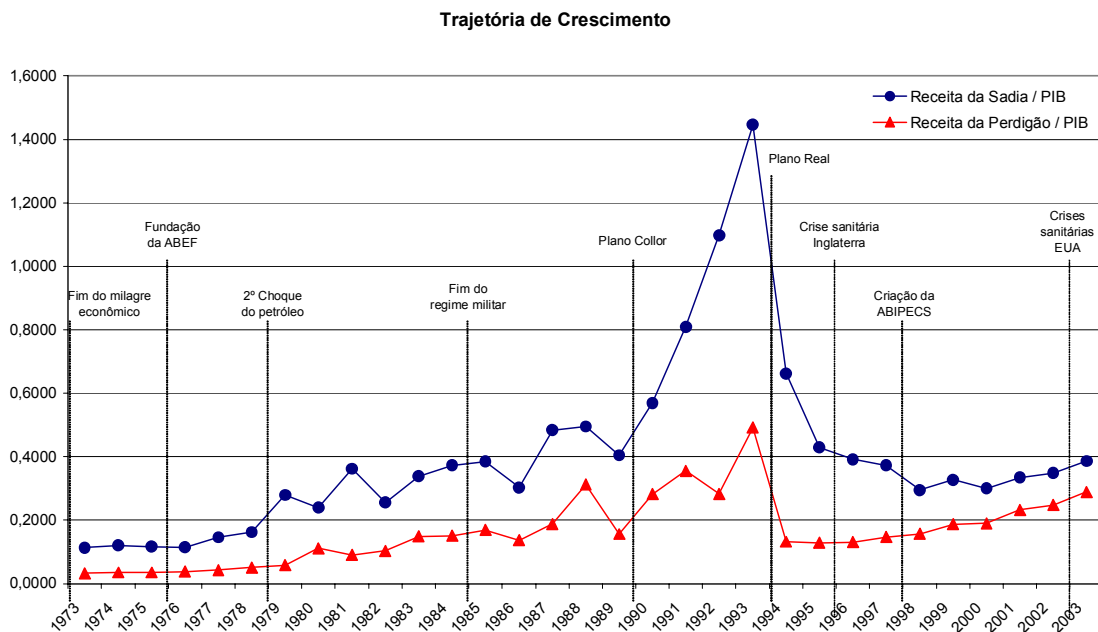


Figura 1 – Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão.

Apesar de todas estas semelhanças, existe uma importante diferença entre suas histórias. Na primeira metade da década de 90, as duas empresas passaram por um período de crise, ocorrendo queda das vendas e

faturamento. Contudo, ao final desta fase, as empresas apresentaram diferentes destinos. O grupo Sadia teve sua estrutura organizacional alterada, porém com a família do fundador do grupo mantendo o controle acionário, além da presença de membros proprietários no Conselho Administrativo. Já o grupo Perdigão entrou em processo falimentar, sendo alvo de um *take-over* que resultou em alterações na composição acionária, bem como no quadro diretor. Cerca de 73% do total de ações ordinárias e 63% das preferenciais foram adquiridas por um pool de fundos de pensão, provocando sua extinção pela venda para esse outro grupo.

Considerando as semelhanças nas origens destas empresas e em seus negócios, é intrigante observar como apresentaram diferentes resultados de crescimento e queda. O questionamento de Fleck (2001) aqui se aplica: **por que algumas firmas apresentam um processo de crescimento e existência continuados enquanto outras declinam e desaparecem?**

A busca por explicações para esta questão tem despertado o interesse de pesquisadores como Penrose (1968), que estuda o crescimento de empresas, ou Kocka (1990), que considera importante explicar o declínio e fracasso de empresas inicialmente bem sucedidas.

A respeito do padrão de comportamento das empresas, Selznick (1972, p.14), afirma que “as organizações têm uma história e esta história é composta de fórmulas de responder a pressões internas e externas através de modos visíveis e que se repetem”. Estes modos visíveis seriam a tradução dos valores infundidos na organização, ao passar pelo processo de institucionalização (Selznick, 1972).

Chandler (1977) analisa a formação das grandes empresas de negócios e seu papel no desenvolvimento do capitalismo moderno, entre 1850 e 1920. Em seu estudo, ao acompanhar o crescimento de várias indústrias, em paralelo às mudanças do ambiente, fornece diversas contribuições para o entendimento do processo de crescimento da firma. O autor sugere que as modernas empresas de negócios possuem capacidade de autoperpetuação, e que duas condições são necessárias para o desenvolvimento desta capacidade: a

existência e o crescimento continuados da organização. Desta forma, empresas que mostram uma consistência de comportamento que estimula estas condições, podem apresentar a capacidade de autoperpetuação.

A noção de consistência de comportamento é desenvolvida em mais detalhes no estudo de Fleck (2001), que examina ao longo de 12 décadas as trajetórias de crescimento das companhias americanas General Electric (GE) e Westinghouse (WH). A autora procura compreender as questões de crescimento, dominância e declínio das empresas, tendo diferenciado existência duradoura saudável, que conduz à autoperpetuação da organização, de existência longa deficiente, que conduz à autodestruição da firma. Em seu estudo, Fleck identifica um conjunto de traços organizacionais que contribuem para o desenvolvimento da propensão da empresa a se autoperpetuar ou a se autodestruir, sendo definido o traço como um comportamento consistente que a organização exibe ao longo do tempo, também podendo ser visto como o tipo de resposta da empresa a um desafio gerencial associado ao processo de crescimento organizacional. Fazendo uma analogia com a ciência da Biologia, os traços desenvolvidos no início da história de uma empresa seriam seus genes, indicando a tendência do comportamento futuro da empresa.

Este conjunto de traços identificados, referidos na literatura como os sete traços de crescimento de Fleck (Andrade Filho, 2003), indicariam a propensão da empresa em se autoperpetuar ou se autodestruir, auxiliando na resposta da questão proposta na página anterior.

Considerando isto, seria possível identificar se a Sadia e Perdigão desenvolveram, ao longo de suas histórias, padrões de comportamentos consistentes na maneira de lidar com os desafios gerenciais que possam ter influenciado em seus destinos?

Procurando investigar esta questão, este trabalho realiza um estudo longitudinal das trajetórias de crescimento da Sadia e Perdigão, desde suas fundações até o final do ano de 1994, ano em que a Perdigão Agroindustrial S.A. foi adquirida pelo pool de fundos de pensão. A análise busca identificar as

diferenças no processo de desenvolvimento dos dois grupos que possam explicar estes diferentes resultados na década de 90.

Seguindo esta proposta, foi estabelecido o objetivo de descrever as trajetórias de crescimento e identificar os sete traços de Fleck associados ao processo de crescimento, procurando responder à seguinte questão: **em que medida os traços organizacionais das duas empresas fornecem evidências de desenvolvimento de propensão para autopropetuação ou autodestruição que expliquem seus diferentes destinos em 1994?**

1.1. Organização do estudo

Este trabalho é constituído de cinco partes. Esta primeira procura explicar a origem e importância do questionamento, o objetivo estabelecido e a principal pergunta formulada.

A segunda parte deste estudo desenvolve uma revisão da literatura, explorando a visão de alguns autores para os diferentes conceitos utilizados neste trabalho. Estes conceitos foram divididos em cinco subseções e estruturados de forma encadeada, indicando a linha de raciocínio desenvolvida, de forma a buscar uma compreensão mais clara a respeito do tema. Outro propósito é a comparação entre as visões, buscando desenvolver a consistência e a validade.

A terceira parte define o método de pesquisa, explicando a abordagem analítica para a realização do estudo, de modo que seja possível entender sua operacionalização e, posteriormente, sugerir possíveis formas de aprimoramento do método. Principalmente no Brasil, devido às dificuldades da pesquisa na área de estratégia, este é um importante item, pois serve como referência para o aprimoramento na condução de futuros estudos.

A quarta parte inicia com uma breve descrição da história da indústria de carnes, possibilitando uma melhor contextualização das histórias das empresas. Em seguida, são apresentados os casos das empresas Sadia e

Perdigão. Com estas informações, é realizada uma análise detalhada das trajetórias de crescimento, a partir dos casos das empresas.

A quinta parte sintetiza os resultados discutidos no capítulo anterior, explicita a pergunta da pesquisa e ressalta as implicações e contribuições do estudo, além de sugestões para futuros trabalhos na área.

Na parte final do documento, estão as tabelas cronológicas de eventos utilizadas na análise das empresas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta pesquisa descreve e compara as trajetórias de crescimento das empresas Sadia e Perdigão, analisando o processo de crescimento dessas duas empresas à luz dos sete traços de Fleck.

A tarefa de descrever e comparar as trajetórias de crescimento das empresas Sadia e Perdigão apresenta um caráter longitudinal, sendo adequado para seu desenvolvimento buscar na literatura não somente visões de crescimento como um processo, mas também maneiras de se traduzir este processo de crescimento em algo comparável, ou seja, o estabelecimento de indicadores de crescimento. Para isto, são apresentadas as visões dos autores Penrose (1968) e Chandler (1977) e os indicadores propostos por Fleck (2001).

Já os sete traços de Fleck utilizados na análise compreendem o conceito de traços organizacionais, que remonta a Selznick (1972), bem como os conceitos de autoperpetuação e autodestruição organizacionais.

A literatura examinada foi organizada da seguinte maneira:

1. *Indicadores do crescimento da firma;*
2. *Perspectivas orientadas ao crescimento da firma;*
3. *Institucionalização de uma organização;*
4. *Traços e caráter organizacional;*
5. *Noções de autoperpetuação e autodestruição organizacionais.*

2.1. Indicadores do crescimento da firma

Através de sua existência, a firma passa por diferentes fases de crescimento, contração ou estabilidade. Esta trajetória é o resultado da capacidade dos gestores de resolverem os diferentes desafios gerenciais impostos pelo ambiente e pela própria organização. Por isso, para avaliar a

trajetória de crescimento de uma firma, é necessário descrevê-la em termos de algum indicador.

A escolha de um indicador de tamanho é uma importante questão em estudos sobre crescimento. Diversos critérios podem ser utilizados para tanto. Alguns são mais precisos, porém inviáveis de serem calculados na prática. Outros são facilmente calculáveis, porém apresentam interferências e imprecisões indesejadas.

Como ilustração desta situação, Penrose (1968) afirma que “idealmente, o tamanho da firma para as nossas finalidades deve ser medido através do valor presente do total dos recursos (inclusive de recursos humanos), utilizados nos próprios propósitos produtivos da firma”. Mais adiante, a autora admite que este indicador é quase impossível de se calcular na prática. Dentre diversas possibilidades restantes, a autora acaba utilizando a soma dos ativos fixos, porém observando que esta não é uma medida totalmente satisfatória.

Além dos indicadores de tamanho, Doyle (1994) reforça a importância do desenvolvimento de indicadores de desempenho, necessários para orientar a determinação dos objetivos corporativos. O autor mostra que a avaliação de desempenho está normalmente associada com algum parâmetro individual. Esta prática pode ser uma ameaça ao futuro da empresa, já que boa performance da empresa no longo prazo é resultado do alcance de múltiplos objetivos, determinados pelos diferentes grupos de interesse.

Doyle (1994) também ressalta que, muitas vezes, os diferentes objetivos são conflitantes entre as expectativas dos grupos de interesse. Esta situação pode criar um desequilíbrio interno. Este desequilíbrio aumenta à medida que um destes objetivos é priorizado, em detrimento das expectativas de outros grupos que não são atendidos ou até prejudicados por este objetivo. Por outro lado, negligenciar as necessidades de qualquer um dos grupos também é arriscado. Como solução, são propostos pelo autor o aumento da zona de tolerância destes grupos de interesse (através da redução das expectativas) e a conscientização da alta gerência em tomar decisões alinhadas com a missão

da empresa no longo prazo, buscando não somente maximizar o objetivo de algum grupo específico no curto prazo.

Uma questão específica dos estudos longitudinais que deve ser considerada na escolha de indicadores é a necessidade de dispor de séries estatísticas consistentes no tempo abrangendo longos períodos. A alteração dos critérios de cálculo de índices com o abandono dos critérios anteriores impede a comparação entre diferentes períodos. Adicionalmente, devemos considerar no caso brasileiro as adversidades resultantes das inúmeras mudanças do sistema financeiro nacional, implicando em heterogeneidade de moedas utilizadas demonstrações financeiras. Por último, as alterações e complexidade crescente das normas contábeis brasileiras dificultam mais ainda a comparação destas demonstrações de resultados financeiros por longos períodos de tempo.

Em seu trabalho, Fleck (2001) propõe diferentes indicadores de crescimento e performance. O indicador de tamanho proposto considera a trajetória da firma, porém com a preocupação de eliminar a interferência do crescimento da própria economia do país no resultado da empresa ao longo do tempo. Para isto, este indicador foi elaborado de forma a expressar a participação da firma na economia do país em um determinado ponto do tempo, relacionando receita anual com algum indicador da economia do respectivo ano. Ao estudar empresas americanas, o indicador utilizado pela autora foi o PNB (Produto Nacional Bruto), conforme a equação 1 abaixo. Com isto, é possível determinar períodos de crescimento, declínio e estabilidade ao longo da trajetória da empresa.

$$\text{Tamanho}_{\text{ano } i} = \frac{\text{Vendas brutas}_{\text{ano } i} \times 100}{\text{PNB}_{\text{ano } i}}$$

Equação 1 – Indicador de tamanho proposto por Fleck, 2001

Além do crescimento, a lucratividade e a produtividade da firma também podem ser retratadas longitudinalmente. Dois indicadores são propostos para isto.

O indicador da lucratividade da firma pode ser expresso através do lucro líquido relativo, que consiste no cálculo do lucro líquido anual da firma como um percentual do indicador da economia, conforme a equação 2 abaixo.

$$\text{Lucratividade}_{\text{ano } i} = \frac{\text{Lucro líquido}_{\text{ano } i} \times 100}{\text{PNB}_{\text{ano } i}}$$

Equação 2 – Indicador de lucratividade proposto por Fleck, 2001

Já o indicador da produtividade do uso dos recursos humanos pode ser expresso através da produtividade relativa dos empregados, que é determinada através do cálculo da produtividade anual dos empregados (vendas anuais dividida pelo número total de empregados) como um percentual do indicador da economia, conforme a equação 3.

$$\text{Produtividade}_{\text{ano } i} = \frac{\left(\frac{\text{Vendas brutas}_{\text{ano } i}}{\text{Empregados}_{\text{ano } i}} \right) \times 100}{\text{PNB}_{\text{ano } i}}$$

Equação 3 – Indicador de produtividade proposto por Fleck, 2001

A utilização de valores correntes, tanto para os valores de venda quanto para os valores do indicador da economia, assim como o cálculo do percentual entre esses valores, têm como objetivo fornecer um indicador imune às variações na economia.

É importante observar que estes indicadores possuem capacidades descritivas, porém não permitem explicar as trajetórias de crescimento. Para

tentar entender o comportamento das curvas, foram pesquisadas na literatura diferentes perspectivas do processo de crescimento da firma.

2.2. Perspectivas orientadas ao crescimento da firma

Algumas contribuições iniciais para o estudo do crescimento da firma são relatadas por Starbuck (1971). O autor apresenta alguns modelos de crescimento, com o objetivo de associar o crescimento saudável a indicadores de natureza variada. Estes modelos apresentam um caráter essencialmente estático, pois não levam em conta a dinâmica do processo de crescimento da organização, observando apenas determinados pontos no tempo. Um exemplo seria o estudo de Haire (Haire *apud* Starbuck, 1971) que descreve o crescimento através de um modelo de “divisão-celular”. O objetivo é a determinação empírica da relação ideal entre número de gerentes e funcionários em empresas consideradas de sucesso, pressupondo a existência de tamanhos ideais para a firma. Estes estudos, apesar de limitados, foram o ponto de partida para estudos mais elaborados que adotam uma abordagem processual.

Para uma abordagem processual, não é suficiente analisar apenas as vantagens de ser de um determinado tamanho. É necessário também estudar o processo interno de desenvolvimento, procurando entender as vantagens (ou desvantagens) de mover-se de um tamanho para o outro (Penrose, 1968). Adicionalmente, somente entendendo o mecanismo de crescimento da firma, é possível explicar as causas do fenômeno (Bunge, 1999). Entre os autores que estudaram o crescimento da firma utilizando a perspectiva de processo, podemos citar Penrose (1968) e Chandler (1977).

O notório livro de Penrose (1968), “The Theory of the Growth of the Firm”, pode ser considerado como a base da teoria orientada aos recursos da firma (Barney, 1991). Neste livro, a autora inglesa, através de observações empíricas, utiliza um sistema de conceitos para propor o desenvolvimento de uma teoria sobre o crescimento da firma e seus limites.

Segundo Penrose (1968), a firma de negócios é a unidade básica da organização de produção em uma economia industrial de empresas privadas. É possível examiná-la de diferentes maneiras. A tradicional teoria da firma, utilizada pelos economistas, foi elaborada para contribuir na investigação teórica do modo de determinação dos preços e da alocação de recursos entre diferentes propósitos. A firma é limitada ou estimulada a produzir em função da demanda do mercado. Por isso, a teoria da firma da economia neoclássica não permite o desenvolvimento de um *framework* adequado para análise do crescimento de empresas do mundo real, freqüentemente inovadoras, com diversos negócios e produtos. Para isto, muitos outros atributos e variáveis devem ser levados em consideração.

Para Penrose (1968), a firma é “mais que uma unidade administrativa, é também um conjunto de recursos produtivos utilizados por diferentes usuários e que são determinados por decisões administrativas”. Os recursos, de natureza física e humana, não são os inputs em si, mas sim os serviços que estes recursos podem fornecer. Por isso, os recursos podem ser definidos como um conjunto de serviços em potencial. Desta forma, podem ser empregados de diferentes maneiras, cabendo aos administradores buscar a maximização da eficiência na utilização desses recursos em atividades produtivas. De maneira geral, o objetivo da firma é a maximização do lucro no longo prazo, que é buscada através do investimento dos próprios lucros na expansão da empresa. Isto resulta no aumento da capacidade de geração de lucros futuros, formando um processo recorrente entre investimento, lucro e crescimento, ilustrado na figura 2.

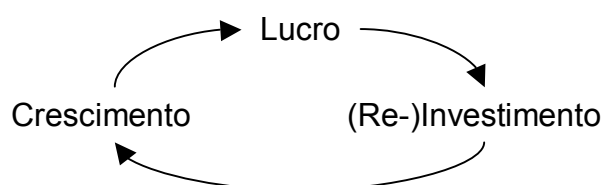


Figura 2 – Processo recorrente de crescimento

As atividades produtivas são determinadas pelas oportunidades produtivas, que englobam todas as possibilidades produtivas que os administradores, geradores de serviços gerenciais empreendedores, conseguem perceber e captar no mercado para proveito da empresa.

Penrose define o empreendedorismo como “uma predisposição psicológica do indivíduo em arriscar na esperança de ganhos, e, em particular, de dedicar esforço e recursos a atividades especulativas” (Penrose, 1968).

Os serviços gerenciais são essenciais, mas uma empresa com poucas ambições empreendedoras terá sua taxa de crescimento limitada, dado que a decisão de pesquisar novas oportunidades produtivas precede a escolha da melhor opção de investimento de recursos. Além disso, a importância da qualidade dos serviços empreendedores disponíveis fica evidente, ao se considerar que a competência dos serviços gerenciais é consequência da capacidade empreendedora de localizar e contratar os recursos humanos adequados para fornecer os serviços gerenciais necessários.

Penrose (1968) classifica os serviços empreendedores em quatro tipos, conforme a tabela 2 abaixo.

Versatilidade empreendedora	Capacidade de expandir as alternativas de produtos disponíveis para produção na firma, de modo que ela não esteja limitada apenas ao seu mercado original.
Capacidade de levantamento de fundos	Capacidade de captação de recursos financeiros. Pode ser entendida como a habilidade de se criar e transmitir confiança.
Ambição empreendedora	São as ambições, além do interesse nos lucros, que influenciam a visão da melhor maneira de se fazer dinheiro. São de dois tipos: Orientada ao produto: busca a lucratividade e crescimento da firma voltada para a produção e distribuição de produtos e serviços. Criadora de império: busca a criação de um poderoso e extenso império industrial.
Capacidade de julgamento	Compreende competência gerencial de julgamento e uma boa capacidade de lidar com risco (através de obtenção de informações externas ou avaliações precisas).

Tabela 2 – Classificação dos serviços empreendedores (Penrose, 1968).

A investigação de perspectivas de expansão lucrativa é uma decisão empreendedora, pois, admitindo que o conhecimento da melhor direção da expansão não é óbvio, cabe aos gestores a decisão de continuar em sua trajetória atual ou investir recursos nesta investigação (Penrose, 1968).

Por isto, a teoria do crescimento da firma seria essencialmente uma análise da dinâmica de mudança das oportunidades produtivas da firma (Penrose, 1968). Estas oportunidades podem ser exploradas através de recursos específicos à empresa, mais tarde classificados por Barney (1991) como valiosos, raros e difíceis de imitar, na condição de geradores de vantagem competitiva sustentável, ou seja, geradores de desempenho econômico acima do normal na indústria.

Essa expansão não ocorre involuntariamente, devendo ser planejada através do estabelecimento de um objetivo e da organização dos recursos necessários para atingir este objetivo. Por isso, não deve ser confundida com o crescimento decorrente do aumento da demanda do mercado, sendo este provocado simplesmente por causas alheias à competência dos gestores. A firma empreendedora está constantemente investindo voluntariamente parte de seus recursos na investigação de novas possibilidades para expansão. Através desta diferenciação, entende-se porque os recursos humanos têm um papel fundamental no crescimento da firma, pois determinam que novas oportunidades produtivas sejam visualizadas no mercado e decidem onde, quanto e como serão investidos os recursos financeiros da firma.

Justamente pelo fato dos recursos humanos exercerem este importante papel, o limite do crescimento da firma, em um intervalo de tempo específico, é função da disponibilidade dos recursos humanos na firma. Estes fornecem os serviços gerenciais e empreendedores, que por sua vez, determinam a capacidade de organização e reorganização dos recursos no aproveitamento das novas oportunidades produtivas que são percebidas no mercado ao longo do tempo. Este limite é por natureza temporário, pois após um processo de expansão otimizada ter sido finalizado, são criados novos recursos que

permitirão a atuação em novas oportunidades do mercado, expandindo as possibilidades de crescimento.

O crescimento não ocorre necessariamente através dos produtos ou serviços já produzidos/fornecidos pela empresa. Com relação à diversificação, Penrose (1968) considera que não existe um consenso para o seu significado, pois a definição de produto é arbitrária. Isto dificulta a comparação da diversificação entre firmas, principalmente de indústrias diferentes.

Para a autora, pode-se dizer que uma firma diversifica suas atividades quando, sem abandonar suas antigas linhas de produção, inicia a produção de novos produtos, incluindo produtos intermediários. Estes produtos devem ser suficientemente diferentes dos produtos já produzidos, implicando em diferenças significativas nos programas de produção ou distribuição da firma.

Para verificar se existe relação entre os programas de produção, a autora define o conceito de “base tecnológica”. Pode-se considerar de mesma base tecnológica atividades que utilizem máquinas, processos e matérias-primas que são complementares e associados de maneira próxima no processo de produção.

Já para verificar se existe relação entre os tipos de mercado, deve-se verificar se a empresa atua em uma área que exija diferentes programas de venda para influenciar os clientes, ou seja, se o movimento para esta nova área exige dedicação de recursos para o desenvolvimento de um novo tipo de programa de vendas e a competência para enfrentar um tipo diferente de pressão competitiva (Penrose, 1968).

Portanto, a produção de diferentes produtos, mas baseados na mesma tecnologia e vendidos nos mesmos mercados já atendidos, significa ampliação da linha de produtos.

A diversificação pode ser relacionada através da penetração em novos mercados com produtos que utilizem a mesma base produtiva ou através da expansão no mesmo mercado com novos produtos baseados em uma base tecnológica diferente. Já a diversificação não relacionada significa entrada em

novos mercados com novos produtos, fabricados através de uma base tecnológica diferente.

Estas definições são resumidas na tabela 3 abaixo.

Classificação da nova atividade	Base tecnológica	Base de clientes
Ampliação da linha	Já existente	Já existente
Diversificação relacionada	Já existente	Nova
	Nova	Já existente
Diversificação não relacionada	Nova	Nova

Tabela 3 – Classificação de novas atividades da firma segundo Penrose

Penrose (1968) considera que a história da firma é importante para descrever sua trajetória de crescimento, pois o crescimento é considerado um processo evolucionário baseado na expansão do estoque de conhecimentos. Essa acumulação de conhecimento permite a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis dentro da firma, possibilitando o aproveitamento de novas oportunidades até então inacessíveis.

Para ocorrer o aumento da eficiência e da capacidade de reorganização do uso dos recursos, não seria simplesmente suficiente contratar pessoas para preencher os cargos designados, pois, na realidade, existe a necessidade de trabalho em equipe e de se possuir a experiência e o treinamento necessários para fornecer os serviços gerenciais e empreendedores especificamente importantes para esta determinada organização. Neste processo, ocorre a transmissão das práticas entre os funcionários, e conseqüentemente, dos valores da organização, abrindo oportunidades para a institucionalização desses valores, conforme será explorado posteriormente no item 2.3. Desta forma, percepção da demanda é condicionada pelos serviços produtivos disponíveis, permitindo analisar a direção e a forma da expansão com referência à relação entre os recursos e a própria visão dos gerentes da posição competitiva da firma.

Penrose foca sua análise essencialmente no fenômeno de crescimento em si (inclusive analisando as motivações para diversificação da firma), buscando qualitativamente os diferentes mecanismos responsáveis pelo crescimento da firma e o que determinaria seu limite. Outro autor que apresenta interesse em analisar o crescimento da firma é Alfred D. Chandler, em seu livro "*The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*" (1977). Mostrando diversos elementos em comum com a teoria de Penrose, Chandler oferece uma visão orientada ao processo, focando seu estudo na análise das estratégias de crescimento utilizadas na formação das modernas empresas de negócios (MEN).

Através de seu estilo de análise, uma leitura dos fatos históricos, o autor produz estudos longitudinais do desenvolvimento econômico dos países, suas indústrias e empresas que, sem dúvida, vêm contribuindo para a compreensão de várias importantes questões gerenciais, como a importância da infraestrutura, do papel da informação e da inovação no crescimento das empresas e na própria história do capitalismo. Suas principais obras são:

Strategy and Structure: através de uma pesquisa comparativa envolvendo várias empresas, são analisadas quatro grandes companhias americanas. O conceito da estrutura multidivisional (forma M) é apresentado como resposta às necessidades de crescimento das firmas e a famosa questão da relação estratégia seguida pela estrutura é explorada como um padrão entre as empresas (Chandler, 1962).

Scale and Scope: ampliando o escopo da análise, são pesquisadas e estudadas as histórias das três nações que produziram dois terços do output industrial de 1880 até a grande depressão de 1930. A análise é focada nas duzentas maiores empresas do ramo industrial (manufatureira) dos Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha. O autor busca entender porque as empresas crescem, sendo estratégia vista como crescimento (Chandler, 1990).

The Visible Hand: o autor analisa a formação e o crescimento de grandes empresas americanas, procurando entender como ocorreu a

substituição da firma tradicional pela moderna empresa de negócios (MEN) (Chandler, 1977).

Fleck (2001a) destaca quatro processos identificados nas idéias de Chandler: a formação da MEN, o desenvolvimento da MEN, a formação das indústrias e o desenvolvimento das indústrias, conforme a tabela 4.

	Moderna Empresa de Negócios	Indústrias
Formação	Surgimento da MEN Substituição da firma tradicional Evolução para o controle gerencial	Formação dos padrões nas indústrias emergentes
Desenvolvimento	Existência continuada Crescimento continuado Capacidade de autoperpetuação	Formação dos oligopólios

Tabela 4 – Processos e mecanismos relacionados ao crescimento (Fleck, 2001a)

Chandler (1977) sugere que o impulso definitivo para a criação da moderna empresa de negócios veio no momento em que a produtividade e a redução de custos da coordenação administrativa superaram os mecanismos de mercado. Esta redução de custo somente foi possível através do avanço das tecnologias, expansão dos mercados, aumento da atividade econômica e do desenvolvimento de uma hierarquia administrativa dentro da firma.

Este desenvolvimento da hierarquia gerencial de gestores assalariados é uma condição necessária para o aproveitamento das vantagens da coordenação de múltiplas unidades de negócio em uma mesma empresa, exigindo a dedicação em tempo integral por parte dos tomadores de decisão. Por isto, a tendência das firmas era de migrar da forma familiar para a forma administrativa. Algumas delas passam para o controle de financistas.

E é justamente esta hierarquia gerencial que possibilita a moderna empresa de negócios desenvolver a existência continuada, através da possibilidade de substituição dos gerentes quando necessário, fato impossível em uma empresa familiar. Outro importante ponto é que estes gestores, mais independentes dos proprietários, tendem a tornar-se mais profissionais e

técnicos, na expectativa de fazer carreira dentro da empresa, assegurando a continuidade do uso lucrativo dos recursos e das habilidades da firma.

Uma importante consequência deste comprometimento de longo prazo com a firma é o direcionamento de reinvestimentos na própria empresa, permitindo o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. Isto ocorre porque estas hierarquias de administradores procuraram naturalmente outras áreas em que a expansão permitirá o uso mais eficiente e lucrativo dos recursos, ou o desenvolvimento de economias de coordenação. O resultado é um processo de crescimento contínuo, semelhante ao descrito por Penrose (1968), em que a subutilização dos recursos promove o desenvolvimento de novas oportunidades produtivas para a utilização destes, e estas novas oportunidades produtivas produzirão novos recursos e habilidades novamente subutilizados, formando uma relação circular de auto-reforço. É importante ressaltar que a expansão efetuada por motivos de ordem produtiva (que busca o aumento do mercado) provavelmente contribui mais para o crescimento contínuo que expansões por motivos de ordem defensiva (que busca proteger o mercado já existente).

Estas duas características, a existência e o crescimento continuados, são condições necessárias que permitem, junto com outros fatores, o desenvolvimento da capacidade de autoperpetuação da empresa, conforme a figura 3 abaixo. Essa capacidade de autoperpetuação é uma condição necessária para as modernas empresas de negócios (MEN) crescerem e dominarem setores da economia, alterando a estrutura da economia como um todo (sendo isto a própria “mão visível” a que se refere o título do livro).

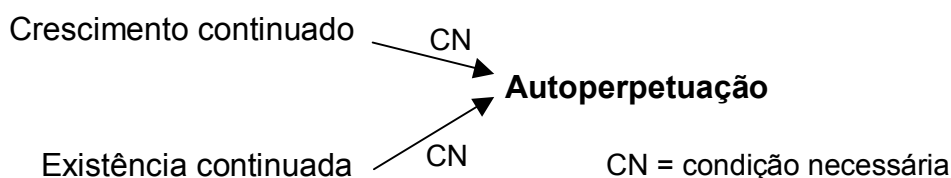


Figura 3 – Condições necessárias para a capacidade de autoperpetuação

No nível da indústria, o surgimento da MEN ocorre paralelamente à emergência de novas indústrias. O desenvolvimento destas novas indústrias somente é possível através dos esforços de cooperação entre as firmas, promovendo uma padronização industrial. Esta redução na diferenciação entre as firmas provoca o aumento da competição entre firmas rivais, elevando o nível de atividade da indústria como um todo.

A evolução das MENs e de suas indústrias gera a dominação e a concentração industrial. Porém, para isto ocorrer, é necessário que a indústria apresente determinadas características, como ser uma indústria onde a coordenação administrativa proporcione vantagens competitivas, seja possível obter lealdade dos clientes e reduções de custo, além das expansões com motivações produtivas preferencialmente à expansão com motivações defensivas.

Mas a capacidade de autoperpetuação não é automática, sendo necessário ser desenvolvida e mantida. Esta questão fica evidente através dos exemplos das diversas empresas, que até determinado momento de suas histórias eram consideradas de sucesso, mas que deixaram de existir por diversos motivos. Outras condições necessárias para a autoperpetuação são sugeridas por Fleck (2001), sendo identificáveis através dos traços organizacionais, características resultantes de processos de institucionalização de comportamentos pela organização.

2.3. Institucionalização de uma organização

O conceito de institucionalização é essencial para o entendimento dos traços organizacionais, já que deve existir algum mecanismo que explique porque um grupo desenvolve determinadas tendências de comportamento frente aos desafios gerenciais do dia-a-dia. Este padrão comportamental confere às organizações um caráter próprio, de forma que decisões futuras são influenciadas pelos padrões de comportamento adquirido no passado.

O campo da sociologia organizacional contribui significativamente para o estudo deste assunto. Philip Selznick (1972), em seu livro “A Liderança na Administração”, procura entender como é possível tornar as organizações mais eficientes, através do estudo da liderança institucional, da natureza de suas decisões críticas e de seu papel na determinação da eficiência administrativa.

A dificuldade do estudo da eficiência das organizações é decorrente do fato de a lógica da maximização dessa eficiência só funcionar para os escalões mais baixos da empresa. Para o alto escalão, é necessário observar o relacionamento entre política e administração. Além disso, a psicologia da comunicação e percepção somente funciona para pequenos grupos, sendo necessário transcender as relações pessoais e observar padrões mais amplos de desenvolvimento institucional, reavaliando as tarefas e as necessidades da empresa (Selznick, 1972).

Segundo Selznick (1972), uma instituição “é, no todo, o produto natural das pressões e necessidades sociais, um organismo adaptável e receptivo.” Entender a organização como uma instituição é admitir que sua estrutura é influenciada pela história e pelo meio social onde se desenvolveu, indo além da análise detalhada da estrutura administrativa.

Além da estrutura administrativa, existe a estrutura informal, composta pelas personalidades dos indivíduos, sendo uma das fontes de experiência institucional. Segundo o autor, “a tendência de um grupo desenvolver determinadas maneiras de encarar a si e o mundo, em geral de forma inconsciente, é de importância considerável”. Estes fatores institucionais podem afetar a capacidade da organização de analisar o ambiente, sendo influenciada pelas suas tradições e condicionada a práticas organizacionais já estabelecidas ao longo de sua história.

O processo de institucionalização ocorre à medida que um negócio amplia sua base de clientes, ganhando estabilidade e segurança, porém perdendo em flexibilidade. Consiste da tendência natural de desenvolvimento espontâneo de ideologias administrativas como planos conscientes e

inconscientes de comunicação e autodefesa, sendo úteis para levantar a moral interna, rejeitar queixas e críticas externas.

Selznick (1972, p.14) define a institucionalização como:

“A institucionalização é um processo. É algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses em comum, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente. Quanto mais precisa for a finalidade de uma organização, e quanto mais especializadas forem suas operações, menores chances haverá de forças sociais afetarem seu desenvolvimento.”

A história das organizações é composta, dentre outras coisas, de fórmulas de responder a pressões internas e externas através de modos visíveis e que se repetem. A consolidação destas formas em padrões definidos, caracteriza a estrutura social.

O processo de institucionalização infunde um valor maior que as exigências técnicas das tarefas, ultrapassando seu valor utilitário. Desta forma, tornam-se difíceis as mudanças administrativas, pois os indivíduos identificam-se com os procedimentos já estabelecidos.

A institucionalização tem seus aspectos positivos e negativos. Pode ser útil na comunicação, padronização e execução de tarefas, além de ajudar em momentos de crise. Mas em contrapartida, existe um preço, pois a organização perde flexibilidade, ficando presa aos procedimentos e finalidades já identificados e valorizados pelas pessoas. Isto limita bastante a liberdade dos dirigentes para desenvolver seus recursos e reduz a capacidade de sobrevivência sob novas condições.

2.4. Traços e Caráter Organizacional

Um assunto que desperta o interesse de parte do público da literatura de administração de negócios são as pesquisas que revelam os “hábitos” de

empresas eficazes. Estas pesquisas buscam padrões de comportamento entre os administradores de diferentes organizações consideradas bem sucedidas. Um best-seller, por exemplo, é o livro de Peters e Waterman, que apresenta os resultados de uma pesquisa conduzida nos anos de 1979 e 1980. Nessa pesquisa, os autores procuram identificar características comuns das empresas americanas melhor gerenciadas, segundo critérios definidos pelos autores. São selecionadas 43 empresas de seis diferentes áreas de negócio (tecnologia, bens de consumo, manufatura, serviços, manufatura por projeto e processo), cujas práticas de gestão são examinadas em detalhe. Destas práticas, são selecionados oito atributos ou princípios para a excelência (Peters e Waterman, 1982).

A questão é entender se estas empresas realmente adotavam práticas gerenciais que permitissem existência duradoura e saudável, já que a pesquisa limitou-se a um intervalo relativamente curto de tempo. É interessante observar que, ao longo de alguns poucos anos, a maioria destas empresas não continuou como referência de excelência. Por isso, é importante fazer a distinção entre as *best-practices* adotadas por empresas em determinadas épocas dos valores institucionalizados ao longo do tempo. Menos recomendável ainda seria vincular essas práticas a causas de sucesso no longo prazo. Neste ponto, o estudo dos traços organizacionais pode contribuir para a compreensão do sucesso de longo prazo.

Segundo Andrade Filho (2003), ainda não existe um consenso de uma definição dos traços organizacionais entre os pesquisadores de administração, existindo diferentes definições para este conceito. O conceito utilizado por este autor seria que o **“traço organizacional é uma característica adquirida pela organização ao longo de sua existência, seja no início ou não de sua formação, resultante de um processo de institucionalização”** (Andrade Filho, 2003).

Isto quer dizer que o traço é, em uma perspectiva longitudinal, um padrão institucionalizado de comportamento frente aos diferentes desafios gerenciais. Sua formação ocorre ao longo do tempo, podendo ser interrompida

ou alterada durante o processo. A gênese dos traços não necessariamente está limitada ao início da vida da organização, podendo ocorrer ao longo de sua existência. Porém, dada a dificuldade em se alterar um traço já institucionalizado, os traços formados no início das atividades da organização são de grande importância.

Apesar da trajetória da empresa ter uma dependência determinada pelos traços formados anteriormente, os traços não têm caráter fatalista, ou seja, não necessariamente aprisionam a organização a determinado destino. Mas como mudanças radicais nos padrões institucionais no curto prazo são difíceis de ocorrer, dada a institucionalização dos valores, os traços acabam por indicar tendências do comportamento no longo prazo.

Outra tentativa de se encontrar um conjunto de características recorrentes em organizações está no livro de Collins e Porras (1995). Nesta obra, os autores analisam as características das empresas mais duradouras e bem-sucedidas do mundo, resultado de um estudo comparativo de um conjunto de empresas excepcionais (empresas visionárias) com outro conjunto de boas empresas (empresas de controle) que não atingiram a mesma estatura (Collins e Porras, 1995).

Para as empresas excepcionais, os negócios são mais do que uma atividade econômica, são uma ideologia central que transcende as considerações puramente econômicas. Os autores encontram indícios de uma ideologia central com muito mais frequência nas empresas excepcionais do que nas empresas de comparação. Estas empresas visionárias em geral são mais voltadas para a ideologia e se preocupam menos com os lucros por si só do que as empresas de comparação em dezessete dos dezoito pares estudados. Esta é uma das diferenças mais claras encontradas entre as empresas visionárias e as de comparação (Collins e Porras, 1995).

Os autores concluem que a questão crítica não é se a empresa tem a ideologia central "certa" ou "digna de estima", mas se ela tem uma ideologia central - que agrade ou não - para orientar e inspirar as pessoas que trabalham na empresa.

Agindo de maneira consciente, as empresas visionárias não declaram uma ideologia por declarar; elas também tomam medidas para que esta ideologia impregne toda a organização e transcenda qualquer líder individual. Como por exemplo: 1) as empresas visionárias doutrinam seus funcionários de forma mais metódica com respeito a uma ideologia central do que as empresas de comparação, criando culturas tão fortes que passam a ser quase que uma devoção à ideologia. 2) As empresas visionárias educam e selecionam os membros da alta gerência com mais cuidado do que as empresas de comparação, com base na adaptação à ideologia central. 3) As empresas visionárias possuem um alinhamento mais coerente em relação à ideologia central - em aspectos como metas, estratégia, tática e projeto de organização - do que as empresas de comparação (Collins e Porras, 1995).

Com o tempo, as normas culturais, a estratégia, as linhas de produto, as metas, as competências, as políticas administrativas, a estrutura organizacional e os sistemas de recompensa devem mudar, mas sempre em consonância com a sua ideologia central, que, supostamente, permanece constante.

Esta pesquisa mostra que as empresas podem estimular propositalmente a institucionalização de valores. Uma grande dificuldade, entretanto, está em determinar que valores devem ser institucionalizados, ou seja, determinar que traços seriam desejáveis no desenvolvimento da capacidade de autoperpetuação da empresa.

O conjunto de traços que uma organização desenvolve ao longo de sua história constitui o que se pode chamar de caráter organizacional. Dada a grande quantidade de traços que esta organização pode desenvolver, o caráter pode ter numerosas dimensões. Um exemplo seria o estudo de Fleck (2001). Tendo identificado sete desafios associados ao crescimento da empresa, a autora sugeriu um conjunto de sete traços organizacionais relevantes para o estudo do processo de crescimento das organizações.

O caráter organizacional pode permanecer constante por um grande intervalo de tempo, sofrendo somente pequenas alterações. Mas nada impede de apresentar uma forma mais dinâmica, principalmente dentro de um contexto

de mudanças mais freqüentes do ambiente ou de desequilíbrio nas influências dos grupos de interesse.

Em um nível mais teórico, existem algumas questões muito interessantes com relação aos traços organizacionais, mas que, certamente, não são fáceis de se responder. Uma dessas questões seria entender como é possível alterar os traços organizacionais. Na realidade, uma grande parte dos esforços despendidos na área de mudança organizacional busca, de alguma maneira, trabalhar o caráter organizacional da empresa. Este trabalho seria possível, por exemplo, somente com a contratação de um novo diretor executivo vindo de outra empresa ou indústria? Ou através da contratação de um trabalho de curto prazo de uma consultoria especializada? Uma importante questão é se estas ações atuariam efetivamente no nível conceitual e informal da organização. Conforme Selznick (1972) afirma:

“Uma decisão de produzir um novo produto ou entrar em um novo mercado, embora possa estabelecer objetivos, é entretanto, irresponsável se não é baseada em um entendimento do passado e das potencialidades da companhia. Se a nova aventura em análise requer uma mudança na competência característica, então aquilo se transforma em novo objetivo. Tal objetivo está vinculado a princípios porque atingindo e conservando uma competência distinta, depende de uma compreensão de quais padrões são exigidos e de como mantê-los”.

Aparentemente, a configuração dos traços pode ser diferente em momentos distintos, pois é formada através de um processo de solidificação/enfraquecimento ou institucionalização/desinstitucionalização desses traços. Além disso, em determinado momento uma organização pode abandonar um traço, principalmente passando por grandes mudanças no ambiente. Um exemplo seria um momento de crise na indústria.

Outra questão interessante, dada a grande dificuldade da mudança dos valores institucionalizados, seria a possibilidade de se controlar a formação dos traços no início do processo de crescimento da organização. Esta seria uma valiosa ferramenta para os gestores, considerando uma eventual possibilidade

de se moldar os traços de acordo com os objetivos de longo prazo. Selznick (1972) sugere uma técnica para esse direcionamento do processo de institucionalização: através da elaboração dos mitos que promovam socialmente a integração. Estes mitos são os esforços para estabelecer, na linguagem da elevação e idealismo, o que é relevante com relação aos objetivos e métodos da empresa.

No entanto, os estímulos para a formação dos traços não estão limitados aos de origem interna (como ações dos fundadores e gestores). Deve-se também considerar elementos externos como determinantes na formação dos traços, como, por exemplo, a influência do ambiente socioeconômico onde a organização de desenvolve.

A importância do ambiente é explorada por Pfeffer e Salancik (1978), que atribuem principalmente a fatores externos a performance da organização. Os autores definem as funções do líder da empresa como um símbolo dos valores da empresa, no reconhecimento do ambiente e na adaptação da organização (através da experiência e visão) e na manipulação do ambiente a favor da empresa (através de uma figura política com projeção social).

Estes autores consideram os fatores externos como determinantes do crescimento da organização, pois as organizações sobrevivem na medida que desenvolvem competências para a aquisição e manutenção dos recursos de que dependem para operar. O foco principal é a sobrevivência de firmas já existentes. Por isto, as ações e resultados das organizações são decorrência do contexto onde estas estão inseridas, sendo possível entender o comportamento organizacional como consequência de influências externas.

Os executivos da organização apresentam características em comum, resultado de um processo de seleção que busca o mesmo estereótipo nos candidatos. Com isto, existe uma limitação no escopo, características e comportamentos daqueles que alcançam posições de comando nas organizações. Além disso, o poder de decisão e ação de um único indivíduo é limitado, dado o complexo sistema de tomada de decisões em que está inserido.

2.5. Noções de autoperpetuação e autodestruição

Os traços desenvolvidos pela organização influem diretamente na capacidade de autoperpetuação, variando com o tempo as chances de uma empresa desfrutar uma existência continuada saudável (Fleck, 2001). Porém, que traços, dentro do caráter organizacional, evidenciam essa propensão para a autoperpetuação?

Através do estudo longitudinal comparativo das trajetórias de crescimento da General Electric e da Westinghouse ao longo de onze décadas, Fleck (2001) identifica empiricamente sete traços organizacionais relacionados às atividades gerenciais da firma. Estes traços se desenvolvem na empresa de acordo com o modo de resposta dado aos desafios resultantes do seu processo de crescimento. Cada traço organizacional está associado a um desafio gerencial específico.

Desta forma, estes sete traços organizacionais alimentam a propensão da firma a se autoperpetuar. Além disso, partindo da noção de autoperpetuação apresentada por Chandler em seu livro “The Visible Hand”, a autora introduz a noção oposta de autodestruição (Fleck, 2001).

Os pólos de autoperpetuação e autodestruição seriam extremos opostos, e os traços organizacionais atuariam no direcionamento da organização para um destes pólos, ou seja, indicando uma tendência para um dos dois sentidos. Esta tensão seria resultado dos diversos desafios gerenciais associados ao processo de crescimento, envolvendo a crescente diversidade, complexidade, escopo e visibilidade da firma, bem como o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios. Enfrentar cada um desses desafios implica lidar com um par de tensões que trabalham em sentidos opostos conduzindo a empresa na direção de sua autoperpetuação ou de sua autodestruição.

A identificação de respostas indicando tanto a autoperpetuação como a autodestruição resultaria em uma tendência de indefinição da configuração do

traço. Segundo Andrade Filho (2003), esta situação pode sinalizar um período de transição na organização.

Por não ser automática, a autoperpetuação é uma capacidade dinâmica, uma vez que exige o esforço dos gestores na sua manutenção. Como decorrência disso, o pólo da autodestruição torna-se mais atraente, pois exige menos esforço no curto prazo (Fleck, 2004).

Este conjunto de traços identificados, referidos por Andrade Filho (2003) como os sete traços de crescimento de Fleck, representam um comportamento consistente que a organização exibe ao longo do tempo, também podendo ser visto como o tipo de resposta da empresa a um desafio gerencial associado ao processo de crescimento organizacional. Estes desafios gerenciais podem ser de dois tipos: internos ou externos.

2.5.1. Os desafios de ordem interna

Os desafios de ordem interna são aqueles que dizem respeito à gestão das conseqüências advindas do aumento de tamanho da organização. São eles: maior diversidade, crescente complexidade, aumento do conflito de prioridades e crescente demanda de talentos gerenciais. Associados a estes aspectos internos da organização foram identificados quatro traços: organização, alocação de recursos, resolução de problemas e desenvolvimento de hierarquia gerencial. Na tabela 5, encontra-se um resumo das principais características dos traços de ordem interna.

Traços associados a aspectos internos	Desafio gerencial à medida que a empresa cresce	Natureza da tensão associada	Pólos da tensão (modos de resposta ao desafio)	Implicação dos pólos no longo prazo
Organização	Aumenta o grau de diversidade	Ênfase nas semelhanças	Integração via busca de sinergias	Autoperpetuação
		Ênfase nas diferenças	Fragmentação via busca de autonomia das partes	Autodestruição
Alocação de recursos	Aumentam os conflitos de prioridade	Processo deliberado de alocação de recursos	Forte coordenação da alta direção	Autoperpetuação
		Processo emergente de alocação de recursos	Fraca coordenação da alta direção	Autodestruição
Resolução de problemas	Aumenta a complexidade (torna-se mais difícil entender as questões)	Identificação minuciosa e geralmente demorada de evidências buscando descrever com precisão os problemas	Modo sistemático de resolver problemas	Autoperpetuação
		Busca de soluções imediatas à medida que surgem os problemas	Modo ad hoc (casuístico) de resolver problemas	Autodestruição
Desenvolvimento de hierarquia gerencial	Aumenta a demanda por talentos gerenciais	Investimento de recursos (tempo e dinheiro) na formação interna de gestores	Desenvolvimento de gestores: cedo e de forma deliberada	Autoperpetuação
		Recrutamento rápido de gestores no mercado na medida da necessidades	Desenvolvimento de gestores: pobre e de forma emergente	Autodestruição

Tabela 5 – Características dos traços de ordem interna (Fleck, 2001).

Abaixo, estão as descrições mais detalhadas de cada um dos traços associados a aspectos internos:

Organização: conforme Penrose (1968), o crescimento da firma depende dos serviços empreendedores de que esta dispõe, devido à necessidade de criação de demanda além da oferecida naturalmente pelo mercado. Isto se manifesta, entre outras formas, no processo de diversificação das empresas, que buscam ampliar seus mercados através do desenvolvimento de novos produtos ou serviços que utilizem bases tecnológicas distintas.

Idealmente, a firma procura criar sinergias entre os recursos empregados nas diferentes oportunidades produtivas, em vista de desenvolver vantagens competitivas que permitam melhores margens na operação em relação aos seus concorrentes. Porém, a identificação destas sinergias pode ser ilusória, além da freqüente dificuldade na administração destas economias de escopo (Goold e Campbell, 1998).

Este traço está associado a este desafio de gerenciar o conjunto de atividades cuja diversidade aumenta à medida que a firma cresce, formando o trade-off entre autonomia e sinergia (Ghoshal e Mintzberg, 1994). O pólo positivo seria crescer de forma integrada, procurando e conservando sinergias entre os negócios. O pólo negativo seria crescer de forma fragmentada, com cada negócio se desenvolvendo de forma isolada, tornando a empresa nada mais que um conjunto de partes distintas. Outra possibilidade dentro do pólo negativo seria a utilização dos lucros de uma atividade de sucesso para sustentar o fracasso permanente de outra atividade, sem justificativas de longo prazo para tal atitude.

De acordo com Fleck (2001), com o crescimento da firma, ocorre o aumento do nível de diversidade a que está exposta. Existem duas maneiras distintas de responder este desafio gerencial: enfatizando semelhanças ou enfatizando diferenças. No primeiro caso, suas ações resultarão na integração entre as partes, através da busca de sinergias. No segundo caso, a ênfase em diferenças resulta em fragmentação via busca de autonomia entre as partes.

Com isto, a integração traz implicações para a firma no longo prazo, fortalecendo a propensão à autopropetuação, enquanto que a fragmentação intensifica a propensão à autodestruição.

Alocação de recursos: a trajetória do crescimento da firma depende da qualidade dos serviços empreendedores empregados na análise da dinâmica de mudança das oportunidades produtivas da firma. Caso essa análise para determinar a alocação dos recursos da organização não seja realizada através de um processo deliberado, cuidadoso, com uma forte coordenação do topo, poderão ocorrer investimentos nas oportunidades produtivas menos apropriadas para o futuro da empresa. Esta situação fica mais grave à medida que a organização cresce, pois aumentam as chances de conflitos de prioridades na alocação de recursos.

É importante ressaltar que a forte coordenação da alta direção significa coerência na organização como um todo, mas respeitando o balanço entre controle central e autonomia das diferentes partes. Uma empresa excessivamente centralizadora corre o risco de abafar eventuais iniciativas revitalizadoras que surjam nas próprias unidades de negócios (Ghoshal e Mintzberg, 1994).

Para Fleck (2001), à medida que a firma cresce, aumentam os conflitos de prioridade. Existem duas maneiras distintas de responder ao desafio: um processo deliberado de alocação de recursos ou um processo emergente. No primeiro caso, verifica-se uma forte coordenação da alta direção da empresa, o que contribui para a propensão à autopropetuação no longo prazo. Já no caso oposto, a fraca coordenação da direção acaba intensificando a propensão à autodestruição da firma.

Resolução de problemas: enquanto o tamanho da organização permanece relativamente pequeno, pode-se contar com a existência de líderes que concentrem as tomadas de decisão, utilizando processos inatos como intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério (Mintzberg et alii, 2000, pg.98). A estratégia é, ao mesmo tempo, deliberada em suas linhas amplas e

em seu senso de direção, mas emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso.

Fleck (2001) destaca que à medida que a empresa cresce, aumenta a complexidade dos problemas enfrentados pela mesma. A firma pode desenvolver dois modos de resposta a este desafio. O primeiro seria através da identificação minuciosa (e às vezes demorada) de evidências, buscando descrever com exatidão os problemas. Isto reflete um modo sistemático de resolver problemas e fortalece no longo prazo a propensão à autopetuação da firma. A segunda maneira de responder ao desafio seria a busca imediata e emergente de soluções à medida que surgem os problemas. Isto indica um modo casuístico (ad hoc) de resolução de problemas e fortalece a propensão à autodestruição da empresa.

Desenvolvimento de hierarquia gerencial: este traço trata da formação de um time de gestores preparados para coordenar as atividades da empresa. A simples contratação de profissionais do mercado para preencher os cargos designados não é suficiente para fornecer os serviços gerenciais especificamente importantes para determinada organização.

Para a firma operar eficientemente, a hierarquia gerencial deve trabalhar como um time coordenado, sendo necessário possuir experiência e treinamento adequados. Os valores da empresa são transmitidos durante o processo de treinamento das equipes, influenciando os gestores na maneira de perceber as oportunidades produtivas do ambiente.

Se a empresa crescer sem preocupar-se devidamente com este treinamento, provavelmente desenvolverá um certo grau de desorganização, impedindo que o processo ocorra eficientemente e ocasionando um possível período de estagnação (Penrose, 1968).

Ao preocupar-se em iniciar o treinamento dos gestores e das equipes com antecedência, a organização tem a possibilidade de formar indivíduos preparados para agir com conhecimento de causa e experiência, além de melhorar a atuação do trabalho em equipe. Estes benefícios também podem se manifestar na alta hierarquia da organização. Em um sentido oposto, encontra-

se uma abordagem imediatista, sem a preocupação de desenvolver adequadamente a capacitação dos seus funcionários.

Para Fleck (2001), a firma pode responder de duas maneiras a esse desafio gerencial. A primeira seria através de investimentos na formação interna de seus gestores, refletindo um desenvolvimento de forma antecipada e deliberada, fortalecendo a propensão à autopetuação da firma. A segunda seria através do recrutamento rápido de gestores no mercado, na medida do necessário, resultando em uma formação pobre e emergente dos gestores, contribuindo para a propensão à autodestruição.

2.5.2. Os desafios de ordem externa

Os desafios de ordem externa são relacionados aos aspectos de negócios, compreendendo questões do relacionamento da organização com o ambiente, visando ao crescimento contínuo dos negócios. São eles: fomento de iniciativas empreendedoras, fundamentação do movimento de expansão e gestão da mudança. Associados a estes aspectos externos de negócios, foram identificados três traços: empreendedorismo, motivação para o crescimento e gerenciamento de mudanças. Na tabela 6, encontra-se um resumo das principais características dos traços de ordem externa.

Traços associados a aspectos externos	Desafio gerencial à medida que a empresa cresce	Natureza da tensão associada	Pólos da tensão (modos de resposta ao desafio)	Implicação dos pólos no longo prazo
Empreendedorismo	Fomento de iniciativas empreendedoras no seio da empresa	Otimização de retornos máximos com riscos mínimos	Metas audaciosas com níveis de risco compatíveis	Autoperpetuação
		Subotimização de retornos e/ou riscos	Metas apenas satisfatórias ou metas audaciosas com níveis de risco exagerados	Autodestruição
Motivações para crescimento	Fundamentação do movimento de expansão	Desenvolvimento de domínios com produtividade crescente e eventual defesa dos mesmos	Híbrido ou produtivo	Autoperpetuação
		Defesa de domínios existentes ou conquista de novos domínios que não aumentam a produtividade global da empresa	Defensivo ou nulo	Autodestruição
Gerenciamento de mudanças	Identificação e atuação nas fontes de mudança que podem beneficiar ou prejudicar os negócios da empresa	Identificação geralmente custosa e demorada de possíveis fontes de mudança buscando poder moldar o ambiente	Manuseio das fontes de mudança a favor da empresa	Autoperpetuação
		Identificação de mudanças ocorridas buscando o melhor e mais rápido ajuste da empresa ao ambiente	Adaptação às mudanças ocorridas	Autodestruição

Tabela 6 – Características dos traços de ordem externa (Fleck, 2001).

Seguem as descrições de cada um dos traços associados a aspectos externos:

Empreendedorismo: este traço está relacionado com a estipulação de metas e com o tratamento dado aos riscos potenciais inerentes aos negócios

da organização. Está relacionado com a capacidade de julgamento, um dos quatro serviços empreendedores descritos por Penrose (1968).

Segundo Fleck (2001), as metas podem ser satisfatórias ou audaciosas, enquanto os riscos assumidos podem ser compatíveis ou excessivos, ou seja, que coloquem em jogo toda a estrutura da organização em caso de fracasso do negócio. No primeiro caso, a busca de metas audaciosas associada a níveis de risco compatíveis implica no longo prazo na propensão à autoperpetuação da firma. No outro extremo, a existência de metas satisfatórias e/ou níveis de riscos exagerados fortalece a propensão à autodestruição.

Motivação para o crescimento: este traço está relacionado com o serviço empreendedor classificado por Penrose (1968) como ambição empreendedora.

Uma firma “orientada ao produto” busca lucratividade e crescimento essencialmente através da operação de produção e distribuição de produtos e serviços. Seu interesse está direcionado para melhoria da qualidade de seus produtos, a redução de custos, o desenvolvimento tecnológico e o lançamento de novos produtos. Já uma firma com a visão “criadora de império” busca a formação e desenvolvimento de um poderoso e extenso império industrial. Apesar de também apresentar a preocupação de melhoria e desenvolvimento para manter a competitividade da firma, o foco dos gestores está na expansão do escopo e na eliminação dos concorrentes, o que pode distorcer o julgamento na escolha da melhor maneira de se obter lucros.

Fleck (2001) utiliza os conceitos propostos por Chandler (1977) para definir os pólos de tensão associados a este desafio gerencial. O autor considera uma expansão produtiva quando objetiva ganhos de produtividade via economias de escala e/ou escopo, e defensivos, quando o crescimento busca defender os negócios existentes de rivais existentes ou potenciais, e/ou de incertezas no fornecimento de insumos, ou ainda quando a expansão busca reduzir o grau de competição na indústria.

Combinando estes dois tipos, Fleck (2001) sugere a possibilidade de dois outros motivos para a expansão: híbrido (tanto produtivo como defensivo) e nulo (nem produtivo nem defensivo).

Segundo Fleck (2001), a firma pode responder ao desafio gerencial relativo à motivação para o crescimento de dois modos distintos. O primeiro modo de resposta seria o desenvolvimento de domínios que apresentem produtividade crescente associada à eventual defesa dos mesmos, utilizando estratégias produtivas e/ou híbridas. Isto fortaleceria a propensão à autoperpetuação da firma no longo prazo. Já o segundo modo seria a defesa dos domínios existentes ou a conquista de novos domínios que não aumentem a produtividade geral da empresa. Esta resposta utiliza estratégias defensivas e/ou nulas, fortalecendo no longo prazo a propensão à autodestruição.

Gerenciamento de mudanças: este traço está associado à capacidade dos gestores de perceberem e agirem quando estimulados por mudanças no ambiente que podem beneficiar ou prejudicar o desempenho dos negócios.

Para Fleck (2001), a firma pode responder de duas maneiras ao desafio gerencial caracterizado pelo gerenciamento de mudanças. No pólo positivo, está um padrão de comportamento pró-ativo, envolvendo a identificação proativa (às vezes custosa e demorada) de mudanças no ambiente, buscando moldá-lo positivamente (estimulando benefícios e neutralizando prejuízos) e preparando a organização para o novo contexto. Isto fortaleceria a propensão à autoperpetuação no longo prazo. No outro extremo, está um padrão de comportamento reativo, que identifica mudanças já ocorridas, exigindo um rápido ajuste da empresa. Desta forma, os gestores acabam sendo obedientes às mudanças propostas por outras entidades, fortalecendo a propensão à autodestruição.

Na tabela 7 abaixo, está um resumo dos traços e de seus respectivos pólos de tensão.

	Abordagem dos traços	Pólo da autodestruição	Pólo da autopetuação
Orientação interna	i. Organização	Fragmentação ←	Integração →
	ii. Alocação de recursos	Fraca coordenação de topo ←	Forte coordenação de topo →
	iii. Resolução de problemas	Caso a caso ←	Sistemática →
	iv. Desenvolvimento de hierarquia gerencial	Desenvolvida de forma pobre ←	Desenvolvida cedo →
Orientação externa	v. Empreendedorismo	Metas satisfatórias, exageradas ←	Metas ambiciosas, compatíveis →
	vi. Motivações para o crescimento	Defensiva, nula ←	Produtiva, híbrida →
	vii. Gerenciamento de mudanças	Adaptando ←	Moldando →

Tabela 7 – Resumo dos traços e seus pólos (Fleck, 2001)

2.6. Efeito dos traços organizacionais na autopetuação da firma

Segundo Fleck (2001), os sete traços relacionados ao crescimento da firma atuam de maneiras diferentes sobre as duas condições necessárias à autopetuação da firma. Existem traços que exercem influência direta no crescimento contínuo e outros que influenciam a existência continuada. Existe ainda um traço que exerce influência direta tanto no crescimento quanto na existência continuada: gestão da mudança. Estas relações podem ser observadas na figura 4 que segue abaixo.

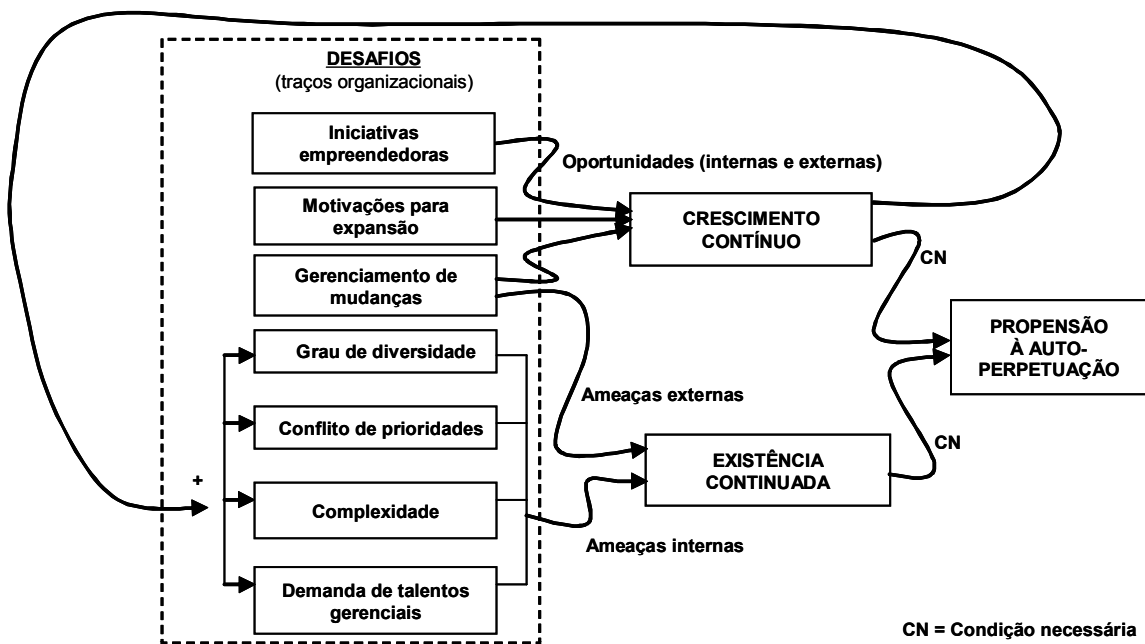


Figura 4 – Efeito dos traços organizacionais na auto-perpetuação da firma (Fleck, 2003c)

Este modelo é adequado ao propósito de sintetizar as relações entre os desafios relacionados ao crescimento e a propensão à auto-perpetuação. Através dele, percebe-se que duas condições necessárias para a auto-perpetuação são o crescimento contínuo e a existência continuada da firma.

Para que o crescimento contínuo ocorra, os traços organizacionais associados aos desafios de ordem externa (empreendedorismo, motivações para o crescimento e gerenciamento de mudanças) devem apresentar configurações que indiquem para o pólo de auto-perpetuação.

Da mesma forma, para que a existência continuada se verifique, todos os traços de crescimento associados aos desafios internos (organização, alocação de recursos, resolução de problemas e desenvolvimento da hierarquia gerencial) e o traço de gerenciamento de mudanças devem apresentar configurações que indiquem para o pólo de auto-perpetuação.

O modelo também mostra uma relação de reforço, com a capacidade de crescimento contínuo estimulando o surgimento de novos desafios gerenciais relacionados aos aspectos internos.

Desta forma, ao apresentar consistência nos modos de resposta associados ao pólo da autoperpetuação para os desafios gerenciais resultantes do processo de crescimento, a organização estará estimulando as capacidades de crescimento contínuo e de existência continuadas. E ambas, que são condições necessárias, indicam uma propensão à autoperpetuação.

É importante ressaltar que o crescimento contínuo e a existência continuada não são condições suficientes para a autoperpetuação. Ou seja, indicam a propensão, mas não a garantem. Além disso, a configuração dos traços pode mudar ao longo do tempo, influenciando a capacidade de autoperpetuação da organização.

3. METODOLOGIA

3.1. Método de pesquisa

Para identificar evidências dos traços organizacionais nas histórias das empresas, esta pesquisa realiza um estudo longitudinal de caráter qualitativo.

Tal estudo realiza uma descrição comparativa, possuindo características de investigação exploratória. Conforme Yin (1988), perguntas de pesquisa do tipo “qual” são de caráter exploratório, e a pesquisa histórica é um método satisfatório para responder este tipo de pergunta.

Já a identificação dos eventos e a associação com os traços possuem características de investigação explicativa. Conforme Yin (1988), perguntas de pesquisa do tipo “como” e “porquê” são de caráter explicativo, referindo-se a processos que precisam ser identificados ao longo do tempo, indo além do estudo de eventos isolados. Por isto, o uso do método do estudo de caso é aconselhado como metodologia de pesquisa.

A definição de Yin (1988) para estudo de casos é “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto real, sendo que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e múltiplas fontes de evidência são utilizadas”. Neste caso específico desta pesquisa, é realizado um estudo de caso comparativo e histórico.

A unidade de análise primária engloba as empresas Sadia e Perdigão. Além disso, também é considerada a própria indústria em que estas empresas estão inseridas (chamada aqui de indústria de carnes).

3.2. A coleta de dados

Das fontes de evidência descritas por Yin (1988), são utilizados neste trabalho principalmente:

- Documentos: como relatórios anuais, notícias de jornal, reportagens de revistas e publicações da empresa sobre estratégia corporativa;
- Registros históricos (séries temporais, estatísticas econômicas e outros).

A lista completa das fontes utilizadas encontra-se na seção de referências.

Foram levantadas informações referentes às empresas e também ao setor de carnes brasileiro, possibilitando a contextualização das informações, de forma a captar a influência do ambiente na história das empresas e o inverso, ou seja, como as empresas influenciaram o ambiente.

Os relatórios anuais das duas empresas a partir de 1998 foram obtidos nas páginas eletrônicas das empresas. Os relatórios anuais do período entre 1993 até 1997 foram copiados no escritório da sede da CVM no centro do Rio de Janeiro. A CVM disponibiliza os documentos públicos de empresas de capital aberto com data a partir de 1993, com um atendimento simples e rápido para o pesquisador.

De 1983 até 1992, os relatórios foram obtidos no Arquivo Nacional (localizado na Rua Azevedo Coutinho, número 77, Centro, Rio de Janeiro - <http://www.arquivonacional.gov.br/>). O Arquivo Nacional possui os documentos em papel a partir de 1988 e em microfilme entre 1983 e 1987. O atendimento é mais complicado, se comparado à CVM, principalmente pelos inúmeros procedimentos burocráticos necessários para ter acesso aos documentos. O custo para tirar cópias dos microfilmes é bem maior que o de uma reprografia comum, além do prazo de cerca de 20 dias úteis para a execução das cópias.

Informações (como de receita bruta) anteriores a 1982 foram obtidas na revista Maiores e Melhores, em moedas correntes.

Diversas teses e dissertações foram obtidas em diferentes bibliotecas. Apesar da existência do serviço de COMUT, foi de fundamental importância a ajuda de pesquisadores localizados em outras instituições, pois através do

serviço COMUT leva-se mais de um mês para ter acesso aos documentos e o custo por página é mais elevado que uma reprografia comum.

Os livros das histórias das empresas também foram ricas fontes de dados, além das biografias dos fundadores das empresas.

3.3.A preparação dos dados

Pelo grande volume de documentos encontrados, foi necessário desenvolver um método para organizar as informações à medida que os documentos eram analisados. O método escolhido foi a preparação de tabelas com registros destas informações em linhas, na forma de eventos organizados cronologicamente.

A figura 5 abaixo é um trecho da tabela de eventos elaborada para o grupo Sadia. Da mesma maneira, foi organizada uma outra tabela relacionando os eventos do grupo Perdigão. As tabelas completas encontram-se no anexo 2, no final deste documento.

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				
N°	Ano	Evento	Comentário	Fonte
1	1939	Atílio recebe o convite de dirigir um frigorífico em construção nos arredores de Concórdia, recebendo 50% do resultado da operação. Junto deste, havia também um pequeno moinho de trigo com capacidade de 6 toneladas/dia.		(Sadia, 1994, p.19)
2	1943	Atílio compra todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as com dinheiro ou ações da nova empresa.		(Sadia, 1994, p.21)
3	1944	O nome do frigorífico passa a ser S.A Indústria e Comércio Concórdia. Vinte e sete acionistas assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, dirigida por Atílio. O abate começa a funcionar com 30 suínos		(Sadia, 1994, p.22)
4	1945	São compradas máquinas antigas de um frigorífico desativado do Guaporé, aumentando a capacidade de abate para 100 animais por dia.		(Sadia, 1994, p.24)

Figura 5 – Trecho da tabela de eventos do grupo Sadia

Além disso, as tabelas de eventos foram utilizadas para o desenvolvimento das tabelas dos movimentos de expansão e dos gráficos de diversificação, apresentados no capítulo 4. Estas diferentes formas de

organizar e apresentar as informações encontradas são de grande auxílio na visualização e análise dos dados.

A curva com a descrição da trajetória de crescimento foi desenhada utilizando o indicador de crescimento proposto por Fleck (2001). Conforme explicado na seção de revisão de literatura, este indicador relaciona a trajetória da firma à economia do país ao longo do tempo.

Para países e empresas com produção externa significativa, deve ser utilizado como indicador da economia na equação o PNB (Produto Nacional Bruto), que considera a renda total obtida, tanto no país como no exterior. No caso do Brasil, o PIB (Produto Interno Bruto) pode ser um indicador da economia adequado, já que os valores de produção externa não são representativos. O PIB exprime o valor da produção realizada dentro das fronteiras geográficas do país, num determinado período, independentemente da nacionalidade das unidades produtoras. A equação 4 abaixo representa o indicador utilizado.

$$\text{Tamanho}_{\text{ano } i} = \frac{\text{Vendas brutas}_{\text{ano } i} \times 100}{\text{PIB}_{\text{ano } i}}$$

Equação 4 – Indicador de crescimento para a Sadia e Perdigão

Calculados anualmente, estes índices representam os valores de faturamento bruto das empresas, extraídos dos relatórios anuais, divididos pelos respectivos valores de PIB do Brasil, extraídos de publicações do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), desde 1973 até 2003. A lista completa destes valores está no anexo 1. Além disso, este mesmo indicador da economia foi utilizado para desenhar as curvas de lucratividade e produtividade das duas empresas.

3.4. Análise dos dados

Para a análise qualitativa dos dados, foram utilizadas as mesmas tabelas de eventos apresentadas anteriormente, porém com o acréscimo de 14 colunas, uma para cada um dos dois pólos dos sete traços de Fleck. Quando um determinado evento evidenciou uma associação com um traço, foi escrito um comentário com a explicação dessa associação em uma das colunas de autoperpetuação ou autodestruição deste determinado traço. Na figura 6, é mostrado um trecho da tabela de eventos do grupo Sadia, com as colunas relacionadas ao traço de organização e um exemplo de evidência associada.

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck					I. Traços de Orientação Interna - Organização	
					Desafio: aumento do grau de diversidade	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Fragmentação	Integração
88	1988	Com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o planejamento estratégico do grupo, além de uma reestruturação administrativa.		(Sadia, 1994, p.126)		
89	1989	Aquisição da Comabra, em Osasco (SP), adquirindo também as marcas Josefina e Wilson.		(Exame, 1989b)	Utilização de outras marcas	

Figura 6 – Exemplo de associação entre evento e traço.

A relação de eventos foi analisada sete vezes, uma para cada um dos sete traços. Esta análise individual procura evitar interferências, pois permite o pesquisador focar em apenas um desafio gerencial por vez.

Em seguida, através da análise da história da indústria de carnes e das histórias das empresas, foram identificadas algumas questões genéricas que traduzissem os desafios gerenciais enfrentados pelas empresas ao longo dos processos de crescimento. Estas questões genéricas representam os desafios relacionados ao crescimento de empresas da indústria de carnes brasileira. A figura 7 abaixo é um exemplo das questões genéricas associadas aos desafios gerenciais de aumento da diversidade e aumento dos conflitos de prioridade.

Desafio gerencial	Questões genéricas
Aumento da diversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do negócio principal - Desenvolvimento de economias de escala e escopo entre as fábricas - Sinergia entre os negócios - Formação de princípios comuns através de toda a organização
Aumento dos conflitos de prioridade	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento da alta direção nas decisões - Planejamento nos movimentos de expansão e diversificação - Capacidade de focar os investimentos

Figura 7 – Exemplos de questões genéricas associadas aos desafios gerenciais.

Após este procedimento, as evidências associadas aos traços e as histórias das companhias foram relacionadas com as questões genéricas, procurando encontrar ações das empresas em resposta aos desafios gerenciais. A figura 8 abaixo é um exemplo das respostas da Sadia e Perdigão associadas às questões genéricas do aumento da diversidade.

Desafio gerencial	Questões genéricas	Ações da Sadia em resposta ao desafio	Ações da Perdigão em resposta ao desafio
Aumento do grau de diversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do negócio principal - Desenvolvimento de economias de escala e escopo entre as fábricas - Sinergia entre os negócios - Formação de princípios comuns através de toda a organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco constante na atividade de alimentos - Diversificação relacionada - Integração vertical ao longo da cadeia - Integração entre as fábricas e demais departamentos - Desenvolvimento de uma marca forte associada à qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Sem foco de negócio principal até dec. 80 - Diversificação não relacionada - Integração vertical ao longo da cadeia - Ausência de filosofia norteadora

Figura 8 – Exemplos de ações dos grupo Sadia e Perdigão

Analisando estas tabelas, foi possível perceber e comparar padrões de comportamento adotados pelas empresas ao longo de suas histórias na maneira de responder aos desafios gerenciais associados ao processo de crescimento.

3.5. Limitações do estudo

Em termos das informações coletadas, trabalhou-se apenas com dados secundários, estando as informações limitadas à ótica daqueles que as elaboraram. Algumas fontes de dados contemplam mais que os fatos em si, incluindo também as opiniões e análises dos respectivos autores. Por isso, foi necessária uma interpretação cuidadosa de cada informação pesquisada.

As informações secundárias tendem a relatar o “QUE” (o fato em si) e menos o “COMO” (de que forma ocorreu), especialmente no que concerne o funcionamento interno das firmas. Por isso, as análises dos traços sofreram limitações da disponibilidade e qualidade das informações, principalmente no que diz respeito aos traços associados aos aspectos internos.

O grande número de empresas (principalmente de capital aberto) que compunham os grupos Sadia e Perdigão resultou na dificuldade de obtenção e análise dos relatórios administrativos. A ausência de relatórios consolidados e variações nos métodos contábeis, recorrentes nas décadas anteriores, também contribuíram negativamente para a análise.

De qualquer forma, durante a pesquisa foram encontradas menos informações relativas ao grupo Perdigão, se comparado ao grupo Sadia. Isto ocorreu principalmente no que se refere às práticas gerenciais internas do dia-a-dia.

O conjunto destas considerações tornou a análise qualitativa uma opção interessante para a execução do trabalho.

Já em termos da metodologia, a utilização das informações como eventos representa uma limitação para o estudo (Andrade Filho, 2003). Isto ocorre pois alguns dados deveriam ser analisados idealmente como processos, apresentando diferentes impactos nas evidências dos traços ao longo de seus cursos, já que nem sempre as ações pretendidas tornam-se as ações realizadas (Mintzberg e Waters, 1985). Para reduzir este problema, foi acrescentada na tabela de eventos uma coluna adicional chamada

“comentários”. O objetivo desta coluna foi reservar um espaço para considerações longitudinais sobre os eventos, buscando registrar a percepção de mudanças ao longo do tempo, orientando a associação com os traços.

4. CRESCIMENTO DOS GRUPOS SADIA E PERDIGÃO

Este capítulo primeiramente apresenta uma descrição da indústria de carnes, e, em seguida, aborda o processo de crescimento das duas empresas. A terceira parte consiste de uma síntese da análise, em que são comparadas as ações das empresas em resposta aos desafios gerenciais. Para auxiliar esta síntese, cada um dos traços é analisado separadamente. As conclusões finais são apresentadas no capítulo seguinte.

4.1. A indústria de carnes

Esta seção descreve a indústria de carnes em que as duas empresas se desenvolveram, mostrando as intensas mudanças pelas quais o setor passou nas últimas décadas como consequência dos avanços tecnológicos, mudanças sócio-econômicas e políticas. Esta descrição está dividida em três partes: o panorama da indústria de carnes mundial e brasileira, as inovações tecnológicas do setor e os detalhes particulares de cada uma das três principais cadeias produtivas que compõem o setor.

4.1.1. Panorama da indústria mundial de carnes

O setor de carnes engloba várias cadeias, sendo as principais a bovina, a suína e a avícola (mais especificamente o frango), que representam mais de 95% da produção e quase 90% do comércio mundial do setor (Wilkinson, 1993). Sua importância comercial tornou-se significativa com a transição da predominância da proteína vegetal para a proteína animal na dieta da população dos países ocidentais industrializados.

Segundo Wilkinson (1993), no início do século XX, os grandes frigoríficos americanos – Swift, Armour, Wilson – dominavam o comércio de

carnes, limitado à carne bovina de gado criado em condições extensivas e com pasto natural. Com a substituição do comércio de gado pela exportação de carne congelada, o comércio consolidou-se mundialmente.

Esta indústria tem sofrido algumas transformações nas últimas décadas. O consumo de carne bovina tem diminuído nos países industrializados, sendo substituída principalmente pela carne branca de frango, cujo preço baixou em relação às outras carnes e ainda possui maior apelo de saúde e nutrição.

Além disso, outra importante mudança ocorreu durante a década de 80, quando houve uma sofisticação e segmentação dos mercados domésticos dos países industrializados. Com os consumidores mais exigentes, demandando produtos com as características locais, o comércio mundial ficou composto principalmente por segmentos de menor valor, ou seja, produtos *in natura* (como carcaças e outros produtos pouco elaborados).

Estas mudanças resultaram em uma configuração da indústria exibindo as empresas líderes concentradas em seus respectivos mercados domésticos, com o foco crescente na produção intensiva de carne branca à base de rações.

Os grandes frigoríficos americanos do começo do século perderam espaço para empresas como a ConAgra e Cargill, que se diversificaram de cereais/oleaginosos para carnes brancas, além de oferecerem linhas de produtos de maior valor agregado para o consumidor, como produtos industrializados e serviços (refeições prontas congeladas).

Esta mudança na liderança da indústria pode ser explicada pela mudança de foco para a produção intensiva de carne branca à base de ração. A ração representa o maior custo de produção da carne. Na realidade, a produção de carne é uma maneira de se valorizar o milho e a soja, sendo que a produção intensiva de carnes pode ser vista fundamentalmente como a conversão desses insumos. Por isso, os setores de carnes e de cereais são estreitamente relacionados, de forma que os grandes grupos do agronegócio de cereais acabaram por dominar este conjunto de atividades da cadeia de produção.

As empresas líderes, como a ConAgra e Cargill, trabalham ao longo de toda a cadeia produtiva, desde a produção de commodities (soja e milho) até a fabricação de produtos industrializados, que exigem diferentes estratégias de custo e diferenciação. Estas operações exigem diferentes competências, como no início da cadeia (na logística de abastecimento), no próprio processo produtivo (alta produtividade e modernos sistemas flexíveis) e no final (na distribuição de produtos perecíveis refrigerados e congelados). Desta forma, em busca de maior competitividade, são desenvolvidas amplas redes de comercialização e processos de integração com a agricultura, com o objetivo de diminuir os riscos e estabilizar as relações.

É interessante observar que a atuação do Estado varia nos países de maior participação na produção. Os EUA, por exemplo, possuem políticas de controle sobre importações, e indiretamente, políticas que afetam a produção de rações (que é o principal elemento de custo na produção de carne). Como desvantagens da indústria americana, atualmente o principal concorrente do Brasil nas exportações de aves, pode-se citar os elevados custos de produção atribuídos ao aumento das despesas com mão-de-obra e às regras impostas pelo USDA (Departamento de Agricultura dos EUA) e órgãos reguladores de meio ambiente e saúde de cada estado. Adicionalmente, as condições climáticas são mais adversas, afetando a produção. No Brasil, as condições climáticas são consideradas altamente favoráveis (Matias *et alii*, 2003).

Nos países da União Européia também existe apoio governamental ao setor de carnes, como a política relativa a rações, bem como a política de intervenção de estoques. Segundo Vegro (2001), a pecuária bovina de corte européia é derivada da pecuária leiteira, com 80% do abate originado de rebanhos de leite. Por isso, o setor de carne é dominado por cooperativas que combinam a produção leiteira com a produção de carne. Como a UE alcançou a superprodução de leite, o mercado doméstico é protegido e as exportações são subsidiadas.

No Brasil, o elevado grau de competição da indústria avícola e a ausência de interferência do governo fizeram com que as empresas

buscassem aumentar a produtividade das linhas de produção, realizando elevados investimentos em automação e tecnologia. Já nos Estados Unidos, a existência de subsídio governamental inibiu a busca por maior eficiência produtiva. Atualmente, mesmo com os altos gastos com despesas operacionais e financeiras (decorrentes de problemas de infra-estrutura e altas taxas de juros), os custos de produção em relação à receita líquida das empresas brasileiras encontram-se cerca de vinte pontos percentuais menores que os obtidos pelos americanos (Matias *et alii*, 2002).

4.1.1.1. Inovação na indústria de carnes

A indústria de carnes não é caracterizada por inovações radicais, mas sim pela busca dos limites de desempenho das especificações técnicas dos produtos e da maximização da eficiência dos processos. De maneira geral, o aprendizado tecnológico ocorreu através de inovações incrementais, geralmente através de novas gerações de equipamentos (Campos, 1994).

As maiores inovações estão no segmento avícola, que se consolidou como líder do setor, através dos avanços na genética animal e nas novas técnicas de manejo, nutrição e sanidade, que transformaram a criação artesanal de frangos em uma atividade de escala industrial. Grande parte da tecnologia da avicultura foi desenvolvida pelo sistema público de pesquisa, o que assegurou a rápida difusão. Ainda existem desafios, como os problemas de stress, que baixam a produtividade em condições intensivas e o controle de infecções como salmonela e listéria.

Acompanhando o aumento de escala da produção das aves, outras partes da cadeia agroindustrial se modernizaram, como o abate, processamento, empacotamento e o transporte, através da disseminação do uso da refrigeração. O conjunto destas mudanças permitiu a redução de preços e o crescimento da variedade de produtos disponíveis (Souza, 1999).

Esta intensidade de mudanças e modernização não ocorreu para os segmentos de suínos e bovinos, pois as técnicas genéticas não são aplicáveis, além da impossibilidade de se exercer um controle intensivo sobre a criação de animais maiores. De qualquer forma, ainda são esperados avanços para os outros segmentos, através de novas biotecnologias de ponta. Para a suinocultura, o maior desafio é o controle da poluição do solo e dos lençóis freáticos decorrentes da produção intensiva (Wilkinson, 1993).

Além da queda de custo da carne de frango, a diminuição do consumo da carne bovina foi motivada pela crescente preocupação com a saúde. A carne de suínos não tem sido tão afetada, já que a maioria da produção é utilizada em produtos industrializados.

4.1.2. Panorama da indústria de carnes no Brasil

A formação e desenvolvimento da indústria de carnes no Brasil são detalhadamente descritos por Mior (1992), Wilkinson (1993) e Campos (1994). Este item resume principalmente a descrição fornecida por estes autores, além da contribuição de outros.

Segundo Campos (1994), os primeiros investimentos realizados no Brasil para a produção de carnes congeladas e produtos cárneos enlatados foram de origem americana e inglesa, para o mercado de exportação. De 1913 a 1923, foram instalados onze frigoríficos de grande porte, cinco de capital nacional e seis de capital estrangeiro, sendo os principais Armour (EUA), Anglo (Grã-Bretanha), Swift (EUA), Wilson (EUA) (Suzigan *apud* Campos, 1994).

O capital nacional participou tanto com investimentos menores, localizados em Minas e no Paraná, voltados para o mercado interno como também investimentos de grande porte voltados para exportações, como os da Companhia Frigorífica e Pastoral (em Barretos, São Paulo) e da Companhia Frigorífica de Pelotas (RS). Apesar de ter sido predominante a utilização da carne bovina, eram industrializadas também carnes de suínos e ovinos.

Os grandes frigoríficos instalados no período passaram a conviver com vários pequenos matadouros, que abasteciam os mercados locais de carnes frescas e alguns produtos de salsicharia. Devido à proximidade dos mercados consumidores, estes pequenos matadouros possuíam algumas vantagens como facilidade de distribuição, menores custos de transportes e desenvolvimento de produtos típicos dos hábitos de consumo da região.

A partir da década de vinte, houve um processo de concentração da indústria, provocado pela crise decorrente da política de valorização da moeda nacional e pelo excesso de oferta. Neste período, algumas empresas de médio porte foram absorvidas pelos grandes frigoríficos estrangeiros.

Durante a Segunda Guerra Mundial, ocorreram problemas de abastecimento interno, decorrentes do grande volume exportado, resultando na proibição das exportações e tabelamento dos preços pelo governo federal em 1943. Essas medidas provocaram o crescimento da participação dos pequenos frigoríficos municipais, pulverizando a produção de carnes. Além disso, a produção de carne verde aumentou, e a produção de carnes a granel resfriadas e congeladas diminuiu significativamente. O resultado foi, durante a década de 40 e 50, o desenvolvimento de um novo segmento de frigoríficos de médio porte, originados dos pequenos frigoríficos instalados nas primeiras décadas do século.

Durante a década de 60 ocorreu um movimento de industrialização de alguns estabelecimentos de atuação regional, que passaram a produzir, além de carne fresca, carne frigorificada, congelados, embutidos, e, posteriormente, enlatados. Começou também o desenvolvimento de segmentos produtivos mais especializados, de acordo com o tipo de carne, com instalações específicas para a fabricação de derivados suínos e matadouros avícolas.

Inicialmente, os “matadouros avícolas” produziam somente carcaças frescas de aves, sendo as carcaças resfriadas produzidas pelos frigoríficos. A partir de 1963, estes matadouros passaram a produzir também carcaças frigorificadas e, depois de poucos anos, acabaram dominando o segmento produtor de aves resfriadas e congeladas.

Na década de 70, o núcleo exportador ainda mantinha sua liderança, mas começou a diminuir sua predominância pelo desenvolvimento dos segmentos especializados com processos produtivos integrados. O processo de produção integrada diminuiu os custos, assim como aumentou a escala de produção. A absorção desta oferta somente foi possível graças ao período econômico favorável, chamado “milagre econômico”, em que ocorreu a expansão do tamanho do mercado interno, um movimento de intensa urbanização, o desenvolvimento de infra-estrutura de transportes rodoviários e o sistema de distribuição varejista especializado, que utilizava equipamentos de auto-serviço e a disseminação do uso de geladeiras domésticas.

Os investimentos em geral no setor no final da década de 60 e no início da década de 70 ficaram em torno de US\$ 10 milhões anuais, dirigidos a modernização dos frigoríficos de empresas multinacionais que visavam à exportação de carne bovina. A partir dessa época, com a consolidação do complexo avícola, os investimentos anuais foram triplicados, mas com base em recursos de longo prazo de bancos estaduais e federais de fomento e dirigidos às empresas nacionais do setor de carne branca (Wilkinson, 1993).

Estes investimentos foram complementados pela atuação do sistema público de pesquisa agrícola na transferência e difusão do “pacote tecnológico”, facilitado pela importação de material genético fornecido pelos países industrializados (Wilkinson, 1993).

Conforme Mior (1992), fatores institucionais também devem ser considerados no processo de expansão da produção de aves e suínos no Brasil, pois a política de crédito rural, ao fornecer recursos de investimentos para os grupos agroindustriais durante a década de 70, viabilizou o crescimento do setor. No período de 77 a 80, a participação dos grupos agroindustriais nos financiamentos fornecidos pela política de preços mínimos ficou em torno de 70%, enquanto os produtores individuais ficaram com cerca de 10%. Além de recursos do governo federal, as empresas de Santa Catarina também tiveram acesso a recursos estaduais através de diversas fontes, como o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), o Fundo de

Desenvolvimento de Santa Catarina (FUNDESC), o Programa Especial de Apoio à Capitalização da Empresa (PROFASC) e o Programa para o Desenvolvimento da Indústria de Suínos e Aves de Santa Catarina (PROFASC). Estes fundos forneciam incentivos fiscais através de descontos do ICM devido na aplicação de projetos industriais.

Com isto, a posição de liderança dos frigoríficos bovinos, até então estável, começou a ser ameaçada por empresas do segmento de suínos e aves, que adotaram processos de integração vertical e produção em grande escala (explicados no item 4.1.1.1). Através da modernização, ampliação de escala e diversificação para carne de aves, as empresas produtoras de carne suína desenvolveram diversas vantagens competitivas. Essas empresas transformaram-se em fortes grupos econômicos e tornaram-se líderes na indústria de carnes na década de 80.

A capacidade de consolidar um parque avícola nos mesmos moldes dos países industrializados deveu-se em grande parte à difusão e à banalização da sua base técnica, mas também a uma convergência de fatores internos como a disponibilidade de recursos públicos, o empreendedorismo do setor empresarial e as tradições de criação dos agricultores dos estados do sul. A ocorrência da peste suína nos meados da década de 70 também afetou tanto as exportações como o mercado doméstico, acelerando o processo de diversificação para aves (Wilkinson, 1993). Por outro lado, sua adoção como principal fonte de proteína animal, talvez mais rapidamente do que nos países industrializados, decorreu de uma combinação de fatores ligados à evolução da renda *per capita* e à sua distribuição, aos efeitos da crise e à baixa produtividade do setor de carne bovina (Wilkinson, 1993).

Inicialmente, um dos principais produtos das empresas do segmento de carne suína era a gordura animal, que exigia não apenas o abate, mas também a desossa e o processamento, de forma que mesmo as menores unidades produtoras realizavam todas as fases do processamento.

Com o decorrer dos anos, a gordura animal perdeu espaço para as gorduras vegetais (principalmente da soja, cujo consumo cresceu rapidamente

no final da década de 70), aumentando a importância dos produtos embutidos e salgados, exigindo a modernização e ampliação das instalações para produtos com maior grau de elaboração durante a década de 70.

Por isso, existia a preocupação com a matéria-prima, pela necessidade do desenvolvimento de raças produtoras de carne para substituir as raças produtoras de gordura (aumentando o rendimento) e pela necessidade de garantir um fluxo constante e suficiente de matéria-prima uniforme para abate. Esta preocupação estimulou a evolução das atividades de fomento agrícola já promovidas (que procuravam introduzir raças produtoras de carne, assistência técnica para o manejo, ração e medicamentos) para o estabelecimento de relações contratuais entre os frigoríficos de suínos e os produtores rurais.

Além desta ampliação e a modernização das instalações, estes frigoríficos deram continuidade a um importante processo de diversificação para carnes de aves (frango e peru). Esta diversificação permitiu um grande crescimento e obtenção de parcelas significativas do mercado nacional, sem enfrentar diretamente a concorrência acirrada dos frigoríficos bovinos já estabelecidos e protegidos com barreiras de entrada.

A avicultura desenvolveu-se nos estados do Sul e Sudeste, com destaque inicial para o estado de São Paulo. Porém, devido algumas vantagens, rapidamente o sul do país, principalmente Santa Catarina, tornou-se o grande pólo de produção e abate conjunto de suínos e aves. Estas vantagens compreendiam a disponibilidade de insumos, a experiência e infraestrutura decorrente da tradição do fomento agrícola e integração para a produção de suínos e a estrutura fundiária da região, baseada principalmente no minifúndio. Outros estados do país não repetiram o mesmo sucesso dos mecanismos de fomento e produção integrada, sendo os grandes matadouros de São Paulo, por exemplo, abastecidos por agentes intermediários. Estados como o Espírito Santo, por exemplo, desenvolveram processos semelhantes, porém em menor intensidade (Giulietti *et alii apud* Campos, 1981).

No sistema de integração com o produtor rural, o frigorífico garante a compra dos animais para o abate, a preço de mercado vigentes no período, e o

produtor adquire as rações, os pintos, as vacinas e medicamentos somente do frigorífico e sob a orientação técnica deste. Este sistema de integração com o produtor rural é fundamentado em um processo mais amplo desenvolvido pelos frigoríficos maiores, que possuem fábrica de rações e matrizeiros para a produção de pintos de um dia. As matrizes produtoras de alto rendimento foram resultado das pesquisas de grandes laboratórios internacionais, que formavam um oligopólio mundial. Através de associações com estas empresas, grandes empresas processadoras como a Sadia e Perdigão, garantiram a exclusividade e o controle comercial no mercado nacional de diversas linhagens adequadas para corte.

Dessa forma, a produção integrada, aliada a predominância de minifúndios na região, permitiu um grande controle dos frigoríficos sobre a cadeia de fornecedores e do fluxo de matéria-prima. Esse controle envolvia tanto a formação de preços como a decisão do destino dos excedentes não utilizados pelos frigoríficos.

O aumento de escala dos frigoríficos deu-se tanto através da expansão das unidades produtoras de suínos e aves como através da aquisição de concorrentes. Acompanhando este aumento de escala, surgiram oportunidades para o desenvolvimento de diversas outras atividades produtivas como:

- unidades produtoras de rações, esmagamento e produção de farelo de soja, produção de óleo, moinho de trigo e industrialização do milho;
- unidades ligadas à atividade agropecuária (como o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves);
- unidades ligadas à distribuição e outros serviços (como a construção de centros de distribuição);

O crescimento e diversificação destes grupos deu-se tanto através do processo de desenvolvimento interno de novas unidades produtoras (como a unidade produtora da Sadia de Chapecó), como através da aquisição de unidades industriais de grupos situados no segmento (como a compra dos

frigoríficos Mouran e Comabra pela Sadia ou a compra do frigorífico Utinga de enlatados bovinos pela Perdigão).

Um exemplo interessante de diversificação através de aquisição foi o da empresa Ceval, que ampliou suas atividades de cereais para o segmento de suínos e aves. Como um ramo ligado ao grupo Hering (que até 1972 atuava apenas no ramo têxtil), a Ceval adquiriu em 1980 o frigorífico Seara de suínos e aves, que já era integrado verticalmente, além de outras diversas aquisições nos estados de Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

A integração vertical, assim como a centralização do capital, permitiu a difusão das inovações tecnológicas ao longo de toda a cadeia produtiva. O processo industrial de produção gerou aumento de produtividade, redução do ciclo produtivo, aumento da taxa de conversão da proteína vegetal em proteína animal e melhoria da qualidade da matéria-prima para produção de produtos industrializados de maior valor agregado.

Nestas novas condições, ocorreu um forte aumento da competição entre as maiores empresas do setor, resultando em um processo de centralização do capital através de aquisições durante a década de 80 (como a aquisição dos frigoríficos Swift-Armour e Bordon pela Ceval e Perdigão respectivamente). As empresas buscavam melhores condições dos fornecedores de matéria-prima, melhor uso da capacidade, modernização do processo produtivo e conquista do mercado internacional. Esta concentração, ocorrida durante a década de 80, pode ser percebida através do aumento da participação das quatro maiores empresas na receita operacional líquida total somada das principais empresas do setor, crescendo de 32,7% em 1980 para 50,4% em 1990 (Campos, 1994).

Todas estas mudanças refletiram em uma profunda reorganização do complexo de carnes na década de 70, conforme a figura 9 abaixo (IBGE *apud* Campos, 1994).

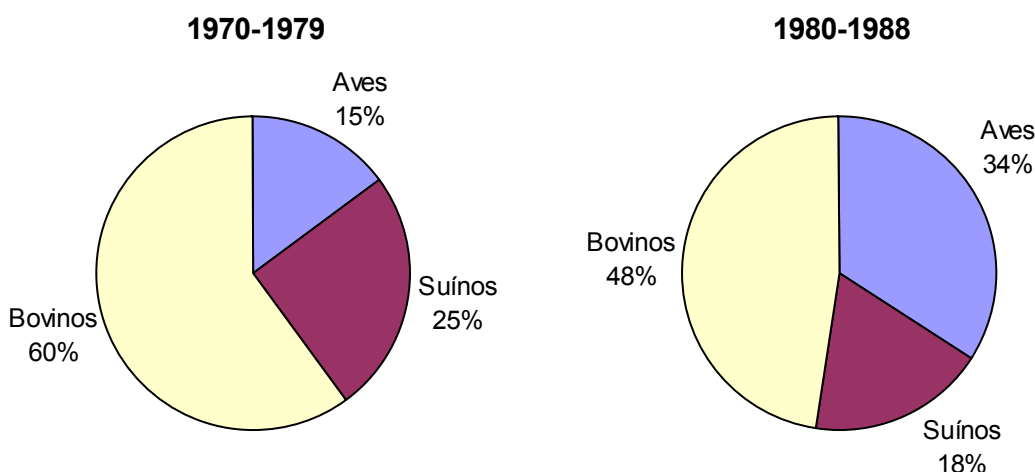


Figura 9 – Parcelas de mercado no setor de carnes entre as décadas de 70 e 80 (IBGE)

Conforme mostra a figura 7, na década de 70 o padrão brasileiro de consumo de carnes se aproximava mais do americano do que do europeu, por sua tradição de predomínio da carne bovina. Porém, na década seguinte, o consumo de frango cresceu significativamente. Este aumento da participação da carne de frango seguiu uma tendência observada nos países industrializados, provocada pelo uso do “pacote tecnológico”, que aumentou significativamente a produtividade da criação e abate de frangos.

Em termos de quantidades absolutas, no início da década de 70, o consumo de frango no Brasil era de 2,4 quilos/habitante/ano, com este valor crescendo para 18,5 no ano de 1993, próximo aos padrões dos países europeus. Apesar do ganho de espaço em relação à carne bovina, o consumo de carne de frango ainda era bem inferior ao padrão norte-americano, de aproximadamente 35 quilos/habitante/ano em 1993 (Farina, 1995).

Ao longo da década de 90, as estratégias das empresas líderes voltaram-se crescentemente para a segmentação e sofisticação do mercado, para o consumo no lar, para o segmento institucional ou para a área de serviços de alimentação (algumas vezes referido como “*food service*”, o canal de serviços de alimentação é composto por diferentes segmentos: *fast-food*, restaurantes, restaurantes industriais, hotéis, estabelecimentos direcionados à entrega domiciliar, máquinas automáticas de venda e serviço de preparo de refeições para companhias aéreas, dentre outros). Porém, as vendas para o

mercado internacional aliada à má distribuição de renda no Brasil exigiam, ao mesmo tempo, a manutenção de posições nos mercados de *commodities* (carcaças de frango congeladas). Por isso, as grandes empresas do setor desenvolveram competências tanto produtivas, de custo e distribuição em massa, como mercadológicas, associadas à segmentação e diferenciação do mercado através da marca (Wilkinson, 1993).

Entretanto, mesmo com as elevadas restrições do poder aquisitivo brasileiro, surgiram no mercado esboços de segmentos de consumidores que valorizam atributos específicos dos produtos. Um exemplo seria o mercado de embutidos, no qual estudos realizados pela empresa Perdigão constataram que o mercado de lingüiças, que normalmente admitia teores de gordura da ordem de 30-35%, passou a exigir teores inferiores a 24-25%. O aumento da expressividade de alguns segmentos mais exigentes trouxe oportunidades para a implementação de estratégias competitivas baseadas não somente no menor custo (Giordano, 1995).

Mais recentemente, o setor de carnes apresentou um grande aumento de vendas para o exterior. Devido ao bloqueio sanitário dos mercados europeus, asiáticos e africanos, o Brasil tomou espaço dos países que apresentaram focos de doença da vaca louca (Encefalopatia Bovina Espongiforme) ou gripe aviária (contaminação pelo vírus H5N1), como por exemplo, os Estados Unidos ou Inglaterra. O Brasil aproveitou a oportunidade para exportar em maior quantidade seus produtos e se consolidar no mercado estrangeiro (Exame, 2004b).

Os resultados deste aumento de vendas para o exterior pode ser observado nos resultados do ano de 2002, quando o setor de carnes brasileiro apresentou um aumento de 32% nos volumes e 9% na receita cambial das exportações, atingindo vendas da ordem de US\$ 3,127 bilhões (ABEF, 2002). O maior destaque de crescimento ocorreu no setor suíno, que aumentou 74% no volume e 30% no valor sobre as vendas de 2001. Já o setor avícola aumentou suas exportações, sobre os números de 2001, em 28% nos volumes e 5% nos valores de venda, com mercadorias embarcadas para mais de cem

diferentes mercados no Oriente Médio, Europa, Ásia, Rússia, África, Caribe, entre outros. O ritmo de vendas do setor brasileiro exportador de frangos superou em 14% as estimativas do FAS/USDA (Foreign Agricultural Service/ United States Department of Agriculture) para o desempenho do Brasil em 2002, e alcançou a participação de 30% na exportação mundial total estimada (5.334 mil toneladas), consolidando o Brasil como segundo maior exportador de carne de frango do planeta. Em 2002, houve um aumento de 3% na produção mundial de carne de frango, enquanto no Brasil, essa produção cresceu quatro vezes mais (ABEF, 2002).

Estes resultados contribuíram significativamente para o desempenho da balança comercial brasileira, que registrou um superávit de US\$ 13,1 bilhões. Com isto, o acréscimo no saldo comercial em 2002 foi suficiente para reduzir em dois terços o déficit em conta corrente (BACEN, 2002). Portanto, atualmente este setor representa uma importante contribuição para a economia brasileira.

Dentre as várias empresas brasileiras que participaram destes resultados, a Sadia e a Perdigão participaram com 17,1% e 13,5% do volume total de exportações de carne suína (ABIPECS, 2002). Já para a carne de frango, as duas empresas participaram com 22,9% e 19,7% do volume total de exportações, respectivamente (ABEF, 2002).

Além do contexto geral da indústria de carnes, é importante descrever separadamente cada segmento, devido à heterogeneidade das cadeias produtivas e das inovações tecnológicas. Portanto, cada uma das cadeias será apresentada individualmente nos itens seguintes.

4.1.2.1. Segmento avícola

Conforme descrito anteriormente, a produção industrial de frangos evoluiu da criação doméstica com a utilização de abatedores com plantas rústicas para frigoríficos industriais, com sistemas produtivos integrados e

processos flexíveis, ágeis e capazes de atender a diferentes segmentos de mercado nacional e internacional.

Este segmento possui uma cadeia agroindustrial integrada, com o controle concentrado em grandes empresas como a Sadia e Perdigão. Esta coordenação da cadeia, através da relação contratual entre produtores e indústria processadora, proporcionou maior competitividade ao setor e, conseqüentemente, redução nos custos. Na figura 10, encontra-se um esquema simplificado da cadeia.

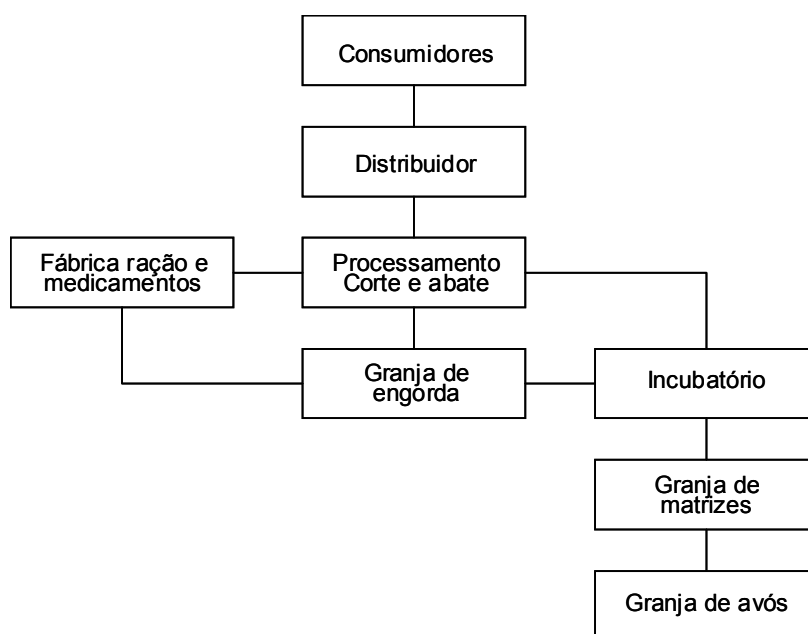


Figura 10 – Cadeia agroindustrial de aves simplificada (Souza, 1999)

Na figura 10, deve-se observar que todos os elos da cadeia até o processamento das aves (granjas, incubatório e fábrica de ração) são coordenados, com maior ou menor grau de influência, pelas grandes indústrias responsáveis pelo processamento das aves. Isto contribuiu para o aumento da eficiência de produção e para o aumento do poder de negociação das grandes empresas produtoras junto aos grandes distribuidores nacionais.

Esta coordenação aumentou a eficiência da cadeia, permitindo a redução de custos, refletindo diretamente nos volumes consumidos deste tipo de carne, conforme a figura 11 abaixo.

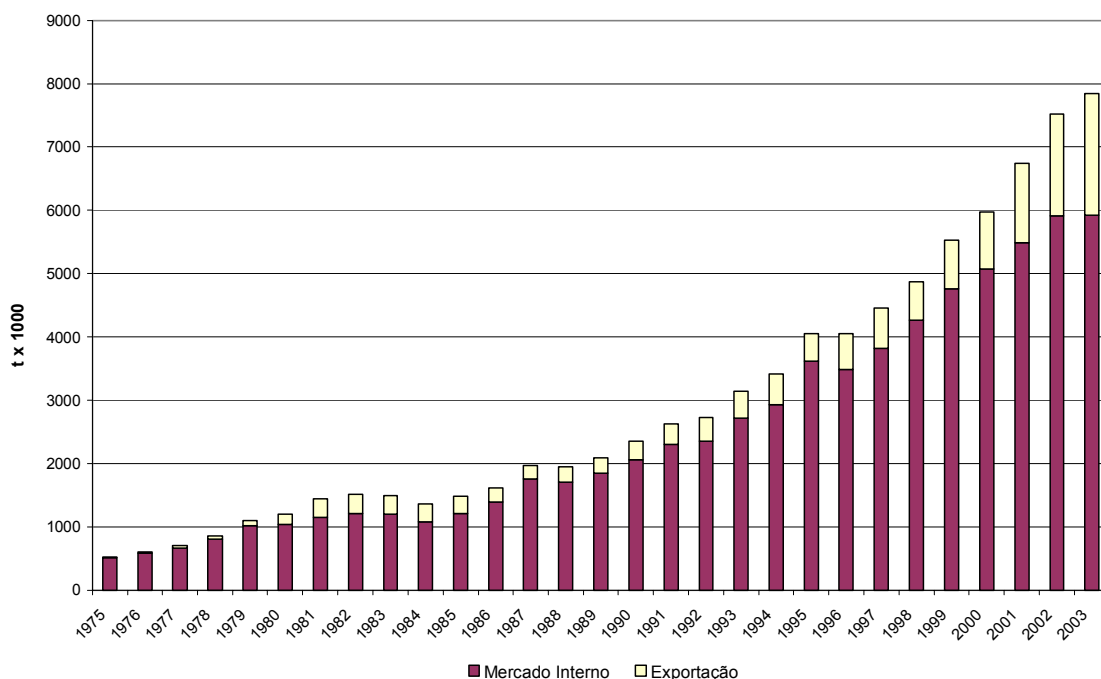


Figura 11 – Produção brasileira de carne de frango, em milhares de t (ABEF, 2002)

No Brasil, assim como nos EUA e na Europa, o consumo de peru ainda está se popularizando. Mesmo com a recente entrada da Perdigão no mercado de perus, através da compra da Batávia, o mercado deste produto é controlado pela Sadia, sendo posicionado como um produto mais sofisticado, além da utilização na produção de derivados da linha *light* de maior valor agregado e diferenciação. De qualquer forma, a Perdigão comercializa o Chester, uma raça de frango especial, com posicionamento semelhante.

4.1.2.2. Segmento suíno

A cadeia agroindustrial de suínos apresenta, de acordo com Wedekin & Mello (1995), um bom nível de organização, tendendo à integração vertical que eles denominam “quase integração”, sendo essa característica específica da região Sul do país. Na figura 12, encontra-se um esquema simplificado da cadeia.

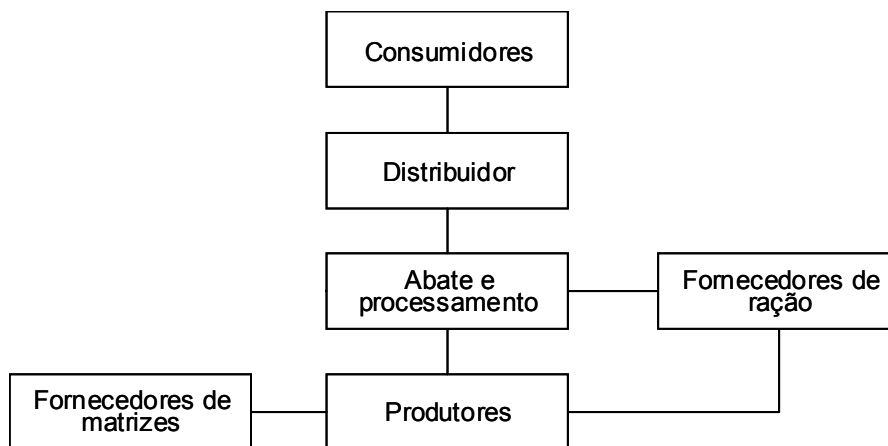


Figura 12 – Cadeia agroindustrial de suínos simplificada (Souza, 1999).

Diferentemente da cadeia de aves, o desenvolvimento das matrizes, a criação dos filhotes e a produção das rações não são controladas diretamente pelas grandes indústrias de abate e processamento. Os produtores são pequenos suinocultores, normalmente do tipo tradicional, que operam com poucas matrizes e mão-de-obra familiar. Porém, a maioria é vinculada, via contratos, à indústria de processamento. Por isso, esta forte influência nos produtores garante a coordenação da cadeia pelas indústrias de processamento.

Os fluxos comerciais são menos definidos e significativos, se comparados aos do segmento avícola, embora exista um importante comércio dentro dos países asiáticos. Nos últimos anos, a Rússia vem se tornando a maior importadora deste produto.

4.1.2.3. Segmento bovino

Entre as principais cadeias, o segmento bovino apresenta historicamente os menores índices de produtividade, como consequência da falta de integração entre o setor industrial e o abastecimento de matéria-prima, além de uma ausência de uma revolução tecnológica semelhante a que ocorreu no segmento de aves.

Segundo Souza (1999), o segmento bovino se caracterizou principalmente pela diversidade e descoordenação. A diversidade é resultado da grande variedade de raças, sistemas de criação e abate e formas de comercialização. Em outras palavras, ocorreu uma ausência de um padrão otimizado de produção como na avicultura, ficando por conta da escolha do próprio produtor a raça e as condições de criação dos animais. Esta escolha acaba sendo influenciada por condições particulares como clima, região, tradições, recursos já disponíveis entre outros. Já a descoordenação ocorreu pela pequena capacidade de organização e instabilidade da cadeia agroindustrial produtiva da carne bovina no Brasil. Na figura 13, encontra-se um esquema simplificado da cadeia.

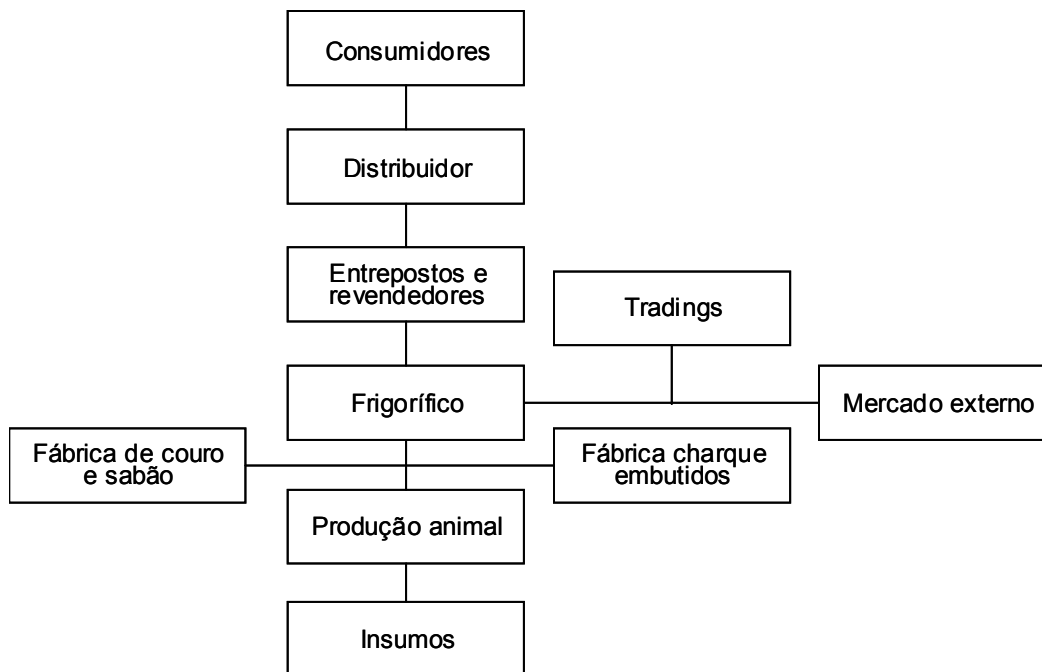


Figura 13 – Cadeia agroindustrial de bovinos simplificada (Souza, 1999).

Percebe-se, nesta cadeia, uma maior quantidade de elos, se comparada às duas cadeias apresentadas anteriormente. É importante também observar a presença de entrepostos e revendedores intermediando a relação entre os frigoríficos e os distribuidores. Além disso, não existe uma maior concentração de influências em nenhum destes elos. Isto dificulta a coordenação da cadeia como um todo, reduzindo sua eficiência. Esta incapacidade de elevar a produtividade e reduzir custos, além do menor apelo como produto saudável, são algumas das razões que justificam a diminuição da parcela de mercado da carne bovina para outras opções de proteína animal, como o frango.

Adicionalmente, outro grande problema do setor no Brasil são os abates clandestinos, com evasão de impostos (principalmente a prática sistemática de sonegação de ICMS). Isto acaba diminuindo a rentabilidade das grandes empresas do setor, que concorrem com a economia informal do abate clandestino. Além disso, a diferenciação dos produtos é limitada e fica quase que inteiramente nas mãos do varejista, não sendo considerada a qualidade um elemento diferenciador e valorizador do produto. Estes foram alguns dos motivos alegados pelas grandes empresas de carnes, como a Sadia, para

venderem seus ativos ligados ao abate e processamento de carne bovina, abandonando o fornecimento próprio e passando a realizar a aquisição das matérias-primas necessárias (Sadia, 1998).

Finalmente, pode-se citar outros problemas do setor como a especificidade da matéria-prima para o processamento, baixa rentabilidade da área de abate, dificuldades operacionais para a compra de animais e colocação no mercado das partes não utilizadas no processamento (Souza, 1999).

Mesmo com este histórico de dificuldades, este setor tem se desenvolvido nos últimos anos. Diferentes problemas em outros países exportadores de carne bovina têm ajudado o Brasil a aumentar suas exportações. Crises sanitárias relacionadas à carne americana, aliada as fortes secas que afetaram os rebanhos australianos, contribuíram para o crescimento da participação da carne bovina brasileira no comércio mundial de 7% em 1996 para 20% em 2003 (Exame, 2004b).

4.1.3. Sumário do panorama da indústria de carnes no Brasil

Este item apresenta uma linha do tempo (figura 14) contendo os principais fatos descritos no panorama da indústria de carnes no Brasil. Seu objetivo é facilitar a visualização da história do desenvolvimento da indústria de carnes no Brasil.



Década de 10-20:

- Instalação dos grandes frigoríficos destinados ao mercado de exportação, predominantemente de carne bovina

Década de 20: - Concentração da indústria decorrente da desvalorização da moeda e excesso de oferta

Década de 40: - Problemas de abastecimento decorrentes da Segunda Grande Guerra

- Proibição das exportações e tabelamento dos preços
- Crescimento dos pequenos frigoríficos municipais e pulverização do mercado

Década de 50:

- Desenvolvimento de frigoríficos de médio porte, originados dos pequenos frigoríficos

Década de 60:

- Movimento de industrialização e especialização com instalações específicas
- Peste suína

Década de 70:

- Investimentos públicos e implementação de pacote tecnológico
- Milagre econômico, urbanização e disseminação das geladeiras
- Desenvolvimento do segmento especializado com processos integrados
- Disseminação do uso de gordura vegetal
- Diminuição da predominância do núcleo exportador
- Mudança de foco dos investimentos para empresas nacionais

Década de 80:

- Mudança da liderança do setor
- Processo de concentração do capital
- Consolidação do parque industrial avícola

Década de 90:

- Abertura do mercado brasileiro
- Segmentação e sofisticação dos mercados
- Maior presença de produtos industrializados
- Aumento da importância das exportações

Figura 14 – Linha do tempo da indústria da carne no Brasil.

4.2. Processo de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão

Esta seção apresenta as trajetórias de crescimento e as histórias dos grupos Sadia e Perdigão. As histórias foram escritas a partir das tabelas cronológicas de eventos que contêm todas as informações pesquisadas sobre as trajetórias das empresas. As tabelas cronológicas de eventos, com as respectivas referências das fontes utilizadas, encontram-se no anexo 2.

4.2.1. Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão

Utilizando os indicadores de crescimento, lucratividade e produtividade descritos na revisão de literatura, as seguintes curvas foram traçadas (mostradas abaixo nas figuras 15, 16 e 17 respectivamente). Ao comparar estas curvas com as histórias das empresas, pode-se perceber alguns elementos que ajudam a explicar o comportamento das trajetórias. Para auxiliar a contextualização das curvas, alguns eventos (marcos) foram indicados no gráfico (Langley, 1999).

Trajétoria de Crescimento

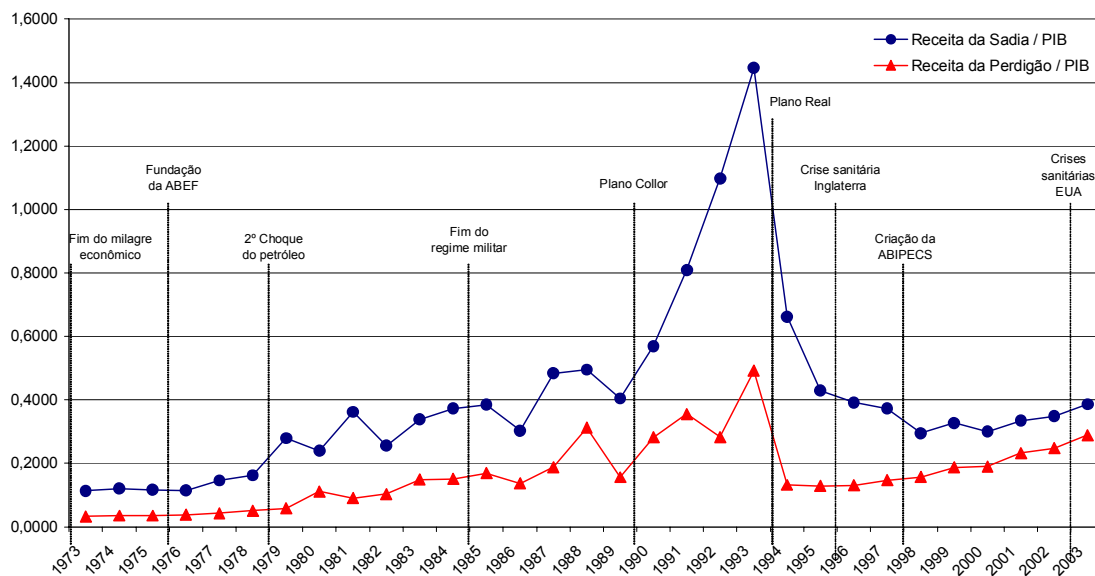


Figura 15 – Curvas de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão.

As curvas de crescimento (figura 15) foram elaboradas através do indicador proposto na equação 1. Entre 1973 até 1976, as duas trajetórias de crescimento mantiveram um distanciamento aproximadamente constante. Em 1976, a Sadia profissionalizou parte de sua administração, estabelecendo uma política agressiva de marketing e de promoção de seus produtos. A partir deste ano, o distanciamento entre as duas trajetórias passou a aumentar.

Em 1979, o crescimento da Sadia pode ser associado ao início das atividades de esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo degomado, através da industrialização da soja. Foi um momento oportuno, já que no final da década de 70 ocorreu a disseminação do uso da gordura vegetal entre os consumidores, substituindo a gordura animal. Certamente a industrialização da soja contribuiu para a acentuação do crescimento da Sadia, já que em 10 anos, a soja passou a responder por 20% do faturamento. Apesar da Perdigão ter iniciado sua atuação com a soja em 1976, a participação deste atividade do faturamento total da empresa nunca foi tão expressivo (Carvalho Jr., 1997).

O crescimento relativo das duas empresas durante a década de 80 também pode ser associado à intensificação dos esforços de vendas para o

exterior, que cada vez mais, passavam a ter maior participação sobre as receitas de ambas as empresas. Além disso, foi durante este período que empresas como a Sadia e Perdigão passaram a liderar o setor de carnes, que passava por um processo de consolidação do parque industrial avícola.

Foi também durante a década de 80 que ocorreu o processo de concentração de capital da indústria de carnes. Este período concentra 50% (Sadia) e 70% (Perdigão) das aquisições realizadas pelas empresas ao longo de suas histórias.

No período entre 1973 e 1985, a Sadia realizou 10 movimentos de expansão (6 desenvolvimentos internos e 4 aquisições). Já a Perdigão realizou 21 movimentos (5 desenvolvimentos internos e 16 aquisições). Neste mesmo período, também pode ser observada uma diferença no número das diversificações. A Sadia iniciou 2 atividades novas, enquanto a Perdigão iniciou sua operação em 7 novos segmentos. Mesmo assim, conforme pode ser observado na figura 15, o aumento da receita relativa ao PIB da Sadia neste período foi superior ao da sua concorrente.

A Perdigão passou a ter uma maior tendência de crescimento médio a partir do ano de 1986, quando a empresa encerrou sua atuação em 7 ramos distintos de atividades (moinho, serraria, hotel, supermercado, fruticultura, reflorestamento e telecomunicação). Porém como pode ser observado na curva de lucratividade seguinte, o lucro da companhia não acompanhou esta tendência.

Finalmente pode-se observar o período entre 1994 e 1996, durante o qual a Perdigão realizou 5 movimentos de desinvestimento. Além disso, nestes três anos a empresa passou por um grande processo de reorganização interna, incluindo mudança de processos e pessoas. Este período de estabilidade antecedeu o início de uma fase de crescimento da receita que tem continuado até 2003.

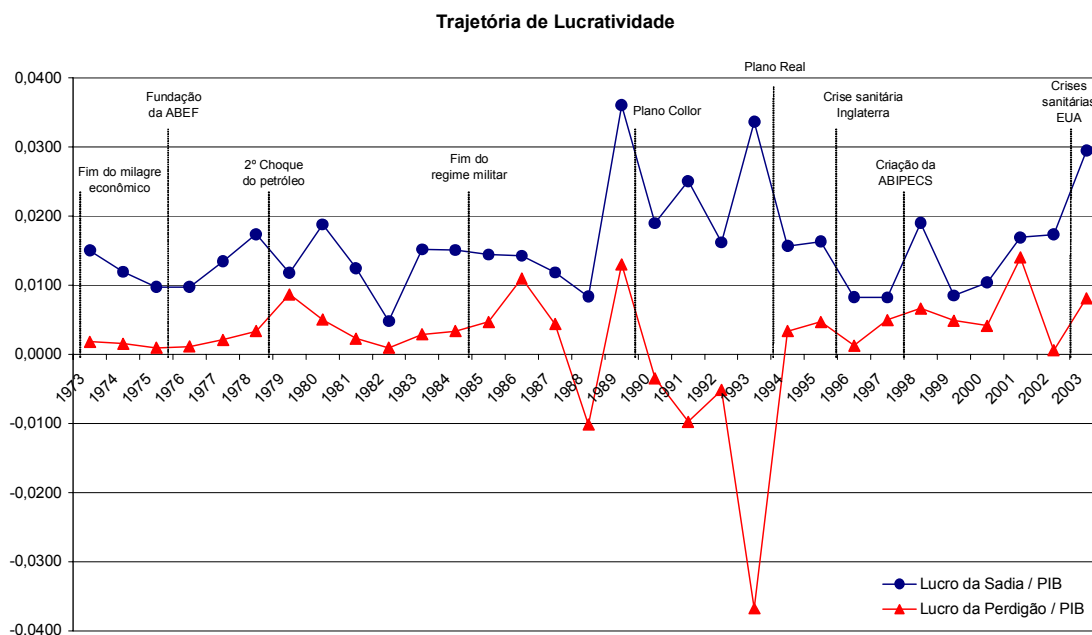


Figura 16 – Curvas de lucratividade dos grupos Sadia e Perdígão.

As curvas de lucratividade (figura 16), elaboradas através do indicador proposto na equação 2, também fornecem algumas informações relevantes, especialmente quando analisadas à luz das histórias das empresas.

O ano de 1976, quando ocorreu profissionalização de parte da administração da Sadia, é justamente um ponto de inversão da curva de lucratividade. Ou seja, a empresa inverteu uma trajetória decrescente de lucros relativos ao PIB.

É interessante observar que o período entre 1986 até 1994, a Perdígão apresentou, em todos os anos, um comportamento inverso entre as curvas de crescimento e de lucratividade. Em outras palavras, os anos que apresentaram aumento da receita relativa ao PIB, também apresentaram quedas do lucro relativo ao PIB. Isto, de certa maneira, mostra que o crescimento da receita da Perdígão estava associado ao sacrifício da margem de lucro. Este indício corrobora com informações encontradas na literatura, que dão conta que problemas no caixa da empresa obrigavam a comercialização dos produtos com preços inferiores aos valores praticados pelo mercado, gerando uma situação recorrente de prejuízos (Uller, 2002).

Em 1989, Saul Brandalise Jr. assumiu o cargo de diretor vice-presidente e Ivan Bonato retornou a Perdigão como vice-presidente executivo. Após este ano, o grupo passou a exibir somente prejuízos nos seus resultados financeiros consolidados até 1994, quando ocorreu a mudança do controle acionário.

Esta curva também mostra um período de intenso aumento da lucratividade da Sadia a partir de 1999, embalado em parte pelo início das crises sanitárias no exterior. Epidemias como a doença da vaca louca ou a gripe aviária instalaram pânico na população mundial, especialmente na Europa.

Do ponto de vista desta curva de lucratividade, a Perdigão não obteve o mesmo sucesso no aproveitamento destas oportunidades, especialmente no ano de 2002. Neste ano, o lucro líquido foi 95,1% inferior ao de 2001. Segundo o relatório anual da empresa, diversos fatores influenciaram esse resultado. Em termos do mercado interno, a elevação dos preços das principais matérias-primas teve forte impacto na composição dos custos, que não foram repassados aos consumidores, o que acabou reduzindo as margens da empresa (Perdigão, 2002).

Já a Sadia não sofreu o mesmo problema, pois apresentava uma estrutura financeira implantada para a redução da exposição cambial da companhia, assegurando seu lucro líquido (Sadia, 2002).

Trajetória de Produtividade

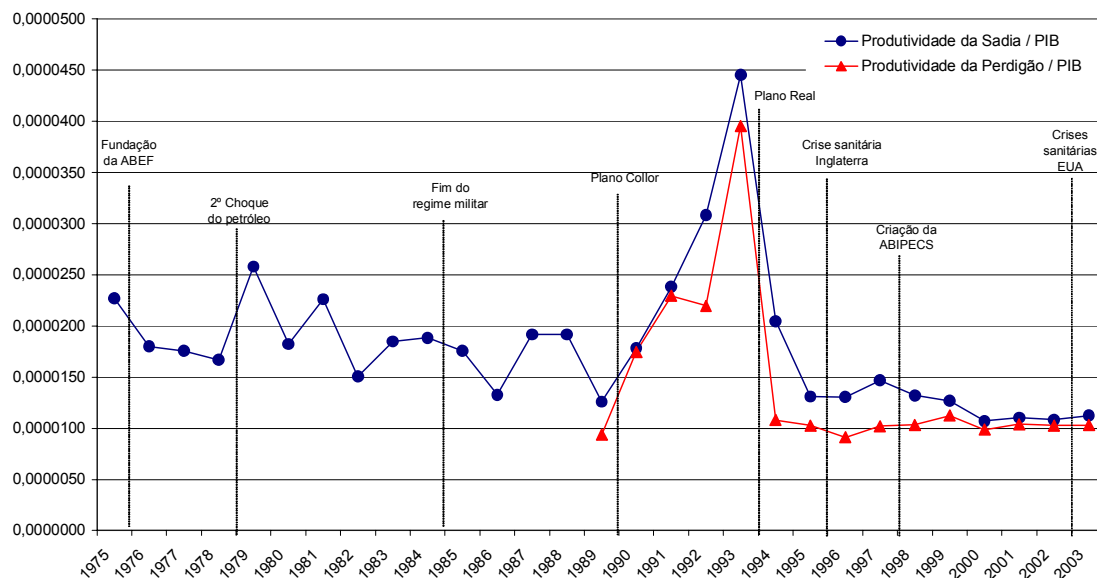


Figura 17 – Curvas de produtividade dos grupos Sadia e Perdigão.

As curvas de produtividade (figura 17) foram elaboradas utilizando-se o indicador de produtividade descrito na equação 3. A curva relativa à empresa Perdigão não exibe informações anteriores a 1989, pois os dados referentes ao número de empregados para este período não foram localizados nas fontes utilizadas.

Apesar de todos os esforços e investimentos da Sadia na modernização dos equipamentos e qualificação da mão-de-obra, é curioso observar que a sua produtividade relativa ao PIB, pelo menos em termos deste indicador utilizado, tem se reduzido ao longo dos anos. Principalmente se considerarmos o aumento da participação dos produtos industrializados em sua linha de produtos, que teoricamente são atividades menos intensivas em termos de uso de mão-de-obra.

No período entre 1990 e 1993, a Perdigão apresentou uma trajetória crescente de produtividade, próxima à da Sadia. Isto pode ser explicado pelo fato da empresa ter adotado um programa de enxugamento e reestruturação das atividades, envolvendo a redução do quadro de funcionários de 18.000

para 15.000 contratados, terceirização de algumas atividades e racionalização da área de informática, entre outras ações (Exame, 1992h).

Finalmente, a partir de 2000, pode-se observar uma grande proximidade dos resultados do indicador de produtividade para ambas as companhias. Isto pode ser explicado, pelo menos em parte, pela adoção de práticas gerenciais semelhantes pela alta direção das empresas, resultando em estruturas operacionais semelhantes.

4.2.2. Grupo Sadia

O grupo Sadia foi fundado em Concórdia (oeste catarinense), por Attilio Francisco Xavier Fontana, em 1944. Atualmente é líder em todos os segmentos em que atua no Brasil, com parcelas de mercado de 45,5% em congelados, 30,4% em resfriados, 30,7% em margarinas, 12,9% em frangos, 72,5% em perus e 10,4% em suínos (Sadia, 2004).

Attilio Fontana nasceu em 1900, filho de italianos que migraram para o Brasil. Participou da formação do estado de Santa Catarina, resultado do movimento migratório de imigrantes e descendentes provenientes do Rio Grande do Sul, a partir de 1917, em direção ao oeste catarinense (Goularti, 1995).

Estabeleceu-se em Bom Retiro dos Campos Novos, iniciando seus trabalhos como enfardador de alfafa. Mais tarde, adquiriu um pequeno hotel, mas foi no comércio que Attilio começou a se destacar como homem de negócios.

Em 1939, recebeu um convite para dirigir um frigorífico em construção nos arredores de Concórdia, com participação nos resultados. Attilio, que já tinha planos para tornar-se um industrial, aceitou o convite e após alguns anos de trabalho e reformas, o frigorífico começou a apresentar resultados satisfatórios.

Em 1944, Attilio comprou as cotas dos outros sócios, e mudou o nome da empresa para S.A. Indústria e Comércio Concórdia, cuja diretoria estava sob sua orientação. Mais tarde, com a união de “S.A.” com o final da palavra Concórdia, o nome do abatedouro seria mudado para Sadia.

Os investimentos continuaram, com novas máquinas para abate e a compra de um maquinário suíço para colocar em funcionamento um moinho com capacidade de 24 toneladas de grão por dia. Como não existiam equipamentos para refrigeração, os principais produtos eram a banha de porco e a farinha de trigo. As carnes suínas e seus derivados eram comercializados localmente.

Os funcionários eram na maioria vindos de colônias ou imigrados da Itália, estimulados pelo próprio Attilio Fontana. Habitavam uma vila operária construída em frente à fábrica, que foi sendo ampliada aos poucos. Em 1946, foi constituída a Sociedade Esportiva e Recreativa Sadia para os funcionários e suas famílias, e em 1952, foi implantado um serviço médico ambulatorial permanente. Em 1976, os funcionários da empresa foram beneficiados com a criação da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana, que continua a funcionar como um fundo de pensão dos funcionários.

Em 1945, Attilio iniciou sua vida política, envolvendo-se na organização do Partido Social Democrático (PSD) na região. Durante sua vida pública, Attilio exerceu diversos cargos políticos, como vereador municipal (1946) e prefeito (1950) de Concórdia, deputado federal (mandatos de 1955 e 1959), secretário da agricultura de Santa Catarina (1961), senador federal (1963), presidente de algumas comissões técnicas do senado e vice-governador de Santa Catarina (1971). Attilio Fontana abandonou a vida pública em 1975 e veio a falecer em 1989.

Já melhor estruturada, a Sadia começou a investir no comércio fora de Santa Catarina. Em 1947, abriu uma filial na zona atacadista de São Paulo. Em seguida, ao longo da década de 50, montou uma estrutura comercial de filiais ou depósitos em São Paulo, Bauru, Londrina, Campinas, Ribeirão Preto, além de uma representação no Rio de Janeiro. Tal expansão geográfica somente foi

possível através do uso de uma frota de caminhões isotérmicos e do transporte aéreo, através da Sadia S.A. Transportes Aéreos, que mais tarde se tornaria a companhia de transportes Transbrasil S.A. Linhas Aéreas, já desvinculada do restante do grupo Sadia.

Buscando reduzir o custo de produção, assim como reforçar a presença na capital paulista, decidiu-se montar um moinho de trigo em São Paulo. Este moinho, chamado de Moinho da Lapa S.A., foi a primeira unidade industrial construída fora de Concórdia. Para aumentar a sua capacidade de produção de farinha de trigo, a Sadia fez também a sua primeira aquisição, o moinho Marcelinense Ltda., em Volta Grande (SC).

Durante a década de 50, iniciaram-se os investimentos no fomento agrícola, visando melhorar o processo de suinocultura da região, buscando a disseminação de raças de porcos com mais carne e menos gordura. Os esforços envolveram a criação da Associação Rural de Concórdia, a publicação de notícias em periódicos, a criação de uma emissora de rádio rural e a institucionalização do Departamento de Fomento Agropecuário. Mais tarde, em 1975, a Embrapa escolheu Concórdia para sediar o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU).

Acompanhando a expansão geográfica da venda, a empresa começou um processo de adaptação para a distribuição direta. Seus objetivos eram de agregar valor econômico proveniente do serviço e aproximar-se dos clientes e consumidores.

Em 1961, a alta direção da empresa decidiu construir a Frigobrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos, localizada na região da Lapa, em São Paulo. Neste mesmo local já existia a principal filial comercial e o prédio onde se reunia a alta direção da empresa. Atualmente, todos os escritórios administrativos da empresa encontram-se reunidos neste local.

Inicialmente a fábrica da Frigobrás não apresentou resultados positivos, prejudicada pela recessão entre 1965 e 1967, após o golpe militar de 64 (Gremaud et alii, 2002). Somente no final da década de 60, após o lançamento

de novos produtos industrializados como almôndegas e hambúrgueres, esta unidade começou a apresentar lucros em seus resultados.

Também ocorreu em 1961 um importante marco para a empresa: a entrada na atividade de avicultura. Com a alta direção da empresa motivada por um funcionário que acompanhou uma missão oficial nos Estados Unidos, a empresa decidiu implantar a avicultura através do sistema integrado, sendo esta a primeira diversificação de atividades.

Em 1964, foi criado o conselho de administração, desligado da diretoria executiva. A desvinculação deste conselho era limitada, já que diversos diretores da empresa compunham o conselho. No ano seguinte, foi solicitado ao Banco Central o registro como companhia de capital aberto. O processo foi concluído em 1971, quando ocorreu, segundo Sato (1998), a primeira grande mudança estrutural da empresa, quando se adotou uma estrutura de *holding* em que a empresa Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio passou a ser a controladora das cinco empresas do grupo. O objetivo desta mudança era desenvolver melhores condições para a expansão geográfica e para o processo de diversificação de suínos para aves. Em 1985, Attilio Fontana deixou a presidência do conselho de administração.

A extensão das atividades de avicultura aconteceu em 1966, quando os diretores da Sadia promovem uma pequena importação de matrizes para criação experimental de perus. Em poucos anos, a produção e o abate atingiram volumes significativos, tornando inviável a operação em Concórdia. Assim surgiu em Chapecó a Sadia Avícola S.A., idealizada para o abate e processamento de perus. Esta unidade foi inaugurada em 1973, e também utilizava o sistema integrado para a produção das aves. A aceitação do mercado não foi imediata, sendo necessário superar obstáculos decorrentes da alta sazonalidade da carne de peru, através do desenvolvimento de produtos embutidos e formulações para injeção. Mais tarde, esta fábrica também passou a abater e processar frangos, produzidos também através de produção integrada.

Os esforços de internacionalização começaram em 1967, quando os primeiros contratos foram assinados, para a venda de algumas toneladas de carne bovina e suína *in natura* congelada para a Europa, numa operação de valor simbólico. Além disso, algumas viagens de reconhecimento foram realizadas durante a década de 70, buscando o aprendizado técnico, a aproximação com industriais e técnicos europeus e o conhecimento dos hábitos alimentares de diversos países, o que proporcionaria o desenvolvimento de novos cortes e produtos para o mercado externo. Porém, dado o controle estatal da exportação de carnes e a forte concorrência, o processo demorou alguns anos para apresentar resultados significativos para a empresa. Em 1973, as exportações rendiam uma receita de cerca de US\$ 2 milhões. No final dessa década, os incentivos públicos decorrentes do II PND (Gremaud et alii, 2002) e o excedente de produção de frangos por conta da expansão da avicultura nas regiões Sul e Sudeste foram importantes estímulos para as vendas externas, iniciadas em maior escala em 1975, para o Oriente Médio, com subsídios oficiais. O frango ainda era um produto pouco comum nos países árabes, e os métodos foram ajustados às exigências dos compradores, com a adoção do abate islâmico em determinadas linhas de produção.

Outro movimento de diversificação iniciou em 1971, quando a Sadia assumiu o controle acionário do Frigorífico Várzea Grande S.A., para transformá-lo na Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, iniciando as atividades de matadouro e frigorífico de bovinos na região Centro-Oeste. O objetivo inicial era a exportação de carne congelada *in natura* utilizando transporte aéreo. Porém, o primeiro choque do petróleo em 1973 inviabilizou este plano, sendo necessária a reestruturação da fábrica para passar a produzir carne industrializada para exportação (principalmente *corned beef*, carne cozida congelada e extrato de carne, todos de grande aceitação nos Estados Unidos e em alguns países europeus). A Sadia permaneceu na atividade de abate e processamento de carne bovina até a década de 90, quando vendeu os ativos desta operação.

Durante a década de 70, iniciou-se outro movimento de integração vertical da empresa, que ampliou suas atividades para a extração de óleos e produção de farelo de soja. Os principais fatores que motivaram este movimento seriam a necessidade da melhoria da qualidade das rações (objetivando o aumento da produtividade por ave abatida) e a grande participação da soja e do milho na composição dos custos de criação de animais para abate. Porém, a operação somente era rentável em grande escala, sendo também necessário comercializar o excedente gerado.

A primeira grande unidade dedicada a esta atividade, constituída em 1979, foi a Sadia Joaçaba S.A., que atuava no esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo degomado. Como havia dúvidas quanto às vantagens de se investir em um mercado desconhecido e de alta concorrência nacional e internacional, a rápida expansão da atividade não foi prevista. Apesar disso, a soja passou a responder por cerca de 20 por cento do faturamento do grupo dez anos depois. A segunda grande unidade desta operação foi a Sadia Mato Grosso S.A., que realizava a industrialização de soja em ciclo completo, ou seja, incluía o refino e o enlatamento do óleo.

Na década de 80, caracterizada por uma conjuntura econômica desfavorável, foram realizados investimentos para a modernização das linhas de produção, como a criação de um Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens, assim como a modernização tecnológica com novas máquinas, técnicas e métodos mais produtivos. A assembléia geral extraordinária de março de 1984 aprovou a constituição de um fundo especial para pesquisa e desenvolvimento aportado do lucro em até 10% do capital social. Segundo o relatório anual, “este recurso retido se destinaria a dar suporte à pesquisa e desenvolvimento integrado de novos produtos a fim de proporcionar condições futuras à manutenção e permanência do empreendimento em bases consistentes e realistas” (Sadia, 1985).

Através destes esforços, foram lançados novos produtos industrializados de maior valor agregado, como a linha de fatiados e a linha de moldados empanados congelados, como o *Nuggets*. Foi também nesta época que a Sadia começou a comercializar uma linha de pré-misturas e gelatinas, com este negócio sendo consolidado em 1993, através de uma *joint-venture* na área de massas e alimentos secos com o grupo J. Macedo, chamada de Lapa Alimentos. Este empreendimento durou até 2000, quando foi desfeita a sociedade.

A modernização também foi positiva para as vendas para o exterior, que foram impulsionadas pela diversificação da linha de produção (sobretudo de industrializados e cortes especiais) e adequação das embalagens para programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes países importadores. Os esforços de diversificação e modernização apresentaram resultados inclusive com relação aos produtos *in natura*, como o frango inteiro. O uso de sistemas automáticos de classificação, por exemplo, permitiu atender simultaneamente tanto as necessidades do mercado interno como externo. No Brasil, a preferência é pelo frango de 1,3 quilo. Já nos mercados externos, como o Oriente Médio, a preferência é pelo frango menor, de 950 gramas ou como o argentino, que prefere frangos grandes, com mais de 2 quilos e mais amarelados (Carvalho Jr., 1997). Com a crescente importância das exportações para a Sadia, a Sadia Trading S.A. foi criada para gerenciar as vendas para o mercado externo.

O aumento das exportações também foi estimulado pela retração do mercado interno decorrente da recessão na economia brasileira. Ocorreram fortes quedas nas vendas internas, como de 17% em 1984. Somente após 1985, o ritmo de crescimento da produção voltou a crescer.

Em 1983, foi inaugurada a unidade de Paranaguá, para esmagamento de soja e produção de óleo degomado. Além disso, Paranaguá também recebeu investimentos nos entrepostos de importação e exportação, aumentando a capacidade de armazenagem de produtos e matérias-primas.

Na década de 90, a alta direção da Sadia optou por oficialmente mudar o foco do grupo, deixando de ser uma empresa agroindustrial para assumir uma posição de indústria de alimentos. Com isto, esperava-se diminuir a participação dos *commodities* nos negócios, e cada vez mais concentrar a operação em produtos industrializados com serviços de conveniência agregados, como a Linha de Pratos Prontos, Clubinho Sadia e Linha Califórnia (produtos na categoria de semiprontos e prontos congelados, direcionados ao público infantil ou do tipo *light*), de maior rentabilidade e com maiores barreiras de entrada à concorrência. Buscando também maior valor no setor de industrialização da soja, a Sadia inaugurou em 1991 a unidade de Paranaguá para a produção de creme vegetal e margarinas.

A expansão internacional prosseguiu, com a abertura de filiais e centros de distribuição, impulsionada por vantagens como sistema integrado da cadeia produtiva, a proximidade das granjas aos centros produtores de matéria-prima (milho e soja) e a redução de gastos com matéria-prima importada. Além disso, outros importantes investimentos foram os novos métodos gerenciais e a implantação do programa de Qualidade Total na empresa.

Em 1993, Luiz Fernando Furlan (neto de Attilio Fontana), assumiu a presidência do Conselho Superior de Administração da Sadia, mesmo ano em que este Conselho foi definitivamente desvinculado da direção executiva. Esta nomeação foi resultado de um acordo entre os nove grupos familiares que dividiam o controle da Sadia, com 70% das ações com direito a voto. Deste acordo, também estava entre os pontos acertados que assuntos familiares só poderiam ser decididos no âmbito do acordo, não podendo ser levados à empresa (Exame, 1993d).

Neto de Attilio Fontana, Furlan começou na Sadia em 1975. Até 1983, manteve também posições fora da empresa, como diretor da Fiesp (Federação da Indústrias e Empresa de São Paulo), da Abiove (entidade que reúne os fabricante de óleos vegetais) e presidente da Abrasca (associação de empresas de capital aberto). A atuação externa de Furlan reforçou sua boa imagem dentro da empresa, sendo sua ascensão um consenso entre os

representantes dos Fontana (Exame, 1993e). Em 1983, assumiu a vice-presidência executiva e a diretoria de Relações com o Investidor, além da gerência do Conselho de Administração da empresa. Em 1991, recebeu da revista "Dinheiro/Isto É" o título de Empreendedor do Ano na Indústria. Em 1993, ocupou o cargo de presidente do Conselho de Administração. A presidência executiva foi assumida por outro neto de Attilio Fontana, Walter Fontana Filho, que é de personalidade oposta à de Furlan, sendo mais introvertido e preferindo funções executivas e operacionais (Exame, 1993e e 2004a).

No ano de 1993, a Sadia apresentou pela primeira vez um resultado negativo no semestre, com um prejuízo de US\$ 16,7 milhões na primeira metade do ano. Este fato teve uma grande repercussão negativa, levando a alta direção da empresa fazer a contratação da consultoria Mckinsey & Company. para rever a estrutura da empresa. Os principais objetivos eram a redução de níveis hierárquicos, diminuição dos custos e redefinição dos negócios. Mesmo antes do início da atuação dos consultores, duas das cinco unidades de abate de bovinos foram fechadas, pois esta operação representava 70% do total do prejuízo (Exame, 1993f). Nos meses seguintes, treze diretores mudaram de função e cerca de doze altos executivos deixaram o grupo (Exame, 1995e).

Em 1994, segundo Sato (1998), a empresa passou pela segunda grande mudança na sua estrutura organizacional, ao adotar uma estrutura multidivisional, objetivando o direcionamento das atividades de diversificação para produtos industrializados de maior valor agregado. A nova estrutura contemplava quatro áreas de negócios: grãos e derivados, carnes *in natura*, industrializados e internacional. Os Diretores gerais comandam todas as etapas de cada área, desde a produção até a comercialização dos produtos finais. Além disso, buscando uma racionalização de custos, a empresa começou um processo de sucessivas incorporações, em uma reestruturação societária, terminado em 1998 com apenas uma empresa, a Sadia S.A.. Esta única companhia aberta consolidou todas as atividades operacionais da organização. Durante este processo de concentração, a Sadia abandonou deliberadamente

as atividades de abate e processamento de bovinos e de industrialização e envase de óleo de soja refinado. A Sadia fechou o ano de 1994 com um faturamento de US\$ 2,9 bilhões, com uma receita de exportação ultrapassando o meio bilhão de dólares e contando com cerca de 32 mil empregados diretos.

Buscando aumentar a participação do mercado externo, a Sadia implementou diversas ações nos anos seguintes. Em 1995, visando atender as demandas do mercado externo, a fábrica de Chapecó foi certificada com a ISO 9001 e quatro anos mais tarde, com a ISO 14001. Foi o primeiro abatedouro-frigorífico do Brasil a obter a certificação ISO. Em 1996, foi inaugurada uma central de armazenagem e distribuição em Garin, na Grande Buenos Aires. Em 2000, a Sadia contava com filiais na Argentina, no Uruguai e no Chile, escritórios comerciais na Itália, na Inglaterra e nos Emirados Árabes e escritórios de representação no Japão, no Paraguai e na Bolívia, além da churrascaria em Pequim, em parceria com o ministério da Agricultura da China (Sadia, 1999 e 2000).

A empresa continuou a investir em sua linha de produtos industrializados. Entre 1998 e 2001, a empresa lançou 257 novos itens, ingressando em segmentos alimentícios inéditos. Um exemplo seria o ingresso no segmento de alimentos funcionais, com o lançamento da margarina *Qualy Fibra*. Os produtos industrializados passam a responder, ano a ano, por maior parcela do faturamento da empresa, ultrapassando a casa dos 40% de participação (Sadia, 2002)

Como resultado de sua reorganização, a Sadia terminou a década de 90 com um parque fabril composto por 12 fábricas: em Concórdia e Chapecó (SC), Três Passos (RS), Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Toledo, Paranaguá e Ponta Grossa (PR), Várzea Grande (MT), Duque de Caxias (RJ), São Paulo (SP) e Uberlândia (MG) (Sadia, 2001). O conceito de fábrica utilizado pela empresa não inclui algumas instalações, como por exemplo, granjas.

Em 2000, a companhia fortaleceu o uso de parcerias e alianças com outras empresas do setor de alimentos. O objetivo era obter a capacidade de explorar diferentes oportunidades de negócios mais rapidamente e com menor

risco, visando beneficiar-se das sinergias possíveis para a ampliação da capacidade comercial e da redução de custos e despesas, sem prejuízo nível de serviço aos clientes (Parmigiani, 2004). A partir dessa decisão, formaram-se as seguintes parcerias nos anos seguintes:

- *BRF International Foods*: empresa comercial exportadora, resultado da união entre Sadia e sua concorrente Perdigão, com foco nas exportações de carnes suínas e de aves para mercados emergentes como países da ex-União Soviética, Eurásia, África e América Central;
- *Apprimus*: resultado do acordo firmado com o grupo *Accor* e Grupo Martins, para atuar especificamente no mercado de produtos e serviços para o segmento de refeições fora do lar;
- *Concordia Foods Limited*: associação com a *Sun Valley*, subsidiária da norte-americana *Cargill* com sede no Reino Unido, para explorar o potencial do mercado britânico. Seu objetivo era atender ao varejo e ao mercado de refeições fora do lar no Reino Unido e na Irlanda;
- *Acqua Sadia*: parceria com a empresa Águas Ouro Fino, para o lançamento de água mineral engarrafada “*Acqua Sadia*”;
- Rede McDonald’s: a Sadia tornou-se fornecedor regular da rede no mercado institucional.

Acompanhando o crescimento, a companhia investiu na logística e distribuição de seus produtos. Em 2000, o abastecimento das regiões Norte e Nordeste passou a ser feito por navegação de cabotagem. E no ano seguinte foi inaugurado um novo centro logístico de distribuição em Jundiaí, São Paulo. O CD de Jundiaí passou a ser o mais avançado posto de armazenagem de produtos finais, com 20 mil metros quadrados de área construída e sistemas de

informação, armazenagem, distribuição, transporte e roteirização totalmente computadorizados (Parmigiani, 2004).

A partir de 2001, a companhia tomou medidas para ampliar sua capacidade financeira, com o lançamento dos ADRs (*American Depositary Receipts*) na bolsa de Nova York. Isto aumentou a visibilidade da companhia e possibilitou investidores estrangeiros adquirirem títulos nos Estados Unidos. Além disso, aderiu ao nível 1 de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo, buscando certificar o compromisso com a transparência das informações e o tratamento imparcial aos acionistas (Sadia, 2002).

Com uma extensa linha de produtos, em diferentes áreas de atuação, a Sadia preocupou-se em não perder sua identidade de empresa de alimentos de alto valor agregado junto aos consumidores. Por isso, realizou uma reformulação visual de todas as embalagens, no intuito de estabelecer uma nova forma de comunicação com os consumidores. O projeto demandou dois anos de estudos e planejamento e baseou-se na leitura do uso que o consumidor tem dos produtos da empresa. Adicionalmente, a Sadia adotou inscrições em Braille em suas embalagens cartonadas. Em 2001, a marca Sadia foi eleita a mais valiosa do setor alimentício brasileiro, em uma pesquisa divulgada que avaliou 30 companhias nacionais listadas na CVM (Parmigiani, 2004).

Ao longo de 2002, foi implementada a Universidade Sadia. Seu objetivo foi organizar e orientar a capacitação da equipe nas competências consideradas chaves pela empresa, disseminando conhecimentos e retendo o capital intelectual. Segundo o relatório anual, "..., ou seja: aglutinando esforços de treinamento, aprimoramento gerencial e preparação de sucessores, já nasceu orientada para a criação de valor. A um tempo só, motivará as pessoas e fomentará a orientação para resultados." (Sadia, 2003).

Luiz Fernando Furlan, presidente do Conselho de Administração, deixou a empresa em dezembro de 2002 para assumir o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, a convite do recém eleito Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva (Sadia, 2003).

4.2.2.1. Expansão e diversificação do grupo Sadia

A Sadia expandiu suas atividades, tanto através de aquisições como desenvolvimento interno. A tabela 8 relaciona os principais movimentos da empresa e os processos utilizados, classificados entre desenvolvimento interno (DI), aquisição (A) e desinvestimento (DE).

Nº	Ano	Unidade	P.	Fonte
1	1953	Moinho da Lapa S.A.	DI	(Sadia, 1994, p.36)
2	1953	Moinho Marcelinense Ltda.	A	(Sadia, 1994, p.35)
3	1955	Sadia S.A. Transportes Aéreos	DI	(Sadia, 1994, p.41)
4	1964	Sadia Toledo	A	(Sadia, 1994, p.59)
5	1964	Sadia Frigográs	DI	(Sadia, 1994, p.51,56)
6	1971	Sadia Oeste (o início da atividade com bovinos foi somente em 76)	A	(Sadia, 1994, p.80; Exame, 1973)
7	1972	Sadia Transportes Aéreos	DE	(Sadia, 1994, p.42)
8	1973	Sadia Avícola S.A.	DI	(Sadia, 1994, p.77)
9	1977	Agropastorial Catarinense	DI	(Sadia, 1994, p.79)
10	1977	Fábrica esmag./extr. de óleo em Toledo	DI	(Sadia, 1994, p.83)
11	1978	Dois Vizinhos	DI	(Sadia, 1994, p.99)
12	1979	Sadia Joaçaba S.A.	DI	(Sadia, 1994, p.84,85,86)
13	1980	Friplan - Frigorífico Planalto S.A.	A	(Exame, 1980b)
14	1983	Paranaguá	DI	(Sadia, 1994, p.101)
15	1985	Três Passos Cia. Industrial de Alimentos	A	(Sadia, 1994, p.102,103)
16	1985	Corcovado Agropastoril Ltda.	A	(Sadia, 1994, p.102,103)
17	1985	Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos	A	(Sadia, 1994, p.102)
18	1986	Sadia Mato Grosso S.A.	DI	(Sadia, 1994, p.102)
19	1989	Aquisição da Comabra, em Osasco (SP)	A	(Exame, 1989b)
20	1989	Frigorífico Mouran S.A.	A	(Sadia, 1994, p.104)
21	1989	Abatedouro em Frederico Westphallen (RS)	A	(Sadia, 1994, p.113)
22	1990	Fábrica de salsichas em Duque de Caxias, Rio de Janeiro.	DI	(Sadia, 1994, p.115)
23	1991	Chapecó Avícola	A	(Parmigiani, 2004)
24	1991	Copaza Indústria de Óleos Vegetais, em Campo Grande (MT)	A	(Exame, 1991c)
25	1991	Fábrica de Paranaguá de margarinas	DI	(Exame, 1991c)
26	1991	Fábrica de Itapetininga	DI	(Exame, 1991c)
27	1992	Sadia Agroavícola S.A. Várzea Grande	DI	(Farina, 1995, p.105)

28	1992	Abatedouro em Ponta Grossa	DI	(Sadia, 1994, p.113)
29	1993	Base de distribuição Buenos Aires	DI	(Sadia, 1994, p.119)
30	1993	Lapa Alimentos	DI	(Carvalho Jr., 1997, p.124)
31	1994	Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim	DI	(Sadia, 1995)
32	1994	Operações de abate de bovinos e soja	DE	(Sadia, 1995)
33	1998	Fábrica de massas em Ponta Grossa	DI	(Sadia, 1999)
34	1999	Aquisição da empresa e Miss Daisy	A	(Sadia, 2000)
35	1999	Aquisição da Granja Rezende, em Uberlândia	A	(Sadia, 2000)
36	2000	Fábrica de macarrão e moinhos (desfeita a Sociedade Lapa Alimentos).	DE	(Sadia, 2001)

Tabela 8 – Principais movimentos do grupo Sadia.

A tabela 8 também pode ser resumida em um gráfico, com o número de movimentos de expansão ao longo da história da Sadia. Este gráfico se encontra abaixo, na figura 18.

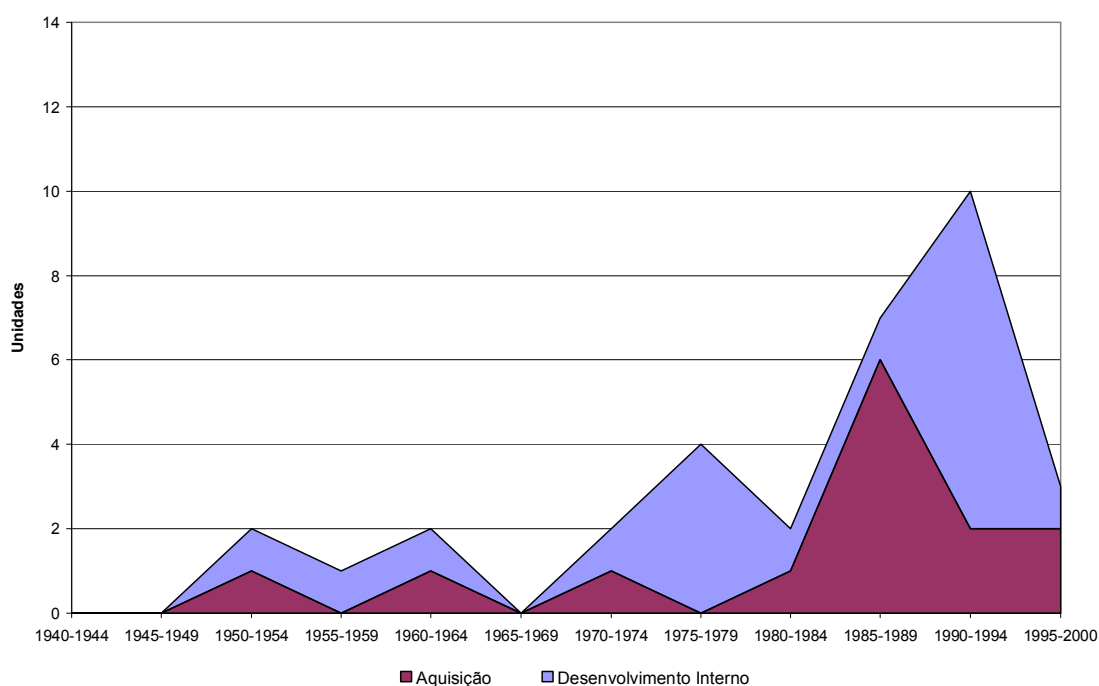


Figura 18 – Movimentos de crescimento do grupo Sadia

Através deste gráfico, percebe-se um período inicial sem movimentos de expansão, contando-se apenas com as atividades iniciais de abate e suínos e moinho de trigo. A partir de 1953, iniciou-se um processo de crescimento,

pautado por taxas progressivamente maiores, até meados da década de 90. Exceto durante período de 1985 a 1989, existiu uma predominância dos desenvolvimentos internos sobre as aquisições. Esta predominância inverteu-se novamente a partir de 1995.

Em termos de diversificação, a classificação proposta por Penrose (1968) pode ser aplicada. O resultado encontra-se na tabela 9 abaixo.

Segmento	Base tecnológica	Base de clientes	Classificação
Suínos	Inicial	Inicial	Atividade inicial
Moinho	Inicial	Inicial	Atividade inicial
Transportes aéreos	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Frangos	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Perus	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Bovinos	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Soja e derivados	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Margarina	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Massas e alimentos secos	Nova	Já existente (sem aproveitar a cadeia de frio)	Diversificação relacionada
Pratos Prontos	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Massa frescas e pizzas	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Sobremesas congeladas	Nova	Já existente	Diversificação relacionada

Tabela 9 – Classificação dos movimentos de diversificação do grupo Sadia.

Com relação ao encadeamento das atividades, as operações com suínos e moinho podem ser consideradas como as atividades iniciais. Posteriormente, o conjunto de atividades com suínos, frangos e perus demandou um enorme volume de ração que estimulou o desenvolvimento das atividades com soja e derivados. Finalmente, o interesse em agregar valor no óleo de soja obtido estimulou a industrialização do produto, através das atividades com margarina.

As demais atividades utilizam a mesma base de clientes e a cadeia de frio na distribuição (excluindo o segmento de massas e alimentos secos).

Segundo a classificação da tabela anterior, pode-se também relacionar os segmentos de atuação da Sadia ao longo de sua história, exibindo as datas de início e fim das atividades nos respectivos segmentos. Esta relação encontra-se abaixo na figura 19.

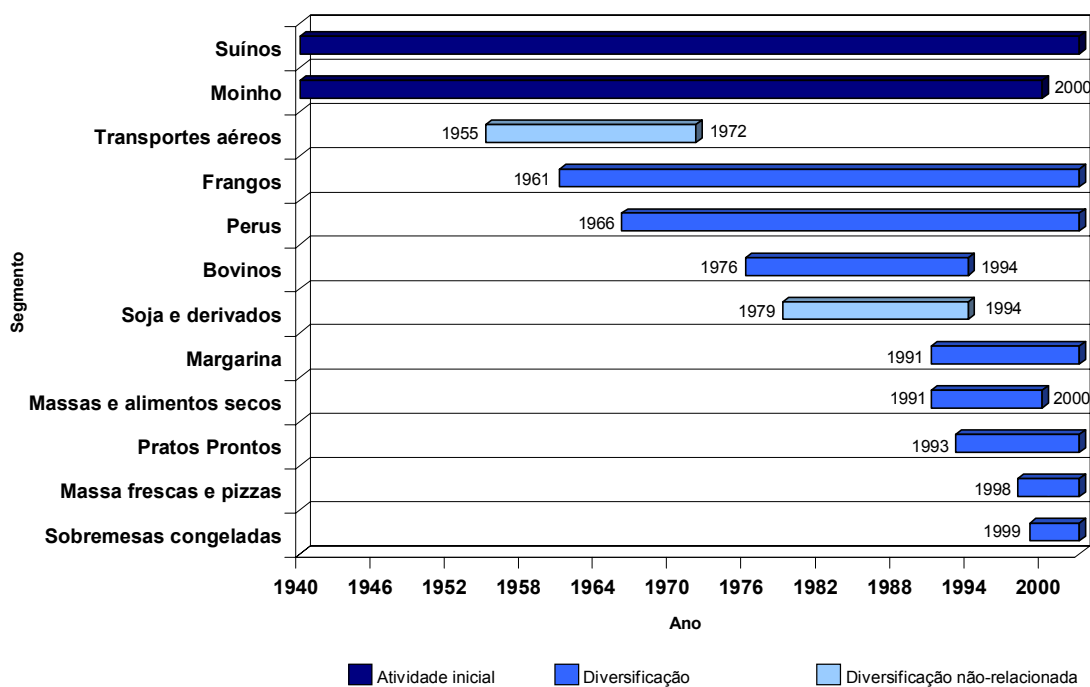


Figura 19 – Sumário dos movimentos de diversificação da Sadia.

A figura 19 mostra uma distribuição do início das atividades ao longo da história da empresa, com a exclusividade de segmentos de produtos industrializados a partir da década de 90. Além disso, os movimentos de diversificação relacionada predominam sobre os demais.

4.2.3. Grupo Perdigão

A história do grupo Perdigão começou na década de 30, em Videira (na época separada em Vilas de Perdizes e Vila de Vitória), onde Ricardo Brandalise, imigrante italiano e pai de Saul Brandalise, montou uma casa de comércio no centro da Vila de Perdizes, chamada de A. David Brandalise e Irmãos. Foi neste estabelecimento que Saul teve seus primeiros contatos com o comércio.

Em 1934, com a entrada de Angelo Ponzoni na sociedade, formou-se o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia.. Recém chegado de Curitiba, onde foi estudar, Saul Brandalise começou a trabalhar como contador na firma Floriani Bonato e Cia Ltda, que ficava em Herval d'Oeste.

No ano de 1937, ocorreu a associação entre estes dois estabelecimentos comerciais, dando origem a Ponzoni, Bonato & Cia. Ltda., que contava com 70 empregados e abrangia várias casas comerciais em outros municípios da região. Saul ganhou o cargo de diretor desta firma. Também foi nesta época que Ricardo Brandalise faleceu.

A sociedade durou pouco tempo, sendo desfeita no ano seguinte, voltando a ser Ponzoni, Brandalise & Cia.. Em 1939, a empresa incorporou o abatedouro e fábrica de produtos suínos Frey & Kellermann, surgindo a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., mais tarde chamada de Perdigão. Este foi o início de uma série de incorporações nos anos seguintes.

Em 1943, buscando expandir os negócios através do processamento das peles dos suínos abatidos, o grupo adquiriu a Sociedade Curtume Catarinense, cuja razão social posteriormente foi mudada para Curtume Perdigão. Dois anos depois, com o crescimento desta atividade, os negócios de comércio, indústria e curtume foram agrupados em apenas uma sociedade anônima. A Perdigão abandonou segmento de couro em 1985, quando ocorreu a crise nos curtumes de pele suína, provocada pelo surgimento de uma nova tecnologia desenvolvida para retalhar bovinos. Em comparação com o bovino, a grande quantidade de gordura do suíno dificultava o processo, sendo necessário provocar reações químicas mais fortes, para impedir que sobras de gordura na pele provocassem odores indesejáveis nas peças de vestuário ou

acessórios. Alguns empresários especializados migraram para o curtimento de couro bovino, enquanto outros, sem condições de trocar os equipamentos, simplesmente abandonaram a atividade.

Em 1946, a empresa aumentou seus negócios, com a aquisição de um moinho de trigo em Videira. No ano seguinte, começou a atuar no setor madeireiro, adquirindo serrarias e passando a produzir as próprias embalagens para os produtos. As instalações das serrarias também eram utilizadas para a construção dos próprios galpões, além da comercialização de sobras e queima de aparas nas caldeiras para geração de vapor nos frigoríficos.

A Perdigão iniciou na avicultura no ano de 1954, com a construção da Granja Santa Gema, em Videira. Esta granja servia tanto para o melhoramento genético dos suínos como para criação de aves. O abate de aves começou no ano seguinte, mas a integração vertical para a produção dos frangos somente foi implementada em 1966, através da produção integrada com produtores parceiros. Com o crescimento da produção, a empresa logo iniciou os investimentos para a modernização do abate e processamento das aves, ainda realizados nas dependências do frigorífico de suínos.

O ano de 1955 foi marcado por duas expansões dos negócios, o Expresso Perdigão e a fábrica de rações. O Expresso Perdigão, além de realizar o transporte das matérias-primas e produtos, atuava também no transporte de passageiros. Já a fábrica de rações foi projetada para atender as necessidades da Granja Santa Gema. Com a atividade de transporte, a razão social da empresa passou a ser Ponzoni e Brandalise S.A. – Comércio, Indústria e Transporte. Em poucos anos, o negócio de transporte cresceu, incluindo a aquisição de dois aviões para transporte de produtos para São Paulo.

Saul Brandalise participou de política partidária e de alguns cargos de classe. No campo político, sempre apresentou uma filosofia de homem de centro, com passagens pelo antigo Partido Social Democrático e pela Aliança Renovadora Nacional, além de ter integrado posteriormente o Partido Democrático Social. Nas atividades de classe, foi presidente do Sindicato da

Indústria de Carnes de Santa Catarina, presidente da Associação da Indústria de Carnes e Derivados do Estado de Santa Catarina e teve influência na Diretoria da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Brandalise, 1982). Entre os outros familiares, o que obteve maior expressão política foi seu genro, Ivan Oreste Bonato (PFL-SC), Secretário da Fazenda do Estado de Santa Catarina por dois mandatos consecutivos, e suplente de senador de Jorge Bornhausen, quando Bornhausen ocupou o cargo de ministro da Educação durante o governo Sarney. Atualmente, Ivan é sócio-proprietário das empresas Televisão Joaçaba Ltda. e Firenze Comunicação e Produção Ltda., ambas ligadas à rede Barriga Verde (Bandeirantes) de Santa Catarina.

No final da década de 70, iniciou-se um processo intenso de aquisições, resultando em um rápido movimento de expansão das atividades. Neste período, foram adquiridas a Indústria Reunidas Ouro S.A., a Indústria Saulle Pagnocelli, unidades de aves e rações das Organizações Sueli, o grupo Borrela, o grupo Sulina, a Indústria de Conservas Santo André (grupo Bourdon/Swift Armour) e o Frigorífico de aves Mococa. No setor de soja, a operação inicialmente era realizada para suprir o farelo necessário para as fábricas de rações. Na medida em que os mercados interno e externo apresentaram condições para absorverem os excedentes, maiores quantidades passaram a ser esmagadas. Investiu-se também em atividades não relacionadas, como a emissora de TV Barriga Verde, o Hotel San Raphael e o Supermercado Perdigão. Existia até um plano para autogeração de insumo energético utilizado nas indústrias (Perdigão, 1984). Neste período, a *holding* do grupo transformou-se em uma empresa de capital aberto.

Objetivando diversificar e agregar valor a seus produtos, a Perdigão desenvolveu a própria tecnologia genética do Chester, um produto de vital importância para sua história. As pesquisas foram iniciadas em 1979, através de um programa de melhoramento genético. O resultado foi o Chester, lançado em 1983. Ao decidir não mais depender da tecnologia genética importada dos Estados Unidos, foram contratadas algumas Universidades brasileiras dedicadas a pesquisas em melhoramento genético de aves. Este contato

resultou, em 1985, na contratação de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal.

Inicialmente, este corpo técnico ficou instalado em Videira. Mas em 1992, foi criada uma unidade exclusivamente dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento do Chester em Arceburgo (MG). Sua finalidade era:

- Manter e aprimorar o material genético
- Seguir as exigências do mercado consumidor
- Aperfeiçoar metodologias estatísticas de tratamento e avaliação de dados
- Monitorar um grande número de características de desempenho

Com isto, a tecnologia genética da ave era totalmente controlada, pesquisada e desenvolvida dentro da Perdigão, prescindindo de qualquer consultoria externa. Por possuir excelência nas técnicas estatísticas, os técnicos do centro de pesquisas eram aproveitados também no aperfeiçoamento dos métodos de tratamento estatísticos de dados de abates e custos (Giordano, 1995).

Já em 1984, a empresa mostrava evidências de problemas financeiros, conforme o relatório anual que declarava que era necessária "...a redução das despesas financeiras, seja através da conversão de dívidas, em capital de risco ou por alongamento dos prazos. Com isto, as empresas voltarão a apresentar os níveis normais de rentabilidade" (Perdigão, 1984, p. 16).

Segundo Uller (2002), o processo utilizado na criação de outras empresas contribuiu para a dificuldade no saneamento das dívidas durante a década de 90, pois estas empresas tinham como proprietários os controladores da Perdigão, que prestavam serviços e forneciam produtos com exclusividade e sem cotação de preços, e, em alguns momentos, sem a qualidade contratada.

No ano de 1986, realizou-se um plano objetivando adequar as empresas Perdigão operacional e financeiramente à vocação agroindustrial. Foram eleitas as principais atividades, em que a Perdigão deveria continuar a investir como

produtos de aves, suínos e o segmento de soja e rações. Foram disponibilizados para a venda uma série de outros ativos não relacionados com estas atividades. A venda de tais ativos proporcionou recursos que permitiram uma redução real de perto de 40% na dívida financeira consolidada, aumentando o índice consolidado de capital próprio de 47% para 60% dos ativos totais (Perdigão, 1987).

A forte recessão de 1990, causada pelo Plano Collor (Gremaud, 2002), gerou uma forte queda da atividade da indústria e comércio. Além disso, abertura econômica alterou a dinâmica do mercado interno, afetando muitas empresas, entre elas a Perdigão. Todos investimentos para a modernização do parque fabril cessaram, sendo alocados recursos apenas para a manutenção dos ativos já instalados. A falta de caixa obrigava a venda de produtos com preços inferiores ao valor de mercado, gerando contínuos déficits na operação que diminuía a credibilidade da Perdigão junto ao mercado financeiro.

Para Uller (2002), a Perdigão cresceu através de um processo desordenado de aquisições administrado por uma gestão ineficiente, que, passou a operar em um ambiente econômico de maior concorrência, com grandes problemas de crédito, parque fabril sucateado, falta de qualidade nos produtos, pequena parcela de mercado, equipe desmotivada. O grupo era, na realidade, um conjunto de empresas deficitárias.

Em 1990, quando o crédito começou a escassear e as taxas de juros subiram, a dívida de curto prazo da empresa subiu de US\$ 101 milhões para US\$ 205 milhões em 1993. Em 1991, somente de custos financeiros, foram desembolsados US\$ 35 milhões de dólares no ano (Exame, 1992h;1993d).

Com o encolhimento das vendas no mercado interno, a partir de 1991, a crise aumentou, Obrigada a administrar uma dívida acumulada de US\$ 138 milhões, boa parte contraída para bancar as aquisições do passado, a empresa adotou um programa de enxugamento e reestruturação das atividades, com as principais características (Exame, 1992h):

- Foram colocados à venda ativos no valor de US\$ 110 milhões;

- Terceirização de algumas atividades, como a publicidade, os serviços de transporte e a manutenção dos frigoríficos;
- Racionalização da área de informática;
- Redução do quadro de pessoal de 18.000 para 15.000;
- Descentralização da gestão, com a criação de unidades de negócio e redução dos níveis hierárquicos de 11 para sete;
- Saneamento financeiro da empresa, com a colocação de US\$ 50 milhões em eurobônus.

As duas emissões de ações não foram absorvidas pelo mercado, pois não havia expectativa de aumento do valor das ações. Os papéis acabaram sendo comprados apenas pelos Brandalise com boa parte do capital emprestado pela própria Perdigão. O restante do dinheiro veio de empréstimos contraídos pela família junto a bancos, avalizados pela empresa (Exame, 1993d). A operação causou protestos dos acionistas minoritários, insatisfeitos pela diluição de suas participações acionárias após sucessivos aumentos de capital promovidos pela família Brandalise, além dos prejuízos registrados nos resultados dos anos anteriores (Exame, 1993g).

Em agosto de 1992, Roberto D’Utra Vaz, um executivo profissional indicado pelo Banco Bradesco (o maior credor na época), assumiu a diretoria administrativa-financeira da empresa. Este executivo descobriu uma empresa cujo horizonte de planejamento de caixa não passava de dez dias, não trabalhava com orçamentos e que não tinha a menor idéia de quanto seria vendido nos dois meses seguintes. Segundo a declaração do próprio Vaz “Faltavam sistemas de planejamento de curto prazo, o que afetava a produção, as vendas e a área financeira. Planejamento de longo prazo, então, nem pensar”.

Em 1993, a situação atingiu um nível insustentável, principalmente para uma empresa que não contava mais com a confiança dos investidores. Em abril, pressionados pelos bancos credores e pelos acionistas minoritários (Weg

Motores e Continental Bank), diante da dívida de US\$ 190 milhões, Saul e Flávio Brandalise foram convidados a permanecer no conselho de administração e entregar o comando dos negócios a Vaz (Exame, 1993d).

Roberto D'Utra Vaz adotou um estilo centralizador, realizando diversas ações como a demissão de 1000 funcionários, redução em US\$ 24 milhões da folha de pagamento, afastamento dos diretores de confiança dos sócios majoritários e criação de sistemas de planejamento e controle financeiro, até então inexistentes na Perdigão. Visto como interventor dos credores, teve problemas de relacionamento com os sócios e funcionários de diversos escalões. Quando tentou interferir na política de vendas, demitiu o gerente nacional de vendas, que estava na empresa há quarenta anos e tinha relações de parentesco com dona Elejalde, mãe de Flávio e Saul Júnior, o que causou comoção na família (Exame, 1993g). Vaz ficou apenas sete meses à frente dos negócios.

Em maio de 1993, foi firmado um acordo entre os acionistas, estipulando que os Brandalise tinham até dezembro do mesmo ano para saldarem seus débitos de US\$ 53 milhões, resultantes do fracasso das duas emissões de ações. Uma solução seria a venda de ativos não operacionais, mas que se provou inviável pela grande oferta em um mercado em recessão.

Em outubro de 1993, o empresário Eggon João da Silva assumiu a presidência da Perdigão, exigindo carta branca dos controladores para agir (Exame, 1993g).

Sem ter como pagar o montante devido, os Brandalise foram obrigados a vender seus 70,6% de capital da Perdigão. Em janeiro de 1994, o Banco Garantia foi contratado para conduzir um processo de leilão controlado da empresa. Após o conselho de administração vetar um acordo de venda para o Banco JP Morgan (sócio do grupo Bunge), anunciou em agosto que aceitava a proposta dos fundos de pensão para adquirir o controle acionário da empresa.

Em setembro, o tumultuado processo de venda foi concluído, quando cerca de 75% do total de ações ordinárias e 63% das preferenciais foram adquiridas por um pool de oito fundos de pensão: Previ (Banco do Brasil) com

17,16%, Sistel (Telebrás) com 17,16%, Petros (Petrobrás) com 13,90%, Real Grandeza (Centrais Elétricas de Furnas) com 10,30%, Fapes (BNDES) com 10,30%, Previ (Banerj) com 3,19%, Valia (Cia. Vale do Rio Doce) com 1,98% e Telos (Embratel) com 0,99%. A Weg motores adquiriu as ações do Continental Bank, ficando com uma participação de 14,81% e o Banco Bradesco continuou como acionista (Aby-Azar, 1995).

Nesta mesma época, a Comissão de Valores Mobiliários iniciou investigações sobre os dois anos de gestão dos irmãos Brandalise, por suspeita de falsificação de balanços, subfaturamento de vendas e desvio de recursos da empresa para negócios pessoais (Exame, 1994c).

Eggon João da Silva assumiu a presidência do conselho de administração. Para a presidência-executiva, foi contratado o executivo Nildemar Secches para conduzir as mudanças que incluíam a redefinição de foco de negócios, reorganização societária, aumento da capacidade de produção com a abertura de novas unidades e a ampliação das vendas para o mercado externo.

Através do trabalho da nova administração de recomposição das dívidas, a Perdigão retomou o controle da situação em alguns anos (figura 20).

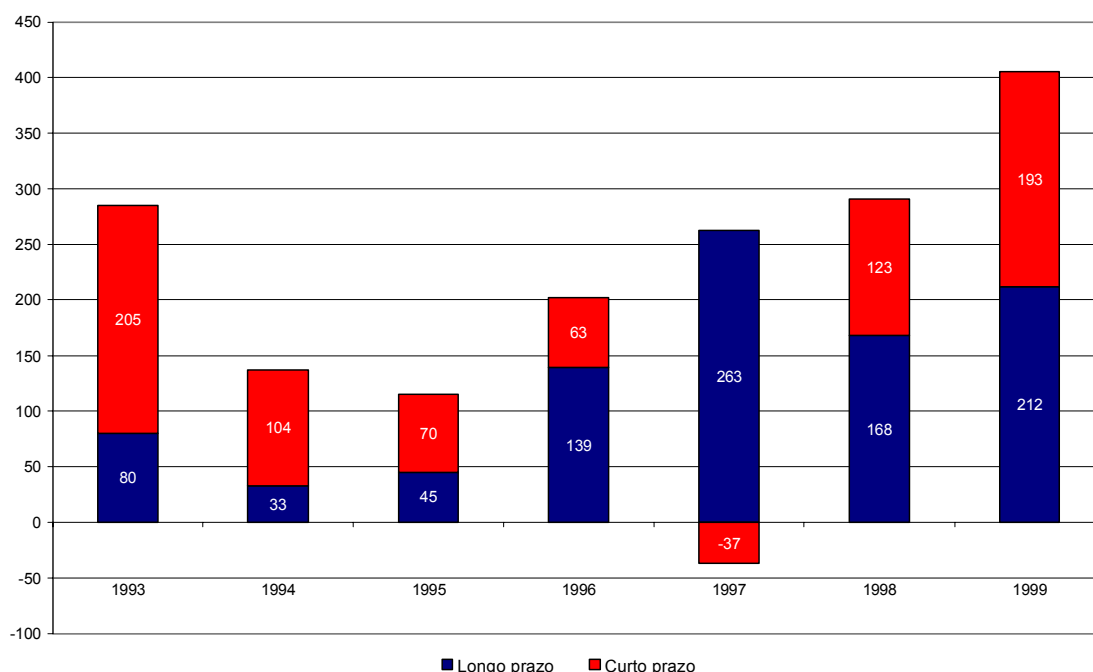


Figura 20 – Endividamento líquido da Perdigão em MM R\$ (Perdigão, 1997)

Com a queda da inflação em 1994, a Perdigão iniciou sua recuperação impulsionada pelo aumento do poder aquisitivo e de consumo. Além disso, ocorreu uma redução brutal da dívida da empresa, cuja maior parcela estava vinculada ao dólar. Como consequência da política cambial, do processo de reestruturação e do pagamento de parte dos débitos, o endividamento foi reduzido de US\$ 300 milhões em setembro de 1994 para US\$ 90 milhões em maio de 1995. Isto permitiu a empresa iniciar um plano de investimentos na modernização das fábricas e compra de novos equipamentos (Exame, 1995c).

O conselho de administração, dando ênfase a ações administrativas e jurídico-fiscais, promoveu a simplificação da antiga estrutura societária da empresa, extinguindo seis empresas. Seus ativos foram absorvidos pela Perdigão Agroindustrial S.A., que incorporou algumas das atividades industriais. Este processo resultou em uma única empresa de capital aberto (Perdigão S/A) e uma única empresa operacional (Perdigão Agroindustrial S/A), colocando todos os acionistas numa única empresa. Nesta reestruturação, a empresa reduziu o quadro de diretores, que antes somavam 24, para 7 diretores estatutários e 6 diretores adjuntos.

O resultado das mudanças não demorou. Já no primeiro semestre após a mudança de controle, a companhia apresentou resultados positivos. Na área de produtos prontos, utilizando uma política agressiva de preços, marketing e investimento pesado em qualidade, a participação de mercado saltou de 2,1% para 31,2% em dois anos. Os fundos de pensão, que pagaram US\$ 140 milhões pelo controle da Perdigão, tinham a companhia avaliada pelo valor de mercado em US\$ 310 milhões, no ano de 2000 (que geralmente fica abaixo do valor real que os sócios receberiam numa possível venda).

A reestruturação permitiu a concentração no negócio de produção de alimentos à base de proteína animal, com a alienação dos ativos das atividades não relacionadas ao foco do negócio. Projetos de otimização aumentaram, ao longo dos três anos seguintes, a capacidade produtiva da empresa em 50%. Os dois principais seriam o Programa da Qualidade Total Perdigão (QTP) e o programa Tecnologia da Informação Perdigão (TIP), que contemplou a instalação de um software de gestão empresarial. Neste processo, duas unidades industriais da empresa foram certificadas pela ISO 9002 (Perdigão 1996 a 1998).

Em 1996, foi anunciada a expansão das atividades industrial e agropecuária para o Centro-Oeste, com o lançamento do Projeto Buriti, em Rio Verde (GO). Este projeto compreendia uma fábrica de ração, um parque agropecuário de produção de aves e suínos, dois abatedouros e uma unidade de industrialização de carnes. As instalações entraram em operação em 2000 (Perdigão 1997 e 2001).

Buscando melhorar a qualidade da matéria-prima, a Perdigão investiu em dois Centros de Difusão Genética: em Videira (SC) e em Rio Verde (GO). Também firmou contrato com a Universidade Federal de Viçosa (MG) para reforçar o sistema de rastreamento e segurança alimentar, visando o controle de produtos geneticamente modificados nas diversas etapas de sua cadeia de suprimentos (Perdigão, 2001 e 2002).

Para suportar o crescimento da produção, foram inaugurados entre 1996 e 1998 os centros de abastecimentos e distribuição de Belo Horizonte (MG),

Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Videira (SC), Fortaleza (CE), Cubatão (SP), Salvador (BA) e Campinas (SP). Em 2000, toda a cadeia logística da empresa foi integrada ao programa SAP. Conjuntamente, procurando melhorar a gestão de relacionamento com os clientes, foi implantado um sistema CRM (*Customer Relationship Management*), de forma a permitir à Perdigão ajustar seus serviços às expectativas dos clientes e consumidores (Perdigão, vários).

Este aumento da produção foi acompanhado igualmente da ampliação da linha de produtos, focando o mercado de industrializados. Alguns exemplos seriam a linha Escolha Saudável do Mar (importada dos EUA) de industrializados de peixe, a linha *Light & Elegant* de produtos derivados de peru (pioneirismo na fabricação de alimentos com baixo teor de sódio) e a linha *Apresiasi* de tortas e folhados salgados. Além disso, a Perdigão entrou no segmento de sobremesas prontas congeladas, com o lançamento das pizzas e tortas doces da Linha *Apresiasi*. Para aprimorar e acelerar o desenvolvimento de novos produtos dentro das linhas já existentes, a empresa investiu também na modernização do seu centro de pesquisa, inaugurando em Videira (SC) um Centro de Tecnologia de Carnes em 1998 (Perdigão, vários).

Visando os recursos humanos, alguns programas foram implementados pela empresa. Em 1996, foi lançado o “Programa Educacional”, cuja meta foi possibilitar a todos os funcionários a conclusão do primeiro grau. No ano seguinte, foi constituída a Perdigão Sociedade de Previdência Privada, atuando como um plano de aposentadoria complementar para os funcionários. Outra ação instituída foi o Programa Habitacional Perdigão, facilitando a aquisição de casa própria para os funcionários nas localidades próximas de seus locais de trabalho. Em 2001, procurando melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores de Rio Verde (GO), a empresa inaugurou nove postos de saúde e segurança, melhorando a infra-estrutura do município. Adicionalmente, foi estendido à todos os funcionários da empresa o programa de participação nos lucros e resultados.

Com as melhorias e aumento da capacidade de produção, a estrutura voltada ao mercado externo voltou a receber investimentos. Em 2000, foi aberto o primeiro escritório da empresa no exterior, em Londres, na Inglaterra. Dois anos mais tarde, este escritório de representação foi transformado em uma unidade de negócios para coordenar as unidades da Itália e Holanda, abertas em 2001. Além disso, foi lançada a marca mundial *Perdix*, utilizada na comercialização de produtos processados. Outros movimentos direcionados para o mercado exterior foram a abertura de um escritório em Dubai, nos Emirados Árabes e o início da exportação de camarões congelados, produzidos por terceiros, através da linha *Freski*. Este lançamento buscava abrir o caminho para entrada no mercado norte-americano, maior importador mundial desse produto (Perdigão, vários).

Em 2001, a Perdigão e a Sadia criaram a BRF *International Foods*, destinada a comercializar produtos de aves e suínos produzidos por ambas as companhias em mercados emergentes. Esta sociedade durou somente um ano. Após este período, a Perdigão assumiu o controle, que passou a se chamar BFF *Brazilian Fine Food* (Perdigão, 2003).

Perdigão foi a primeira empresa brasileira de alimentos a ter suas ações listadas na Bolsa de Nova York, lançando ADRs de nível II em 2000. No ano seguinte, a empresa aderiu ao nível I de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), destacando os esforços da companhia na melhoria da relação com investidores e elevando o potencial de valorização de seus ativos.

Em 2003, a Perdigão foi apontada como uma das doze marcas mais valiosas do país, segundo estudo realizado por uma consultoria internacional especializada na área (Perdigão, 2004).

4.2.3.1. Expansão e diversificação do grupo Perdigão

A tabela 10 abaixo relaciona os principais movimentos de expansão e contração da Perdigão, além dos processos utilizados classificados como desenvolvimento interno (DI), aquisição (A) ou desinvestimento (DE).

Nº	Ano	Unidade	P.	Fonte
1	1939	Frigorífico Frey & Kellermann	A	(Brandalise, 1982, p.78)
2	1943	Sociedade Curtume Catarinense	A	(Perdigão, 2003)
3	1946	Moinho de trigo	DI	(Perdigão, 2003)
4	1947	Serrarias	A	(Perdigão, 2003)
5	1954	Granja Santa Gema	DI	(Perdigão, 2003)
6	1955	Expresso Perdigão	DI	(Perdigão, 2003)
7	1955	Fábrica de rações	DI	(Perdigão, 2003)
8	1965	Gráfica Perdigão Ltda.	DI	(Brandalise, 1982, p.81)
9	1971	Empório Couros S.A.	A	(Brandalise, 1982, p.82)
10	1973	San Raphael Palace Hotel	DI	(Perdigão, 2003)
11	1973	Supermercado Perdigão.	DI	(Perdigão, 2003)
12	1975	Abatedouro de aves	DI	(Perdigão, 2003)
13	1975	Perdigão Agropecuária S.A.	DI	(Brandalise, 1982, p.84)
14	1976	Fábrica de óleo	DI	(Perdigão, 2003)
15	1977	União Velosense Frigorífico-Unifrico S/A	A	(Giordano, 1995, p.22)
16	1977	Fruticultura de maçã	A	(Brandalise, 1982, p.85)
17	1979	Rações Pagnocelli S.A	A	(Perdigão, 2003)
18	1980	Agropecuária Confiança Ltda.	A	(Perdigão, 2003)
19	1980	Comércio Indústria Saule Pagnocelli S.A.	A	(Perdigão, 2003)
20	1980	Reunidas Ouro S/A	A	(Perdigão, 2003)
21	1980	Reflora Reflorestamento S.A.	A	(Giordano, 1995, p.22)
22	1980	TV Planalto, de Lages (SC).	DI	(Exame, 1980b)
23	1981	Nodaris S.A. Empreendimentos Florestais Ltda.	A	(Giordano, 1995, p.22)
24	1984	Suely Avícola S.A.	A	(Perdigão, 2003)
25	1984	Suely Rações S.A.	A	(Perdigão, 2003)
26	1984	Frigorífico Cantagalo S.A.	A	(Perdigão, 2003)
27	1985	Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba	A	(Giordano, 1995, p.22)
28	1985	Frigorífico Borella S/A	A	(Perdigão, 2003)
29	1985	Borella Agropastoril Ltda.	A	(Perdigão, 2003)
30	1985	Borella Avícola Ltda.	A	(Perdigão, 2003)
31	1985	Borella Óleos Vegetais Ltda.	A	(Perdigão, 2003)

32	1985	Atividade de curtume encerrada	DE	(Giordano, 1995, p.22)
33	1986	Frigoplan Ltda.	A	(Perdigão, 2003)
34	1986	Supermercado, pomares, posto de combustível e serrarias são vendidos	DE	(Giordano, 1995, p.22)
35	1988	Sulina Alimentos S/A	A	(Giordano, 1995, p.22)
36	1988	Ideal Avícola S/A	A	(Giordano, 1995, p.22)
37	1988	Granja Ideal S/A.	A	(Giordano, 1995, p.22)
38	1988	Perdigão da Amazônia S/A.	DI	(Perdigão, 2003)
39	1988	Perdigão Adubos	DI	(Carvalho Jr., 1997, p.125)
40	1989	Fábrica da Swift de Utinga	A	(Exame, 1993g)
41	1989	Frigorífico Mococa S/A	A	(Giordano, 1995, p.22)
42	1990	<i>Joint-venture</i> com o grupo português Valouro	DI	(Carvalho Jr., 1997, p.106)
43	1991	Desfeita a <i>joint-venture</i> com Valouro	DE	(Carvalho Jr., 1997, p.106)
44	1994	Fábrica de Utinga é fechada	DE	(Exame, 1993g)
45	1994	Perdigão da Amazônia S/A	DE	(Perdigão, 1995)
46	1995	Venda da Perdigão Adubos	DE	(Perdigão, 1996)
47	1995	Venda da Perdigão Transportes	DE	(Perdigão, 1996)
48	1996	Perdigão da Amazônia S/A	DE	(Perdigão, 1997)
49	1997	Fábrica de rações em Marau (RS)	DI	(Perdigão, 1998)
50	1998	Fábrica de industrializados em Marau (RS)	DI	(Perdigão, 1999)
51	1999	Fábrica de pratos prontos em Lages (SC)	DI	(Perdigão, 2000)
52	2000	Complexo de Rio Verde (GO)	DI	(Perdigão, 2001)
53	2000	Compra da Batávia (perus)	A	(Perdigão, 2001)

Tabela 10 – Principais movimentos do grupo Perdigão.

A tabela 10 também pode ser resumida em um gráfico, com o número de movimentos de expansão ao longo da história da Perdigão. Este gráfico se encontra abaixo, na figura 21.

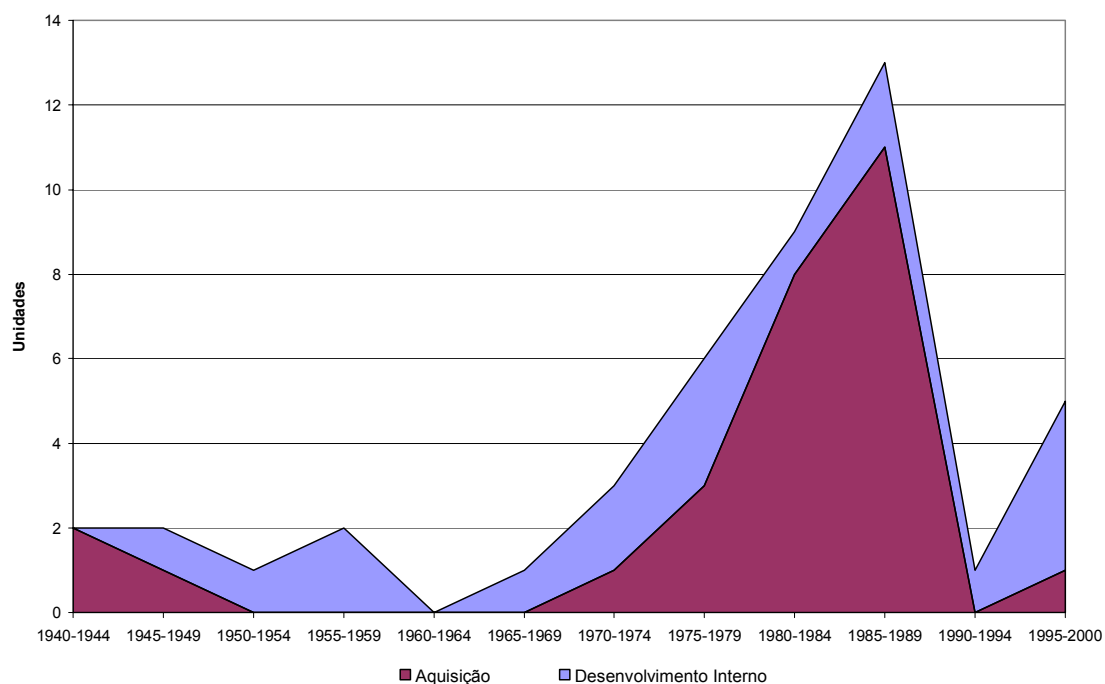


Figura 21 – Movimentos de expansão do grupo Perdigão

Através da figura 21, percebe-se já no início da trajetória de crescimento algumas aquisições de outras empresas. Além disso, os movimentos de expansão através de aquisições predominaram sobre os desenvolvimentos internos, principalmente durante a década de 80, quando ocorreu o processo de concentração de capital da indústria de carnes no Brasil. Após o período de contração em meados da década de 90, a Perdigão voltou a apresentar movimentos de expansão, porém através de desenvolvimentos internos principalmente.

Em termos de diversificação, a classificação proposta por Penrose (1968) pode ser aplicada. O resultado encontra-se na tabela 11 abaixo.

Segmento	Base tecnológica	Base de clientes	Classificação
Suínos	Inicial	Inicial	Atividade inicial
Curtume	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Moinho	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Serraria	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Frangos	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Transporte	Nova	Nova	Diversificação não relacionada

Gráfica	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Hotel	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Supermercado	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Soja e derivados	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Fruticultura	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Chester	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Reflorestamento	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
TV	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Adubos	Nova	Nova	Diversificação não relacionada
Conservas em lata	Nova	Já existente (sem aproveitar a cadeia de frio)	Diversificação relacionada
Pratos Prontos	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Perus	Nova	Já existente	Diversificação relacionada
Pizzas Prontas	Nova	Já existente	Diversificação relacionada

Tabela 11 – Classificação dos movimentos de diversificação do grupo Perdigão.

Com relação ao encadeamento das atividades, a operação com suínos pode ser considerada como a atividade. Esta atividade gerou oportunidades para as operações com curtume e moinho. Posteriormente, o conjunto de atividades com suínos e frangos demandou um enorme volume de ração, estimulando o desenvolvimento das atividades com soja e derivados, de forma semelhante à Sadia. A diferença foi que as atividades com o chester e peru só foram iniciadas posteriormente. Além disso, existiram diversas atividades não relacionadas ao longo da trajetória de crescimento.

Segundo a classificação da tabela anterior, pode-se também relacionar os segmentos de atuação da Perdigão ao longo de sua história, exibindo as datas de início e fim das atividades nos respectivos segmentos. Esta relação encontra-se abaixo na figura 22.

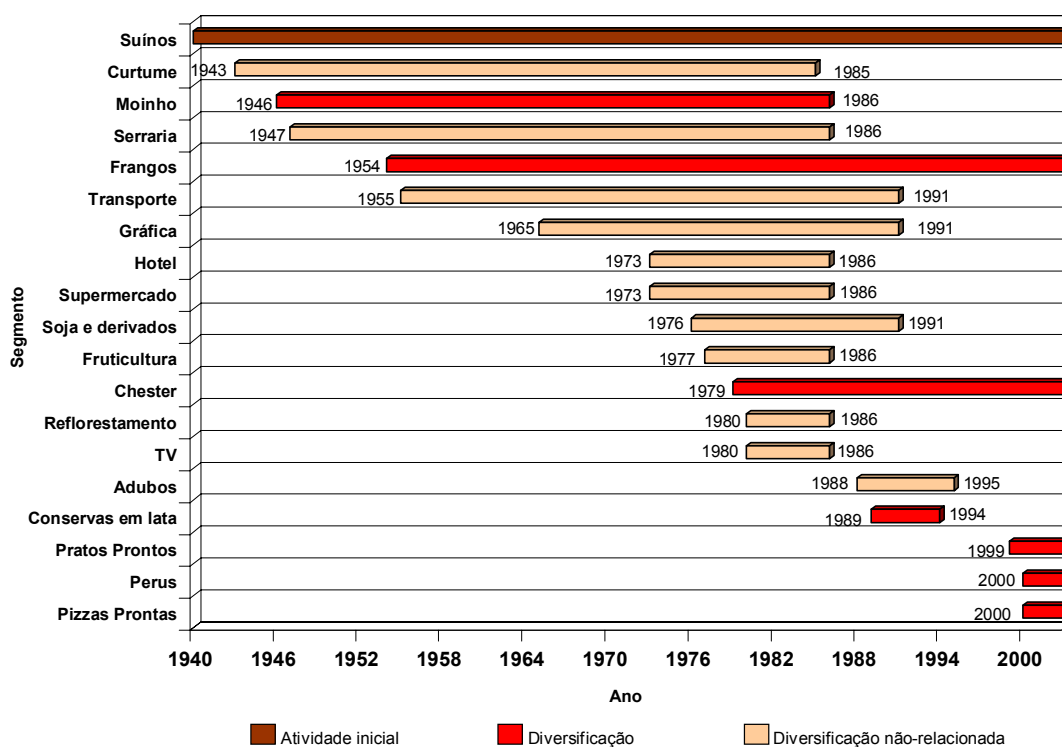


Figura 22 – Sumário dos movimentos de diversificação da Perdigão.

A figura 22 mostra uma predominância dos movimentos de diversificação não relacionada, dos quais nenhum deles foi mantido pela empresa atualmente. É possível perceber, em 1986, o resultado do plano objetivando adequar as empresas Perdigão operacional e financeiramente à vocação agroindustrial.

4.3. Síntese da análise

Este item tem como objetivo verificar e comparar como os grupos Sadia e Perdigão responderam aos desafios gerenciais advindos do seu processo de crescimento.

Conforme descrito na metodologia, as tabelas de eventos foram utilizadas para analisar as trajetórias das duas empresas, de acordo com os

sete traços organizacionais propostos por Fleck (2001). As tabelas completas estão no anexo 2.

Estas evidências, aliadas a outras informações como declarações dos dirigentes, foram relacionadas com as questões genéricas identificadas a partir das histórias da indústria e empresas, procurando encontrar as ações das empresas em resposta aos desafios gerenciais.

4.3.1. Traço de orientação interna - Organização

Desafio gerencial	Questões genéricas	Ações da Sadia em resposta ao desafio	Ações da Perdigão em resposta ao desafio
Aumento do grau de diversidade	- Definição do negócio principal	- Foco constante na atividade de alimentos	- Sem foco de negócio principal até dec. 80
	- Desenvolvimento de economias de escala e escopo entre as fábricas	- Diversificação relacionada	- Diversificação não relacionada
	- Sinergia entre os negócios	- Integração vertical ao longo da cadeia - Integração entre as fábricas e demais departamentos	- Integração vertical ao longo da cadeia
	- Formação de princípios comuns através de toda a organização	- Desenvolvimento de uma marca forte associada à qualidade	- Ausência de filosofia norteadora
Indicação da configuração do traço:		Integração	Fragmentação

Tabela 12 – Questões e ações associadas ao traço de organização.

A tabela 12 apresenta os resultados do traço de organização, que está associado ao desafio de gerenciar um conjunto de atividades cujo grau de diversidade aumenta à medida que a firma cresce.

Algumas questões genéricas que traduzem o desafio da diversidade nesta indústria tratam do desenvolvimento de economias de escala e escopo entre as diferentes unidades industriais, buscando a redução de custos e melhor aproveitamento dos animais abatidos, dada a alta sazonalidade e perecibilidade, além dos altos custos fixos.

Para obter estas economias, é adequado planejar os movimentos de expansão, buscando a integração entre as diferentes operações. Este planejamento torna-se mais complexo caso o setor esteja passando por um período de concentração de capital, como durante a década de 80. Com a possibilidade do aparecimento súbito de uma oportunidade de aquisição de um concorrente, uma reação rápida podia ser necessária.

Ao mesmo tempo, cabe à alta direção da empresa desenvolver elementos que estimulem a integração durante o processo de crescimento, como valores de equipe entre os funcionários, desenvolvendo o sentimento de grupo e unidade.

Tratando-se dos grupos Sadia e Perdigão, notou-se já na origem das empresas, uma importante diferença. Attilio Fontana teve o aprendizado como comerciante, em seu próprio estabelecimento, porém abandonando as outras atividades quando assumiu a Sadia, dedicando-se exclusivamente ao ramo industrial de alimentos. “Isso era ponto pacífico. Minha carreira de comerciante estava para ser encerrada definitivamente”, declarou o próprio Attilio Fontana (Parmigiani, 2004, p.18). A partir daí, o crescimento da empresa girou em torno de sua atividade como indústria de alimentos, sendo norteadada principalmente pela ampliação e integração destas atividades.

Saul Brandalise começou suas atividades no comércio, sendo promovido a diretor quando a firma onde trabalhava, Floriani Bonato e Cia. Ltda., associou-se com a empresa de seu pai. A entrada no ramo de alimentos industrializados ocorreu dois anos mais tarde, quando foi adquirido o frigorífico de suínos. Porém, o foco essencialmente comercial da empresa não foi abandonado. Conforme o próprio Relatório da Administração (Perdigão, 1983), o objetivo inicial da empresa era a exploração do comércio em geral. Na década de 40, com a expansão verificada nos negócios, a Perdigão passou a desenvolver atividades nos ramos industrial, agropecuário e de serviços, buscando diversificar para atividades de boa rentabilidade, mas não sendo prioritária a ênfase nas semelhanças.

Um bom exemplo seria a atividade de transporte de cargas. As duas empresas, entendendo a importância da velocidade e qualidade no serviço de transporte de alimentos perecíveis, montaram as próprias frotas para distribuição dos produtos. Mas a Perdigão foi além, enxergando a possibilidade de ganho de escala, expandindo o serviço para o transporte comercial de passageiros e alterando a razão social da empresa que, para contemplar a atividade de transporte, passou a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. - Comércio, Indústria e Transporte. Neste caso, a possibilidade de conflitos de prioridade aumentou, visto que os objetivos entre o transporte de cargas e passageiros são diferentes.

Outra questão em que a diferença entre a abordagem das empresas fica evidente é a administração das emissoras de rádio. A Sadia criou sua rádio, a Rádio Rural de Concórdia, para levar informações e orientação diretamente aos criadores nas suas propriedades. Embora de atuação comercial, a Rádio Rural se prestava principalmente à comunicação com os integrados, transmitindo-lhes informações e instruções técnicas relativas às atividades de produção, como o manejo dos animais. Já a Perdigão criou três estações comerciais de rádio, que além da programação comercial, somente eram utilizadas para a divulgação da marca. O conflito de prioridades fica claro, considerando-se que dificilmente existia necessidade de se ter a própria emissora de rádio para fazer propaganda institucional. Além disso, a Perdigão adquiriu uma concessão para retransmissão de canal de televisão, a TV Planalto de Lages (SC). Mesmo com todos estes investimentos da Perdigão em comunicação, a Sadia teve sua marca estabelecida em São Paulo muito antes de sua concorrente, permitindo uma grande penetração no mercado paulista e a fixação de sua marca, conforme planejado e integrado com seu movimento de expansão fabril e comercial para a capital de São Paulo.

Ambas companhias apresentaram alguns movimentos em comum, como a diversificação para o segmento de abate e industrialização de aves, segmento de bovinos e para a industrialização da soja, além das atividades iniciais com suínos e farinha de trigo. Somente foi encontrado um breve registro sobre atividades fragmentadas da Sadia, relatando a existência de uma

corretora de seguros e de uma firma de processamento de dados. Isto resultou, no caso da Sadia, em uma grande concentração das evidências relacionadas no pólo de autoperpetuação. Já ao longo da história da Perdigão, é possível verificar diferentes movimentos de diversificação para uma extensa lista de atividades com um baixo grau de integração entre si, como supermercados, serrarias, hotelaria, postos de gasolina, transportes, reflorestamento, fruticultura, emissoras de rádio e televisão, loja de departamentos, representações de couro, agência de publicidade, agência de viagens e produção de adubos orgânicos, ajudando a explicar sua maior proximidade do pólo de autodestruição.

Na década de 70, quando a atividade de alimentos se destacou frente às demais, a Perdigão aumentou seu foco neste segmento, passando a concentrar a expansão das atividades nesta área. Mesmo assim, foi somente na década de 80 que a empresa disponibilizou para venda os ativos não relacionados com as atividades principais. Esta demora em empreender esforços na redução da fragmentação da estrutura foi possivelmente consequência da dificuldade da alta direção em coordenar a realocação dos recursos. Ao contrário de sua concorrente, a Sadia aparentemente já tinha consolidado sua visão e objetivo para o ramo de alimentos, de acordo com a declaração do presidente Walter Fontana “*Nosso negócio é e será alimentos.*” (Exame, 1980b, p.26).

O foco da Sadia no segmento de alimentos permitiu a construção de uma base mais sólida até a década de 80, quando o processo de industrialização e agregação de valor nas atividades tornou-se vital para a rentabilidade dos negócios. O uso de carne mecanicamente separada (CMS), por exemplo, reduziu o custo dos produtos, já que subprodutos do processo passaram a compor a emulsão protéica dos embutidos. Em 1980, 95% do faturamento da Sadia era proveniente de atividades agroindustriais, distribuídas entre 17 empresas, enquanto na Perdigão, este valor era de 80% distribuído entre 22 empresas (Exame, 1980b).

Algumas evidências sobre o planejamento da Sadia em relação à integração de suas unidades produtoras, centros de pesquisa ou fábricas de ração, indicaram que a empresa buscava estimular a atuação em conjunto de suas unidades. Um exemplo seria o centro de pesquisa aplicada de Faxinal dos Guedes, cuja finalidade era de aprimorar os processos de produção de reprodutores e matrizes, garantindo assim a melhor qualidade da matéria-prima animal para todo o grupo (Sadia, 1994). Pode-se citar também a rápida transferência das técnicas de produção integrada para a suinocultura, obtendo vantagens em ambos os segmentos de atividades. A Perdigão somente teve êxito na implantação do programa de produção integrada cinco anos mais tarde. Apesar do grupo Perdigão também ter buscado a integração vertical em suas cadeias de produção, o crescimento foi orientado por oportunidades comerciais em um processo desordenado de aquisições, com uma gestão ineficiente dos recursos, indicando menos planejamento na integração do conjunto de empresas (Uller, 2002).

Os investimentos na promoção da marca Sadia construíram uma marca forte, utilizada como elemento de integração na empresa. A marca foi registrada como “marca notória” em 1982. O INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial) somente concede tal registro para marcas já reconhecidas em território nacional por todas as camadas sociais, com seu prestígio transcendendo o segmento mercadológico (Sadia, 1984).

Trabalhar em uma empresa de tamanho reconhecimento pode auxiliar na construção de valores. O sentimento de fazer parte de uma elite, por exemplo, atua como elemento de integração dos funcionários. A constante presença da marca auxilia o desenvolvimento da percepção de pertencer a um grupo (Collins e Porras, 1995).

Em 1980, a Sadia contava com 50 produtos associados a uma marca forte. Já a Perdigão contava com cerca de 100 produtos (sendo apenas cinquenta comercialmente interessantes) e ainda planejando a promoção de sua marca (Exame, 1980b). Além disso, a Sadia criou uma mascote (o frango

corredor chamado *Lequetreque*), funcionando como um elemento de identificação e integração na comunicação de seus produtos.

A integração dos produtos sob uma mesma marca forte refletiu em outros benefícios. No início da década de 90, a Sadia fazia uma distribuição linear da verba publicitária pelos doze meses do ano, concentrando a comunicação em 33 itens. Esta ação buscava aumentar a eficiência dos investimentos em publicidade. Mesmo assim, graças à disseminação da marca em toda linha de produtos, o público poderia visualizar a marca pelo menos uma vez por dia durante todo o ano, atingindo 284 vezes cada habitante do país em 1990, segundo as pesquisas realizadas pela empresa (Exame, 1991a).

A preocupação da Sadia quanto à integração de sua organização é reforçada com a declaração de Raul Mena Barreto, presidente executivo, em 1991 “A diversificação tem limites econômicos. Estamos mais preocupados em verticalizar a produção para aumentar o valor agregado de cada produto, do que simplesmente expandir as atividades” (Exame, 1991c, p.57).

Desta forma, considerando-se as ações da Sadia visando à integração da empresa, pode-se observar uma maior propensão ao pólo de autoperpetuação, enquanto a Perdigão exibiu uma maior propensão à autodestruição.

4.3.2. Traço de orientação interna - Alocação de recursos

Desafio gerencial	Questões genéricas	Ações da Sadia em resposta ao desafio	Ações da Perdigão em resposta ao desafio
Aumento dos conflitos de prioridade	- Envolvimento da alta direção nas decisões	- Presença constante de Attilio	- Conflitos entre os interesses familiares e dos negócios na alta direção - Influência de executivo externo
	- Planejamento nos movimentos de expansão e diversificação	- Gestão profissional com estrutura centralizada - Proximidade da alta direção do principal mercado	- Descolamento da alta direção das atividades operacionais
	- Capacidade de focar os investimentos	- Preferência pelo planejamento e desenvolvimento interno de novas unidades	- Aquisições de oportunidades
Indicação da configuração do traço:		Forte coordenação	Fraca coordenação

Tabela 13 – Questões e ações associadas ao traço alocação de recursos.

A tabela 13 apresenta os resultados do traço de alocação de recursos, que está associado à gestão dos conflitos de prioridade pela alta direção da empresa.

Algumas questões genéricas que traduzem o desafio do conflito de prioridades nesta indústria tratam do envolvimento e participação da alta direção no planejamento e implementação das ações, tanto na expansão e operação das fábricas como junto aos mercados interno e externo. Esta presença atuante contribui para a manutenção do foco nos investimentos e melhorias, ao longo do processo de crescimento.

Por se tratarem de empresas de origem familiar administradas pelo fundador, pelo menos durante um período inicial, há uma maior tendência a existir uma forte coordenação, devido à concentração do processo decisório na figura do fundador empreendedor e em seus parentes mais próximos. Na medida que a participação de outros membros da família aumenta, existe a possibilidade da formação de “feudos”, isto é, surgimento de grupos menores com interesses dissonantes entre si, influenciados por conflitos familiares. Caso

isto ocorra, acarretará no enfraquecimento da coordenação da alocação de recursos (Fleck, 2003a).

A Sadia, ao longo de sua trajetória, mostrou evidências de uma forte atuação e presença da alta direção no planejamento da empresa. Inicialmente, a presença constante da figura de Attilio Fontana garantiu a forte coordenação da empresa, auxiliado por sua equipe composta por vários membros da família.

Mesmo quando iniciou suas atividades políticas, Attilio mostrou uma grande competência ao conciliar as duas carreiras, de industrial e de político. Quando foi eleito deputado federal em 1955, foi para o Rio de Janeiro para atuar na Câmara dos Deputados. Já em 1959, tratou de implantar pessoalmente a primeira filial da Sadia no Rio de Janeiro, formando uma base na cidade para tratar dos assuntos da empresa. Esta filial teve um importante papel no desenvolvimento do mercado carioca. Attilio continuou a dividir seu tempo entre o Rio de Janeiro, São Paulo e Concórdia até 1975, quando decidiu abandonar a atividade política e a vida pública.

Sem a presença integral de Attilio, os negócios continuaram sob os cuidados da família. Algumas evidências mostraram a participação de outros executivos nas decisões mais importantes do grupo. São alguns exemplos:

- A viagem de Ivo Reich (futuro presidente executivo do grupo) a convite do governo dos Estados Unidos, para conhecer a experiência americana de integração;
- O contato de Raul Mena Barreto e Walter Fontana com o fornecedor da Califórnia para promover a primeira importação de matrizes de peru para criação experimental em Concórdia;
- A viagem de dirigentes para o oeste do Paraná, incluindo Raul Mena Barreto e uma comitiva, à procura de uma base de apoio para garantir o fornecimento regular de matéria-prima e suínos. Esta base seria posteriormente a fábrica de Toledo.

Em 1964, foi criado o Conselho de Administração, desligado da diretoria executiva. A diretoria cuidaria do dia-a-dia, e o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e seu planejamento operacional. Posteriormente, foi adotado um progressivo processo de profissionalização da gestão da companhia, com a adequação da estrutura e contratação de profissionais.

As estruturas das companhias também refletiram a capacidade de coordenação da alta direção. A Sadia, em vários eventos, mostrou evidências de ações para centralizar e organizar sua estrutura administrativa, permitindo o melhor acompanhamento, controle e alocação de recursos pela alta direção. Assim como criou vários departamentos para reunir atividades gerenciais, abriu o capital de sua principal empresa (Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio) em 1971, seis anos antes da Perdigão (Perdigão S.A. Comércio e Indústria), adotando uma estrutura de holding. Com a nova estrutura, as inúmeras decisões decorrentes da expansão de escala e escopo das atividades passaram a ser discutidas pelo conselho superior de administração e executadas pela diretoria executiva, aumentando a capacidade de coordenação da alta direção. Da mesma forma, o grupo Sadia tornou suas maiores empresas (Frigobrás Companhia Brasileira de Frigoríficos e Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio) sociedades anônimas alguns anos antes que a sua concorrente (Perdigão Alimentos S.A. e Perdigão Agroindustrial S.A.).

Esta maior capacidade de organização dos recursos refletiu na organização como um todo. A área comercial da Sadia, por exemplo, foi reorganizada em uma única empresa em 1976, quando foi estabelecida uma política agressiva de marketing e de promoção de seus produtos, uniformizado a política comercial e implantados controles através do processamento de dados. Pelo menos quatro anos depois, a Perdigão ainda contava com sete empresas comerciais e não havia desenvolvido uma política de marketing voltada para a promoção da marca (Exame, 1980b).

A década de 80 foi um período de grande crescimento para a Perdigão, quando foram realizadas inúmeras aquisições. Em 1980, com a aquisição de dois abatedouros, a empresa dobrou a capacidade de abate e industrialização

de suínos em apenas 75 dias, assim como aumentou em 50% a capacidade de produção de frangos. Porém, o restante da estrutura da empresa aparentemente não acompanhava as mudanças no mesmo ritmo, de forma que as áreas comercial e de distribuição apresentavam problemas de falta de pessoal capacitado. A intenção para iniciar a criação de perus, por exemplo, apesar de ter sido anunciada oficialmente na imprensa, nunca foi implementada. Segundo a declaração de Saul Brandalise “Nosso negócio é crescer, para reduzir custos fixos e obter ganhos de escala” (Exame, 1980b).

A fraca coordenação da alta direção, aliada ao estilo familiar das relações na Perdigão, desenvolveram uma estrutura inchada, pouco eficiente, que não conseguiu se sustentar no longo prazo. Algumas declarações indicaram estes problemas na utilização dos recursos, como observou Saul Brandalise Jr. “A manutenção industrial só podia ser feita em domingos ou feriados, mediante o pagamento de horas extras. Ao terceirizá-las, o custo caiu”. Esta mudança gerou uma economia mensal de US\$ 250.000 e uma desmobilização de US\$ 1,6 milhão (Exame, 1992h 1992k). Em 1992, quando ocorreu a racionalização da área de informática, quase 400 tipos de relatórios foram eliminados. A previsão era de economizar US\$ 20 milhões em cinco anos. Em outra entrevista, Saul Jr. declarou “Era um papelório que só satisfazia o ego de quem o encomendava ao CDP” (Exame, 1992h).

A profissionalização da administração foi um desafio que a alta gerência da Perdigão nunca conseguiu coordenar de maneira satisfatória, mesmo quando tentou trazer executivos externos para o seu organograma, sendo feita de maneira tardia ou simplesmente não dando certo, como foi a contratação de Ivan Bonato ou Roberto Vaz D’Utra.

Na década de 90, como resultado desta política, o grupo Perdigão apresentava um alto endividamento. Com a estrutura financeira debilitada, iniciou um processo de venda de parte de suas atividades, assim como a terceirização de outras, como reconheceu o então diretor presidente Saul Brandalise Jr. “Tudo isso chegou até nós quando compramos mais de oito empresas desde 1970, porque crescíamos por oportunidade de negócios” (Gazeta Mercantil *apud* Mior, 1992).

Organizados numa estrutura de pirâmide que centralizava as decisões, os níveis gerenciais foram reduzidos de 11 para 7, evidenciando o descolamento da alta direção das atividades operacionais do dia-a-dia, conforme declarou Saul Jr. “Chega de controles, só me interessam resultados” (Exame, 1992h).

A alta direção não conseguiu superar as dificuldades com as mudanças implementadas, pois não foram suficientes para contornar os problemas no prazo necessário, sendo necessário assumir um executivo externo. Roberto Vaz, o executivo que assumiu a diretoria da Perdigão em 1993, evidenciou a falta de confiança dos credores na capacidade de coordenação da alta administração para a recuperação da empresa. Nesta época, Vaz comparou a companhia com Serra Pelada, pois parecia uma mina de ouro sendo explorada desordenadamente (Exame, 1993d).

Desta forma, observou-se uma maior propensão do grupo Sadia à autoperpetuação, enquanto o grupo Perdigão exibiu uma maior propensão à autodestruição, conseqüência da fraca capacidade de coordenação de sua alta direção.

4.3.3. Traço de orientação interna - Resolução de problemas

Desafio gerencial	Questões genéricas	Ações da Sadia em resposta ao desafio	Ações da Perdigão em resposta ao desafio
Aumento da complexidade	- Desenvolvimento de controles e técnicas apropriadas	- Desenvolvimento de técnicas e ferramentas de gestão (TQS) - Desenvolvimento de gerências específicas, como commodities e institucional	- Ausência de planejamento e controle gerenciais
	- Variações na qualidade da matéria-prima - Alta sazonalidade - Mudanças rápidas para atender os mercados interno e externo - Obsessão por eficiência operacional	- Investimento melhorias e modernização - Aproveitamento da pesquisa pública - Criação de departamentos específicos como o SIC, P&D, FAF ou Rádio Rural - Crescimento gradual	- Convênios com universidades - Criação de unidade de P&D - Formação de parcerias - Apoio aos produtores - Crescimento concentrado
Indicação da configuração do traço:		Modo sistemático	Indeterminado

Tabela 14 – Questões e ações associadas ao traço resolução de problemas.

A tabela 14 apresenta os resultados do traço de resolução de problemas, que trata do aumento da complexidade dos problemas e da maneira como a organização resolve estas questões.

Algumas questões genéricas que traduzem o desafio do aumento de complexidade nesta indústria são características da indústria de alimentos, que envolve:

- O processamento de insumos de origem orgânica, com grande variabilidade nas especificações e perecibilidade, além da dificuldade em se estabelecer indicadores e medidas dos processos;
- O uso intensivo de recursos humanos, devido aos diferentes tipos e complexidade das operações de abate, desossa e processamento;
- Diferentes exigências entre os mercados regionais nacionais e internacionais, além da baixa previsibilidade da demanda.

Estes fatores, potencializados durante processo de crescimento da empresa, tornam complexa a gerência das operações nas empresas do ramo de alimentos, especialmente em um contexto de alta competitividade a partir da década de 90.

A Sadia apresentou uma forte indicação da configuração do traço para a autopetuação, por causa das evidências relacionadas a um modo sistemático de resolução de problemas. As evidências apontaram como origem deste modo sistemático o valor da qualidade infundido através das atividades da empresa.

Desde o início das atividades da empresa, o valor da qualidade estimulou empreender maiores esforços na criação de métodos de pesquisa e planejamento para suas atividades. Desde a produção e abate de animais, através do fomento agropecuário e programas de qualidade, até a comercialização, através da antecipada estruturação do departamento de vendas e introdução de técnicas de planejamento e política de marketing e promoção dos produtos.

Esta preocupação criou um ambiente propício ao processo de aprendizagem e de resolução de problemas de maneira sistemática, possibilitando a implantação de melhorias e da modernização das técnicas produtivas, através de inovações incrementais, o que foi decisivo para o pioneirismo no desenvolvimento de novos produtos industrializados.

As atividades de fomento agropecuário viabilizaram a mudança do padrão suíno de maior proporção de gordura para a raça tipo carne, mais adequada para industrialização devido a maior produtividade e pela possibilidade de elaboração de produtos mais sofisticados, como o presunto parma. Além disso, as melhorias das técnicas de manejo no crescimento e engorda dos suínos elevaram a qualidade da matéria-prima recebida pela indústria, permitindo a elaboração de produtos de melhor qualidade.

Os produtores integrados eram apoiados por departamentos específicos ou através de projetos, como o “Projeto 21” que visava resolver os problemas de rentabilidade das propriedades dos produtores.

Para a produção de aves, a utilização de matrizes para o desenvolvimento de novas linhagens melhorou a taxa de conversão entre ração e carne, através de frangos com melhor relação entre músculo e osso/gordura, além de serem mais adequados à produção dos cortes especializados, exigidos nas exportações. Na linha de abate e industrialização, o uso de materiais para embalagens e equipamentos mais modernos, como as máquinas de desossa mecânica, reduziu o custo através da diminuição do uso de mão-de-obra, assim como aumentou a qualidade do produto acabado. Além disso, estes novos equipamentos geraram matérias-primas de baixo custo para aplicação no desenvolvimento de novos produtos, como foi o caso do aproveitamento de subprodutos na forma da carne mecanicamente separada para a formulação de produtos emulsionados, como salsichas ou mortadelas. Este novo *mix* de produtos, de maior valor, aumentou a receita média por venda e, conseqüentemente, a rentabilidade da operação da empresa como um todo.

Além disso, estes novos produtos industrializados possibilitaram a diferenciação como solução para o problema da baixa rentabilidade característica dos produtos *in natura*, de maior homogeneidade e concorrência, cuja redução de preço é a principal forma de competição entre os produtores no Brasil. Segundo Carvalho Júnior (1997), no final da década de 80, o frango inteiro oferecia uma margem de lucro de 10%, sendo esta reduzida para 4% em 1994.

As exportações também foram diretamente afetadas pelos esforços de melhoria e resolução de problemas. Diferentemente do que ocorre com as empresas norte-americanas, as empresas brasileiras não contam com subsídios governamentais e nem com as baixas taxas de juros praticadas nos EUA. Além disso, existe uma gigantesca diferença entre o tamanho das empresas brasileiras em relação às americanas, possibilitando a vantagem de maiores economias de escala para as norte-americanas (Matias, 2002). Desta forma, com todas estas desvantagens, restaram apenas os investimentos em melhorias e aumento de produtividade, para que o frango brasileiro continuasse competitivo internacionalmente.

Um ponto importante relaciona-se às diversas evidências de criação de departamentos com atribuições específicas na Sadia, como o de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), o Serviço de Informação ao Consumidor (SIC) ou a proximidade do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU), que possibilitam, ao concentrar as informações e responsabilidades, um melhor desenvolvimento de procedimentos operacionais padrão para a resolução dos problemas, além da difusão destes aprendizados nas diferentes unidades produtoras da companhia. Também eram trabalhados problemas envolvendo outros grupos de interesse, como a comunidade ou os funcionários. Alguns exemplos seriam a Rádio Rural de Concórdia, que levava informações e orientação diretamente aos produtores rurais e a criação da Fundação Attilio Fontana (FAF), que oferecia um fundo de pensão aos funcionários da empresa.

Comparativamente, o valor da qualidade nas operações não é tão evidente na Perdigão, que somente investiu no projeto do programa Qualidade Total Perdigão no ano de 1995, através dos esforços de coordenação da nova administração.

Em termos do desenvolvimento de linhas tecnológicas, a Perdigão apresentou evidências de grande importância, como a linha Chester. O esforço empreendido na criação da unidade de pesquisa e desenvolvimento do Chester trouxe outras vantagens, além do novo produto. A troca do sistema de cruzamento das aves, por exemplo, possibilitou que o próprio empenamento diferenciado das aves, de acordo com o sexo, facilitasse o processo. Isto resultou em uma economia da ordem de US\$ 700 mil (Giordano, 1995).

Além disso, o grupo Perdigão mostrou capacidade de resolver problemas através do desenvolvimento de parcerias, como o acordo firmado com o grupo francês Danone, visando transporte de matérias-primas e produtos finais. Ou o acordo firmado em parceria com a *Mitsubishi Corporation* do Japão, para a ampliação de dois frigoríficos especializados para o mercado japonês.

Outra importante parceria foi a criação do Serviço Rural Perdigão, que passou a prestar assistência técnica não somente a atividade integrada, mas

para a propriedade como um todo. O objetivo do sistema era reduzir o custo de produção da matéria-prima, ao possibilitar ao integrado o aumento da quantidade de produtos que poderia consumir ou comercializar.

Apesar destas evidências de resolução de problemas em termos de tecnologia, as evidências relativas a problemas gerenciais indicam um modo não sistemático de reação.

O crescimento da empresa se concentrou ao longo da década de 80, expandindo através de um intenso programa de aquisições de concorrentes em dificuldades, o que resultou em um rápido aumento da complexidade dos problemas. Esta estrutura provavelmente dificultou ainda mais a aprendizagem criteriosa e o desenvolvimento de modos sistemáticos de resolução de problemas. O seguinte episódio, descrito pelo presidente da Perdigão, ilustra a aparente incapacidade da alta direção de descrever problemas precisamente.

“Em 1990, um dos executivos foi incentivado a abrir uma agência de viagens, para reduzir a estrutura interna necessária, sendo a Perdigão o principal cliente. Logo a decisão se revelou um fiasco, pois com a nova agência, os descontos e condições de pagamento favoráveis proporcionadas pelo grande volume de viagens desapareceram. Além disso, a agência não tinha um volume de negócios suficiente para gerar lucros. Saul Brandalise admitiu “Acabamos perdendo muito dinheiro por não fazer uma análise mais detalhada de nossas necessidades”. A agência foi posteriormente fechada, e um departamento de viagens foi aberto” (Exame, 1992k, p.60).

Segundo o depoimento de um diretor de uma das empresas acionistas da Perdigão, seus métodos administrativos envelheceram, sem despegar-se de sua marca de origem provinciana. O resultado foi uma empresa crescendo sem estrutura de planejamento e controle. Entre os problemas apontados estavam o estilo paternalista de gestão e a desorganização interna (Exame, 1993g).

Porém o maior problema era o descontrole financeiro, segundo um ex-diretor, pois a empresa não fazia o controle de seus investimentos em relação aos recursos disponíveis na empresa (Exame, 1993g). Os seguidos prejuízos

crescentes nos resultados financeiros e a incapacidade de reverter esta situação foram conseqüências desta incapacidade de resolver os problemas.

Como resultado, a indicação da configuração do traço mostrou-se indefinida para o grupo Perdigão, ao mostrar evidências de ações alinhadas tanto com o pólo de autoperpetuação (área tecnológica) como com o pólo de autodestruição (área administrativa). Já o grupo Sadia mostrou novamente uma propensão à autoperpetuação, devido ao seu modo sistemático de resolução de problemas.

4.3.4. Traço de orientação interna - Desenvolvimento de hierarquia gerencial

Desafio gerencial	Questões genéricas	Ações da Sadia em resposta ao desafio	Ações da Perdigão em resposta ao desafio
Aumento da demanda por talentos gerenciais	- Figura do sucessor preparado	- Presença de um sucessor bem preparado	- Sucessores despreparados - Busca externa por sucessor
	- Conflitos familiares sobrepondo os negócios	- Acordo para redução das interferências dos conflitos familiares	- Prioridade para os familiares nos cargos
	- Oportunidades de carreira para os funcionários - Custo dos programas de treinamento e qualificação dos trabalhadores - Ausência de estruturas de ensino próximas às unidades produtoras - Treinamento gerencial de acordo como os valores da empresa	- Profissionalização do nível médio de gestores - Investimentos no treinamento e qualificação dos funcionários - Doutrinação no valor da qualidade - Estímulos para os funcionários permanecerem na empresa	- Menos evidências de investimentos em treinamento dos funcionários
Indicação da configuração do traço:		Cedo e de forma deliberada	Pobre e de forma emergente

Tabela 15 – Questões e ações associadas ao traço hierarquia gerencial.

A tabela 15 apresenta os resultados do traço de desenvolvimento da hierarquia gerencial, que trata da formação de um time de gestores preparados

para coordenar as atividades da empresa. Entre todos os sete traços, este foi o que apresentou maior dificuldade em se identificar evidências associadas.

Algumas questões genéricas que traduzem o desafio do aumento da demanda por talentos gerenciais dizem respeito à origem das empresas através da administração familiar, principalmente em momentos de decisão de sucessores. Adicionalmente, pode-se citar a dificuldade e alto custo no treinamento dos recursos humanos, decorrentes do grande número de trabalhadores e, na maioria dos casos, da grande distância das unidades produtoras dos centros urbanos. Esta distância poderia ser um empecilho na atração de trabalhadores com formação gerencial adequada.

Em termos do corpo de funcionários, a Sadia aparentemente mostrou, ao longo de sua história, uma maior preocupação com o treinamento e preparação dos funcionários da empresa. O que no início era chamado de cuidado artesanal com os produtos, foi estimulado e formalmente consolidado através de um esforço de treinamento na oficialização do modelo de gestão TQS – Total Qualidade Sadia pelo próprio conselho de administração da empresa. Este valor de qualidade se traduziu em ganhos de produtividade nas operações, muito importantes para a competição com os produtos americanos pelo mercado europeu e asiático. A nova administração da Perdigão também concordava com isto, pois uma das primeiras ações tomadas após a venda do controle da empresa foi a implantação de um programa de qualidade total, para o treinamento dos funcionários nas práticas adequadas de produção e de serviços.

Além disso, a Sadia mostrou mais cedo evidências de preocupação com a permanência dos funcionários na empresa no longo prazo, ao implantar um conjunto de ações voltadas aos recursos humanos, como a implantação de um serviço permanente médico ambulatorial (1952) e a criação de um fundo de pensão através da Fundação Attilio Fontana (1976). Até 1989, a Perdigão não mostrou evidências de semelhante preocupação, apesar de depoimentos dos funcionários declarando que, mesmo durante as crises, os funcionários se

orgulhavam de ter trabalhado na empresa e que os salários nunca foram atrasados (Uller, 2002).

Com relação à formação do corpo gerencial, a primeira evidência de aumento de oferta de posições gerenciais na Sadia aconteceu em 1976, quando profissionalizou parte de sua administração, implantando uma política de marketing e vendas. Para obter um cargo administrativo, não era suficiente ser apenas membro da família. Em declaração no ano de 1993, Furlan revelou que a preocupação de não misturar assuntos de família com a empresa foi herança de Attilio “Para ele, em primeiro lugar vinha Deus, depois a empresa e, por fim, a família”. Nesta época, havia menos de dez membros da família na empresa, sendo apenas um na direção executiva (Exame, 1993d). De qualquer forma, através de um acordo entre os acionistas, ficou estabelecido que nenhum membro da família poderia ter mais de um cargo na empresa, seja na gestão ou no conselho. Atualmente, existem apenas dois herdeiros no organograma da empresa, o presidente Walter Fontana Filho e o diretor industrial Eduardo Fontana D’Ávila, sendo os demais cargos de gerentes e diretores ocupados por executivos profissionais (Exame, 2004a).

Já a Perdigão somente proporcionou evidência de profissionalização de parte dos seus dirigentes em 1987, quando foi pressionada pelo Banco Mundial, que condicionava a liberação de um empréstimo mediante tal ação, demonstrando o caráter pouco deliberativo no processo de alocação de recursos por parte da alta direção. Além disso, era permitido que familiares ocupassem cargos simultaneamente. Flávio Brandalise era presidente do conselho de administração e dirigente da Perdigão Alimentos, enquanto Saul Brandalise Júnior era presidente da Perdigão Agroindustrial (Exame, 1992h).

Por último, é necessário analisar as diferenças na alta direção das empresas. O início da década de 90 marcou um período de transição para inúmeras empresas criadas durante a fase fundamental da industrialização da economia brasileira entre 1930 e 1960 (Gremaud, 2002). Além disso, foi um cenário de recessão, em que a economia sofria modificações decorrentes da abertura comercial, aumentando a concorrência interna e externa.

Na Sadia estava ocorrendo a mudança da segunda para a terceira geração de familiares. A família estava pulverizada em nove alas, que possuíam 70% do capital votante (Exame, 1993e). Devido ao seu bom preparo, Luiz Fernando Furlan atuou como elemento de convergência entre as diversas alas da família, já que todos reconheciam sua capacidade como administrador. Este consenso foi um fator de união entre os familiares, de papel fundamental na formação de um acordo, que evitou a venda de ações da companhia para terceiros durante o momento de crise. O preparo profissional e capacidade de negociação de Furlan foram resultados tanto da experiência externa como empresário e dirigente de órgãos de classe como também do aprendizado interno na própria Sadia, como vice-presidente da área de commodities e passagens pelo conselho de administração como secretário e membro.

A ausência de uma figura unificadora preparada profissionalmente gerou dificuldades para a Perdigão. Como não existiam internamente pessoas formadas para isto, em dois momentos foram buscados no mercado profissionais para assumir a direção dos negócios da empresa (Ivan Bonato e Roberto D'Utra Vaz), porém nenhuma das duas tentativas obteve sucesso.

Conforme Penrose (1968), se a empresa crescer sem preocupar-se devidamente com o treinamento dos futuros gestores, provavelmente desenvolverá um certo grau de desorganização, impedindo que o processo ocorra eficientemente e ocasionando um possível período de estagnação. Aparentemente, este foi o caso da Perdigão, porém com o agravante do momento crítico da sucessão de Saul Brandalise coincidir com um período de crise no mercado.

Com isso, pode-se considerar que os modos de resposta do grupo Sadia estimularam uma propensão à autoperpetuação, ao passo que o grupo Perdigão mostrou uma maior afinidade com o pólo de autodestruição.

4.3.5. Traço de orientação externa - Empreendedorismo

Desafio gerencial	Questões genéricas	Ações da Sadia em resposta ao desafio	Ações da Perdigão em resposta ao desafio
Fomento de iniciativas empreendedoras no seio da empresa	- Definição adequada da taxa de crescimento	- Número 1 do setor	- Número 2 do setor
	- Cenários de instabilidade econômica - Dificuldade na avaliação de projetos	- Crescimento gradual e planejado	- Crescimento menos planejado através da aquisição de fábricas de concorrentes em dificuldades
	- Escolha das fontes de recursos para expansão	- Financiamento com recursos próprios - Uso de financiamento público de baixo custo	- Endividamento excessivo
	- Conquista de novos mercados internos e externos	- Rápida entrada no mercado de São Paulo - Expansão para mercados internacionais	- Entrada posterior no mercado paulista - Expansão para mercados internacionais
	- Risco inerente ao lançamento de novos produtos	- Investimento em novos produtos industrializados de sucesso	- Seguidora no lançamento de produtos
	- Desbravamento de novas regiões para a construção de fábricas	- Pioneirismo na construção de fábrica no Centro-Oeste	----
Indicação da configuração do traço:		Metas audaciosas com o risco compatível	Metas satisfatórias ou excessivamente arriscadas

Tabela 16 – Questões e ações associadas ao traço empreendedorismo.

A tabela 16 apresenta os resultados do traço de empreendedorismo, que está relacionado com a estipulação de metas e com o tratamento dado aos riscos potenciais inerentes aos negócios da organização.

As questões genéricas que traduzem o desafio do estímulo das iniciativas empreendedoras nesta indústria envolvem a ambição por um crescimento acelerado visando a liderança da indústria, porém sem perder de vista o nível de risco inerente às ações empreendidas.

Entre os riscos identificados, pode-se citar o cenário de instabilidade econômica e política nacional das últimas décadas, que dificultava a análise dos projetos como a escolha do local para se implantar uma fábrica ou das

fontes de financiamento. Esta instabilidade também se estendia aos mercados externos, sujeitos a grande volatilidade devido às variações cambiais ou mudanças nas políticas sanitárias. No mais, não crescer era um grande risco, dada a importância das economias de escala desta indústria.

Ao longo de sua história, fica clara a vocação da Sadia para a liderança na indústria de carnes. Assumindo este papel, a empresa foi pioneira em diversas atividades agroindustriais, como a automação do abate e implantação do sistema de produção integrada no meio-oeste catarinense (que mudou a tecnologia de produção e organização do abate de frango de corte no país), criação e abate de perus (seguida alguns anos mais tarde pela Perdigão com a ave *Chester*), tecnologia de produtos industrializados cárneos congelados (os produtos industrializados em geral possibilitaram elevar a rentabilidade da empresa e tornaram-se a principal fonte de faturamento das vendas nacionais atualmente), uso de aviões no transporte dos produtos (seguida pela Perdigão cinco anos depois), venda de produtos de Santa Catarina no mercado paulista, produção de frangos no Centro-Oeste. Este pioneirismo rendeu a fama de empresa inovadora entre os consumidores, fato que é constantemente reforçado e explorado pela publicidade da empresa.

Desde o início de sua história, Attilio Fontana ambicionava abrir o mercado de São Paulo, consciente da futura importância do mercado paulista. Os movimentos iniciais de expansão da empresa estavam orientados para este objetivo, e graças a isto, a Sadia começou a década de 80 como a principal marca de frigorífico no mercado paulista. A Perdigão, apesar de ser uma marca mais forte no estado do Paraná, se comparada à concorrência, levou mais tempo para aumentar sua abrangência comercial para fora da região Sul do país.

Uma importante atividade para ambas as empresas foi a avicultura. Já na década de 60, era percebido o enorme potencial da atividade, porém devido à grande necessidade de recursos para investimento na infra-estrutura de criação das aves, como galpões e aviários, tornava-se inviável para uma única empresa assumir todos os custos associados ao início da atividade. A Sadia, ao adotar o sistema de produção integrado, coordenou os produtores de modo

que os recursos necessários para a atividade fossem distribuídos ao longo da cadeia produtiva, não sobrecarregando nenhum elo e permitindo o início da atividade no Brasil. Além disso, a alta direção da Sadia transferiu rapidamente este modo de produção para a suinocultura, obtendo vantagens em ambos os segmentos de atividades. A Perdigão somente teve êxito na implantação do programa de produção integrada cinco anos mais tarde, de forma que em 1980, a Sadia já contava com quatro mil integrados como fornecedores de matéria-prima, enquanto a Perdigão apresentava um pouco mais de mil associados (Exame, 1980b).

Este pioneirismo está associado à ousadia, já presente na sua fundação, quando Attilio utilizou o próprio capital para comprar todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as com dinheiro ou ações da nova empresa, conforme trecho retirado de sua autobiografia (Fontana, 1980, p.127):

“Assumi o compromisso de encampar o ativo e o passivo da organização e de compor uma sociedade anônima a que, logo depois, dei o nome de S.A. Indústria e Comércio Concórdia. No ano seguinte (1944), eu tiraria dessa 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”.

Mesmo não sendo pioneira, mostrou metas audaciosas ao entrar na briga do mercado de margarinas, em que as empresas Gessy Lever e Sanbra controlavam 95% das vendas de margarina no país (Exame, 1991c). Atualmente, a margarina Qualy da Sadia é a marca líder de vendas, com 23,2% de participação no mercado (Sadia, 2003).

Com relação ao mercado internacional, as duas empresas souberam tirar proveito das exportações. No início da década de 90, o mercado externo respondia por 60% das vendas brasileiras de carne.

Já a Perdigão apresentou um forte empreendedorismo para diversificação em atividades fora do segmento agroindustrial, conforme descrito no traço organização. Já considerando as atividades relacionadas com o foco

principal, a companhia foi pioneira na criação de aves (mas foi seguidora na implantação do sistema de produção integrada, como as outras empresas do ramo, que aguardaram os resultados da experiência da Sadia para constatação dos resultados positivos obtidos antes de realizar os investimentos), na linha de produtos focados no segmento de mercado infantil (linha Turma da Mônica) e na atividade de industrialização da soja e produção de óleo. No caso dos produtos derivados de soja, a empresa não explorou o potencial da atividade como a Sadia, que cresceu no setor até o ponto de se dedicar somente à produção de margarinas, com maiores margens na operação (CEAG apud Carvalho Jr., 1997, pg. 118). Com relação ao restante das atividades ou lançamento de produtos, a companhia adotou uma postura de seguidora da empresa líder.

Quanto aos riscos, ao concentrar suas atividades do segmento de alimentos, a Sadia progressivamente integrava elos da cadeia produtora, aumentando a segurança e maximizando a rentabilidade de seus negócios. Para a carne, integrou o processo de industrialização e de produção. Nos cereais, integrou a produção de ração e a industrialização do óleo através da produção de margarinas. Paralelamente, apresentou uma política conservadora de endividamento, buscando nos próprios recursos parte do capital necessário para crescer. Esta orientação foi legada pelo próprio fundador, conforme a afirmação de Attilio Fontana feita na década de 80 “Nunca abusamos do crédito”, e confirmada através do índice de endividamento geral abaixo do restante do setor (Exame, 1980b). Em 1991, a evidência do cuidado em relação às dívidas é reforçada com a declaração de Raul Mena Barreto, presidente executivo “A política do devagar-e-sempre tem dado bons resultados” (Exame, 1991c). Além disso, a Sadia utilizava recursos públicos para financiar seus projetos, como a Sadia Oeste e a Sadia Agroavícola, que utilizaram os incentivos fiscais e apoio da Superintendência para o Desenvolvimento da Amazônia (Sudam). Possivelmente, através do lobby político, a companhia obteve mais facilmente acesso a recursos externos (ver o item 4.3.7. adiante).

Enquanto a Sadia fez uma *joint-venture* com a canadense *Hybrid Turkey* para desenvolver linhagens de perus mais adaptadas às condições tropicais brasileiras, a Perdigão adquiriu a genética do Chester de uma empresa americana, pagando por ela US\$ 4 milhões em uma operação de alto risco. Como uma referência da dimensão desta cifra, o conjunto do setor avícola brasileiro gastava com importação de ovos, pintos e perus de um dia cerca de US\$ 6 milhões por ano nesta mesma época (Mior, 1992, pg.87).

A política de financiamento da Perdigão também mostrou excessiva tolerância ao risco. Na década de 80, a Perdigão cresceu ao ritmo de 20% ao ano, através de inúmeras aquisições. Possivelmente, os riscos eram subavaliados pela alta direção, que procurava maximizar os retornos, conforme evidenciado na declaração do então diretor presidente Saul Brandalise Jr. “Tudo isso chegou até nós quando compramos mais de oito empresas desde 1970, porque crescíamos por oportunidade de negócios” (Gazeta Mercantil *apud* Mior, 1992, p.90).

A estratégia estava baseada numa agressiva política de aquisições de concorrentes, via endividamento. Ao incorporar empresas adquiridas anteriormente, absorvia seus custos administrativos e operacionais, uma vez que incorporadas, deixavam de existir como companhias. Com o aumento da receita, gerada pelos novos negócios, a empresa ia financiando o que devia. Porém, a alta direção não utilizava os empréstimos de maneira controlada, com seus negócios expandindo com a compra de um frigorífico por ano em média, mas com o endividamento de curto prazo aumentando.

Em 1986, a empresa implantou um projeto de reestruturação financeira, pois “a estrutura de capitais das empresas Perdigão se descompassara, basicamente por um crescimento muito rápido, sem que tivesse sido administrada” (Perdigão, 1986).

O resultado da política de alto risco do grupo Perdigão afetou seu valor no mercado de ações. Entre 1989 e 1993, o valor dos papéis no mercado caiu de US\$ 4,1 por lote de 1000 para US\$ 0,60 dólar (Exame, 1993g).

Considerando os modos de resposta das duas empresas, percebeu-se uma propensão da Sadia à autoperpetuação, enquanto a Perdigão, ao mostrar ações relacionadas com metas satisfatórias e afinidade ao risco, mostrou uma maior afinidade com o pólo de autodestruição.

4.3.6. Traço de orientação externa - Motivações para o crescimento

Desafio gerencial	Questões genéricas	Ações da Sadia em resposta ao desafio	Ações da Perdigão em resposta ao desafio
Fundamentação do movimento de expansão	- Aumento da produtividade global - Manutenção da qualidade dos produtos	- Concentração na atividade principal - Crescimento por desenvolvimento interno	- Crescimento pautado por aproveitamento de oportunidades de aquisição
	- Redução de custos	- Ganhos de escala e escopo	- Ganhos de escala em detrimento do escopo
	- Garantia do fornecimento de matéria-prima	- Distribuição das unidades pelo território nacional - Auto-suficiência na produção de rações	- Concentração das unidades na região Sul - Auto-suficiência na produção de rações
Indicação da configuração do traço:		Híbrido ou produtivo	Defensivo ou nulo

Tabela 17 – Questões e ações associadas ao traço motivações para crescimento.

A tabela 17 apresenta os resultados do traço de motivações para o crescimento, que está associado com as ambições, além do interesse nos lucros, que influenciam a visão dos gestores sobre a melhor maneira de se fazer dinheiro.

As questões genéricas que traduzem o desafio do estímulo das iniciativas empreendedoras nesta indústria envolvem a busca pelo rápido crescimento conjugando adequadamente a preservação da qualidade dos produtos antes feitos de maneira tradicional, o aumento da eficiência das operações como um todo e a redução de custos.

Adicionalmente, existe o desafio do desenvolvimento de recursos que garantam o fornecimento de matéria-prima de boa qualidade com um custo

razoável, dada a dependência de fenômenos naturais, como a chuva ou temperatura, para a criação de animais e plantação de milho e soja.

Os gráficos de movimentos de crescimento, apresentados nos itens de expansão e diversificação do grupo Sadia e Perdigão (itens 4.2.2.1 e 4.2.3.1, respectivamente), mostram o número de abatedouros ou fábricas que entraram em funcionamento, seja por aquisição ou desenvolvimento interno, ao longo das trajetórias das empresas.

O crescimento do grupo Sadia foi pautado pelo planejamento, existente desde o início da década de 50, de fincar a bandeira na capital paulista, prevendo a importância deste mercado. Além disso, pode-se acrescentar outros elementos que orientaram a expansão da empresa, como proximidade da matéria-prima da ração (percebido no direcionamento dos investimentos em avicultura na região Centro-Oeste, seguindo o deslocamento da produção de soja e milho para a região. É importante entender que com o aumento de escala da produção, torna-se cada vez mais importante estar próximo das áreas produtoras de grãos), disponibilidade de mão-de-obra (permitindo a produção integrada) e a proximidade do mercado consumidor (fábrica da Frigobrás, em São Paulo e de Duque de Caxias, no Rio de Janeiro).

O maior número de desenvolvimentos internos indicou uma possível maior preocupação com a adequação das operações para o atendimento dos padrões de qualidade de produto e produtividade. Esta preocupação com a “arte” de produzir alimentos foi percebida na unidade da Frigobrás, originalmente projetada para a produção de industrializados e de produtos *in natura* específicos para exportação.

A cultura de qualidade, na qual a Sadia teve seus alicerces fortemente apoiados, foi formalizada pela alta direção através dos grandes investimentos efetuados na implantação do programa de Qualidade Total, a partir de 1991, incluindo o envio de gerentes em missões para o Japão. Attilio Fontana costumava declarar que a razão para o sucesso da Sadia era “a qualidade dos nossos produtos e o respeito aos nossos parceiros”, apoiado nas exigências da alta direção “queremos qualidade europeia a custo brasileiro” (Sadia, 1994).

Por isso, a visão “orientada ao produto” de Penrose (1969) é adequada para resumir os objetivos da Sadia, que mostrou vários indícios de preocupação com a melhoria da qualidade de seus produtos, redução de custos, o desenvolvimento tecnológico e o lançamento de novos produtos. Além disso, seu crescimento e lucratividade estiveram orientados essencialmente pelo foco na operação de produção e distribuição de alimentos.

O grupo Perdigão, cuja entrada no setor de alimentos deu-se através de uma aquisição, já apresentava no início de sua atividade indícios da vocação para aquisição de empresas. Tal comportamento se manifestou fortemente durante a década de 80, quando a Perdigão incorporou dezenove empresas, na maioria concorrentes em dificuldades, saltando do 211º lugar no ranking da revista Maiores e Melhores para o 52º lugar, em 1991. Conforme a declaração de Flávio Brandalise “A Perdigão sempre cresceu absorvendo outros frigoríficos” (Exame, 1989b).

Um dos objetivos dos dirigentes do grupo Perdigão era aumentar a distribuição geográfica das unidades produtivas. Apesar disso, no início da década de 80, enquanto a Sadia se distribuía pelos estados de São Paulo, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Norte, Goiás e com a sede em São Paulo, a Perdigão possuía uma empresa no Rio de Janeiro, com as demais unidades, incluindo a sede, em Santa Catarina. Em relação a pontos-de-venda, a Sadia contava com 60 mil, contra apenas 10 mil da Perdigão (Exame, 1980b).

Este ritmo acelerado de crescimento, aliado à fraca coordenação da alta direção, mostrou um indício de pouco planejamento dedicado ao processo de crescimento. Além disso, possivelmente havia a impossibilidade de dedicar atenção às unidades já adquiridas. Este cuidado seria importante para resolver os problemas herdados de instalações e equipamentos, já que a estratégia utilizada de crescimento era de aquisição de concorrentes em situação difícil. Uma indicação desta situação está na seguinte declaração de Saul Brandalise Júnior, em 1989, “como o mercado é pouco elástico, se você pretende crescer, precisa saber onde estão as oportunidade de negócios.... Outra vantagem do

crescimento via compra de outras empresas, é que, para montar uma nova unidade industrial, são necessários no mínimo três anos, do planejamento até o início das operações. Adquirindo uma já existente, no dia seguinte já se está produzindo” (Mior, 1992).

Com estas informações, pode-se considerar que os gestores do grupo Perdigão apresentavam uma visão “criadora de império”, segundo a classificação de Penrose (1968). A preocupação com a melhoria e desenvolvimento dos produtos ou processo não era prioritária, buscando crescer através da aquisição de concorrentes em dificuldades e de outras atividades que nem sempre eram integradas com o restante da empresa. O objetivo da criação de um poderoso e extenso império industrial pode ser relacionado com a configuração do traço de alocação de recursos encontrada, pois a fraca coordenação da alta direção contribuía para o julgamento enviesado na escolha dos melhores investimentos futuros para a obtenção de novos lucros.

O principal objetivo durante a década de 80 era aumentar a participação de mercado, mesmo que isso ocorresse em detrimento da margem de lucro. Declarou Saul Júnior “à medida que adquiríamos novas empresas, incorporávamos atividades que destoavam dos nossos negócios ou, então, duplicavam algumas já existentes. Ao focalizarmos nossos objetivos na fabricação de produtos de origem animal e vegetal, tudo o mais tornou-se supérfluo. O mero crescimento quantitativo está banido de nosso dicionário” (Exame, 1992h).

Desta forma, com relação ao traço de motivações para o crescimento, a Sadia respondeu com ações que fomentaram a propensão à autoperpetuação. Já a Perdigão respondeu com ações relacionadas ao pólo de autodestruição.

4.3.7. Traço de orientação externa - Gerenciamento de mudanças

Desafio gerencial	Questões genéricas	Ações da Sadia em resposta ao desafio	Ações da Perdigão em resposta ao desafio
Identificação e atuação nas fontes de mudança que podem beneficiar ou prejudicar os negócios da empresa	- Barreiras para exportação	- Abertura de escritórios e filial no exterior	- Joint-venture no exterior
	- Concorrência local de pequenos produtores	- Investimento no fortalecimento da marca	- Marca pouco conhecida
	- Aumento das exigências dos consumidores	- Melhoria da qualidade	- Aumento de escala
	- Segmentação dos mercados	- Profissionalização da gestão	- Problemas na gestão
	- Escassez de matéria-prima	- Integração da cadeia	- Integração da cadeia
	- Aproveitamento da pesquisa pública	- Envolvimento político dos dirigentes - Proximidade de centros de pesquisa	- Convênios com universidades
	- Altos juros	- Captação de recursos públicos	- Endividamento excessivo
Indicação da configuração do traço:	Manuseio a favor da empresa		Adaptação às mudanças

Tabela 18 – Questões e ações associadas ao traço gerenciamento de mudanças.

A tabela 18 apresenta os resultados do traço de gerenciamento de mudanças, que está associado com a capacidade dos gestores de perceberem e agirem quando estimulados por mudanças no ambiente.

Ao longo da história da indústria de carnes brasileiras, foram percebidas diversas questões genéricas que traduzem o desafio de identificar e atuar nas fontes de mudança que podem beneficiar ou prejudicar os negócios da empresa. Entre algumas delas, pode-se destacar:

- Barreiras para exportação: fomentar a criação de estímulos para exportação ou atuar na organização do setor, através de associações de empresas;
- Concorrência local de pequenos produtores: estimular a fiscalização de abatedouros clandestinos ou a redução da sonegação fiscal dos concorrentes;

- Aumento das exigências dos consumidores: estruturação para atender as exigências do Código de Defesa do Consumidor (CDC) ou protestos contra produtos transgênicos, por exemplo;
- Segmentação dos mercados: atuação nas novas categorias de produtos ou consumidores, como produtos com menos calorias ou orgânicos;
- Escassez de matéria-prima: o consumo de alimentos apresenta uma alta elasticidade renda ou preço;
- Aproveitamento da pesquisa pública: oportunidades de melhorias com menores custos;
- Altos juros: uso de fontes alternativas de financiamento com menores custos.

Na década de 50, o uso de aeronaves para o transporte dos produtos perecíveis, em boas condições de consumo, resultou na popularização da marca, associada a uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico. Apesar da Perdigão também ter utilizado aeronaves, não capitalizou este fator para sua marca (talvez por não ter sido a pioneira no transporte aéreo).

Em 1970, a Sadia adotou o personagem Lequetreque como seu garoto propaganda, fixando um símbolo para sua comunicação, utilizado até os dias de hoje. Ao longo dos anos, a Perdigão vinculou sua marca a diferentes nomes como Pelé, Os Trapalhões, Maurício Gugelmin e outros para suas campanhas publicitárias, sem conseguir obter o mesmo prestígio que a sua concorrente (Mior, 1992).

Como resultado, em 1980 a Sadia possuía uma marca firmemente implantada em São Paulo, o principal centro consumidor do país. Funcionando como um guarda-chuva, facilitava o lançamento de novos produtos, pois havia uma menor necessidade de investir em comunicação para divulgar a qualidade dos novos lançamentos.

Em 2001 foi realizada uma pesquisa que avaliou 30 companhias nacionais listadas na CVM e elegeu as 12 marcas brasileiras de maior valor no mercado. A marca Sadia foi eleita a mais valiosa do setor alimentício brasileiro (Sadia, 2002). Este prestígio foi resultado de um longo trabalho do grupo Sadia, que engloba o reconhecimento dos consumidores pela qualidade e inovações dos produtos, assim como uma comunicação de sucesso construída através de sua história.

No caso do grupo Perdigão, a situação era a oposta. A companhia gastava pouco com publicidade, preferindo trabalhar diretamente sua imagem na região Sul, através de suas três estações comerciais. Como observou Brandalise Júnior “Até agora, sempre fomos desconhecidos como grupo. Queremos mudar essa situação” (Exame, 1980b).

O desconhecimento da marca Perdigão pode estar também relacionado com o atraso na profissionalização de seu departamento de marketing em relação ao da Sadia, indicado pela seguinte declaração do então diretor de produtos “apesar de seu porte, a Perdigão é relativamente desconhecida em São Paulo.... Assim é que agora vamos cuidar da marca, para no futuro nos concentrarmos nos produtos”. Nesta época, a linha de produtos da Perdigão contava com mais de cem produtos, e buscava-se reduzir este número para próximo de cinquenta, igual à concorrente Sadia (Exame, 1980b).

No segmento de industrializados de maior valor agregado, que representa a possibilidade de elevação da rentabilidade das empresas, a marca tem influência decisiva na escolha final do consumidor. O valor construído na marca Sadia foi tão grande que, em certas circunstâncias, acabou atrapalhando, pois o maior concorrente no mercado de aves resfriadas era o frango sem marca, produzido por abatedouros locais, comercializado em feiras livres e elevada sonegação fiscal que compensava a menor eficiência operacional (Farina, 1995). Mesmo assim, a Sadia não aderiu à onda de promoções durante períodos de recessão, preferindo concentrar-se no fortalecimento de sua marca (Exame, 1992i). Já o grupo Perdigão adotava a

política de privilegiar o volume em detrimento da margem de lucro (Exame, 1993g).

Porém, o principal ponto para descrever a capacidade da Sadia no manuseio das fontes de mudança a favor da empresa é representado pelo seu fundador, Attilio Fontana. Um homem visionário, que representa um ícone do empreendedor ideal descrito por Penrose (1969), já que demonstrava os quatro serviços empreendedores classificados pela autora: versatilidade empreendedora, capacidade de levantamento de fundos, ambição empreendedora e capacidade de julgamento.

Pode-se apenas especular sobre a possível influência de Attilio sobre o ambiente. Um exemplo está na entrevista de Omar Fontana, que declara que Attilio Fontana, através de Nereu Ramos, “ajudou a que fosse revisto o processo no DAC, e nós (sic) conseguimos”. Além disso, a construção do aeroporto de Concórdia coincide com o mandato de Attilio como prefeito de Concórdia. Segundo Mior (1992), o grupo Sadia também soube se apropriar do desenvolvimento tecnológico da pesquisa pública, através do lobby junto ao governo federal, que contribuiu para trazer o CNPSA para Concórdia. Possivelmente, o prestígio político de Attilio Fontana também auxiliou no acesso a financiamentos públicos durante a década de 70.

O investimento na criação e comercialização de perus foi uma visão de Attilio Fontana, que também evidencia a capacidade da Sadia de moldar o ambiente ao estimular o consumo de peru no país.

Saul Brandalise, fundador do grupo Perdigão, também apresentou vida pública, porém de menor representatividade, limitada a órgãos de classe de atuação específica. Segundo Uller (2002), a Perdigão tinha como líder seu fundador Saul Brandalise “que nada mais fez do que trabalhar e acompanhar a evolução das estratégias adotadas pelo governo para o desenvolvimento da indústria nacional. Nunca se preocupou com sua sucessão, com novos conceitos de administração, nem tão pouco com uma possível crise na economia. Sua visão era centrada no autoconhecimento e casualidade”.

Desta maneira, os modos de respostas relacionados ao traço de gerenciamento de mudanças indicaram uma maior proximidade da Sadia do pólo de autoperpetuação, enquanto o grupo Perdigão mostrou uma maior proximidade do pólo de autodestruição.

4.3.8. Resumo dos resultados obtidos

Para permitir uma visão global, são apresentadas em seguida as tabelas 19 e 20, que resumem as ações encontradas para os desafios internos e externos, respectivamente.

	Questões genéricas	Ações da Sadia	Ações da Perdigão
Grau de diversidade	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do negócio principal - Desenvolvimento de economias de escala e escopo entre as fábricas - Sinergia entre os negócios - Formação de princípios comuns através de toda a organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco constante na atividade de alimentos - Diversificação relacionada - Integração vertical ao longo da cadeia - Integração entre as fábricas e demais departamentos - Desenvolvimento de uma marca forte associada à qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Sem foco de negócio principal até dec. 80 - Diversificação não relacionada - Integração vertical ao longo da cadeia - Ausência de filosofia norteadora
Conflitos de prioridade	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento da alta direção nas decisões - Planejamento nos movimentos de expansão e diversificação - Capacidade de focar os investimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Presença constante de Atílio - Gestão profissional com estrutura centralizada - Proximidade da alta direção do principal mercado - Preferência pelo planejamento e desenvolvimento interno de novas unidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Conflitos entre os interesses familiares e dos negócios na alta direção - Influência de executivo externo - Descolamento da alta direção das atividades operacionais - Aquisições de oportunidades
Complexidade	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de controles e técnicas apropriadas - Variações na qualidade da matéria-prima - Alta sazonalidade - Mudanças rápidas para atender os mercados interno e externo - Obsessão por eficiência operacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de técnicas e ferramentas de gestão (TQS) - Desenvolvimento de gerências específicas, como commodities e institucional - Investimento melhorias e modernização - Aproveitamento da pesquisa pública - Criação de departamentos específicos como o SIC, P&D, FAF ou Rádio Rural - Crescimento gradual 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de planejamento e controle gerenciais - Convênios com universidades - Criação de unidade de P&D - Formação de parcerias - Apoio aos produtores - Crescimento concentrado
Demanda de talentos gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> - Figura do sucessor preparado - Conflitos familiares sobrepondo os negócios - Oportunidades de carreira para os funcionários - Custo dos programas de treinamento e qualificação dos trabalhadores - Ausência de estruturas de ensino próximas às unidades produtoras - Treinamento gerencial de acordo como os valores da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Presença de um sucessor bem preparado - Acordo para redução das interferências dos conflitos familiares - Profissionalização do nível médio de gestores - Investimentos no treinamento e qualificação dos funcionários - Doutrinação no valor da qualidade - Estímulos para os funcionários permanecerem na empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Sucessores despreparados - Busca externa por sucessor - Prioridade para os familiares nos cargos - Menos evidências de investimentos em treinamento dos funcionários

Tabela 19 – Questões e ações associadas aos desafios internos

	Questões genéricas	Ações da Sadia	Ações da Perdigão
Iniciativas empreendedoras	<ul style="list-style-type: none"> - Definição adequada da taxa de crescimento - Cenários de instabilidade econômica - Dificuldade na avaliação de projetos - Escolha das fontes de recursos para expansão - Conquista de novos mercados internos e externos - Risco inerente ao lançamento de novos produtos - Desbravamento de novas regiões para a construção de fábricas 	<ul style="list-style-type: none"> - Número 1 do setor - Crescimento gradual e planejado - Financiamento com recursos próprios - Uso de financiamento público de baixo custo - Rápida entrada no mercado de São Paulo - Expansão para mercados internacionais - Investimento em novos produtos industrializados de sucesso - Pioneirismo na construção de fábrica no Centro-Oeste 	<ul style="list-style-type: none"> - Número 2 do setor - Crescimento menos planejado através da aquisição de fábricas de concorrentes em dificuldades - Endividamento excessivo - Entrada posterior no mercado paulista - Expansão para mercados internacionais - Seguidora no lançamento de produtos
Motivação para expansão	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da produtividade global - Manutenção da qualidade dos produtos - Redução de custos - Garantia do fornecimento de matéria-prima 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentração na atividade principal - Crescimento por desenvolvimento interno - Ganhos de escala e escopo - Distribuição das unidades pelo território nacional - Auto-suficiência na produção de rações 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento pautado por aproveitamento de oportunidades de aquisição - Ganhos de escala em detrimento do escopo - Concentração das unidades na região Sul - Auto-suficiência na produção de rações
Gestão da mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras para exportação - Concorrência local de pequenos produtores - Aumento das exigências dos consumidores - Segmentação dos mercados - Escassez de matéria-prima - Aproveitamento da pesquisa pública - Altos juros 	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de escritórios e filial no exterior - Investimento no fortalecimento da marca - Melhoria da qualidade - Profissionalização da gestão - Integração da cadeia - Proximidade de centros de pesquisa - Envolvimento político dos dirigentes - Captação de recursos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Joint-venture no exterior - Marca pouco conhecida - Aumento de escala - Problemas na gestão - Integração da cadeia - Convênios com universidades - Endividamento excessivo

Tabela 20 – Questões e ações associadas aos desafios externos

A tabela 21 abaixo resume a indicação da configuração dos traços como consequência das respostas das empresas:

TRAÇOS	SADIA	PERDIGÃO
Organização	Integração	Fragmentação
Alocação de Recursos	Forte coordenação	Fraca coordenação
Resolução de Problemas	Modo sistemático	Indeterminado
Formação de Hierarquia Gerencial	Cedo e de forma deliberada	Pobre e de forma emergente
Empreendedorismo	Metas audaciosas e compatíveis	Metas satisfatórias ou arriscadas
Motivação para a Expansão	Híbrido ou produtivo	Defensivo ou nulo
Gestão da Mudança	Manuseio a favor da empresa	Adaptação às mudanças

Tabela 21 – Resumo das indicações das configurações dos traços

A análise dos traços organizacionais mostrou que o grupo Sadia apresentou modos de resposta que indicaram propensão à autoperpetuação em relação a todos os desafios surgidos ao longo de sua trajetória. Já o grupo Perdigão apresentou modos de resposta que indicaram propensão à autodestruição em relação à maioria dos desafios, com exceção do traço resolução de problemas, que foi considerado indefinido.

5. CONCLUSÕES

Na parte final deste trabalho são apresentadas as conclusões gerais do estudo, considerando a análise desenvolvida no capítulo anterior, além de sugestões para pesquisas futuras.

5.1. Conclusões gerais do estudo

Este estudo buscou analisar as trajetórias dos grupos Sadia e Perdigão, identificando os sete traços de Fleck associados ao processo de crescimento.

A divisão das trajetórias das empresas em fases poderia ter contribuído para a análise, já que os traços podem mostrar caráter de indefinição temporário, indicando um período de transição na organização. Ao se analisar toda a história da empresa em apenas um bloco, torna-se difícil identificar tais períodos de transição. Porém, a escolha das fases deve ser feita com critérios adequados, refletindo possíveis diferentes fases nas histórias das firmas.

O fato do estudo considerar duas empresas contribuiu significativamente para a análise dos resultados, na medida que foi possível relativizar a interpretação das evidências encontradas, tendo como referência o comportamento do outro grupo pesquisado. Isto permitiu diminuir a interferência da interpretação das próprias fontes ou autores originais dos fatos. Outra vantagem da comparação binária foi possibilitar a análise das diferenças, buscando identificar se alguma ação ou processo, realizado por apenas um dos grupos, contribuiu para a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Como contraponto às vantagens, a complexidade e o tempo necessário para as análises aumentou consideravelmente.

As duas empresas mostraram-se escolhas adequadas e extremamente interessantes para o estudo. Através da análise dos traços, percebeu-se que a semelhança entre as empresas Sadia S.A. e Perdigão Agroindustrial S.A. é, na realidade, superficial e limitada.

Quando examinadas em profundidade, suas histórias revelaram diferenças desde o início, em suas fundações. Estas diferenças continuaram a influenciar os padrões de ação, resultando aparentemente em companhias com políticas distintas frente os desafios inerentes ao processo de crescimento.

Com relação à Sadia, a empresa procurou caminhos para crescer dentro do segmento de alimentos, explorando negócios através de toda a cadeia produtiva, desde o produtor integrado ao próprio consumidor (através da grande proximidade dos clientes pela comunicação ou pelo SAC). Seu constante foco na expansão do negócio de alimentos era apoiado pela forte política de qualidade e inovação infundida na marca, nos produtos, processos e pessoas da companhia.

As ações do grupo Perdigão mostraram uma política de oportunismo, aparentemente pouco planejada, que buscava o resultado através do ganho na escala nas diferentes operações. Não era prioritária a sinergia entre os diferentes negócios; somente em meados da década de 80 o principal ramo de atividade da empresa foi definido. A tendência a agir em função do que oferecia vantagem imediata, sem considerar o risco das conseqüências futuras, evidencia o imediatismo da empresa.

Os problemas encontrados nas gestões familiares estão de acordo como as idéias de Chandler (1977), pois a estrutura familiar mostrou-se inadequada para o aproveitamento das vantagens da coordenação de múltiplas unidades de negócio em uma mesma empresa. A formação adequada e dedicação em tempo integral por parte dos gestores são algumas das necessidades que tendem a exigir a migração da forma familiar para a forma administrativa profissional. A empresa que tenta resistir a esta tendência por muito tempo pode acabar no controle de financistas, conforme aconteceu com o grupo Perdigão, com a intervenção e nomeação de Roberto D'Utra Vaz como presidente executivo.

Analisando os modos de resposta aos desafios gerenciais das duas empresas, foi possível perceber determinadas ações relacionadas entre si, associadas a diferentes traços organizacionais. Estas ações podem ser

agrupadas em fortes políticas organizacionais adotadas pelos grupos, que atuaram como princípios norteadores fundamentais nas decisões ao longo das trajetórias.

A tabela 22 abaixo traz as políticas organizacionais identificadas.

	Política Organizacional	Ações relacionadas nos traços
Grupo Sadia	Foco na expansão do negócio de alimentos	<ul style="list-style-type: none"> - Foco constante na atividade de alimentos - Diversificação relacionada - Concentração na atividade principal
	Investimento na qualidade dos produtos e pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de técnicas e ferramentas de gestão (TQS) - Investimentos no treinamento e qualificação dos funcionários - Doutrinação no valor da qualidade
	Fortalecimento da marca	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de uma marca forte associada à qualidade - Investimento no fortalecimento da marca - Melhoria da qualidade dos produtos
Grupo Perdigão	Crescimento fragmentado	<ul style="list-style-type: none"> - Sem foco de negócio principal até dec. 80 - Diversificação não relacionada
	Oportunismo	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisições de oportunidade - Crescimento pautado por aproveitamento de oportunidades de aquisição
	Afinidade ao risco	<ul style="list-style-type: none"> - Endividamento excessivo - Ausência de planejamento e controle gerenciais

Tabela 22 – Principais políticas organizacionais identificadas

A recessão no início da década de 90, aliada às mudanças do ambiente político-econômico, resultaram em ameaças para ambas as empresas, mas o grupo Sadia pareceu mais preparado para este cenário. Ainda assim, foram necessárias algumas mudanças implementadas pela alta direção, que detinha controle suficiente para executá-las. Apresentando um melhor equilíbrio entre

planejamento e implementação, a Sadia estava centrada nos valores institucionais infundidos por seu fundador, Attilio Fontana.

Já a crescente complexidade operacional resultante do crescimento pouco planejado do grupo Perdigão excedeu a capacidade administrativa da alta direção da empresa, prevalecendo a autonomia entre as diferentes unidades fragmentadas do grupo, dificultando o estabelecimento de objetivos agregados. O crescimento da estrutura não atendeu o objetivo de aumentar a eficiência da empresa. Possivelmente, a empresa buscava expandir seus negócios de forma a agradar diferentes membros da família. Este paternalismo permitiu a formação de pequenos “feudos” familiares na estrutura excessivamente verticalizada, que ocultaram a incapacidade dos responsáveis de compreender e atuar na crescente complexidade das operações (Fleck, 2003a).

A alta direção não obteve êxito na adaptação às novas exigências do ambiente, não contando com executivos preparados para esta tarefa. O planejamento, controle e investimentos em melhorias não eram práticas sistemáticas, consideradas desnecessárias em um ambiente protegido como o até então fechado mercado brasileiro. Adicionalmente, o rápido crescimento concentrado ao longo da década de 80 dificultou a formação de novos talentos gerenciais. Sob este cenário, os gestores não foram capazes de adaptar a empresa e a si próprios. Existe a possibilidade que a diretoria executiva tenha se recusado a mudar, procurando evitar as implicações da mudança (como a intensificação ou criação de novos conflitos familiares) necessária para os objetivos passarem a atender os interesses da empresa como um todo.

A contratação de novos diretores executivos pode ter sido um estímulo à difícil tarefa de mudança e recuperação. Porém, ao assumir a presidência executiva do grupo Perdigão, Roberto D’Utra Vaz aparentemente chocou-se com a rigidez dos valores institucionalizados na empresa, não obtendo sucesso na implementação das mudanças. Uma organização acostumada com uma baixa coordenação da alta direção simplesmente não aceitou o comando de um financista, expurgando-o.

Já a gestão dos executivos Eggon João da Silva e Nildemar Secches encontrou uma melhor medida nas ações de mudança, obtendo bons resultados no decorrer dos anos. Aparentemente, estes dois gestores tiveram uma melhor compreensão da dinâmica da mudança dos traços, além da capacidade de implementá-la.

A Perdigão passou por uma profunda reestruturação interna, na qual foram adotadas algumas medidas como o foco no negócio de produção de alimentos, expansão e otimização das unidades fabris, implantação de um programa de qualidade, treinamento e formação educacional dos funcionários e constituição de um plano de aposentadoria complementar (Perdigão, 2003).

É interessante observar como as medidas adotadas pela nova administração do grupo Perdigão estão relacionadas com as políticas anteriormente implementadas pela Sadia e identificadas neste trabalho. A curva de produtividade, com resultados semelhantes, corrobora com esta crescente semelhança entre os dois grupos. Esta tendência crescente de isomorfismo na estrutura dos dois grupos é uma ameaça a liderança da Sadia, já que impede a obtenção de vantagens competitivas duradouras. Um exemplo seria o pequeno intervalo entre o recente início das atividades das duas empresas nos segmentos de pizzas prontas e sobremesas.

Com relação à questão inicialmente proposta neste trabalho **em que medida os traços organizacionais das duas empresas fornecem evidências de desenvolvimento de propensão para autopropetuação ou autodestruição que expliquem seus diferentes destinos em 1994**, pode-se dizer que os traços de Fleck indicaram evidências das principais diferenças entre os grupos, que aparentemente ajudam a explicar, pelo menos em parte, as razões para os diferentes destinos das empresas.

O estudo dos traços organizacionais e a compreensão de sua influência no processo de crescimento das organizações têm finalidades de cunho bastante prático, pois fornecem ao gestor condições de diagnosticar a “personalidade” de sua empresa, identificando possíveis padrões de decisão indesejáveis para a organização, servindo como suporte às posteriores

tomadas de decisão. Portanto, este trabalho foi uma tentativa de enriquecer o autoconhecimento dos gestores, aprofundando a consciência de suas organizações.

5.2. Sugestões para pesquisas futuras

Aparentemente, a Perdigão sofreu um processo de *turnaround* em sua história, quando foi adquirida pelos fundos de pensão e teve sua diretoria administrativa alterada. Além disso, os resultados financeiros positivos não demoraram para surgir, mostrando a deficiência da alta direção anterior.

Uma proposta interessante seria avaliar os traços organizacionais da Perdigão depois de 1994, procurando localizar as prováveis diferenças, além de identificar de que forma os novos administradores implementaram rapidamente estas mudanças.

Outra sugestão interessante seria analisar outras grandes empresas desta indústria, como a Chapecó e a Seara, que também apresentaram resultados insatisfatórios e foram adquiridas por outros grupos. A empresa Chapecó, fundada em 1952 pela família De Nes, foi adquirida pelo grupo argentino Macri e pediu concordata em janeiro de 2004. Já a Seara, fundada pela família Paluto, de origem italiana, foi vendida à Ceval em 1980. Teriam estas empresas pontos em comum com a Perdigão nas trajetórias de crescimento e nos traços organizacionais, justificando o mesmo destino deste conjunto de empresas? Caso positivo, o que teria provocado o isomorfismo entre estas empresas?

Finalmente, existe a possibilidade do estudo das trajetórias de crescimento e dos traços organizacionais dos grandes grupos líderes na indústria americana, como a *ConAgra* e a *Tyson Foods*, buscando compará-los com a Sadia ou Perdigão, analisando em que medida apresentam características em comum.

REFERÊNCIAS

- ABEF. **Relatório Anual 2002**. São Paulo : ABEF, 2003. Disponível em <http://www.abef.com.br/>. Acesso em: 25 mar. 2004.
- ABIPECS. **Relatório Anual 2002**. São Paulo : ABIPECS, 2003. Disponível em <http://www.abipecs.com.br/>. Acesso em: 25 mar. 2004.
- ABY-AZAR, CRISTINA. Grupo Perdigão terá apenas duas empresas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 17 jan. 1995.
- ANDRADE FILHO, N. M. DE. **Vetores Estratégicos para a Autoperpetuação da Empresa**. 2003. 197 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- AQUINO, CLEBER. **História Empresarial Vivida**. São Paulo : Gazeta Mercantil, 1986. 197p.
- BACEN. **Balança em 2002 e Perspectivas para 2003**. Brasília : BACEN, 2003. Disponível em <http://www.bacen.com.br/>. Acesso em: 25 mar. 2004.
- BÁNKUTI, FERENC; MACHADO FILHO, CLÁUDIO. **Novas Alianças no Sistema Agroindustrial da Carne Bovina no Brasil**. Disponível em: <http://www.gapai.dep.ufscar.br>. Acesso em: 15 jan. 2004.
- BARNEY, J. B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BELCHIOR, FERNANDA. Perdigão – uma gestão exportadora. **Revista Nacional da Carne**, São Paulo, ed. 326, abr. 2004.
- BORGES, ALBERTO; MEIRELLES, JORGE; CALDEIRA, LUCIANO. **Strategy and Investments in Brazilian Poultry Meat Industry**. In: SemeAd Seminários em Administração FEA-USP, 6, 2003, São Paulo. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead>. Acesso em: 25 nov. 2003.
- BRANDALISE, SAUL. **Retrato de um homem**. Videira, Santa Catarina : Perdigão S.A. Comércio e Indústria, 1982. 151p.
- BUNGE, M. Explanations. In:_____. **The Sociology-Philosophy Connection**. Transaction Publishers, 1999. Cap. 3, p. 45-67.
- CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 3, p.95-97, julho/setembro 1991.
- CAMPOS, RENATO RAMOS. **Tecnologia e Concorrência na Indústria Brasileira de Carnes na Década de Oitenta**. 1994. 214p. Tese de Doutorado. Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

CARVALHO JR., LUIZ CARLOS DE. **As Estratégias de Crescimento das Empresas Líderes e o Padrão de Concorrência das Indústrias Brasileiras Suinícola e Avícola**. 1997, 274p. Tese de Doutorado. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 1962. 463 p.

_____. **The Visible Hand**. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1977. 608 p.

_____. **Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism**. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990. 780 p.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas Para Durar – Práticas Bem-sucedidas de Empresas Visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995. 408 p.

CRUZ, DULCINÉIA; BIANCHETTI, LUCÍDIO. **A Formação do “Total Trabalhador Sadia” – Estratégias de Qualificação de Trabalhadores em uma Empresa Agroindustrial**. In: Reunião Anual da ANPED, 22^a, 1999, São Paulo. Disponível em: <http://www.ppgte.cefetpr.br/gtteeanped/trabalhos/cruz.pdf>. Acesso: 10 dez. 2003.

DOYLE, P. **Setting Business Objectives and Measuring Performance**. Journal of General Management, v. 20, no. 2, Winter, 1994.

FARINA, E. M. M. Q. **Sadia: a liderança pela inovação**. São Paulo, Revista de Administração, v.30, n.1, jan./mar. 1995. p. 97-106.

FARINA, E. M. M. Q; CHADDAD, F. R.; ZYLBERSZTAJN, D. Sadia: o desafio de manter o liderança no mercado de frangos. In: _____. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo : Pioneira, 1997. p. 97-128.

FLECK, DENISE L. **The Dynamics of Corporate Growth**. 2001. 358 p. Tese (degree of Doctor in Philosophy) – Faculty of Graduate Studies and Reserch, McGill University, Montreal.

_____. **Growth in Chandler’s the visible hand**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2001a. 63p. (Relatórios Coppead; 346).

_____. Dois Motores do Crescimento Corporativo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 10-24, out/dez. 2003.

_____. Theorizing on the Self-perpetuation of Organizations: Insights from a Comparative Historical Analysis. **Anais do Iberoamerican Academy of Management Meeting**, São Paulo, dezembro de 2003b.

_____. A dynamic capabilities model for organizational self-perpetuation. **23° Annual International Conference of the Strategic Management Society**, Baltimore, US, Nov 2003c.

_____. Active Management of Institucionalization Processes: The pathway to organizational long-term success. **Anais do 3° Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Atibaia, Junho de 2004.

_____. Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: *Insights* das Histórias da General Electric e Westinghouse. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, volume 8, edição especial, 2004a.

FLECK, DENISE L.; ANDRADE, NILO M. Crescimento Corporativo e Autoperpetuação da Empresa: uma Investigação dos Traços Organizacionais da Casas Sendas. **Anais do 27° ENANPAD**, Atibaia, Setembro de 2003a.

GHOSHAL, SUMANTRA; MINTZBERG, HENRY. **Diversifiction and Diversifact**. California Management Review, vol.37, n.1, p.08-27, Fall 1994.

GIORDANO, S. R.; LAZZARINI, S. G. **Estudo de Caso - Perdigão: tecnologia e reformulação de negócios**. São Paulo : PENZA/USP, 1985. Disponível em <http://www.fia.com.br/pensa/home.htm>. Acesso em: 10 dez. 2003.

GIULIETTI, N.; MARTINS, S. **Avicultura no Brasil, 1970-1978: contribuição para um programa de desenvolvimento**. Agricultura em São Paulo. São Paulo, IEA, Ano XXVIII (1981) – T. I e II.

GOOLD, MICHAEL; CAMPBELL, ANDREW. **Desperately Seeking Synergy**. Harvard Business Review, p.131-143, September-October, 1998

GOULARTI, ALCIDES FILHO. **Formação Econômica de Santa Catarina**. In: Congresso Brasileiro de História Econômica, 5°, 2003, Caxambu. Disponível em : http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_52.pdf. Acesso em: 12 nov. 2003.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S. DE; TONETO, R. JÚNIOR. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo : Editora Atlas, 2002. 626 p.

IBGE. **Anuário Estatístico do Brasil**. Rio de Janeiro. Vários.

_____. **Estatísticas históricas do Brasil: séries econômicas, demográficas e sociais de 1550 a 1988**. 2ª edição revista e atualizada do vol.3 de Séries Estatísticas Retrospectivas. Rio de Janeiro. 1990.

IEL; CNA; SEBRAE. **Estudo Sobre a Eficiência Econômica e Competitividade da Cadeia Agroindustrial da Pecuária de Corte no Brasil**. Brasília : IEL, 2000. 398 p.

KOCKA, J. **Scale and Scope: a Review Colloquium**. Business History Review, 64 (Winter), 1990. p. 690-735.

- LANGLEY, A. **Strategies of theorizing from process data**. Academy of Management Review, v.3, n.4, p.691-710. 1999.
- MACHADO, ROSA TERESA MOREIRA. **Tecnologia de Informação e Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Um Estudo Exploratório**. III SemeAd. 1998.
- MARTINELLI JÚNIOR, ORLANDO. **A globalização e a indústria alimentar – um estudo a partir das grandes empresas**. Marília, São Paulo : Unesp-Marília-Publicações, 1999. 198 p.
- MATIAS, A. B.; CALDEIRA, L. M.; PASIN, R. M. **Competitividade Financeira do Sistema Agro-industrial Avícola Brasileiro**. São Paulo : Instituto de Economia Agrícola/USP, 2002, 10 p.
- MATIAS, A. B.; MEIRELLES, J. L. F.; CALDEIRA, L. M. **Strategy and Investments in Brazilian Poultry Meat Industry**. São Paulo : Centro de Pesquisa Financeira, 2003. Disponível em <http://www.cepefin.com.br>. Acesso em: 05 dez. 2003.
- MINTZBERG, H.; AHISTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre : Bookman, 2000. 299 p.
- MINTZBERG, H.; WATERS, JAMES A. **Of Strategies, Deliberate and Emergent**. Strategic Management Journal, vol. 6, p.257-272, 1985.
- MIOR, LUIZ CARLOS. **Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de Santa Catarina**. 1992, 285 p. Dissertação (Mestrado do Desenvolvimento Agrícola), Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- NOGUEIRA, ALEXANDRE STUDART. **Padrão de Concorrência e Estrutura Competitiva da Indústria Suinícola Catarinense**. 1998. p.120. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- O GLOBO. **Chapecó começa a deixar para trás crise social**. 01 fev. 2004, p. 42.
- PARMIGIANI, PATRICK. 60 anos Sadia. **Revista Nacional da Carne**, São Paulo, ed. 325, mar. 2004.
- PENROSE, EDITH T. **The Growth of the firm – A Case Study: The Hercules Powder Company**. Business History Review, vol. 34, 1960, p. 1-23.
- _____. **The Theory of the Growth of the Firm Twenty-Five Years After**. Uppsala : Acta Universitatis Upsaliensis, 16 p, 1985.

_____. **The Theory of the Growth of the Firm**. Great Britain : Oxford Basil Blackwell, 1968 (1ªed.1959). 272 p.

PERDIGÃO, **Relatório Anual**, 1983-2004

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In Search Of Excellence - Lessons from America's Best Run Companies**. New York : Harper & Row Publishers, 1982). 360 p.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective**. New York : Harper & Row Publishers. 1978. 336 p.

QUENTAL, C.; SANTOS, R.; BRANDI, V.; FLECK, D. **O processo de internacionalização da Sadia**. Estudo de Caso : Coppead, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 21p. 2001.

RAMA, RUTH. **Industria Agroalimentaria: Innovación y Globalización**. Madrid : Instituto de Economía y Geografía, CSIC, 2004.

SADIA, **Relatório Anual**, 1983-2004

_____. **Sadia 50 Anos: Construindo uma História**. São Paulo, SP : Prêmio Editorial Ltda, 1994. 144 p.

SATO, GENI SATIKO. **Estratégia e Estrutura Organizacional na Indústria de Alimentos: o Caso do Grupo Sadia**. 1998, 184p. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo / Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

_____. **Perfil da Indústria de Alimentos no Brasil: 1990-95**. RAE : revista de administração de empresas, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 56-67, jul./set. 1997.

SELZNICK, P. **A Liderança na Administração – uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1972. 140 p.

SOUZA, JOSÉ PAULO DE. **As Estratégias Competitivas da Indústria Brasileira de Carnes: A Ótica do Distribuidor**. 1999. 135p. Dissertação de Mestrado. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

STARBUCK, W. H. **Organizational growth and development**. England : Penguin Books Ltd., 1971, 384 p.

TAUBE, MIGUEL-NETTO. **Integrated Planning for Poultry Production at Sadia**. Interfaces, 26:1, p.38-53, January-February, 1996.

ULLER, REGINALDO. **Profissionalização na Empresa Familiar: O Caso da Perdigão Agroindustrial S/A**. 2002. 88 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

VEGRO, CELSO L. R. **Mercado e Desafios Tecnológicos do Complexo Agroalimentar das Carnes no Mercosul**. São Paulo : Instituto de Economia Agrícola/USP, 2001, 15p.

WILKINSON, JOHN. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - Competitividade na Indústria de Abate e Preparação de Carnes - Nota Técnica Setorial do Complexo Agroindustrial**. Campinas : MCT/ FINEP/ PADCT, 1993. 70p.

_____. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - Competitividade do Complexo Agroindustrial - Nota Técnica Setorial do Complexo Agroindustrial**. Campinas : MCT/ FINEP/ PADCT, 1993a. 63p.

YARDLEY-PODOLSKI, W. J. HUITT. **Controle de lucros na indústria de frigoríficos abatedores de gado bovino e suíno**. RAE : revista de administração de empresas, Rio de Janeiro, v. 22, n. 3, p. 35-43, jul./set. 1982.

_____. **Um perfil da indústria de carnes e de seu futuro**. RAE : revista de administração de empresas, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 49-58, abr./jun. 1981.

YIN, ROBERT K. **Case Study Research: Design and methods**. California : Sage Publications Inc, 1988. 166 p.

ZYLBERSZTAJN, DÉCIO; MACHADO FILHO, CLÁUDIO. **Competitiveness of Chain in Brazil Meat Agri-Food**. PENSA/USP, 2001

ARTIGOS DE REVISTAS:

BRASIL EM EXAME. O consumidor premia quem mais ousou. São Paulo : Editora Abril, p. 48, mai. 1992.

BRASIL EM EXAME. A era da embalagem e da sofisticação. São Paulo : Editora Abril, p. 203-207, mar. 1980.

EXAME. A decisão mais sábia em matéria de aplicação de Incentivos Fiscais. São Paulo : Editora Abril, ed. 164, p. 49, 12 abr. 1973.

EXAME. Como a Swift tenta vencer a resistência aos enlatados. São Paulo : Editora Abril, ed. 198, p. 53, 9 abr. 1980a.

EXAME. A concorrência ajuda a crescer. São Paulo : Editora Abril, ed. 204, p. 26-32, 2 jul. 1980b.

EXAME. A Hering tira a camisa. São Paulo : Editora Abril, ed. 390, p. 60-69, 19 abr. 1989a.

EXAME. Quando a gula não é pecado. São Paulo : Editora Abril, ed. 410, p. 77-78, 20 set. 1989b.

EXAME. Resultado das empresas em 1989. São Paulo : Editora Abril, ed. 446, p. 74, 7 fev. 1990a.

EXAME. Caminhões na contramão. São Paulo : Editora Abril, ed. 447, p. 83-87, 14 fev. 1990b.

EXAME. Como crescer na rota inversa. São Paulo : Editora Abril, ed. 448, p. 62-63, 21 fev. 1990c.

EXAME. Uma saudável comilança. São Paulo : Editora Abril, ed. 449, p. 63-64, 21 mar. 1990d.

EXAME. Peru português atrai a Perdigão. São Paulo : Editora Abril, ed. 450, p. 7, 4 abr. 1990e.

EXAME. Perdigão - Ofensiva anti-droga. São Paulo : Editora Abril, ed. 451, p. 86, 18 abr. 1990f.

EXAME. Ilustre desconhecido. São Paulo : Editora Abril, ed. 453, p. 95, 16 mai. 1990g.

EXAME. Quanto as empresas pretendem investir. São Paulo : Editora Abril, ed. 464, p. 50, 17 out. 1990h.

EXAME. Os 50 maiores grupos. São Paulo : Editora Abril, ed. 465, p. 62, 31 out. 1990i.

EXAME. Uma estação com outra qualquer. São Paulo : Editora Abril, ed. 471, p. 90-91, 23 jan. 1991a.

EXAME. Mais uma chance nas prateleiras. São Paulo : Editora Abril, ed. 472, p. 79, 6 fev. 1991b.

EXAME. O frango é pinto para a Sadia. São Paulo : Editora Abril, ed. 476, p. 56-57, 3 abr. 1991c.

EXAME. Propaganda Peru Sadia. São Paulo : Editora Abril, ed. 489, p. 13, 2 out. 1991d.

EXAME. Então manda lá para fora. São Paulo : Editora Abril, ed. 490, p. 69, 14 out. 1991e.

EXAME. Economia de Guerra. São Paulo : Editora Abril, ed. 497, p. 62-63, 22 jan. 1992a.

EXAME. O bicho pode não ser tão feio. São Paulo : Editora Abril, ed. 498, p. 54-56, 5 fev. 1992b.

EXAME. Prato pronto dá mais dinheiro. São Paulo : Editora Abril, ed. 499, p. 74-75, 19 fev. 1992c.

EXAME. As multinacionais brasileiras pedem passagem. São Paulo : Editora Abril, ed. 501, p. 18-24, 4 mar. 1992d.

EXAME. O patinho feio pode ser um belo cisne. São Paulo : Editora Abril, ed. 503, p. 52-57, 18 mar. 1992e.

EXAME. O lucro bateu as asas e voou. São Paulo : Editora Abril, ed. 505, p. 8, 13 mai. 1992f.

EXAME. Quem ganha dinheiro com o Mercosul. São Paulo : Editora Abril, ed. 505, p. 55, 13 mai. 1992g.

EXAME. Então muda - eis o novo slogan. São Paulo : Editora Abril, ed. 507, p. 50-51, 10 jun. 1992h.

EXAME. Perfil novo. São Paulo : Editora Abril, ed. 509, p. 111, 8 jul. 1992i.

EXAME. A Ceval cuida da silueta. São Paulo : Editora Abril, ed. 510, p. 88-89, 22 jul. 1992j.

EXAME. O terceiro será o primeiro. São Paulo : Editora Abril, ed. 511, p. 56-61, 5 ago. 1992k.

EXAME. A imaginação cria asas e dá lucro. São Paulo : Editora Abril, ed. 519, p. 58, 25 nov. 1992l.

EXAME. Sai acordo dos sócios na Sadia. São Paulo : Editora Abril, ed. 522, p. 9, 6 jan. 1993a.

EXAME. Então manda que nós pagamos. São Paulo : Editora Abril, ed. 523, p. 11, 20 dez. 1993b.

EXAME. A Sadia escolhe o sucessor. São Paulo : Editora Abril, ed. 523, p. 11, 20 jan. 1993c.

EXAME. Onde tropeçou a Perdigão. São Paulo : Editora Abril, ed. 530, p. 60-62, 28 abr. 1993d.

EXAME. Por que a sucessão é sempre traumática. São Paulo : Editora Abril, ed. 536, p. 88-93, 21 jul. 1993e.

EXAME. A Sadia sob o fio da McKinsey. São Paulo : Editora Abril, ed. 543, p. 13, 27 out. 1993f.

EXAME. Que falta fez um poder moderador. São Paulo : Editora Abril, ed. 543, p. 54-55, 27 out. 1993g.

EXAME. Pequena e sadia. São Paulo : Editora Abril, ed. 545, p. 59, 24 nov. 1993h.

EXAME. O estoque vai para o olho da rua. São Paulo : Editora Abril, ed. 555, p. 78-80, 30 mar. 1994a.

EXAME. Então, manda. São Paulo : Editora Abril, ed. 563, p. 47, 3 ago. 1994b.

EXAME. A louca dança do chester. São Paulo : Editora Abril, ed. 564, p. 46-47, 17 ago. 1994c.

EXAME. Mais um galo briga na arena. São Paulo : Editora Abril, ed. 575, p. 52-53, 18 jan. 1995a.

EXAME. Frango lépido. São Paulo : Editora Abril, ed. 582, p. 74, 26 abr. 1995b.

EXAME. Que seja infinito para sempre. São Paulo : Editora Abril, ed. 587, p. 58-60, 5 jul. 1995c.

EXAME. Novos sócios no clube do bilhão. São Paulo : Editora Abril, ed. 594, p. 42-46, 11 out. 1995e.

EXAME. Depois da separação. São Paulo : Editora Abril, ed. 815, p. 48-51, 14 abr. 2004a.

EXAME. A incrível história dos bilionários da carne. São Paulo : Editora Abril, ed. 821, p. 20-27, 26 mai. 2004b.

ANEXO 1 – Valores correntes do PIB entre 1973 e 2003

ANO	PIB	UNIDADE
1973	498.307,3	Cr\$ 1.000.000
1974	719.519,1	Cr\$ 1.000.000
1975	1.052.062,2	Cr\$ 1.000.000
1976	1.680.232,7	Cr\$ 1.000.000
1977	2.523.100,8	Cr\$ 1.000.000
1978	3.729.798,4	Cr\$ 1.000.000
1979	6.239.402,3	Cr\$ 1.000.000
1980	13.104.284,8	Cr\$ 1.000.000
1981	25.631.771,9	Cr\$ 1.000.000
1982	50.815.295,2	Cr\$ 1.000.000
1983	120.267.535,0	Cr\$ 1.000.000
1984	387.967.701,0	Cr\$ 1.000.000
1985	1.406.077.084,0	Cz\$ 1.000
1986	3.826.268.331,0	Cz\$ 1.000
1987	11.884.733.965,0	Cz\$ 1.000
1988	91.952.490,0	NCz\$ 1.000
1989	1.227.975.519,0	Cr\$ 1.000
1990	32.353.476.753,0	Cr\$ 1.000
1991	164.990.697.900,0	Cr\$ 1.000
1992	1.846.812.706,0	Cr\$ 1.000.000
1993	38.633.616,0	CR\$ 1.000.000
1994	360.919.362,0	R\$ 1.000
1995	658.141.237,0	R\$ 1.000
1996	778.820.353,0	R\$ 1.000
1997	866.827.479,0	R\$ 1.000
1998	913.735.000,0	R\$ 1.000.000
1999	960.858.000,0	R\$ 1.000.000
2000	1.101.255.078,0	R\$ 1.000.000
2001	1.198.736.188,0	R\$ 1.000.000
2002	1.346.027.553,0	R\$ 1.000.000
2003	1.514.923.939,0	R\$ 1.000.000

Fonte: Anuários estatísticos do IBGE

ANEXO 2 – Tabelas de eventos dos grupos Sadia e Perdigão

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck					I. Traços de Orientação Interna - Organização	
					Desafio: aumento do grau de diversidade	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Fragmentação	Integração
1	1939	Attilio recebe o convite de dirigir um frigorífico em construção nos arredores de Concórdia, recebendo 50% do resultado da operação. Junto deste, havia também um pequeno moinho de trigo com capacidade de 6 toneladas/dia.		(Sadia, 1994, p.19)		
2	1943	Attilio compra todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as com dinheiro ou ações da nova empresa.		(Sadia, 1994, p.21)		
3	1944	O nome do frigorífico passa a ser S.A Indústria e Comércio Concórdia. Vinte e sete acionistas assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, dirigida por Attilio. O abate começa a funcionar com 30 suínos.		(Sadia, 1994, p.22)		
4	1945	São compradas máquinas antigas de um frigorífico desativado do Guaporé, aumentando a capacidade de abate para 100 animais por dia.		(Sadia, 1994, p.24)		
5	1945	Com novo maquinário suíço, o moinho começa funcionar com capacidade de 24 toneladas de grãos por dia. Os recursos gerados pela venda de farinha ajudaram a finalizar as obras do frigorífico.		(Sadia, 1994, p.24)		Diversificação com sinergia, aproveitando os resíduos da moagem como ração
6	1945	São produzidos banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça. A banha, enlatada ou empacotada, seria por algum tempo o carro-chefe das vendas do frigorífico. Era um produto de bom preço e maior durabilidade.		(Sadia, 1994, p.25)		
7	1945	Attilio envolve-se intensamente na organização do Partido Social Democrático (PSD);		(Sadia, 1994, p.27)		
8	1945	O filho mais velho de Attilio, Walter Fontana, é enviado para São Paulo.		(Sadia, 1994, p.33)		
9	1946	Começam a ser providenciados os serviços de apoio de utilidades para a fábrica;		(Sadia, 1994, p.46)		
10	1946	É construída uma vila operária em frente à fábrica. Na sequência, é constituída a Sociedade Esportiva e Recreativa Sadia – SER Sadia.		(Sadia, 1994, p.25)		Mecanismo de integração dos funcionários
11	1946	Attilio ganha as eleições para vereador em Concórdia. Presidiu a câmara Municipal pelos quatro anos consecutivos.		(Sadia, 1994, p.27)		
12	1947	É aberta uma filial na zona atacadista de São Paulo, dentro de um planejamento de entrada na capital paulista.		(Sadia, 1994, p.33)		
13	Déc. de 50	São montadas as primeiras câmaras frias e instalados geradores mais potentes, aumentando a capacidade de energia elétrica. São preparados caminhões isotérmicos. A Sadia habilita-se tecnologicamente para expandir a produção e a comercialização.		(Sadia, 1994, p.34)		
14	Déc. de 50	É montada uma estrutura comercial de filiais ou depósitos em São Paulo, Bauru, Londrina, Campinas, Ribeirão Preto, além de uma representação no Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.34)		
15	Déc. de 50	Decide-se montar um moinho de trigo em São Paulo. Por causa do atraso da entrega dos equipamentos importados da Itália, Attilio Fontana faz sua primeira viagem ao exterior.		(Sadia, 1994, p.35)		
16	Déc. de 50	O transporte dos produtos realizado pelos "expressinho": caminhões isotérmicos que percorriam os 900 quilômetros entre Concórdia e São Paulo em 24 horas.		(Sadia, 1994, p.38)		
17	1950	Attilio torna-se prefeito de Concórdia.		(Sadia, 1994, p.27)		
18	1951	A prefeitura, em associação com a Sadia, funda a Associação Rural de Concórdia, com a finalidade de fornecer informações e orientação técnica para o cultivo agrícola e manejo da criação. Eram promovidas reuniões com os colonos, para difusão de informações atualizadas e nas suas propriedades tinham assistência e orientação sanitária de técnicos. O objetivo era mudar o padrão de "porco tipo-banha" para raças mais adequadas para industrialização da carne. São condições importantes para deslanchar o processo de suinocultura, tornando Concórdia um avançado centro de criação e industrialização de suínos.	A interação com os produtores rurais se desenvolveu, até chegar no modelo de produção integrada	(Sadia, 1994, p.44)		
19	1952	Implantado o serviço permanente médico ambulatorial aos funcionários.		(Sadia, 1994, p.25)		
20	1952	A Sadia inicia o transporte aéreo de seus produtos suínos de Santa Catarina para São Paulo, em um DC-3 alugado na Panair. No mesmo ano, a aeronave é comprada. O tempo de transporte passa a ser de duas horas e meia. Através do slogan "pelo ar, para o seu lar", é impressa uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico na marca.	Mais tarde, esta atividade é desvinculada do restante do grupo.	(Sadia, 1994, p.41)		
21	1953	Inaugurado o Moinho da Lapa S.A., unidade pioneira da Sadia construída pela Sadia fora de Concórdia. Localizado na Vila Anastácio, na Lapa, junto aos trilhos da Jundiá e da Sorocaba. Era um empreendimento modesto, face aos concorrentes. Além de gerar recursos financeiros, o objetivo era também abrir uma frente industrial na capital paulista ao lado da estrutura comercial já existente.		(Sadia, 1994, p.36)		Com o moinho em São Paulo, melhorou a estrutura para o crescimento neste importante mercado.
22	1953	A Sadia faz sua primeira aquisição: o Moinho Marcelinense Ltda., de Marcelino Ramos, junto a Volta Grande. Quando a safra de trigo nacional se mostrava insuficiente, era necessário comprar trigo importado pelo governo federal. Os moinhos localizados no interior acabavam em desvantagem, pois pagavam o mesmo preço pela matéria-prima, mas arcavam com o custo adicional do frete, encarecendo o produto final.		(Sadia, 1994, p.35)		Expansão através de aquisição para aumento de escala e de um produto já comercializado.
23	1954	São arrendados dois outros aviões para o transporte. Tal investimento não era prioritário, mas foi uma exigência do órgão fiscalizador segundo a regulamentação da época. O filho de Attilio Fontana teve influência na decisão.		(Sadia, 1994, p.41)		
24	1955	É criada a Sadia S.A. Transportes Aéreos, para transporte de cargas e passageiros.	Não havia cargas no retorno para o sul.	(Sadia, 1994, p.41)	Fragmentação de atividades, pois também era realizado o transporte de passageiros	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				I. Traços de Orientação Interna - Organização	
25	1955	A Sadia adapta-se progressivamente para a distribuição direta a partir das principais filiais, abandonando a venda por intermédio de feirantes, comerciantes e representantes autônomos até 1960. As principais filiais já estavam equipadas com câmaras frias de boa capacidade. A venda direta possibilitou agregar valor econômico e acumulação de conhecimentos do mercado, da clientela e da dinâmica geral de consumo, preços e hábitos alimentares nos grandes centros do país.	Considerada atividade muito importante por causa do forma do negócio.	(Sadia, 1994, p.62)	A Sadia fazia exclusivamente o transporte de suas cargas.
26	1955	Attilio ganha as eleições para a Câmara dos Deputados. Vai para o Rio de Janeiro, cumprindo dois mandatos consecutivos, até 1963, como deputado federal pelo PSD.		(Sadia, 1994, p.29)	
27	1957	É criada uma emissora de rádio, a Rádio Rural de Concórdia, começa a levar informações e orientação diretamente aos criadores nas suas propriedades.		(Sadia, 1994, p.45)	Se presta principalmente à comunicação com os integrados
28	1957	Inaugurado o novo prédio da filial na Rua Paula Souza, 365. Foi chamado de "Edifício Concórdia". No térreo funcionavam os serviços de distribuição das mercadorias e no quarto andar a alta direção da empresa.		(Sadia, 1994, p.50)	
29	1958	Com a melhora das estradas, os aviões começam a ser substituídos pelos caminhões-frigoríficos.		(Sadia, 1994, p.42)	
30	1959	Implantada a primeira filial da Sadia no Rio de Janeiro, tratada pessoalmente por Attilio, que dividia o tempo entre o Rio de Janeiro, São Paulo e Concórdia.		(Sadia, 1994, p.69)	
31	1961	A alta direção decide construir a FrigoBrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos – subscrevendo o capital e aprovando seus estatutos. Constituiu-se de um frigorífico de produtos suínos e derivados de carne em São Paulo, visando aumentar a produção de industrializados e a exportação, capitalizando as vantagens de se produzir dentro do próprio mercado consumidor de São Paulo.	Esta fábrica foi fechada em 2003, devido ao alto custo de produção na capital de SP.	(Sadia, 1994, p.51,56)	Crescimento integrado
32	1961	Attilio interrompe seu segundo mandato na Câmara dos Deputados para assumir a Secretaria da Agricultura de Santa Catarina. Foi uma experiência curta, ficando apenas um ano no cargo e retornando para a Câmara posteriormente.		(Sadia, 1994, p.70)	
33	1961	Inicia-se a experiência da avicultura integrada. (Attilio tinha um hobby de uma pequena granja, a Santa Luzia, onde fazia experiências com matrizes da raça New Hampshire. Assumida pela Sadia, tornou-se o embrião de outras). A convite do governo dos Estados Unidos, Ivo Reich faz uma viagem para conhecer a experiência americana de "integração". Empolgado, insistiu e obteve apoio da direção para a implementação em Concórdia. Com isso, a Sadia recebeu o impulso decisivo à avicultura com o sistema de integração, sendo sua primeira diversificação.		(Sadia, 1994, p.46)	Integração com os produtores buscando vantagens para ambas as partes.
34	1961	Institucionalizado o Departamento de Fomento Agropecuário na Sadia, que assume a coordenação do apoio técnico-econômico à criação de suínos e aves.		(Sadia, 1994, p.45,48)	A produção integrada é estendida aos criadores de suínos
35	1962	A fábrica de Concórdia é progressivamente reformada, entre 1962 e 1975, aumentando seu potencial produtivo.		(Sadia, 1994, p.49)	
36	1963	Attilio assume o cargo de Senador Federal de Santa Catarina pela Arena. Foi membro de várias comissões técnicas do Senado, inclusive a de Economia e Agricultura, as quais presidiu.		(Sadia, 1994, p.71; Exame, 1980b)	
37	1964	Criado o Conselho de Administração. O conselho seria desligado da diretoria executiva. A diretoria cuidaria do dia-a-dia, e o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e seu planejamento operacional.	Era uma desvinculação parcial, pois a maior parte das vagas era ocupada por diretores.	(Sadia, 1994, p.65)	
38	1964	A fábrica da FrigoBrás é inaugurada. Localizada estrategicamente à rua Fortunato Ferraz, ao lado dos trilhos da Sorocabana e junto à via Anhangüera, na Vila Anastácio. Aos resultados demoraram a chegar. Nos primeiros anos, a empresa operou com prejuízos, prejudicada pela recessão entre 1965 e 1967.	Contemplado no evento 31	(Sadia, 1994, p.51,56)	
39	1964	A procura de uma "base de apoio", a fim de garantir o fornecimento regular de matéria-prima e suínos, são feitas sondagens. As circunstâncias e o olhar dos dirigentes acabaram levando a Sadia para o oeste do Paraná, mais precisamente Toledo. Raul Mena Barreto, e sua comitiva se depararam com um pequeno frigorífico na periferia de Toledo. Decidiram então comprá-lo, reformá-lo e fazê-lo funcionar como abatedouro e fornecedor de carne suína in natura ou semi-industrializada à FrigoBrás. A aquisição do Frigorífico Pioneiro foi formalizada em meados de 1964, iniciando-se imediatamente sua reforma. Em pouco tempo, a unidade estava em condições satisfatórias de funcionamento, começando com um abate médio de 100 suínos por dia.		(Sadia, 1994, p.59)	Crescimento integrado
40	1965	Ocorre uma ampla reestruturação do Departamento de Vendas e a introdução de técnicas e métodos atualizados de planejamento. São realizadas experiências no Rio de Janeiro e São Paulo, como cadastramento dos clientes, redivisão de áreas, pesquisa de mercado sobre faixas de renda e consumo. Nesta época, oito filiais compunham a rede comercial da Sadia, estendendo-se de Londrina ao Rio de Janeiro e de Curitiba a Belo Horizonte.		(Sadia, 1994, p.63)	Diminuição dos conflitos da área de vendas.
41	1966	Raul Mena Barreto e Walter Fontana descobrem uma granja no interior do Rio de Janeiro com a criação de perus "brancos e peito largo". Em contato com o fornecedor, a empresa Kimber Farms da Califórnia, promovem uma pequena importação de matrizes para criação experimental em Concórdia.		(Sadia, 1994, p.76)	Aproveitamento da estrutura de avicultura já existente.
42	1967	Criação da Sadia Distribuidora, depois Sadia Comercial Ltda., a Sadial, substituindo o antigo Departamento de Vendas no prédio da rua Paula Souza. O objetivo era a centralização administrativa, financeira, técnica e operacional das atividades comerciais da organização.	Esta estrutura ajudou, nos dez anos seguintes, a dobrar o número de filiais.	(Sadia, 1994, p.63)	Centralização administrativa
43	1967	O Moinho Marcezinense é incorporado pela Sadia.		(Sadia, 1994, p.64)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				I. Traços de Orientação Interna - Organização	
44	1967	São assinados os primeiros contratos de exportação, em operações de maior valor simbólico que econômico. Havia forte concorrência dos grandes frigoríficos e o controle estatal da exportação de carnes e derivados.		(Sadia, 1994, p.87)	
45	1968	Já se abatiam alguns milhares de perus em Concórdia. O sucesso inesperado criou um impasse, já que a unidade estava em reforma. Começou a nascer, então, o projeto Sadia para criação e processamento de perus, elegendo-se Chapecó para instalar o frigorífico.		(Sadia, 1994, p.76)	
46	1969	A Sadia solicita ao Banco Central seu registro como companhia de capital aberto, em termos da legislação estabelecida em 1965.	Contemplado no evento 51	(Sadia, 1994, p.74)	
47	1969	No final da década de 60, a Sadia redireciona algumas linhas de produtos, buscando faixas de consumo mais altas. A Frigobrás começa a deslanchar, com os resultados mostrando lucros, a produção crescendo e diversificando, com o lançamento de novos produtos no mercado, como salsichas, hambúrgueres, quibes e almôndegas. Novas técnicas foram introduzidas nos setores de preparação, cortes, resfriamento, congelamento, estocagem, embalagens comuns e vácuo, controle sanitário, transporte e manutenção dos pontos de vendas. Começam as obras da nova empresa, Sadia Avícola S.A..		(Sadia, 1994, p.58)	Integração a jusante, buscando agregação de valor através de serviços e aproveitamento dos sub-produtos.
48	1970	Paralelamente, começou a implantação do sistema integrado de criação entre os colonos da região para a criação dos perus. O projeto original estava dimensionado para abater até 5000 aves por dia, meta a ser alcançada em aproximadamente cinco anos de operação. Não foi fácil atingir essa meta por causa dos obstáculos decorrentes do próprio mercado, sobretudo a alta sazonalidade do produto e a baixa tradição de consumo da carne de peru no Brasil.	Foi inaugurada em 1973	(Sadia, 1994, p.77)	Crescimento integrado
49	1970	Durante a década de 70, a Sadia realiza viagens de observação para o exterior, buscando conhecer e desenvolver o mercado internacional, em um esforço de sondagem e penetração.	Contemplado no evento 44	(Sadia, 1994, p.88)	
50	1970	Progressivamente, o personagem Lequetteque torna-se símbolo da Sadia.		(Sadia, 1994, p.87)	Criação de um único símbolo para todos os produtos e para a própria empresa
51	1971	A Assembleia Geral Extraordinária aprova a abertura de capital, a mudança da razão social e adaptação dos estatutos. Foi ainda aprovado um aumento de 50 por cento do capital social, mediante emissão de novas ações. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia dá lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial.		(Sadia, 1994, p.74)	
52	1971	A unidade de Toledo é incorporada à Frigobrás. Além de crescer, diversificou-se. Abatia diariamente 600 suínos e uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de rações e preparava-se para expandir a suinocultura e introduzir a avicultura integrada e ensaiava os primeiros passos rumo à industrialização da soja.		(Sadia, 1994, p.61)	
53	1971	A Sadia assume o controle acionário do Frigorífico Várzea Grande S.A. (Friver S.A.), para transformá-lo na Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, iniciando as atividades de matadouro e frigorífico de bovinos na região Centro-Oeste. As expectativas eram as melhores possíveis. Acreditava-se na viabilidade da exportação, por via aérea, de carne congelada in natura para a Europa direto de Cuiabá. Foram utilizados recursos de incentivos fiscais da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.80; Exame, 1973)	A Sadia buscava atuar na comercialização dos três principais tipos de proteína animal.
54	1971	Attilio é eleito e exerce o cargo de vice-governador de Santa Catarina até 1975.		(Sadia, 1994, p.71)	
55	1972	A Sadia S.A. Transportes Aéreos é vendida. Com novos gestores, passa a se chamar Transbrasil S.A Linhas Aéreas.		(Sadia, 1994, p.42)	
56	1973	A Sadia compra uma fábrica de extração de óleos e produção de farelo de soja, insumo básico para ração. Porém a fábrica não funcionou por deficiência do equipamento. A Sadia começa a interessar-se pela soja, para melhorar a qualidade de suas rações em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
57	1974	Lançamento do Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa. A solução para o problema de secura foi feita com o peru "pré-temperado". O modelo tinha inspiração norte-americana – o <i>butterball</i> peru inietado com manteiga.		(Sadia, 1994, p.77)	
58	1975	A unidade de Chapecó passa a processar frangos, além dos perus, ambos criados pelo sistema de integração. Além disso, são desenvolvidos "cortes" de peru e embutidos, como fiambres, peitos defumados e desossados e salsichas de carne de peru, antecedendo a industrialização dos anos 90, por meio da Linha Califórnia, e agregando valor, reduzindo o peso da sazonalidade e estimulando a atividade como um todo. Estas foram soluções para otimizar o projeto e superar o problema da sazonalidade do consumo da carne de peru.		(Sadia, 1994, p.78)	Integração das atividades dentro do mesmo parque fabril.
59	1975	Até 1979, duas circunstâncias vieram estimular de forma decisiva o crescimento das exportações da Sadia. O excedente de produção de frangos e o interesse oficial no crescimento das exportações em vista da geração de divisas em moeda forte para o equilíbrio das contas externas. As primeiras vendas de frangos congelados da Sadia para o Oriente Médio tiveram um pequeno subsídio oficial.		(Sadia, 1994, p.88)	
60	1975	A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – escolhe Concórdia para sediar o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU)		(Sadia, 1994, p.48)	
61	1975	Attilio decide abandonar a atividade política e a vida pública.		(Sadia, 1994, p.71)	
62	1976	Os abates tem início na Sadia Oeste, em um clima de muita contusão. Os resultados foram negativos nos primeiros anos, mudando o direcionamento das exportações para carne industrializada em vez de carne in natura. Para isto, foram contratados especialistas argentinos para instalar novos equipamentos e adequar os controles sanitários para bovinos. iniciou-se a produção do corned beef, da carne cozida congelada e do extrato de carne. Depois vieram os cortes especiais, além do aumento da demanda por matéria-prima de origem bovina do próprio grupo. Esta unidade tornou-se o maior abatedouro de bovinos de todo o Centro-Oeste e consolidou-se como novo e importante pólo industrial do Grupo. Entrando no negócio de bovinos, a Sadia Oeste ampliou o leque de atividades da empresa, diversificando suas atividades e agregando mais valor aos seus produtos através da	Contemplado no evento 53	(Sadia, 1994, p.81,82; Sat o, 1998, p.93)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				I. Traços de Orientação Interna - Organização	
63	1976	Criada a Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), sendo um fundo de pensão dos funcionários da Sadia.		(Sadia, 1994, p.130)	O fundo integrava a previdência privada de todos os funcionários.
64	1976	A Sadia profissionaliza parte de sua administração, estabelecendo uma política agressiva de marketing e de promoção de seus cinquenta produtos.		(Exame, 1980b)	A empresa utilizava uma única marca.
65	1977	Em Faxinal dos Guedes, é implantada a Agropastorial Catarinense, sendo o principal centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária da Sadia. O objetivo inicial era implantar granjas de suínos e frangos, além de uma estação experimental de bovinos de corte e de leite, com a finalidade de aprimorar os processos de produção de reprodutores e matrizes, garantindo assim a melhor qualidade da matéria-prima animal para todo o grupo. Sua principal área de atuação foi o melhoramento genético para o desenvolvimento de linhas puras e mais produtivas. Atualmente é o maior centro da América Latina em desenvolvimento genético de suínos.		(Sadia, 1994, p.79)	Integração do fornecimento de matéria-prima para todo o grupo.
66	1977	Investiu-se em uma nova fábrica de esmagamento e extração de óleo de soja em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	Com o expansão da avicultura, a produção da própria ração era determinante para competitividade da atividade.
67	1978	O CNPSU é transformado no Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA).	Contemplado no evento 60	(Sadia, 1994, p.48)	
68	1978	Aporte de novas tecnologias, particularmente na área de matrizes, com a criação da Hybrid Agropastoril Ltda. em Chapecó, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins.		(Exame, 1980b)	
69	1978	A Sadia decide implantar um novo pólo de criação e abate de aves no município de Dois Vizinhos, para dar sustentação e continuidade à expansão da avicultura e industrialização de carne de frango em Toledo.		(Sadia, 1994, p.99)	Crescimento integrado
70	1979	Constituída a Sadia Joaçaba S.A., atuando no esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo degomado. A Sadia entra na atividade de industrialização da soja. Começou devagar, acelerando posteriormente. A rápida expansão não era prevista, pois em 10 anos, a soja passou a responder por 20% do faturamento. Mas decidir entrar nesse complexo e delimitar o raio de atuação da empresa foi um processo custoso. Havia dúvidas quanto às vantagens de competir num mercado desconhecido e de alta concorrência no plano nacional e internacional. O consenso só se estabeleceu depois de vencidas algumas resistências, inclusive do próprio fundador da empresa, que desejava preservar a própria identidade da organização industrial historicamente ligada à carne. A Sadia Joaçaba destinava-se a atender as necessidades das fábricas de ração das unidades. Porém sua capacidade superava estas demandas, gerando um excedente que era preciso comercializar. Além disso, a indústria havia sido equipada para	Na década de 90, a Sadia abandonou a atividade de industrialização da soja.	(Sadia, 1994, p.84,85,86)	Diversificação não relacionada
71	Déc. de 80	A Sadia já contava com as extensões de linhas: mortadelas, fiambres, linguiças frescas ou curadas, salsichas, presutos cozidos e tenros, lombos, copas, frango e peito de peru defumado, bacon em fatias, patês em latinhas ou bisnagas, carne bovina em conserva, carnes salgadas de suínos e bovinos, pertencentes para feijoada, feijoada em lata, farinha e banha. Além disso, lançou os novos produtos: fatiados diversos, partes e cortes especiais de peru e frango, frios de peru, toda linha de semi-industrializados e industriados de carne de aves, suínos e bovinos, como a linha Pratic Line com os Nuggets e Steak de frango empanado, a linha de pré-misturas e gelatinas, soja e seus derivados e, finalmente, produtos preparados de acordo com pedidos específicos de clientes		(Sadia, 1994, p.110,111)	A empresa utilizava as mesmas marcas para suas diversas linhas de produtos
72	Déc. de 80	É criado o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento P&D -, para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens.		(Sadia, 1994, p.111)	Melhor aproveitamento do desenvolvimento interno entre todas as unidades.
73	Déc. de 80	Entre 81 e 90, as vendas da Sadia para o mercado externo cresceram de 160 para 280 US\$ milhões. A Sadia empenhou-se em diversificar sua linha de produção, sobretudo industrializados e cortes especiais, alterando embalagens e apresentação e programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes países. Além disso, é realizada uma capacitação técnica da própria atividade industrial, sendo realizados investimentos no desenvolvimento tecnológico, máquinas mais modernas e novas técnicas e métodos mais produtivos.		(Sadia, 1994, p.104)	
74	1980	Aquisição da Friplan - Frigorífico Planalto S.A. no Rio de Janeiro.		(Exame, 1980b)	Crescimento integrado
75	1980	A Sadia Trading S.A. Exportação e Importação passa a responsabilizar-se pelo mercado externo.		(Sadia, 1994, p.119)	
76	1980	A Sadia lança o Presunto tipo Parma, seu produto mais nobre, feito em Concórdia com tecnologia italiana. A estratégia, além de desenvolver novos produtos, era de aprimorar os antigos pela aplicação de técnicas mais modernas e diversificando sua apresentação.		(Sadia, 1994, p.110)	
77	1981	Começam as obras da fábrica de Paranaguá, numa área situada a cerca de dez quilômetros do porto, o maior exportador de soja do país e onde a Sadia estava instalando seu terminal de exportação. Além disso, os dois entrepostos de Paranaguá são ampliados para um fluxo mais intenso de exportação e importação, aumentando-se a capacidade de armazenagem .		(Sadia, 1994, p.101)	Comercialização de commodities está no extremo oposto da produção de industrializados
78	1982	O frigorífico de Toledo inaugura sua terceira linha de abate e processamento de frangos.		(Sadia, 1994, p.99)	
79	1982	Criado o Serviço de Informação ao Consumidor SIC -, destinado a centralizar o atendimento a todo tipo de solicitação ou reclamação por parte de quem compra ou deseja adquirir produtos da empresa. Somente 9 anos depois entraria em vigência o Código Nacional de Defesa do Consumidor.		(Sadia, 1994, p.112)	Concentração do canal de contato com os consumidores
80	1982	A Sadia recebe do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial -, o registro oficial de marca notória. Para ser registrada como tal, a marca deve ser conhecida em território nacional por todas as camadas sociais, com seu prestígio transcendendo o segmento mercadológico. A marca notória tem assegurada proteção especial em todas as classes, impedindo-se sua reprodução ou imitação por outra que prejudique sua reputação ou que provoque confusão por parte do consumidor.		(Sadia, 1994, p.115)	Fortalecimento da marca integradora do grupo.

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				I. Traços de Orientação Interna - Organização	
81	1983	A unidade de Paranaguá começa a funcionar, com uma capacidade de esmagamento de mil toneladas por dia, produzindo torta, farelo e óleo degomado com a soja recebida por trem e caminhão do norte do Paraná e regiões produtoras do Mato Grosso. Desde o início, a quase totalidade da sua produção foi destinada ao mercado externo, inclusive um bom volume de soja em grão.	Contemplado no evento 77	(Sadia, 1994, p.101)	
82	1984	Após a saída de Attilio Fontana da presidência do Conselho de Administração, foi criada a presidência executiva separada do conselho.		(Sadia, 1994, p.126)	
83	1985	A Sadia adquire a Polipar Comercio e Representações Ltda., incorporando a Três Passos Cia. Industrial de Alimentos, a Corcovado Agropastoril Ltda (estas sediadas em Três Passos, no Rio Grande do Sul) e a Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos (sediada em Barra dos Garças, no Mato Grosso). Três Passos: envolve a criação, abate e industrialização de suínos, produção de rações, extração e refino de óleo de soja. Barra dos Garças: abatedouro e frigorífico, começou a funcionar em 1986, abatendo em média 400 animais por dia naquele ano. Seus objetivos eram irradiar sua presença para uma outra área do Centro-Oeste e também suprir a Sadia Oeste, em Várzea Grande, de matéria-prima bovina para industrialização e exportação, além de fornecer para açougues e supermercados do Centro-Oeste e Norte do Brasil.		(Sadia, 1994, p.102,103)	Crescimento com atividades integradas.
84	1986	Entra em operação a Sadia Mato Grosso S.A., em Rondonópolis, para industrialização de soja em ciclo completo. Foi a primeira unidade industrial da Sadia a incluir o refino e enlatamento de óleo. Foi construída com recursos próprios e incentivos da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.102)	A Sadia integrou a industrialização, passando a fornecer o óleo em lata.
85	1987	Instituído o Comitê Corporativo de Gestão.		(Sadia, 1994, p.126)	
86	1988	Lançado o programa "Projeto 21", visando reverter o quadro de pessimismo que dominava os integrados de suinocultura, podendo trazer problemas de abastecimento. O projeto preconizava a especialização da produção de suínos com a separação entre criação e terminação dos animais e a assistência técnica passou a contemplar a propriedade como um todo, para que o produtor alcançasse uma renda mais estável.		(Carvalho Jr., 1997, p.118)	
87	1988	Criada uma área autônoma de commodities, para dar mais consistência e eficiência às atividades com soja.		(Sadia, 1994, p.100)	Área independente. A atividade de commodities foi abandonada posteriormente, devido à baixa lucratividade.
88	1988	Com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o planejamento estratégico do grupo, além de uma reestruturação administrativa.		(Sadia, 1994, p.126)	
89	1989	Aquisição da Comabra, em Osasco (SP), adquirindo também as marcas Josefina e Wilson.		(Exame, 1989b)	Utilização de outras marcas
90	1989	São adquiridas as unidades de Andradina e Araçatuba do Frigorífico Mouran S.A. Estas aquisições agregaram ao Grupo uma capacidade de abate de 2000 cabeças por dia. Todo este acréscimo teria como destino principal o mercado externo.		(Sadia, 1994, p.104)	Crescimento integrado
91	1989	Aquisição do Frigorífico Damo, um abatedouro de suínos em Frederico Westphalen (RS).		(Carvalho Jr., 1997, p.131)	Crescimento integrado
92	1989	Falece Attilio Fontana, aos 88 anos de idade.		(Sadia, 1994, p.129)	
93	1989	Criada a divisão de mercado institucional, assim como o desenvolvimento de adaptações nas linhas de produtos para atender às exigências do setor.		(Exame, 1990d)	Esforço para concentrar as vendas institucionais, aumento do foco.
94	1989	Inaugurada nova linha na fábrica de Paranaguá, com a Sadia lançando o óleo de soja em lata com a própria marca.		(Exame, 1990g)	Comercialização de commodities está no extremo oposto da produção de industrializados
95	Déc. de 90	Entra em operação a fábrica de salsichas em Duque de Caxias, Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.115)	Crescimento integrado
96	1990	É lançada a linha Califórnia, pela unidade de Chapecó.		(Sadia, 1994, p.115)	Utilização de marca comum para nova linha de produtos
97	1990	Construção de uma nova fábrica de presunto cozido em Concórdia, com capacidade para 15 mil toneladas/ano, uma das maiores do mundo.		(Parmigiani, 2004)	
98	1991	A Sadia entra no setor de margarinas com a marca Deline, investindo US\$17 milhões na fábrica de Paranaguá.		(Exame, 1991c)	Utilização de outra marca
99	1991	A Sadia entra no setor de massas secas (macarrão Premiata), investindo US\$ 8 milhões na fábrica de Itapetininga.		(Exame, 1991c)	Utilização de outra marca
100	1991	Implantadas filiais comerciais da Sadia Trading em Tóquio e Milão.		(Sadia, 1994, p.119)	
101	1991	A Sadia implanta o programa de TQS – Total Qualidade Sadia -, quando o Conselho de Administração oficializou o modelo de gestão. Além disso, são implantados novos métodos gerenciais e processos produtivos.		(Sadia, 1994, p.125)	Integração dos esforços por aumento de qualidade
102	1991	Aquisição da Chapecó Avícola, um abatedouro de frangos na cidade de Francisco Beltrão (PR).		(Parmigiani, 2004)	Crescimento integrado
103	1991	Arrendada a refinaria da Copaza Indústria de Óleos Vegetais, em Campo Grande (MT), por US\$1,8 milhões, com a opção de compra em 1993.		(Exame, 1991c)	Comercialização de commodities está no extremo oposto da produção de industrializados
104	1992	Criada a casa do consumidor, na Vila Anastácio, em São Paulo, sendo um complexo que envolve o SIC, a Cozinha Experimental e uma área de treinamento e cursos.	Contemplado no evento 79	(Sadia, 1994, p.114)	Integração das atividades relacionadas
105	1992	Inaugurado um abatedouro de frangos, a Sadia Agroavícola S.A., em Várzea Grande. Sendo a primeira iniciativa de produção e abate em grande escala no Centro-Oeste.		(Farina, 1995, p.105)	Crescimento integrado
106	1992	Construída a filial da Sadia Trading em Buenos Aires, para coordenar a montagem de uma rede de distribuição própria na Argentina, para aproveitar as possibilidades do Mercosul.		(Exame, 1992g)	Crescimento integrado

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				I. Traços de Orientação Interna - Organização		
107	1992	Inaugurado um abatedouro de suínos em Ponta Grossa, Paraná.		(Sadia, 1994, p.113)	Crescimento integrado	
108	1993	Lançada a linha de pratos prontos Todo Sabor, composta de alimentos semiprontos ou prontos congelados de maior conveniência e valor agregado, dirigida a nichos de consumo pouco explorados.		(Exame, 1992i)	Utilização de marca comum para nova linha de produtos	
109	1993	Implantada a primeira base de distribuição no exterior, por intermédio de uma joint venture com a Granja Três Arroyos, os produtos Sadia começam a ser vendidos na Argentina diretamente no varejo.	Contemplado no evento 106	(Sadia, 1994, p.119)		
110	1993	Estabelecida uma <i>joint-venture</i> na área de massas e alimentos secos, criando a Lapa Alimentos com o grupo J. Macedo, para obter economias de escala na produção e comercialização dos produtos. Transferência da área de trigo para esta empresa.	Esta parceria é desfeita em 2000.	(Carvalho Jr., 1997, p.124)	Acentuação de diferenças através de alimentos secos	
111	1993	Os nove grupos de herdeiros de Attilio Fontana, que possuem 70% do capital votante, formam um fórum de acionistas. Fecham um acordo que minimiza o risco de que o controle acionário escape das mãos dos herdeiros e que nenhum dos membros da família pode ter mais de um cargo na companhia.		(Exame, 1993a)	Integração do controle	
112	1993	Luiz Fernando Furlan assume a presidência do Conselho Superior de Administração da Sadia.		(Sadia, 1994, p.121)		
113	1993	O Conselho de Administração é totalmente desvinculado da direção executiva.		(Sadia, 1994, p.126)		
114	1993	Com a Sadia apresentando um prejuízo de US\$ 16,7 milhões no primeiro semestre, é contratada a consultoria Mckinsey & Company. para rever a estrutura da empresa.	O prejuízo é revertido até o final do ano.	(Exame, 1993f)		
115	1994	Walter Fontana Filho assume a presidência executiva do grupo, no lugar de Ivo Reich.		(Exame, 1993d)		
116	1994	A Sadia e a Refinações de Milho Brasil (RMB) se associam para lançar a margarina Mazola. A Sadia produzia e distribuía, e a RMB entrou com a marca e a matéria-prima.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	Utilização de outra marca	
117	1994	Com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon.		(site SADIA, 2004)		
118	1994	Centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, começa um processo de venda dos ativos dedicados às operações de abate de bovinos e soja, passando a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados à base de diversas matérias-primas.		(site SADIA, 2004)	Integração das operações relativas aos segmentos de produtos industrializados refrigerados e congelados.	
119	1994	Início do processo de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária para obtenção de economia de escala, redução de custos administrativos e tributários, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais.	O processo termina em 1998, numa única companhia aberta Sadia S.A	(site SADIA, 2004)	Migração da estrutura de holding para estrutura multidivisional, buscando maior integração na empresa.	
Total de eventos:					11	47

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck					II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos	
					Desafio: aumento dos conflitos de prioridade	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Fraca coordenação	Forte coordenação
1	1939	Attilio recebe o convite de dirigir um frigorífico em construção nos arredores de Concórdia, recebendo 50% do resultado da operação. Junto deste, havia também um pequeno moinho de trigo com capacidade de 6 toneladas/dia.		(Sadia, 1994, p.19)		
2	1943	Attilio compra todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as com dinheiro ou ações da nova empresa.		(Sadia, 1994, p.21)		Comprometimento do gestor com o sucesso do empreendimento
3	1944	O nome do frigorífico passa a ser S.A Indústria e Comércio Concórdia. Vinte e sete acionistas assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, dirigida por Attilio. O abate começa a funcionar com 30 suínos.		(Sadia, 1994, p.22)		
4	1945	São compradas máquinas antigas de um frigorífico desativado do Guaporé, aumentando a capacidade de abate para 100 animais por dia.		(Sadia, 1994, p.24)		
5	1945	Com novo maquinário suíço, o moinho começa funcionar com capacidade de 24 toneladas de grãos por dia. Os recursos gerados pela venda de farinha ajudaram a finalizar as obras do frigorífico.		(Sadia, 1994, p.24)		
6	1945	São produzidos banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça. A banha, enlatada ou empacotada, seria por algum tempo o carro-chefe das vendas do frigorífico. Era um produto de bom preço e maior durabilidade.		(Sadia, 1994, p.25)		
7	1945	Attilio envolve-se intensamente na organização do Partido Social Democrático (PSD);		(Sadia, 1994, p.27)		
8	1945	O filho mais velho de Attilio, Walter Fontana, é enviado para São Paulo.		(Sadia, 1994, p.33)		
9	1946	Começam a ser providenciados os serviços de apoio de utilidades para a fábrica;		(Sadia, 1994, p.46)		
10	1946	É construída uma vila operária em frente à fábrica. Na sequência, é constituída a Sociedade Esportiva e Recreativa Sadia – SER Sadia.		(Sadia, 1994, p.25)		
11	1946	Attilio ganha as eleições para vereador em Concórdia. Presidiu a câmara Municipal pelos quatro anos consecutivos.		(Sadia, 1994, p.27)		
12	1947	É aberta uma filial na zona atacadista de São Paulo, dentro de um planejamento de entrada na capital paulista.		(Sadia, 1994, p.33)		
13	Déc. de 50	São montadas as primeiras câmaras frias e instalados geradores mais potentes, aumentando a capacidade de energia elétrica. São preparados caminhões isotérmicos. A Sadia habilita-se tecnologicamente para expandir a produção e a comercialização.		(Sadia, 1994, p.34)		
14	Déc. de 50	É montada uma estrutura comercial de filiais ou depósitos em São Paulo, Bauru, Londrina, Campinas, Ribeirão Preto, além de uma representação no Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.34)		
15	Déc. de 50	Decide-se montar um moinho de trigo em São Paulo. Por causa do atraso da entrega dos equipamentos importados da Itália, Attilio Fontana faz sua primeira viagem ao exterior.		(Sadia, 1994, p.35)		O próprio dono viaja para resolver o problema.
16	Déc. de 50	O transporte dos produtos realizado pelos "expressinho": caminhões isotérmicos que percorriam os 900 quilômetros entre Concórdia e São Paulo em 24 horas.		(Sadia, 1994, p.38)		
17	1950	Attilio torna-se prefeito de Concórdia.		(Sadia, 1994, p.27)		
18	1951	A prefeitura, em associação com a Sadia, funda a Associação Rural de Concórdia, com a finalidade de fornecer informações e orientação técnica para o cultivo agrícola e manejo da criação. Eram promovidas reuniões com os colonos, para difusão de informações atualizadas e nas suas propriedades tinham assistência e orientação sanitária de técnicos. O objetivo era mudar o padrão de "porco tipo-banha" para raças mais adequadas para industrialização da carne. São condições importantes para deslanchar o processo de suinocultura, tornando Concórdia um avançado centro de criação e industrialização de suínos.	A interação com os produtores rurais se desenvolveu, até chegar no modelo de produção integrada	(Sadia, 1994, p.44)		
19	1952	Implantado o serviço permanente médico ambulatorial aos funcionários.		(Sadia, 1994, p.25)		
20	1952	A Sadia inicia o transporte aéreo de seus produtos suínos de Santa Catarina para São Paulo, em um DC-3 alugado na Panair. No mesmo ano, a aeronave é comprada. O tempo de transporte passa a ser de duas horas e meia. Através do slogan "pelo ar, para o seu lar", é impressa uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico na marca.	Mais tarde, esta atividade é desvinculada do restante do grupo	(Sadia, 1994, p.41)		
21	1953	Inaugurado o Moinho da Lapa S.A., unidade pioneira da Sadia construída pela Sadia fora de Concórdia. Localizado na Vila Anastácio, na Lapa, junto aos trilhos da Jundiá e da Sorocaba. Era um empreendimento modesto, face aos concorrentes. Além de gerar recursos financeiros, o objetivo era também abrir uma frente industrial na capital paulista ao lado da estrutura comercial lá existente.		(Sadia, 1994, p.36)		
22	1953	A Sadia faz sua primeira aquisição: o Moinho Marcelinense Ltda., de Marcelino Ramos, junto a Volta Grande. Quando a safra de trigo nacional se mostrava insuficiente, era necessário comprar trigo importado pelo governo federal. Os moinhos localizados no interior acabavam em desvantagem, pois pagavam o mesmo preço pela matéria-prima, mas arcavam com o custo adicional do frete, encarecendo o produto final.		(Sadia, 1994, p.35)		
23	1954	São arrendados dois outros aviões para o transporte. Tal investimento não era prioritário, mas foi uma exigência do órgão fiscalizador segundo a regulamentação da época. O filho de Attilio Fontana teve influencia na decisão.		(Sadia, 1994, p.41)	Fraca coordenação da alta direção.	
24	1955	É criada a Sadia S.A. Transportes Aéreos, para transporte de cargas e passageiros.	Não havia cargas no retorno para o sul.	(Sadia, 1994, p.41)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos	
25	1955	A Sadia adapta-se progressivamente para a distribuição direta a partir das principais filiais, abandonando a venda por intermédio de feirantes, comerciantes e representantes autônomos até 1960. As principais filiais já estavam equipadas com câmaras frias de boa capacidade. A venda direta possibilitou agregar valor econômico e acumulação de conhecimentos do mercado, da clientela e da dinâmica geral de consumo, preços e hábitos alimentares nos grandes centros do país.	Considerada atividade muito importante por causa do forma do negócio.	(Sadia, 1994, p.62)	
26	1955	Attilio ganha as eleições para a Câmara dos Deputados. Vai para o Rio de Janeiro, cumprindo dois mandatos consecutivos, até 1963, como deputado federal pelo PSD.		(Sadia, 1994, p.29)	
27	1957	É criada uma emissora de rádio, a Rádio Rural de Concórdia, começa a levar informações e orientação diretamente aos criadores nas suas propriedades.		(Sadia, 1994, p.45)	
28	1957	Inaugurado o novo prédio da filial na Rua Paula Souza, 365. Foi chamado de "Edifício Concórdia". No térreo funcionavam os serviços de distribuição das mercadorias e no quarto andar a alta direção da empresa.		(Sadia, 1994, p.50)	A intenção da alta direção era aproximar-se das operações no mais importante mercado, melhorando a coordenação dos recursos.
29	1958	Com a melhora das estradas, os aviões começam a ser substituídos pelos caminhões-frigoríficos.		(Sadia, 1994, p.42)	
30	1959	Implantada a primeira filial da Sadia no Rio de Janeiro, tratada pessoalmente por Attilio, que dividia o tempo entre o Rio de Janeiro, São Paulo e Concórdia.		(Sadia, 1994, p.69)	Attilio continua à frente dos negócios.
31	1961	A alta direção decide construir a FrigoBrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos – subscrevendo o capital e aprovando seus estatutos. Constituiu-se de um frigorífico de produtos suínos e derivados de carne em São Paulo, visando aumentar a produção de industrializados e a exportação, capitalizando as vantagens de se produzir dentro do próprio mercado consumidor de São Paulo.	Esta fábrica foi fechada em 2003, devido ao alto custo de produção na capital de SP.	(Sadia, 1994, p.51,56)	Forte coordenação
32	1961	Attilio interrompe seu segundo mandato na Câmara dos Deputados para assumir a Secretaria da Agricultura de Santa Catarina. Foi uma experiência curta, ficando apenas um ano no cargo e retornando para a Câmara posteriormente.		(Sadia, 1994, p.70)	
33	1961	Inicia-se a experiência da avicultura integrada. (Attilio tinha um hobby de uma pequena granja, a Santa Luzia, onde fazia experiências com matrizes da raça New Hampshire. Assumida pela Sadia, tornou-se o embrião de outras). A convite do governo dos Estados Unidos, Ivo Reich faz uma viagem para conhecer a experiência americana de "integração". Empolgado, insistiu e obteve apoio da direção para a implementação em Concórdia. Com isso, a Sadia recebeu o impulso decisivo à avicultura com o sistema de integração, sendo sua primeira diversificação.		(Sadia, 1994, p.46)	
34	1961	Institucionalizado o Departamento de Fomento Agropecuário na Sadia, que assume a coordenação do apoio técnico-econômico à criação de suínos e aves.		(Sadia, 1994, p.45,48)	
35	1962	A fábrica de Concórdia é progressivamente reformada, entre 1962 e 1975, aumentando seu potencial produtivo.		(Sadia, 1994, p.49)	
36	1963	Attilio assume o cargo de Senador Federal de Santa Catarina pela Arena. Foi membro de várias comissões técnicas do Senado, inclusive a de Economia e Agricultura, as quais presidiu.		(Sadia, 1994, p.71; Exame, 1980b)	
37	1964	Criado o Conselho de Administração. O conselho seria desligado da diretoria executiva. A diretoria cuidaria do dia-a-dia, e o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e seu planejamento operacional.	Era uma desvinculação parcial, pois a maior parte das vagas era ocupada por diretores.	(Sadia, 1994, p.65)	O Conselho de Administração permitia uma visão maior coordenação entre os negócios.
38	1964	A fábrica da FrigoBrás é inaugurada. Localizada estrategicamente à rua Fortunato Ferraz, ao lado dos trilhos da Sorocabana e junto à via Anhangüera, na Vila Anastácio. Aos resultados demoraram a chegar. Nos primeiros anos, a empresa operou com prejuízos, prejudicada pela recessão entre 1965 e 1967.	Contemplado no evento 31	(Sadia, 1994, p.51,56)	
39	1964	A procura de uma "base de apoio", a fim de garantir o fornecimento regular de matéria-prima e suínos, são feitas sondagens. As circunstâncias e o olhar dos dirigentes acabaram levando a Sadia para o oeste do Paraná, mais precisamente Toledo. Raul Mena Barreto, e sua comitiva se depararam com um pequeno frigorífico na periferia de Toledo. Decidiram então comprá-lo, reformá-lo e fazê-lo funcionar como abatedouro e fornecedor de carne suína in natura ou semi-industrializada à FrigoBrás. A aquisição do Frigorífico Pioneiro foi formalizada em meados de 1964, iniciando-se imediatamente sua reforma. Em pouco tempo, a unidade estava em condições satisfatórias de funcionamento, começando com um abate médio de 100 suínos por dia.		(Sadia, 1994, p.59)	
40	1965	Ocorre uma ampla reestruturação do Departamento de Vendas e a introdução de técnicas e métodos atualizados de planejamento. São realizadas experiências no Rio de Janeiro e São Paulo, como cadastramento dos clientes, redivisão de áreas, pesquisa de mercado sobre faixas de renda e consumo. Nesta época, oito filiais compunham a rede comercial da Sadia, estendendo-se de Londrina ao Rio de Janeiro e de Curitiba a Belo Horizonte.		(Sadia, 1994, p.63)	
41	1966	Raul Mena Barreto e Walter Fontana descobrem uma granja no interior do Rio de Janeiro com a criação de perus "brancos e peito largo". Em contato com o fornecedor, a empresa Kimber Farms da Califórnia, promovem uma pequena importação de matrizes para criação experimental em Concórdia.		(Sadia, 1994, p.76)	Forte coordenação
42	1967	Criação da Sadia Distribuidora, depois Sadia Comercial Ltda., a Sadial, substituindo o antigo Departamento de Vendas no prédio da rua Paula Souza. O objetivo era a centralização administrativa, financeira, técnica e operacional das atividades comerciais da organização.	Esta estrutura ajudou, nos dez anos seguintes, a dobrar o número de filiais.	(Sadia, 1994, p.63)	Coordenação de vendas, aliadas a estrutura própria de distribuição.
43	1967	O Moinho Marcezinense é incorporado pela Sadia.		(Sadia, 1994, p.64)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos	
44	1967	São assinados os primeiros contratos de exportação, em operações de maior valor simbólico que econômico. Havia forte concorrência dos grandes frigoríficos e o controle estatal da exportação de carnes e derivados.		(Sadia, 1994, p.87)	
45	1968	Já se abatiam alguns milhares de perus em Concórdia. O sucesso inesperado criou um impasse, já que a unidade estava em reforma. Começou a nascer, então, o projeto Sadia para criação e processamento de perus, elegendo-se Chapecó para instalar o frigorífico.		(Sadia, 1994, p.76)	
46	1969	A Sadia solicita ao Banco Central seu registro como companhia de capital aberto, em termos da legislação estabelecida em 1965.	Contemplado no evento 51	(Sadia, 1994, p.74)	
47	1969	No final da década de 60, a Sadia redireciona algumas linhas de produtos, buscando faixas de consumo mais altas. A Frigobrás começa a deslançar, com os resultados mostrando lucros, a produção crescendo e diversificando, com o lançamento de novos produtos no mercado, como salsichas, hambúrgueres, quibes e almôndegas. Novas técnicas foram introduzidas nos setores de preparação, cortes, resfriamento, congelamento, estocagem, embalagens comuns e vácuo, controle sanitário, transporte e manutenção dos pontos de vendas. Começam as obras da nova empresa, Sadia Avícola S.A..		(Sadia, 1994, p.58)	
48	1970	Paralelamente, começou a implantação do sistema integrado de criação entre os colonos da região para a criação dos perus. O projeto original estava dimensionado para abater até 5000 aves por dia, meta a ser alcançada em aproximadamente cinco anos de operação. Não foi fácil atingir essa meta por causa dos obstáculos decorrentes do próprio mercado, sobretudo a alta sazonalidade do produto e a baixa tradição de consumo da carne de peru no Brasil.	Foi inaugurada em 1973	(Sadia, 1994, p.77)	
49	1970	Durante a década de 70, a Sadia realiza viagens de observação para o exterior, buscando conhecer e desenvolver o mercado internacional, em um esforço de sondagem e penetração.	Contemplado no evento 44	(Sadia, 1994, p.88)	
50	1970	Progressivamente, o personagem Lequetteque torna-se símbolo da Sadia.		(Sadia, 1994, p.87)	
51	1971	A Assembleia Geral Extraordinária aprova a abertura de capital, a mudança da razão social e adaptação dos estatutos. Foi ainda aprovado um aumento de 50 por cento do capital social, mediante emissão de novas ações. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia dá lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial.		(Sadia, 1994, p.74)	
52	1971	A unidade de Toledo é incorporada à Frigobrás. Além de crescer, diversificou-se. Abatia diariamente 600 suínos e uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de rações e preparava-se para expandir a suinocultura e introduzir a avicultura integrada e ensaiava os primeiros passos rumo à industrialização da soja.		(Sadia, 1994, p.61)	
53	1971	A Sadia assume o controle acionário do Frigorífico Várzea Grande S.A. (Frivar S.A.), para transformá-lo na Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, iniciando as atividades de matadouro e frigorífico de bovinos na região Centro-Oeste. As expectativas eram as melhores possíveis. Acreditava-se na viabilidade da exportação, por via aérea, de carne congelada in natura para a Europa direto de Cuiabá. Foram utilizados recursos de incentivos fiscais da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.80; Exame, 1973)	
54	1971	Attilio é eleito e exerce o cargo de vice-governador de Santa Catarina até 1975.		(Sadia, 1994, p.71)	
55	1972	A Sadia S.A. Transportes Aéreos é vendida. Com novos gestores, passa a se chamar Transbrasil S.A Linhas Aéreas.		(Sadia, 1994, p.42)	
56	1973	A Sadia compra uma fábrica de extração de óleos e produção de farelo de soja, insumo básico para ração. Porém a fábrica não funcionou por deficiência do equipamento. A Sadia começa a interessar-se pela soja, para melhorar a qualidade de suas rações em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
57	1974	Lançamento do Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa. A solução para o problema de secura foi feita com o peru "pré-temperado". O modelo tinha inspiração norte-americana – o <i>butterball</i> peru inietado com manteiga.		(Sadia, 1994, p.77)	
58	1975	A unidade de Chapecó passa a processar frangos, além dos perus, ambos criados pelo sistema de integração. Além disso, são desenvolvidos "cortes" de peru e embutidos, como fiambres, peitos defumados e desossados e salsichas de carne de peru, antecedendo a industrialização dos anos 90, por meio da Linha Califórnia, e agregando valor, reduzindo o peso da sazonalidade e estimulando a atividade como um todo. Estas foram soluções para otimizar o projeto e superar o problema da sazonalidade do consumo da carne de peru.		(Sadia, 1994, p.78)	
59	1975	Até 1979, duas circunstâncias vieram estimular de forma decisiva o crescimento das exportações da Sadia. O excedente de produção de frangos e o interesse oficial no crescimento das exportações em vista da geração de divisas em moeda forte para o equilíbrio das contas externas. As primeiras vendas de frangos congelados da Sadia para o Oriente Médio tiveram um pequeno subsídio oficial.		(Sadia, 1994, p.88)	
60	1975	A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – escolhe Concórdia para sediar o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU)		(Sadia, 1994, p.48)	
61	1975	Attilio decide abandonar a atividade política e a vida pública.		(Sadia, 1994, p.71)	
62	1976	Os abates tem início na Sadia Oeste, em um clima de muita contusão. Os resultados foram negativos nos primeiros anos, mudando o direcionamento das exportações para carne industrializada em vez de carne in natura. Para isto, foram contratados especialistas argentinos para instalar novos equipamentos e adequar os controles sanitários para bovinos. iniciou-se a produção do corned beef, da carne cozida congelada e do extrato de carne. Depois vieram os cortes especiais, além do aumento da demanda por matéria-prima de origem bovina do próprio grupo. Esta unidade tornou-se o maior abatedouro de bovinos de todo o Centro-Oeste e consolidou-se como novo e importante pólo industrial do Grupo. Entrando no negócio de bovinos, a Sadia Oeste ampliou o leque de atividades da empresa, diversificando suas atividades e agregando mais valor aos seus produtos através da	Contemplado no evento 53	(Sadia, 1994, p.81,82; Sat o, 1998, p.93)	O início da operação começou depois do planejado por deficiências do projeto original.

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos	
63	1976	Criada a Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), sendo um fundo de pensão dos funcionários da Sadia.		(Sadia, 1994, p.130)	
64	1976	A Sadia profissionaliza parte de sua administração, estabelecendo uma política agressiva de marketing e de promoção de seus cinquenta produtos.		(Exame, 1980b)	
65	1977	Em Faxinal dos Guedes, é implantada a Agropastorial Catarinense, sendo o principal centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária da Sadia. O objetivo inicial era implantar granjas de suínos e frangos, além de uma estação experimental de bovinos de corte e de leite, com a finalidade de aprimorar os processos de produção de reprodutores e matrizes, garantindo assim a melhor qualidade da matéria-prima animal para todo o grupo. Sua principal área de atuação foi o melhoramento genético para o desenvolvimento de linhas puras e mais produtivas. Atualmente é o maior centro da América Latina em desenvolvimento genético de suínos.		(Sadia, 1994, p.79)	
66	1977	Investiu-se em uma nova fábrica de esmagamento e extração de óleo de soja em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
67	1978	O CNPSU é transformado no Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA).	Contemplado no evento 60	(Sadia, 1994, p.48)	
68	1978	Aporte de novas tecnologias, particularmente na área de matrizes, com a criação da Hybrid Agropastoril Ltda. em Chapecó, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins.		(Exame, 1980b)	
69	1978	A Sadia decide implantar um novo pólo de criação e abate de aves no município de Dois Vizinhos, para dar sustentação e continuidade à <u>expansão da avicultura e industrialização de carne de frango em Toledo.</u>		(Sadia, 1994, p.99)	
70	1979	Constituída a Sadia Joaçaba S.A., atuando no esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo degomado. A Sadia entra na atividade de industrialização da soja. Começou devagar, acelerando posteriormente. A rápida expansão não era prevista, pois em 10 anos, a soja passou a responder por 20% do faturamento. Mas decidir entrar nesse complexo e delimitar o raio de atuação da empresa foi um processo custoso. Havia dúvidas quanto às vantagens de competir num mercado desconhecido e de alta concorrência no plano nacional e internacional. O consenso só se estabeleceu depois de vencidas algumas resistências, inclusive do próprio fundador da empresa, que desejava preservar a própria identidade da organização industrial historicamente ligada à carne. A Sadia Joaçaba destinava-se a atender as necessidades das fábricas de ração das unidades. Porém sua capacidade superava estas demandas, gerando um excedente que era preciso comercializar. <u>Além disso, a indústria havia sido equipada para</u>	Na década de 90, a Sadia abandonou a atividade de industrialização da soja.	(Sadia, 1994, p.84,85,86)	Decisão de consenso na alocação dos recursos.
71	Déc. de 80	A Sadia já contava com as extensões de linhas: mortadelas, fiambres, linguiças frescas ou curadas, salsichas, presutos cozidos e tenros, lombos, copas, frango e peito de peru defumado, bacon em fatias, patês em latinhas ou bisnagas, carne bovina em conserva, carnes salgadas de suínos e bovinos, pertencentes para feijoada, feijoada em lata, farinha e banha. Além disso, lançou os novos produtos: fatiados diversos, partes e cortes especiais de peru e frango, frios de peru, toda linha de semi-industrializados e industriados de carne de aves, suínos e bovinos, como a linha Pratic Line com os Nuggets e Steak de frango empanado, a linha de pré-misturas e gelatinas, soja e seus derivados e, finalmente, <u>produtos preparados de acordo com pedidos específicos de clientes.</u>		(Sadia, 1994, p.110,111)	
72	Déc. de 80	É criado o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento P&D -, para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens.		(Sadia, 1994, p.111)	
73	Déc. de 80	Entre 81 e 90, as vendas da Sadia para o mercado externo cresceram de 160 para 280 US\$ milhões. A Sadia empenhou-se em diversificar sua linha de produção, sobretudo industrializados e cortes especiais, alterando embalagens e apresentação e programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes países. Além disso, é realizada uma capacitação técnica da própria atividade industrial, sendo realizados investimentos no desenvolvimento tecnológico, máquinas mais modernas e novas técnicas e métodos mais produtivos.		(Sadia, 1994, p.104)	
74	1980	Aquisição da Friplan - Frigorífico Planalto S.A. no Rio de Janeiro.		(Exame, 1980b)	
75	1980	A Sadia Trading S.A. Exportação e Importação passa a responsabilizar-se pelo mercado externo.		(Sadia, 1994, p.119)	Percebendo a crescente importância das exportações, a Sadia estrutura uma área exclusiva para vendas externas.
76	1980	A Sadia lança o Presunto tipo Parma, seu produto mais nobre, feito em Concórdia com tecnologia italiana. A estratégia, além de desenvolver novos produtos, era de aprimorar os antigos pela aplicação de técnicas mais modernas e diversificando sua apresentação.		(Sadia, 1994, p.110)	
77	1981	Começam as obras da fábrica de Paranaguá, numa área situada a cerca de dez quilômetros do porto, o maior exportador de soja do país e onde a Sadia estava instalando seu terminal de exportação. Além disso, os dois entrepostos de Paranaguá são ampliados para um fluxo mais intenso de exportação e importação, aumentando-se a capacidade de <u>estocagem.</u>		(Sadia, 1994, p.101)	
78	1982	O frigorífico de Toledo inaugura sua terceira linha de abate e processamento de frangos.		(Sadia, 1994, p.99)	
79	1982	Criado o Serviço de Informação ao Consumidor SIC -, destinado a centralizar o atendimento a todo tipo de solicitação ou reclamação por parte de quem compra ou deseja adquirir produtos da empresa. Somente 9 anos depois entraria em vigência o Código Nacional de Defesa do Consumidor.		(Sadia, 1994, p.112)	
80	1982	A Sadia recebe do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial -, o registro oficial de marca notória. Para ser registrada como tal, a marca deve ser conhecida em território nacional por todas as camadas sociais, com seu prestígio transcendendo o segmento mercadológico. A marca notória tem assegurada proteção especial em todas as classes, impedindo-se sua reprodução ou imitação por outra que prejudique sua reputação ou que propicie confusão por parte do consumidor.		(Sadia, 1994, p.115)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos		
81	1983	A unidade de Paranaquá começa a funcionar, com uma capacidade de esmagamento de mil toneladas por dia, produzindo torta, farelo e óleo degomado com a soja recebida por trem e caminhão do norte do Paraná e regiões produtoras do Mato Grosso. Desde o início, a quase totalidade da sua produção foi destinada ao mercado externo, inclusive um bom volume de soja em grão.	Contemplado no evento 77	(Sadia, 1994, p.101)		
82	1984	Após a saída de Attilio Fontana da presidência do Conselho de Administração, foi criada a presidência executiva separada do conselho.		(Sadia, 1994, p.126)		
83	1985	A Sadia adquire a Polipar Comercio e Representações Ltda., incorporando a Três Passos Cia. Industrial de Alimentos, a Corcovado Agropastoril Ltda (estas sediadas em Três Passos, no Rio Grande do Sul) e a Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos (sediada em Barra dos Garças, no Mato Grosso). Três Passos: envolve a criação, abate e industrialização de suínos, produção de rações, extração e refino de óleo de soja. Barra dos Garças: abatedouro e frigorífico, começou a funcionar em 1986, abatendo em média 400 animais por dia naquele ano. Seus objetivos eram irradiar sua presença para uma outra área do Centro-Oeste e também suprir a Sadia Oeste, em Várzea Grande, de matéria-prima bovina para industrialização e exportação, além de fornecer para açougues e supermercados do Centro-Oeste e Norte do Brasil.		(Sadia, 1994, p.102,103)		
84	1986	Entra em operação a Sadia Mato Grosso S.A., em Rondonópolis, para industrialização de soja em ciclo completo. Foi a primeira unidade industrial da Sadia a incluir o refino e enlatamento de óleo. Foi construída com recursos próprios e incentivos da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.102)		
85	1987	Instituído o Comitê Corporativo de Gestão.		(Sadia, 1994, p.126)		
86	1988	Lançado o programa "Projeto 21", visando reverter o quadro de pessimismo que dominava os integrados de suinocultura, podendo trazer problemas de abastecimento. O projeto preconizava a especialização da produção de suínos com a separação entre criação e terminação dos animais e a assistência técnica passou a contemplar a propriedade como um todo, para que o produtor alcançasse uma renda mais estável.		(Carvalho Jr., 1997, p.118)		
87	1988	Criada uma área autônoma de commodities, para dar mais consistência e eficiência às atividades com soja.		(Sadia, 1994, p.100)		
88	1988	Com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o planejamento estratégico do grupo, além de uma reestruturação administrativa.		(Sadia, 1994, p.126)		
89	1989	Aquisição da Comabra, em Osasco (SP), adquirindo também as marcas Josefina e Wilson.		(Exame, 1989b)		
90	1989	São adquiridas as unidades de Andradina e Araçatuba do Frigorífico Mouran S.A. Estas aquisições agregaram ao Grupo uma capacidade de abate de 2000 cabeças por dia. Todo este acréscimo teria como destino principal o mercado externo.		(Sadia, 1994, p.104)		
91	1989	Aquisição do Frigorífico Damo, um abatedouro de suínos em Frederico Westphalen (RS).		(Carvalho Jr., 1997, p.131)		
92	1989	Falece Attilio Fontana, aos 88 anos de idade.		(Sadia, 1994, p.129)		
93	1989	Criada a divisão de mercado institucional, assim como o desenvolvimento de adaptações nas linha de produtos para atender às exigências do setor.		(Exame, 1990d)		
94	1989	Inaugurada nova linha na fábrica de Paranaquá, com a Sadia lançando o óleo de soja em lata com a própria marca.		(Exame, 1990g)		
95	Déc. de 90	Entra em operação a fábrica de salsichas em Duque de Caxias, Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.115)		
96	1990	É lançada a linha Califórnia, pela unidade de Chapecó.		(Sadia, 1994, p.115)		
97	1990	Construção de uma nova fábrica de presunto cozido em Concórdia, com capacidade para 15 mil toneladas/ano, uma das maiores do mundo.		(Parmigiani, 2004)		
98	1991	A Sadia entra no setor de margarinas com a marca Deline, investindo US\$17 milhões na fábrica de Paranaquá.		(Exame, 1991c)		
99	1991	A Sadia entra no setor de massas secas (macarrão Premiata), investindo US\$ 8 milhões na fábrica de Itapetininga.		(Exame, 1991c)		
100	1991	Implantadas filiais comerciais da Sadia Trading em Tóquio e Milão.		(Sadia, 1994, p.119)		
101	1991	A Sadia implanta o programa de TQS – Total Qualidade Sadia -, quando o Conselho de Administração oficializou o modelo de gestão. Além disso, são implantados novos métodos gerenciais e processos produtivos.		(Sadia, 1994, p.125)		O processo foi fortemente apoiado pela alta direção, o que foi essencial para sua implantação.
102	1991	Aquisição da Chapecó Avícola, um abatedouro de frangos na cidade de Francisco Beltrão (PR).		(Parmigiani, 2004)		
103	1991	Arrendada a refinaria da Copaza Indústria de Óleos Vegetais, em Campo Grande (MT), por US\$1,8 milhões, com a opção de compra em 1993.		(Exame, 1991c)		
104	1992	Criada a casa do consumidor, na Vila Anastácio, em São Paulo, sendo um complexo que envolve o SIC, a Cozinha Experimental e uma área de treinamento e cursos.	Contemplado no evento 79	(Sadia, 1994, p.114)		
105	1992	Inaugurado um abatedouro de frangos, a Sadia Agroavícola S.A., em Várzea Grande. Sendo a primeira iniciativa de produção e abate em grande escala no Centro-Oeste.		(Farina, 1995, p.105)		
106	1992	Construída a filial da Sadia Trading em Buenos Aires, para coordenar a montagem de uma rede de distribuição própria na argentina, para aproveitar as possibilidades do Mercosul.		(Exame, 1992g)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos		
107	1992	Inaugurado um abatedouro de suínos em Ponta Grossa, Paraná.		(Sadia, 1994, p.113)		
108	1993	Lançada a linha de pratos prontos Todo Sabor, composta de alimentos semiprontos ou prontos congelados de maior conveniência e valor agregado, dirigida a nichos de consumo pouco explorados.		(Exame, 1992i)		
109	1993	Implantada a primeira base de distribuição no exterior, por intermédio de uma joint venture com a Granja Três Arroios, os produtos Sadia começam a ser vendidos na Argentina diretamente no varejo.	Contemplado no evento 106	(Sadia, 1994, p.119)		
110	1993	Estabelecida uma <i>joint-venture</i> na área de massas e alimentos secos, criando a Lapa Alimentos com o grupo J. Macedo, para obter economias de escala na produção e comercialização dos produtos. Transferência da área de trigo para esta empresa.	Esta parceria é desfeita em 2000.	(Carvalho Jr., 1997, p.124)		
111	1993	Os nove grupos de herdeiros de Attilio Fontana, que possuem 70% do capital votante, formam um fórum de acionistas. Fecham um acordo que minimiza o risco de que o controle acionário escape das mãos dos herdeiros e que nenhum dos membros da família pode ter mais de um cargo na companhia.		(Exame, 1993a)	Forte coordenação	
112	1993	Luiz Fernando Furlan assume a presidência do Conselho Superior de Administração da Sadia.		(Sadia, 1994, p.121)		
113	1993	O Conselho de Administração é totalmente desvinculado da direção executiva.		(Sadia, 1994, p.126)		
114	1993	Com a Sadia apresentando um prejuízo de US\$ 16,7 milhões no primeiro semestre, é contratada a consultoria Mckinsey & Company. para rever a estrutura da empresa.	O prejuízo é revertido até o final do ano.	(Exame, 1993f)	A alta direção não consegue resolver os problemas.	
115	1994	Walter Fontana Filho assume a presidência executiva do grupo, no lugar de Ivo Reich.		(Exame, 1993d)		
116	1994	A Sadia e a Refinações de Milho Brasil (RMB) se associam para lançar a margarina Mazola. A Sadia produzia e distribuía, e a RMB entrou com a marca e a matéria-prima.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)		
117	1994	Com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon.		(site SADIA, 2004)		
118	1994	Centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, começa um processo de venda dos ativos dedicados às operações de abate de bovinos e soja, passando a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados à base de diversas matérias-primas.		(site SADIA, 2004)		
119	1994	Início do processo de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária para obtenção de economia de escala, redução de custos administrativos e tributários, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais.	O processo termina em 1998, numa única companhia aberta Sadia S.A	(site SADIA, 2004)	Aumento da força de coordenação da alta direção	
Total de eventos:					3	12

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck					III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas	
					Desafio: aumento da complexidade (torna-se mais difícil entender as questões)	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Modo casuístico	Modo sistemático
1	1939	Attilio recebe o convite de dirigir um frigorífico em construção nos arredores de Concórdia, recebendo 50% do resultado da operação. Junto deste, havia também um pequeno moinho de trigo com capacidade de 6 toneladas/dia.		(Sadia, 1994, p.19)		
2	1943	Attilio compra todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as com dinheiro ou ações da nova empresa.		(Sadia, 1994, p.21)		
3	1944	O nome do frigorífico passa a ser S.A Indústria e Comércio Concórdia. Vinte e sete acionistas assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, dirigida por Attilio. O abate começa a funcionar com 30 suínos.		(Sadia, 1994, p.22)		
4	1945	São compradas máquinas antigas de um frigorífico desativado do Guaporé, aumentando a capacidade de abate para 100 animais por dia.		(Sadia, 1994, p.24)		
5	1945	Com novo maquinário suíço, o moinho começa funcionar com capacidade de 24 toneladas de grãos por dia. Os recursos gerados pela venda de farinha ajudaram a finalizar as obras do frigorífico.		(Sadia, 1994, p.24)		
6	1945	São produzidos banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça. A banha, enlatada ou empacotada, seria por algum tempo o carro-chefe das vendas do frigorífico. Era um produto de bom preço e maior durabilidade.		(Sadia, 1994, p.25)		
7	1945	Attilio envolve-se intensamente na organização do Partido Social Democrático (PSD);		(Sadia, 1994, p.27)		
8	1945	O filho mais velho de Attilio, Walter Fontana, é enviado para São Paulo.		(Sadia, 1994, p.33)		
9	1946	Começam a ser providenciados os serviços de apoio de utilidades para a fábrica;		(Sadia, 1994, p.46)		
10	1946	É construída uma vila operária em frente à fábrica. Na sequência, é constituída a Sociedade Esportiva e Recreativa Sadia – SER Sadia.		(Sadia, 1994, p.25)		Trabalho de resolução de problemas junto aos trabalhadores imigrantes
11	1946	Attilio ganha as eleições para vereador em Concórdia. Presidiu a câmara Municipal pelos quatro anos consecutivos.		(Sadia, 1994, p.27)		
12	1947	É aberta uma filial na zona atacadista de São Paulo, dentro de um planejamento de entrada na capital paulista.		(Sadia, 1994, p.33)		Aprendizado planejado dada as dificuldades do mercado paulista.
13	Déc. de 50	São montadas as primeiras câmaras frias e instalados geradores mais potentes, aumentando a capacidade de energia elétrica. São preparados caminhões isotérmicos. A Sadia habilita-se tecnologicamente para expandir a produção e a comercialização.		(Sadia, 1994, p.34)		Modo sistemático para abordagem do problema.
14	Déc. de 50	É montada uma estrutura comercial de filiais ou depósitos em São Paulo, Bauru, Londrina, Campinas, Ribeirão Preto, além de uma representação no Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.34)		
15	Déc. de 50	Decide-se montar um moinho de trigo em São Paulo. Por causa do atraso da entrega dos equipamentos importados da Itália, Attilio Fontana faz sua primeira viagem ao exterior.		(Sadia, 1994, p.35)		
16	Déc. de 50	O transporte dos produtos realizado pelos "expressinho": caminhões isotérmicos que percorriam os 900 quilômetros entre Concórdia e São Paulo em 24 horas.		(Sadia, 1994, p.38)		
17	1950	Attilio torna-se prefeito de Concórdia.		(Sadia, 1994, p.27)		
18	1951	A prefeitura, em associação com a Sadia, funda a Associação Rural de Concórdia, com a finalidade de fornecer informações e orientação técnica para o cultivo agrícola e manejo da criação. Eram promovidas reuniões com os colonos, para difusão de informações atualizadas e nas suas propriedades tinham assistência e orientação sanitária de técnicos. O objetivo era mudar o padrão de "porco tipo-banha" para raças mais adequadas para industrialização da carne. São condições importantes para deslanchar o processo de suinocultura, tornando Concórdia um avançado centro de criação e industrialização de suínos.	A interação com os produtores rurais se desenvolveu, até chegar no modelo de produção integrada	(Sadia, 1994, p.44)		Os produtores, isoladamente, não teriam condições de melhorar a qualidade da matéria-prima. Com a Associação, a Sadia busca aumentar a produtividade no abate.
19	1952	Implantado o serviço permanente médico ambulatorial aos funcionários.		(Sadia, 1994, p.25)		
20	1952	A Sadia inicia o transporte aéreo de seus produtos suínos de Santa Catarina para São Paulo, em um DC-3 alugado na Panair. No mesmo ano, a aeronave é comprada. O tempo de transporte passa a ser de duas horas e meia. Através do slogan "pelo ar, para o seu lar", é impressa uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico na marca.	Mais tarde, esta atividade é desvinculada do restante do grupo	(Sadia, 1994, p.41)		
21	1953	Inaugurado o Moinho da Lapa S.A., unidade pioneira da Sadia construída pela Sadia fora de Concórdia. Localizado na Vila Anastácio, na Lapa, junto aos trilhos da Jundiá e da Sorocaba. Era um empreendimento modesto, face aos concorrentes. Além de gerar recursos financeiros, o objetivo era também abrir uma frente industrial na capital paulista ao lado da estrutura comercial lá existente.		(Sadia, 1994, p.36)		
22	1953	A Sadia faz sua primeira aquisição: o Moinho Marcelinense Ltda., de Marcelino Ramos, junto a Volta Grande. Quando a safra de trigo nacional se mostrava insuficiente, era necessário comprar trigo importado pelo governo federal. Os moinhos localizados no interior acabavam em desvantagem, pois pagavam o mesmo preço pela matéria-prima, mas arcavam com o custo adicional do frete, encarecendo o produto final.		(Sadia, 1994, p.35)		
23	1954	São arrendados dois outros aviões para o transporte. Tal investimento não era prioritário, mas foi uma exigência do órgão fiscalizador segundo a regulamentação da época. O filho de Attilio Fontana teve influencia na decisão.		(Sadia, 1994, p.41)		
24	1955	É criada a Sadia S.A. Transportes Aéreos, para transporte de cargas e passageiros.	Não havia cargas no retorno para o sul.	(Sadia, 1994, p.41)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas	
25	1955	A Sadia adapta-se progressivamente para a distribuição direta a partir das principais filiais, abandonando a venda por intermédio de feirantes, comerciantes e representantes autônomos até 1960. As principais filiais já estavam equipadas com câmaras frias de boa capacidade. A venda direta possibilitou agregar valor econômico e acumulação de conhecimentos do mercado, da clientela e da dinâmica geral de consumo, preços e hábitos alimentares nos grandes centros do país.	Considerada atividade muito importante por causa do forma do negócio.	(Sadia, 1994, p.62)	Modo sistemático para abordagem do problema.
26	1955	Attilio ganha as eleições para a Câmara dos Deputados. Vai para o Rio de Janeiro, cumprindo dois mandatos consecutivos, até 1963, como deputado federal pelo PSD.		(Sadia, 1994, p.29)	
27	1957	É criada uma emissora de rádio, a Rádio Rural de Concórdia, começa a levar informações e orientação diretamente aos criadores nas suas propriedades.		(Sadia, 1994, p.45)	Preocupação com a difusão de informações das melhores técnicas.
28	1957	Inaugurado o novo prédio da filial na Rua Paula Souza, 365. Foi chamado de "Edifício Concórdia". No térreo funcionavam os serviços de distribuição das mercadorias e no quarto andar a alta direção da empresa.		(Sadia, 1994, p.50)	
29	1958	Com a melhora das estradas, os aviões começam a ser substituídos pelos caminhões-frigoríficos.		(Sadia, 1994, p.42)	
30	1959	Implantada a primeira filial da Sadia no Rio de Janeiro, tratada pessoalmente por Attilio, que dividia o tempo entre o Rio de Janeiro, São Paulo e Concórdia.		(Sadia, 1994, p.69)	
31	1961	A alta direção decide construir a FrigoBrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos – subscrevendo o capital e aprovando seus estatutos. Constituiu-se de um frigorífico de produtos suínos e derivados de carne em São Paulo, visando aumentar a produção de industrializados e a exportação, capitalizando as vantagens de se produzir dentro do próprio mercado consumidor de São Paulo.	Esta fábrica foi fechada em 2003, devido ao alto custo de produção na capital de SP.	(Sadia, 1994, p.51,56)	
32	1961	Attilio interrompe seu segundo mandato na Câmara dos Deputados para assumir a Secretaria da Agricultura de Santa Catarina. Foi uma experiência curta, ficando apenas um ano no cargo e retornando para a Câmara posteriormente.		(Sadia, 1994, p.70)	
33	1961	Inicia-se a experiência da avicultura integrada. (Attilio tinha um hobby de uma pequena granja, a Santa Luzia, onde fazia experiências com matrizes da raça New Hampshire. Assumida pela Sadia, tornou-se o embrião de outras). A convite do governo dos Estados Unidos, Ivo Reich faz uma viagem para conhecer a experiência americana de "integração". Empolgado, insistiu e obteve apoio da direção para a implementação em Concórdia. Com isso, a Sadia recebeu o impulso decisivo à avicultura com o sistema de integração, sendo sua primeira diversificação.		(Sadia, 1994, p.46)	Planejamento e execução de experimentos.
34	1961	Institucionalizado o Departamento de Fomento Agropecuário na Sadia, que assume a coordenação do apoio técnico-econômico à criação de suínos e aves.		(Sadia, 1994, p.45,48)	Estrutura para análise sistemática dos problemas.
35	1962	A fábrica de Concórdia é progressivamente reformada, entre 1962 e 1975, aumentando seu potencial produtivo.		(Sadia, 1994, p.49)	
36	1963	Attilio assume o cargo de Senador Federal de Santa Catarina pela Arena. Foi membro de várias comissões técnicas do Senado, inclusive a de Economia e Agricultura, as quais presidiu.		(Sadia, 1994, p.71; Exame, 1980b)	
37	1964	Criado o Conselho de Administração. O conselho seria desligado da diretoria executiva. A diretoria cuidaria do dia-a-dia, e o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e seu planejamento operacional.	Era uma desvinculação parcial, pois a maior parte das vagas era ocupada por diretores.	(Sadia, 1994, p.65)	
38	1964	A fábrica da FrigoBrás é inaugurada. Localizada estrategicamente à rua Fortunato Ferraz, ao lado dos trilhos da Sorocabana e junto à via Anhangüera, na Vila Anastácio. Aos resultados demoraram a chegar. Nos primeiros anos, a empresa operou com prejuízos, prejudicada pela recessão entre 1965 e 1967.	Contemplado no evento 31	(Sadia, 1994, p.51,56)	Planejamento cuidadoso da localização da fábrica.
39	1964	A procura de uma "base de apoio", a fim de garantir o fornecimento regular de matéria-prima e suínos, são feitas sondagens. As circunstâncias e o olhar dos dirigentes acabaram levando a Sadia para o oeste do Paraná, mais precisamente Toledo. Raul Mena Barreto, e sua comitiva se depararam com um pequeno frigorífico na periferia de Toledo. Decidiram então comprá-lo, reformá-lo e fazê-lo funcionar como abatedouro e fornecedor de carne suína in natura ou semi-industrializada à FrigoBrás. A aquisição do Frigorífico Pioneiro foi formalizada em meados de 1964, iniciando-se imediatamente sua reforma. Em pouco tempo, a unidade estava em condições satisfatórias de funcionamento, começando com um abate médio de 100 suínos por dia.		(Sadia, 1994, p.59)	Evidência de pesquisa minuciosa e demorada para resolver problemas.
40	1965	Ocorre uma ampla reestruturação do Departamento de Vendas e a introdução de técnicas e métodos atualizados de planejamento. São realizadas experiências no Rio de Janeiro e São Paulo, como cadastramento dos clientes, redivisão de áreas, pesquisa de mercado sobre faixas de renda e consumo. Nesta época, oito filiais compunham a rede comercial da Sadia, estendendo-se de Londrina ao Rio de Janeiro e de Curitiba a Belo Horizonte.		(Sadia, 1994, p.63)	Investimentos na capacidade de análise do mercado com a implementação de indicadores e medidas.
41	1966	Raul Mena Barreto e Walter Fontana descobrem uma granja no interior do Rio de Janeiro com a criação de perus "brancos e peito largo". Em contato com o fornecedor, a empresa Kimber Farms da Califórnia, promovem uma pequena importação de matrizes para criação experimental em Concórdia.		(Sadia, 1994, p.76)	
42	1967	Criação da Sadia Distribuidora, depois Sadia Comercial Ltda., a Sadial, substituindo o antigo Departamento de Vendas no prédio da rua Paula Souza. O objetivo era a centralização administrativa, financeira, técnica e operacional das atividades comerciais da organização.	Esta estrutura ajudou, nos dez anos seguintes, a dobrar o número de filiais.	(Sadia, 1994, p.63)	
43	1967	O Moinho Marcezinense é incorporado pela Sadia.		(Sadia, 1994, p.64)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas	
44	1967	São assinados os primeiros contratos de exportação, em operações de maior valor simbólico que econômico. Havia forte concorrência dos grandes frigoríficos e o controle estatal da exportação de carnes e derivados.		(Sadia, 1994, p.87)	Planejamento e execução de experimentos.
45	1968	Já se abatiam alguns milhares de perus em Concórdia. O sucesso inesperado criou um impasse, já que a unidade estava em reforma. Começou a nascer, então, o projeto Sadia para criação e processamento de perus, elegendo-se Chapecó para instalar o frigorífico.		(Sadia, 1994, p.76)	
46	1969	A Sadia solicita ao Banco Central seu registro como companhia de capital aberto, em termos da legislação estabelecida em 1965.	Contemplado no evento 51	(Sadia, 1994, p.74)	
47	1969	No final da década de 60, a Sadia redireciona algumas linhas de produtos, buscando faixas de consumo mais altas. A Frigobrás começa a deslançar, com os resultados mostrando lucros, a produção crescendo e diversificando, com o lançamento de novos produtos no mercado, como salsichas, hambúrgueres, quibes e almôndegas. Novas técnicas foram introduzidas nos setores de preparação, cortes, resfriamento, congelamento, estocagem, embalagens comuns e vácuo, controle sanitário, transporte e manutenção dos pontos de vendas. Começam as obras da nova empresa, Sadia Avícola S.A..		(Sadia, 1994, p.58)	
48	1970	Paralelamente, começou a implantação do sistema integrado de criação entre os colonos da região para a criação dos perus. O projeto original estava dimensionado para abater até 5000 aves por dia, meta a ser alcançada em aproximadamente cinco anos de operação. Não foi fácil atingir essa meta por causa dos obstáculos decorrentes do próprio mercado, sobretudo a alta sazonalidade do produto e a baixa tradição de consumo da carne de peru no Brasil.	Foi inaugurada em 1973	(Sadia, 1994, p.77)	
49	1970	Durante a década de 70, a Sadia realiza viagens de observação para o exterior, buscando conhecer e desenvolver o mercado internacional, em um esforço de sondagem e penetração.	Contemplado no evento 44	(Sadia, 1994, p.88)	A Sadia procurou conhecer melhor o mercado antes das atividades de exportação ganharem fôlego.
50	1970	Progressivamente, o personagem Lequetteque torna-se símbolo da Sadia.		(Sadia, 1994, p.87)	
51	1971	A Assembleia Geral Extraordinária aprova a abertura de capital, a mudança da razão social e adaptação dos estatutos. Foi ainda aprovado um aumento de 50 por cento do capital social, mediante emissão de novas ações. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia dá lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial.		(Sadia, 1994, p.74)	
52	1971	A unidade de Toledo é incorporada à Frigobrás. Além de crescer, diversificou-se. Abatia diariamente 600 suínos e uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de rações e preparava-se para expandir a suinocultura e introduzir a avicultura integrada e ensaiava os primeiros passos rumo à industrialização da soja.		(Sadia, 1994, p.61)	
53	1971	A Sadia assume o controle acionário do Frigorífico Várzea Grande S.A. (Frivar S.A.), para transformá-lo na Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, iniciando as atividades de matadouro e frigorífico de bovinos na região Centro-Oeste. As expectativas eram as melhores possíveis. Acreditava-se na viabilidade da exportação, por via aérea, de carne congelada in natura para a Europa direto de Cuiabá. Foram utilizados recursos de incentivos fiscais da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.80; Exame, 1973)	
54	1971	Attilio é eleito e exerce o cargo de vice-governador de Santa Catarina até 1975.		(Sadia, 1994, p.71)	
55	1972	A Sadia S.A. Transportes Aéreos é vendida. Com novos gestores, passa a se chamar Transbrasil S.A Linhas Aéreas.		(Sadia, 1994, p.42)	
56	1973	A Sadia compra uma fábrica de extração de óleos e produção de farelo de soja, insumo básico para ração. Porém a fábrica não funcionou por deficiência do equipamento. A Sadia começa a interessar-se pela soja, para melhorar a qualidade de suas rações em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
57	1974	Lançamento do Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa. A solução para o problema de secura foi feita com o peru "pré-temperado". O modelo tinha inspiração norte-americana – o <i>butterball</i> peru iniciado com manteiga.		(Sadia, 1994, p.77)	O problema somente foi detectado após o lançamento do produto.
58	1975	A unidade de Chapecó passa a processar frangos, além dos perus, ambos criados pelo sistema de integração. Além disso, são desenvolvidos "cortes" de peru e embutidos, como fiambres, peitos defumados e desossados e salsichas de carne de peru, antecedendo a industrialização dos anos 90, por meio da Linha Califórnia, e agregando valor, reduzindo o peso da sazonalidade e estimulando a atividade como um todo. Estas foram soluções para otimizar o projeto e superar o problema da sazonalidade do consumo da carne de peru.		(Sadia, 1994, p.78)	Antecipação do problema e aprendizado.
59	1975	Até 1979, duas circunstâncias vieram estimular de forma decisiva o crescimento das exportações da Sadia. O excedente de produção de frangos e o interesse oficial no crescimento das exportações em vista da geração de divisas em moeda forte para o equilíbrio das contas externas. As primeiras vendas de frangos congelados da Sadia para o Oriente Médio tiveram um pequeno subsídio oficial.		(Sadia, 1994, p.88)	
60	1975	A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – escolhe Concórdia para sediar o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU)		(Sadia, 1994, p.48)	
61	1975	Attilio decide abandonar a atividade política e a vida pública.		(Sadia, 1994, p.71)	
62	1976	Os abates tem início na Sadia Oeste, em um clima de muita contusão. Os resultados foram negativos nos primeiros anos, mudando o direcionamento das exportações para carne industrializada em vez de carne in natura. Para isto, foram contratados especialistas argentinos para instalar novos equipamentos e adequar os controles sanitários para bovinos. iniciou-se a produção do corned beef, da carne cozida congelada e do extrato de carne. Depois vieram os cortes especiais, além do aumento da demanda por matéria-prima de origem bovina do próprio grupo. Esta unidade tornou-se o maior abatedouro de bovinos de todo o Centro-Oeste e consolidou-se como novo e importante pólo industrial do Grupo. Entrando no negócio de bovinos, a Sadia Oeste ampliou o leque de atividades da empresa, diversificando suas atividades e agregando mais valor aos seus produtos através da	Contemplado no evento 53	(Sadia, 1994, p.81,82; Sat o, 1998, p.93)	A operação mostrou-se inviável, sendo adaptada somente após o início das operações.

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas		
63	1976	Criada a Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), sendo um fundo de pensão dos funcionários da Sadia.		(Sadia, 1994, p.130)		
64	1976	A Sadia profissionaliza parte de sua administração, estabelecendo uma política agressiva de marketing e de promoção de seus cinquenta produtos.		(Exame, 1980b)		
65	1977	Em Faxinal dos Guedes, é implantada a Agropastorial Catarinense, sendo o principal centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária da Sadia. O objetivo inicial era implantar granjas de suínos e frangos, além de uma estação experimental de bovinos de corte e de leite, com a finalidade de aprimorar os processos de produção de reprodutores e matrizes, garantindo assim a melhor qualidade da matéria-prima animal para todo o grupo. Sua principal área de atuação foi o melhoramento genético para o desenvolvimento de linhas puras e mais produtivas. Atualmente é o maior centro da América Latina em desenvolvimento genético de suínos.		(Sadia, 1994, p.79)		Investimentos de longo prazo na aprendizagem e resolução de problemas técnicos
66	1977	Investiu-se em uma nova fábrica de esmagamento e extração de óleo de soja em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)		
67	1978	O CNPSU é transformado no Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA).	Contemplado no evento 60	(Sadia, 1994, p.48)		
68	1978	Aporte de novas tecnologias, particularmente na área de matrizes, com a criação da Hybrid Agropastoril Ltda. em Chapecó, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins.		(Exame, 1980b)		
69	1978	A Sadia decide implantar um novo pólo de criação e abate de aves no município de Dois Vizinhos, para dar sustentação e continuidade à expansão da avicultura e industrialização de carne de frango em Toledo.		(Sadia, 1994, p.99)		
70	1979	Constituída a Sadia Joaçaba S.A., atuando no esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo degomado. A Sadia entra na atividade de industrialização da soja. Começou devagar, acelerando posteriormente. A rápida expansão não era prevista, pois em 10 anos, a soja passou a responder por 20% do faturamento. Mas decidir entrar nesse complexo e delimitar o raio de atuação da empresa foi um processo custoso. Havia dúvidas quanto às vantagens de competir num mercado desconhecido e de alta concorrência no plano nacional e internacional. O consenso só se estabeleceu depois de vencidas algumas resistências, inclusive do próprio fundador da empresa, que desejava preservar a própria identidade da organização industrial historicamente ligada à carne. A Sadia Joaçaba destinava-se a atender as necessidades das fábricas de ração das unidades. Porém sua capacidade superava estas demandas, gerando um excedente que era preciso comercializar. Além disso, a indústria havia sido equipada para	Na década de 90, a Sadia abandonou a atividade de industrialização da soja.	(Sadia, 1994, p.84,85,86)		
71	Déc. de 80	A Sadia já contava com as extensões de linhas: mortadelas, fiambres, linguiças frescas ou curadas, salsichas, presutos cozidos e tenros, lombos, copas, frango e peito de peru defumado, bacon em fatias, patês em latinhas ou bisnagas, carne bovina em conserva, carnes salgadas de suínos e bovinos, pertencentes para feijoada, feijoada em lata, farinha e banha. Além disso, lançou os novos produtos: fatiados diversos, partes e cortes especiais de peru e frango, frios de peru, toda linha de semi-industrializados e industriados de carne de aves, suínos e bovinos, como a linha Pratic Line com os Nuggets e Steak de frango empanado, a linha de pré-misturas e gelatinas, soja e seus derivados e, finalmente, produtos preparados de acordo com pedidos específicos de clientes.		(Sadia, 1994, p.110,111)		
72	Déc. de 80	É criado o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento P&D -, para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens.		(Sadia, 1994, p.111)		Sistematização da forma de resolver problemas técnicos nas diferentes unidades.
73	Déc. de 80	Entre 81 e 90, as vendas da Sadia para o mercado externo cresceram de 160 para 280 US\$ milhões. A Sadia empenhou-se em diversificar sua linha de produção, sobretudo industrializados e cortes especiais, alterando embalagens e apresentação e programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes países. Além disso, é realizada uma capacitação técnica da própria atividade industrial, sendo realizados investimentos no desenvolvimento tecnológico, máquinas mais modernas e novas técnicas e métodos mais produtivos.		(Sadia, 1994, p.104)		Modo sistemático na resolução dos problemas.
74	1980	Aquisição da Friplan - Frigorífico Planalto S.A. no Rio de Janeiro.		(Exame, 1980b)		
75	1980	A Sadia Trading S.A. Exportação e Importação passa a responsabilizar-se pelo mercado externo.		(Sadia, 1994, p.119)		
76	1980	A Sadia lança o Presunto tipo Parma, seu produto mais nobre, feito em Concórdia com tecnologia italiana. A estratégia, além de desenvolver novos produtos, era de aprimorar os antigos pela aplicação de técnicas mais modernas e diversificando sua apresentação.		(Sadia, 1994, p.110)		
77	1981	Começam as obras da fábrica de Paranaguá, numa área situada a cerca de dez quilômetros do porto, o maior exportador de soja do país e onde a Sadia estava instalando seu terminal de exportação. Além disso, os dois entrepostos de Paranaguá são ampliados para um fluxo mais intenso de exportação e importação, aumentando-se a capacidade de estocagem.		(Sadia, 1994, p.101)		
78	1982	O frigorífico de Toledo inaugura sua terceira linha de abate e processamento de frangos.		(Sadia, 1994, p.99)		
79	1982	Criado o Serviço de Informação ao Consumidor SIC -, destinado a centralizar o atendimento a todo tipo de solicitação ou reclamação por parte de quem compra ou deseja adquirir produtos da empresa. Somente 9 anos depois entraria em vigência o Código Nacional de Defesa do Consumidor.		(Sadia, 1994, p.112)		Modo sistemático de resolução de problemas dos consumidores.
80	1982	A Sadia recebe do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial -, o registro oficial de marca notória. Para ser registrada como tal, a marca deve ser conhecida em território nacional por todas as camadas sociais, com seu prestígio transcendendo o segmento mercadológico. A marca notória tem assegurada proteção especial em todas as classes, impedindo-se sua reprodução ou imitação por outra que prejudique sua reputação ou que propicie confusão por parte do consumidor.		(Sadia, 1994, p.115)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas		
81	1983	A unidade de Paranaquá começa a funcionar, com uma capacidade de esmagamento de mil toneladas por dia, produzindo torta, farelo e óleo degomado com a soja recebida por trem e caminhão do norte do Paraná e regiões produtoras do Mato Grosso. Desde o início, a quase totalidade da sua produção foi destinada ao mercado externo, inclusive um bom volume de soja em grão.	Contemplado no evento 77	(Sadia, 1994, p.101)		
82	1984	Após a saída de Attilio Fontana da presidência do Conselho de Administração, foi criada a presidência executiva separada do conselho.		(Sadia, 1994, p.126)		
83	1985	A Sadia adquire a Polipar Comercio e Representações Ltda., incorporando a Três Passos Cia. Industrial de Alimentos, a Corcovado Agropastoril Ltda (estas sediadas em Três Passos, no Rio Grande do Sul) e a Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos (sediada em Barra dos Garças, no Mato Grosso). Três Passos: envolve a criação, abate e industrialização de suínos, produção de rações, extração e refino de óleo de soja. Barra dos Garças: abatedouro e frigorífico, começou a funcionar em 1986, abatendo em média 400 animais por dia naquele ano. Seus objetivos eram irradiar sua presença para uma outra área do Centro-Oeste e também suprir a Sadia Oeste, em Várzea Grande, de matéria-prima bovina para industrialização e exportação, além de fornecer para açougues e supermercados do Centro-Oeste e Norte do Brasil.		(Sadia, 1994, p.102,103)		
84	1986	Entra em operação a Sadia Mato Grosso S.A., em Rondonópolis, para industrialização de soja em ciclo completo. Foi a primeira unidade industrial da Sadia a incluir o refino e enlatamento de óleo. Foi construída com recursos próprios e incentivos da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.102)		
85	1987	Instituído o Comitê Corporativo de Gestão.		(Sadia, 1994, p.126)		
86	1988	Lançado o programa "Projeto 21", visando reverter o quadro de pessimismo que dominava os integrados de suinocultura, podendo trazer problemas de abastecimento. O projeto preconizava a especialização da produção de suínos com a separação entre criação e terminação dos animais e a assistência técnica passou a contemplar a propriedade como um todo, para que o produtor alcançasse uma renda mais estável.		(Carvalho Jr., 1997, p.118)		Processo sistemático de resolução de problemas.
87	1988	Criada uma área autônoma de commodities, para dar mais consistência e eficiência às atividades com soja.		(Sadia, 1994, p.100)		
88	1988	Com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o planejamento estratégico do grupo, além de uma reestruturação administrativa.		(Sadia, 1994, p.126)		
89	1989	Aquisição da Comabra, em Osasco (SP), adquirindo também as marcas Josefina e Wilson.		(Exame, 1989b)		
90	1989	São adquiridas as unidades de Andradina e Araçatuba do Frigorífico Mouran S.A. Estas aquisições agregaram ao Grupo uma capacidade de abate de 2000 cabeças por dia. Todo este acréscimo teria como destino principal o mercado externo.		(Sadia, 1994, p.104)		
91	1989	Aquisição do Frigorífico Damo, um abatedouro de suínos em Frederico Westphalen (RS).		(Carvalho Jr., 1997, p.131)		
92	1989	Falece Attilio Fontana, aos 88 anos de idade.		(Sadia, 1994, p.129)		
93	1989	Criada a divisão de mercado institucional, assim como o desenvolvimento de adaptações nas linha de produtos para atender às exigências do setor.		(Exame, 1990d)		
94	1989	Inaugurada nova linha na fábrica de Paranaquá, com a Sadia lançando o óleo de soja em lata com a própria marca.		(Exame, 1990g)		
95	Déc. de 90	Entra em operação a fábrica de salsichas em Duque de Caxias, Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.115)		
96	1990	É lançada a linha Califórnia, pela unidade de Chapecó.		(Sadia, 1994, p.115)		
97	1990	Construção de uma nova fábrica de presunto cozido em Concórdia, com capacidade para 15 mil toneladas/ano, uma das maiores do mundo.		(Parmigiani, 2004)		
98	1991	A Sadia entra no setor de margarinas com a marca Deline, investindo US\$17 milhões na fábrica de Paranaquá.		(Exame, 1991c)		
99	1991	A Sadia entra no setor de massas secas (macarrão Premiata), investindo US\$ 8 milhões na fábrica de Itapetininga.		(Exame, 1991c)		
100	1991	Implantadas filiais comerciais da Sadia Trading em Tóquio e Milão.		(Sadia, 1994, p.119)		
101	1991	A Sadia implanta o programa de TQS – Total Qualidade Sadia -, quando o Conselho de Administração oficializou o modelo de gestão. Além disso, são implantados novos métodos gerenciais e processos produtivos.		(Sadia, 1994, p.125)		Pode-se considerar o TQS uma sistematização da resolução de problemas através de indicadores e medidas
102	1991	Aquisição da Chapecó Avícola, um abatedouro de frangos na cidade de Francisco Beltrão (PR).		(Parmigiani, 2004)		
103	1991	Arrendada a refinaria da Copaza Indústria de Óleos Vegetais, em Campo Grande (MT), por US\$1,8 milhões, com a opção de compra em 1993.		(Exame, 1991c)		
104	1992	Criada a casa do consumidor, na Vila Anastácio, em São Paulo, sendo um complexo que envolve o SIC, a Cozinha Experimental e uma área de treinamento e cursos.	Contemplado no evento 79	(Sadia, 1994, p.114)		
105	1992	Inaugurado um abatedouro de frangos, a Sadia Agroavícola S.A., em Várzea Grande. Sendo a primeira iniciativa de produção e abate em grande escala no Centro-Oeste.		(Farina, 1995, p.105)		
106	1992	Construída a filial da Sadia Trading em Buenos Aires, para coordenar a montagem de uma rede de distribuição própria na argentina, para aproveitar as possibilidades do Mercosul.		(Exame, 1992g)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas		
107	1992	Inaugurado um abatedouro de suínos em Ponta Grossa, Paraná.		(Sadia, 1994, p.113)		
108	1993	Lançada a linha de pratos prontos Todo Sabor, composta de alimentos semiprontos ou prontos congelados de maior conveniência e valor agregado, dirigida a nichos de consumo pouco explorados.		(Exame, 1992i)		
109	1993	Implantada a primeira base de distribuição no exterior, por intermédio de uma joint venture com a Granja Três Arroyos, os produtos Sadia começam a ser vendidos na Argentina diretamente no varejo.	Contemplado no evento 106	(Sadia, 1994, p.119)		
110	1993	Estabelecida uma <i>joint-venture</i> na área de massas e alimentos secos, criando a Lapa Alimentos com o grupo J. Macedo, para obter economias de escala na produção e comercialização dos produtos. Transferência da área de trigo para esta empresa.	Esta parceria é desfeita em 2000.	(Carvalho Jr., 1997, p.124)		
111	1993	Os nove grupos de herdeiros de Attilio Fontana, que possuem 70% do capital votante, formam um fórum de acionistas. Fecham um acordo que minimiza o risco de que o controle acionário escape das mãos dos herdeiros e que nenhum dos membros da família pode ter mais de um cargo na companhia.		(Exame, 1993a)		
112	1993	Luiz Fernando Furlan assume a presidência do Conselho Superior de Administração da Sadia.		(Sadia, 1994, p.121)		
113	1993	O Conselho de Administração é totalmente desvinculado da direção executiva.		(Sadia, 1994, p.126)		
114	1993	Com a Sadia apresentando um prejuízo de US\$ 16,7 milhões no primeiro semestre, é contratada a consultoria Mckinsey & Company. para rever a estrutura da empresa.	O prejuízo é revertido até o final do ano.	(Exame, 1993f)	Ação somente é tomada mediante o resultado negativo.	
115	1994	Walter Fontana Filho assume a presidência executiva do grupo, no lugar de Ivo Reich.		(Exame, 1993d)		
116	1994	A Sadia e a Refinações de Milho Brasil (RMB) se associam para lançar a margarina Mazola. A Sadia produzia e distribuía, e a RMB entrou com a marca e a matéria-prima.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)		
117	1994	Com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon.		(site SADIA, 2004)	Processo de aprendizagem	
118	1994	Centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, começa um processo de venda dos ativos dedicados às operações de abate de bovinos e soja, passando a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados à base de diversas matérias-primas.		(site SADIA, 2004)		
119	1994	Início do processo de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária para obtenção de economia de escala, redução de custos administrativos e tributários, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais.	O processo termina em 1998, numa única companhia aberta Sadia S.A	(site SADIA, 2004)		
Total de eventos:					3	21

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck					IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial	
					Desafio: aumento da demanda por talentos gerenciais	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Pobre e de forma emergente	Cedo e de forma deliberada
1	1939	Attilio recebe o convite de dirigir um frigorífico em construção nos arredores de Concórdia, recebendo 50% do resultado da operação. Junto deste, havia também um pequeno moinho de trigo com capacidade de 6 toneladas/dia.		(Sadia, 1994, p.19)		
2	1943	Attilio compra todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as com dinheiro ou ações da nova empresa.		(Sadia, 1994, p.21)		
3	1944	O nome do frigorífico passa a ser S.A Indústria e Comércio Concórdia. Vinte e sete acionistas assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, dirigida por Attilio. O abate começa a funcionar com 30 suínos.		(Sadia, 1994, p.22)		
4	1945	São compradas máquinas antigas de um frigorífico desativado do Guaporé, aumentando a capacidade de abate para 100 animais por dia.		(Sadia, 1994, p.24)		
5	1945	Com novo maquinário suíço, o moinho começa funcionar com capacidade de 24 toneladas de grãos por dia. Os recursos gerados pela venda de farinha ajudaram a finalizar as obras do frigorífico.		(Sadia, 1994, p.24)		
6	1945	São produzidos banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça. A banha, enlatada ou empacotada, seria por algum tempo o carro-chefe das vendas do frigorífico. Era um produto de bom preço e maior durabilidade.		(Sadia, 1994, p.25)		
7	1945	Attilio envolve-se intensamente na organização do Partido Social Democrático (PSD);		(Sadia, 1994, p.27)		
8	1945	O filho mais velho de Attilio, Walter Fontana, é enviado para São Paulo.		(Sadia, 1994, p.33)		Buscava-se uma boa base teórica de estudos. Vários filhos de Attilio estudaram em São Paulo.
9	1946	Começam a ser providenciados os serviços de apoio de utilidades para a fábrica;		(Sadia, 1994, p.46)		
10	1946	É construída uma vila operária em frente à fábrica. Na sequência, é constituída a Sociedade Esportiva e Recreativa Sadia – SER Sadia.		(Sadia, 1994, p.25)		
11	1946	Attilio ganha as eleições para vereador em Concórdia. Presidiu a câmara Municipal pelos quatro anos consecutivos.		(Sadia, 1994, p.27)		
12	1947	É aberta uma filial na zona atacadista de São Paulo, dentro de um planejamento de entrada na capital paulista.		(Sadia, 1994, p.33)		
13	Déc. de 50	São montadas as primeiras câmaras frias e instalados geradores mais potentes, aumentando a capacidade de energia elétrica. São preparados caminhões isotérmicos. A Sadia habilita-se tecnologicamente para expandir a produção e a comercialização.		(Sadia, 1994, p.34)		
14	Déc. de 50	É montada uma estrutura comercial de filiais ou depósitos em São Paulo, Bauru, Londrina, Campinas, Ribeirão Preto, além de uma representação no Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.34)		
15	Déc. de 50	Decide-se montar um moinho de trigo em São Paulo. Por causa do atraso da entrega dos equipamentos importados da Itália, Attilio Fontana faz sua primeira viagem ao exterior.		(Sadia, 1994, p.35)		
16	Déc. de 50	O transporte dos produtos realizado pelos "expressinho": caminhões isotérmicos que percorriam os 900 quilômetros entre Concórdia e São Paulo em 24 horas.		(Sadia, 1994, p.38)		
17	1950	Attilio torna-se prefeito de Concórdia.		(Sadia, 1994, p.27)		
18	1951	A prefeitura, em associação com a Sadia, funda a Associação Rural de Concórdia, com a finalidade de fornecer informações e orientação técnica para o cultivo agrícola e manejo da criação. Eram promovidas reuniões com os colonos, para difusão de informações atualizadas e nas suas propriedades tinham assistência e orientação sanitária de técnicos. O objetivo era mudar o padrão de "porco tipo-banha" para raças mais adequadas para industrialização da carne. São condições importantes para deslanchar o processo de suinocultura, tornando Concórdia um avançado centro de criação e industrialização de suínos.	A interação com os produtores rurais se desenvolveu, até chegar no modelo de produção integrada	(Sadia, 1994, p.44)		
19	1952	Implantado o serviço permanente médico ambulatorial aos funcionários.		(Sadia, 1994, p.25)		
20	1952	A Sadia inicia o transporte aéreo de seus produtos suínos de Santa Catarina para São Paulo, em um DC-3 alugado na Panair. No mesmo ano, a aeronave é comprada. O tempo de transporte passa a ser de duas horas e meia. Através do slogan "pelo ar, para o seu lar", é impressa uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico na marca.	Mais tarde, esta atividade é desvinculada do restante do grupo.	(Sadia, 1994, p.41)		
21	1953	Inaugurado o Moinho da Lapa S.A., unidade pioneira da Sadia construída pela Sadia fora de Concórdia. Localizado na Vila Anastácio, na Lapa, junto aos trilhos da Jundiá e da Sorocaba. Era um empreendimento modesto, face aos concorrentes. Além de gerar recursos financeiros, o objetivo era também abrir uma frente industrial na capital paulista ao lado da estrutura comercial lá existente.		(Sadia, 1994, p.36)		
22	1953	A Sadia faz sua primeira aquisição: o Moinho Marcelinense Ltda., de Marcelino Ramos, junto a Volta Grande. Quando a safra de trigo nacional se mostrava insuficiente, era necessário comprar trigo importado pelo governo federal. Os moinhos localizados no interior acabavam em desvantagem, pois pagavam o mesmo preço pela matéria-prima, mas arcavam com o custo adicional do frete, encarecendo o produto final.		(Sadia, 1994, p.35)		
23	1954	São arrendados dois outros aviões para o transporte. Tal investimento não era prioritário, mas foi uma exigência do órgão fiscalizador segundo a regulamentação da época. O filho de Attilio Fontana teve influencia na decisão.		(Sadia, 1994, p.41)		
24	1955	É criada a Sadia S.A. Transportes Aéreos, para transporte de cargas e passageiros.	Não havia cargas no retorno para o sul.	(Sadia, 1994, p.41)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial	
25	1955	A Sadia adapta-se progressivamente para a distribuição direta a partir das principais filiais, abandonando a venda por intermédio de feirantes, comerciantes e representantes autônomos até 1960. As principais filiais já estavam equipadas com câmaras frias de boa capacidade. A venda direta possibilitou agregar valor econômico e acumulação de conhecimentos do mercado, da clientela e da dinâmica geral de consumo, preços e hábitos alimentares nos grandes centros do país.	Considerada atividade muito importante por causa do forma do negócio.	(Sadia, 1994, p.62)	
26	1955	Attilio ganha as eleições para a Câmara dos Deputados. Vai para o Rio de Janeiro, cumprindo dois mandatos consecutivos, até 1963, como deputado federal pelo PSD.		(Sadia, 1994, p.29)	
27	1957	É criada uma emissora de rádio, a Rádio Rural de Concórdia, começa a levar informações e orientação diretamente aos criadores nas suas propriedades.		(Sadia, 1994, p.45)	
28	1957	Inaugurado o novo prédio da filial na Rua Paula Souza, 365. Foi chamado de "Edifício Concórdia". No térreo funcionavam os serviços de distribuição das mercadorias e no quarto andar a alta direção da empresa.		(Sadia, 1994, p.50)	
29	1958	Com a melhora das estradas, os aviões começam a ser substituídos pelos caminhões-frigoríficos.		(Sadia, 1994, p.42)	
30	1959	Implantada a primeira filial da Sadia no Rio de Janeiro, tratada pessoalmente por Attilio, que dividia o tempo entre o Rio de Janeiro, São Paulo e Concórdia.		(Sadia, 1994, p.69)	
31	1961	A alta direção decide construir a FrigoBrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos – subscrevendo o capital e aprovando seus estatutos. Constituiu-se de um frigorífico de produtos suínos e derivados de carne em São Paulo, visando aumentar a produção de industrializados e a exportação, capitalizando as vantagens de se produzir dentro do próprio mercado consumidor de São Paulo.	Esta fábrica foi fechada em 2003, devido ao alto custo de produção na capital de SP.	(Sadia, 1994, p.51,56)	
32	1961	Attilio interrompe seu segundo mandato na Câmara dos Deputados para assumir a Secretaria da Agricultura de Santa Catarina. Foi uma experiência curta, ficando apenas um ano no cargo e retornando para a Câmara posteriormente.		(Sadia, 1994, p.70)	
33	1961	Inicia-se a experiência da avicultura integrada. (Attilio tinha um hobby de uma pequena granja, a Santa Luzia, onde fazia experiências com matrizes da raça New Hampshire. Assumida pela Sadia, tornou-se o embrião de outras). A convite do governo dos Estados Unidos, Ivo Reich faz uma viagem para conhecer a experiência americana de "integração". Empolgado, insistiu e obteve apoio da direção para a implementação em Concórdia. Com isso, a Sadia recebeu o impulso decisivo à avicultura com o sistema de integração, sendo sua primeira diversificação.		(Sadia, 1994, p.46)	Ivo Reich seria, no futuro, presidente executivo da empresa.
34	1961	Institucionalizado o Departamento de Fomento Agropecuário na Sadia, que assume a coordenação do apoio técnico-econômico à criação de suínos e aves.		(Sadia, 1994, p.45,48)	
35	1962	A fábrica de Concórdia é progressivamente reformada, entre 1962 e 1975, aumentando seu potencial produtivo.		(Sadia, 1994, p.49)	
36	1963	Attilio assume o cargo de Senador Federal de Santa Catarina pela Arena. Foi membro de várias comissões técnicas do Senado, inclusive a de Economia e Agricultura, as quais presidiu.		(Sadia, 1994, p.71; Exame, 1980b)	
37	1964	Criado o Conselho de Administração. O conselho seria desligado da diretoria executiva. A diretoria cuidaria do dia-a-dia, e o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e seu planejamento operacional.	Era uma desvinculação parcial, pois a maior parte das vagas era ocupada por diretores.	(Sadia, 1994, p.65)	
38	1964	A fábrica da FrigoBrás é inaugurada. Localizada estrategicamente à rua Fortunato Ferraz, ao lado dos trilhos da Sorocabana e junto à via Anhangüera, na Vila Anastácio. Aos resultados demoraram a chegar. Nos primeiros anos, a empresa operou com prejuízos, prejudicada pela recessão entre 1965 e 1967.	Contemplado no evento 31	(Sadia, 1994, p.51,56)	
39	1964	A procura de uma "base de apoio", a fim de garantir o fornecimento regular de matéria-prima e suínos, são feitas sondagens. As circunstâncias e o olhar dos dirigentes acabaram levando a Sadia para o oeste do Paraná, mais precisamente Toledo. Raul Mena Barreto, e sua comitiva se depararam com um pequeno frigorífico na periferia de Toledo. Decidiram então comprá-lo, reformá-lo e fazê-lo funcionar como abatedouro e fornecedor de carne suína in natura ou semi-industrializada à FrigoBrás. A aquisição do Frigorífico Pioneiro foi formalizada em meados de 1964, iniciando-se imediatamente sua reforma. Em pouco tempo, a unidade estava em condições satisfatórias de funcionamento, começando com um abate médio de 100 suínos por dia.		(Sadia, 1994, p.59)	Raul Mena Barreto seria, no futuro, membro do conselho de administração.
40	1965	Ocorre uma ampla reestruturação do Departamento de Vendas e a introdução de técnicas e métodos atualizados de planejamento. São realizadas experiências no Rio de Janeiro e São Paulo, como recadastramento dos clientes, redivisão de áreas, pesquisa de mercado sobre faixas de renda e consumo. Nesta época, oito filiais compunham a rede comercial da Sadia, estendendo-se de Londrina ao Rio de Janeiro e de Curitiba a Belo Horizonte.		(Sadia, 1994, p.63)	
41	1966	Raul Mena Barreto e Walter Fontana descobrem uma granja no interior do Rio de Janeiro com a criação de perus "brancos e peito largo". Em contato com o fornecedor, a empresa Kimber Farms da Califórnia, promovem uma pequena importação de matrizes para criação experimental em Concórdia.		(Sadia, 1994, p.76)	Raul Mena Barreto seria, no futuro, membro do conselho de administração.
42	1967	Criação da Sadia Distribuidora, depois Sadia Comercial Ltda., a Sadial, substituindo o antigo Departamento de Vendas no prédio da rua Paula Souza. O objetivo era a centralização administrativa, financeira, técnica e operacional das atividades comerciais da organização.	Esta estrutura ajudou, nos dez anos seguintes, a dobrar o número de filiais.	(Sadia, 1994, p.63)	
43	1967	O Moinho Marcezinense é incorporado pela Sadia.		(Sadia, 1994, p.64)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial	
44	1967	São assinados os primeiros contratos de exportação, em operações de maior valor simbólico que econômico. Havia forte concorrência dos grandes frigoríficos e o controle estatal da exportação de carnes e derivados.		(Sadia, 1994, p.87)	
45	1968	Já se abatiam alguns milhares de perus em Concórdia. O sucesso inesperado criou um impasse, já que a unidade estava em reforma. Começou a nascer, então, o projeto Sadia para criação e processamento de perus, elegendo-se Chapecó para instalar o frigorífico.		(Sadia, 1994, p.76)	
46	1969	A Sadia solicita ao Banco Central seu registro como companhia de capital aberto, em termos da legislação estabelecida em 1965.	Contemplado no evento 51	(Sadia, 1994, p.74)	
47	1969	No final da década de 60, a Sadia redireciona algumas linhas de produtos, buscando faixas de consumo mais altas. A Frigobrás começa a deslançar, com os resultados mostrando lucros, a produção crescendo e diversificando, com o lançamento de novos produtos no mercado, como salsichas, hambúrgueres, quibes e almôndegas. Novas técnicas foram introduzidas nos setores de preparação, cortes, resfriamento, congelamento, estocagem, embalagens comuns e vácuo, controle sanitário, transporte e manutenção dos pontos de vendas. Começam as obras da nova empresa, Sadia Avícola S.A..		(Sadia, 1994, p.58)	
48	1970	Paralelamente, começou a implantação do sistema integrado de criação entre os colonos da região para a criação dos perus. O projeto original estava dimensionado para abater até 5000 aves por dia, meta a ser alcançada em aproximadamente cinco anos de operação. Não foi fácil atingir essa meta por causa dos obstáculos decorrentes do próprio mercado, sobretudo a alta sazonalidade do produto e a baixa tradição de consumo da carne de peru no Brasil.	Foi inaugurada em 1973	(Sadia, 1994, p.77)	
49	1970	Durante a década de 70, a Sadia realiza viagens de observação para o exterior, buscando conhecer e desenvolver o mercado internacional, em um esforço de sondagem e penetração.	Contemplado no evento 44	(Sadia, 1994, p.88)	
50	1970	Progressivamente, o personagem Lequetteque torna-se símbolo da Sadia.		(Sadia, 1994, p.87)	
51	1971	A Assembleia Geral Extraordinária aprova a abertura de capital, a mudança da razão social e adaptação dos estatutos. Foi ainda aprovado um aumento de 50 por cento do capital social, mediante emissão de novas ações. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia dá lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial.		(Sadia, 1994, p.74)	
52	1971	A unidade de Toledo é incorporada à Frigobrás. Além de crescer, diversificou-se. Abatia diariamente 600 suínos e uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de rações e preparava-se para expandir a suinocultura e introduzir a avicultura integrada e ensaiava os primeiros passos rumo à industrialização da soja.		(Sadia, 1994, p.61)	
53	1971	A Sadia assume o controle acionário do Frigorífico Várzea Grande S.A. (Fivar S.A.), para transformá-lo na Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, iniciando as atividades de matadouro e frigorífico de bovinos na região Centro-Oeste. As expectativas eram as melhores possíveis. Acreditava-se na viabilidade da exportação, por via aérea, de carne congelada in natura para a Europa direto de Cuiabá. Foram utilizados recursos de incentivos fiscais da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.80; Exame, 1973)	
54	1971	Attilio é eleito e exerce o cargo de vice-governador de Santa Catarina até 1975.		(Sadia, 1994, p.71)	
55	1972	A Sadia S.A. Transportes Aéreos é vendida. Com novos gestores, passa a se chamar Transbrasil S.A Linhas Aéreas.		(Sadia, 1994, p.42)	
56	1973	A Sadia compra uma fábrica de extração de óleos e produção de farelo de soja, insumo básico para ração. Porém a fábrica não funcionou por deficiência do equipamento. A Sadia começa a interessar-se pela soja, para melhorar a qualidade de suas rações em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
57	1974	Lançamento do Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa. A solução para o problema de secura foi feita com o peru "pré-temperado". O modelo tinha inspiração norte-americana – o <i>butterball</i> peru inietado com manteiga.		(Sadia, 1994, p.77)	
58	1975	A unidade de Chapecó passa a processar frangos, além dos perus, ambos criados pelo sistema de integração. Além disso, são desenvolvidos "cortes" de peru e embutidos, como fiambres, peitos defumados e desossados e salsichas de carne de peru, antecedendo a industrialização dos anos 90, por meio da Linha Califórnia, e agregando valor, reduzindo o peso da sazonalidade e estimulando a atividade como um todo. Estas foram soluções para otimizar o projeto e superar o problema da sazonalidade do consumo da carne de peru.		(Sadia, 1994, p.78)	
59	1975	Até 1979, duas circunstâncias vieram estimular de forma decisiva o crescimento das exportações da Sadia. O excedente de produção de frangos e o interesse oficial no crescimento das exportações em vista da geração de divisas em moeda forte para o equilíbrio das contas externas. As primeiras vendas de frangos congelados da Sadia para o Oriente Médio tiveram um pequeno subsídio oficial.		(Sadia, 1994, p.88)	
60	1975	A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – escolhe Concórdia para sediar o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU)		(Sadia, 1994, p.48)	
61	1975	Attilio decide abandonar a atividade política e a vida pública.		(Sadia, 1994, p.71)	
62	1976	Os abates tem início na Sadia Oeste, em um clima de muita contusão. Os resultados foram negativos nos primeiros anos, mudando o direcionamento das exportações para carne industrializada em vez de carne in natura. Para isto, foram contratados especialistas argentinos para instalar novos equipamentos e adequar os controles sanitários para bovinos. iniciou-se a produção do corned beef, da carne cozida congelada e do extrato de carne. Depois vieram os cortes especiais, além do aumento da demanda por matéria-prima de origem bovina do próprio grupo. Esta unidade tornou-se o maior abatedouro de bovinos de todo o Centro-Oeste e consolidou-se como novo e importante pólo industrial do Grupo. Entrando no negócio de bovinos, a Sadia Oeste ampliou o leque de atividades da empresa, diversificando suas atividades e agregando mais valor aos seus produtos através da	Contemplado no evento 53	(Sadia, 1994, p.81,82; Sat o, 1998, p.93)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial	
63	1976	Criada a Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), sendo um fundo de pensão dos funcionários da Sadia.		(Sadia, 1994, p.130)	Motivação para permanência do funcionário no longo prazo.
64	1976	A Sadia profissionaliza parte de sua administração, estabelecendo uma política agressiva de marketing e de promoção de seus cinquenta produtos.		(Exame, 1980b)	
65	1977	Em Faxinal dos Guedes, é implantada a Agropastorial Catarinense, sendo o principal centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária da Sadia. O objetivo inicial era implantar granjas de suínos e frangos, além de uma estação experimental de bovinos de corte e de leite, com a finalidade de aprimorar os processos de produção de reprodutores e matrizes, garantindo assim a melhor qualidade da matéria-prima animal para todo o grupo. Sua principal área de atuação foi o melhoramento genético para o desenvolvimento de linhas puras e mais produtivas. Atualmente é o maior centro da América Latina em desenvolvimento genético de suínos.		(Sadia, 1994, p.79)	
66	1977	Investiu-se em uma nova fábrica de esmagamento e extração de óleo de soja em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
67	1978	O CNPSU é transformado no Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA).	Contemplado no evento 60	(Sadia, 1994, p.48)	
68	1978	Aporte de novas tecnologias, particularmente na área de matrizes, com a criação da Hybrid Agropastoril Ltda. em Chapecó, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins.		(Exame, 1980b)	
69	1978	A Sadia decide implantar um novo pólo de criação e abate de aves no município de Dois Vizinhos, para dar sustentação e continuidade à expansão da avicultura e industrialização de carne de frango em Toledo.		(Sadia, 1994, p.99)	
70	1979	Constituída a Sadia Joaçaba S.A., atuando no esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo degomado. A Sadia entra na atividade de industrialização da soja. Começou devagar, acelerando posteriormente. A rápida expansão não era prevista, pois em 10 anos, a soja passou a responder por 20% do faturamento. Mas decidir entrar nesse complexo e delimitar o raio de atuação da empresa foi um processo custoso. Havia dúvidas quanto às vantagens de competir num mercado desconhecido e de alta concorrência no plano nacional e internacional. O consenso só se estabeleceu depois de vencidas algumas resistências, inclusive do próprio fundador da empresa, que desejava preservar a própria identidade da organização industrial historicamente ligada à carne. A Sadia Joaçaba destinava-se a atender as necessidades das fábricas de ração das unidades. Porém sua capacidade superava estas demandas, gerando um excedente que era preciso comercializar. Além disso, a indústria havia sido equipada para	Na década de 90, a Sadia abandonou a atividade de industrialização da soja.	(Sadia, 1994, p.84,85,86)	
71	Déc. de 80	A Sadia já contava com as extensões de linhas: mortadelas, fiambres, linguiças frescas ou curadas, salsichas, presutos cozidos e tenros, lombos, copas, frango e peito de peru defumado, bacon em fatias, patês em latinhas ou bisnagas, carne bovina em conserva, carnes salgadas de suínos e bovinos, pertencentes para feijoada, feijoada em lata, farinha e banha. Além disso, lançou os novos produtos: fatiados diversos, partes e cortes especiais de peru e frango, frios de peru, toda linha de semi-industrializados e industriados de carne de aves, suínos e bovinos, como a linha Pratic Line com os Nuggets e Steak de frango empanado, a linha de pré-misturas e gelatinas, soja e seus derivados e, finalmente, produtos preparados de acordo com pedidos específicos de clientes.		(Sadia, 1994, p.110,111)	
72	Déc. de 80	É criado o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento P&D -, para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens.		(Sadia, 1994, p.111)	
73	Déc. de 80	Entre 81 e 90, as vendas da Sadia para o mercado externo cresceram de 160 para 280 US\$ milhões. A Sadia empenhou-se em diversificar sua linha de produção, sobretudo industrializados e cortes especiais, alterando embalagens e apresentação e programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes países. Além disso, é realizada uma capacitação técnica da própria atividade industrial, sendo realizados investimentos no desenvolvimento tecnológico, máquinas mais modernas e novas técnicas e métodos mais produtivos.		(Sadia, 1994, p.104)	
74	1980	Aquisição da Friplan - Frigorífico Planalto S.A. no Rio de Janeiro.		(Exame, 1980b)	
75	1980	A Sadia Trading S.A. Exportação e Importação passa a responsabilizar-se pelo mercado externo.		(Sadia, 1994, p.119)	
76	1980	A Sadia lança o Presunto tipo Parma, seu produto mais nobre, feito em Concórdia com tecnologia italiana. A estratégia, além de desenvolver novos produtos, era de aprimorar os antigos pela aplicação de técnicas mais modernas e diversificando sua apresentação.		(Sadia, 1994, p.110)	
77	1981	Começam as obras da fábrica de Paranaguá, numa área situada a cerca de dez quilômetros do porto, o maior exportador de soja do país e onde a Sadia estava instalando seu terminal de exportação. Além disso, os dois entrepostos de Paranaguá são ampliados para um fluxo mais intenso de exportação e importação, aumentando-se a capacidade de estocagem.		(Sadia, 1994, p.101)	
78	1982	O frigorífico de Toledo inaugura sua terceira linha de abate e processamento de frangos.		(Sadia, 1994, p.99)	
79	1982	Criado o Serviço de Informação ao Consumidor SIC -, destinado a centralizar o atendimento a todo tipo de solicitação ou reclamação por parte de quem compra ou deseja adquirir produtos da empresa. Somente 9 anos depois entraria em vigência o Código Nacional de Defesa do Consumidor.		(Sadia, 1994, p.112)	
80	1982	A Sadia recebe do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial -, o registro oficial de marca notória. Para ser registrada como tal, a marca deve ser conhecida em território nacional por todas as camadas sociais, com seu prestígio transcendendo o segmento mercadológico. A marca notória tem assegurada proteção especial em todas as classes, impedindo-se sua reprodução ou imitação por outra que prejudique sua reputação ou que propicie confusão por parte do consumidor.		(Sadia, 1994, p.115)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial		
81	1983	A unidade de Paranaquá começa a funcionar, com uma capacidade de esmagamento de mil toneladas por dia, produzindo torta, farelo e óleo degomado com a soja recebida por trem e caminhão do norte do Paraná e regiões produtoras do Mato Grosso. Desde o início, a quase totalidade da sua produção foi destinada ao mercado externo, inclusive um bom volume de soja em grão.	Contemplado no evento 77	(Sadia, 1994, p.101)		
82	1984	Após a saída de Attilio Fontana da presidência do Conselho de Administração, foi criada a presidência executiva separada do conselho.		(Sadia, 1994, p.126)		
83	1985	A Sadia adquire a Polipar Comercio e Representações Ltda., incorporando a Três Passos Cia. Industrial de Alimentos, a Corcovado Agropastoril Ltda (estas sediadas em Três Passos, no Rio Grande do Sul) e a Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos (sediada em Barra dos Garças, no Mato Grosso). Três Passos: envolve a criação, abate e industrialização de suínos, produção de rações, extração e refino de óleo de soja. Barra dos Garças: abatedouro e frigorífico, começou a funcionar em 1986, abatendo em média 400 animais por dia naquele ano. Seus objetivos eram irradiar sua presença para uma outra área do Centro-Oeste e também suprir a Sadia Oeste, em Várzea Grande, de matéria-prima bovina para industrialização e exportação, além de fornecer para açougues e supermercados do Centro-Oeste e Norte do Brasil.		(Sadia, 1994, p.102,103)		
84	1986	Entra em operação a Sadia Mato Grosso S.A., em Rondonópolis, para industrialização de soja em ciclo completo. Foi a primeira unidade industrial da Sadia a incluir o refino e enlatamento de óleo. Foi construída com recursos próprios e incentivos da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.102)		
85	1987	Instituído o Comitê Corporativo de Gestão.		(Sadia, 1994, p.126)		
86	1988	Lançado o programa "Projeto 21", visando reverter o quadro de pessimismo que dominava os integrados de suinocultura, podendo trazer problemas de abastecimento. O projeto preconizava a especialização da produção de suínos com a separação entre criação e terminação dos animais e a assistência técnica passou a contemplar a propriedade como um todo, para que o produtor alcançasse uma renda mais estável.		(Carvalho Jr., 1997, p.118)		
87	1988	Criada uma área autônoma de commodities, para dar mais consistência e eficiência às atividades com soja.		(Sadia, 1994, p.100)		
88	1988	Com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o planejamento estratégico do grupo, além de uma reestruturação administrativa.		(Sadia, 1994, p.126)		
89	1989	Aquisição da Comabra, em Osasco (SP), adquirindo também as marcas Josefina e Wilson.		(Exame, 1989b)		
90	1989	São adquiridas as unidades de Andradina e Araçatuba do Frigorífico Mouran S.A. Estas aquisições agregaram ao Grupo uma capacidade de abate de 2000 cabeças por dia. Todo este acréscimo teria como destino principal o mercado externo.		(Sadia, 1994, p.104)		
91	1989	Aquisição do Frigorífico Damo, um abatedouro de suínos em Frederico Westphalen (RS).		(Carvalho Jr., 1997, p.131)		
92	1989	Falece Attilio Fontana, aos 88 anos de idade.		(Sadia, 1994, p.129)		
93	1989	Criada a divisão de mercado institucional, assim como o desenvolvimento de adaptações nas linha de produtos para atender às exigências do setor.		(Exame, 1990d)		
94	1989	Inaugurada nova linha na fábrica de Paranaquá, com a Sadia lançando o óleo de soja em lata com a própria marca.		(Exame, 1990g)		
95	Déc. de 90	Entra em operação a fábrica de salsichas em Duque de Caxias, Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.115)		
96	1990	É lançada a linha Califórnia, pela unidade de Chapecó.		(Sadia, 1994, p.115)		
97	1990	Construção de uma nova fábrica de presunto cozido em Concórdia, com capacidade para 15 mil toneladas/ano, uma das maiores do mundo.		(Parmigiani, 2004)		
98	1991	A Sadia entra no setor de margarinas com a marca Deline, investindo US\$17 milhões na fábrica de Paranaquá.		(Exame, 1991c)		
99	1991	A Sadia entra no setor de massas secas (macarrão Premiata), investindo US\$ 8 milhões na fábrica de Itapetininga.		(Exame, 1991c)		
100	1991	Implantadas filiais comerciais da Sadia Trading em Tóquio e Milão.		(Sadia, 1994, p.119)		
101	1991	A Sadia implanta o programa de TQS – Total Qualidade Sadia -, quando o Conselho de Administração oficializou o modelo de gestão. Além disso, são implantados novos métodos gerenciais e processos produtivos.		(Sadia, 1994, p.125)		Programa de treinamento e qualificação
102	1991	Aquisição da Chapecó Avícola, um abatedouro de frangos na cidade de Francisco Beltrão (PR).		(Parmigiani, 2004)		
103	1991	Arrendada a refinaria da Copaza Indústria de Óleos Vegetais, em Campo Grande (MT), por US\$1,8 milhões, com a opção de compra em 1993.		(Exame, 1991c)		
104	1992	Criada a casa do consumidor, na Vila Anastácio, em São Paulo, sendo um complexo que envolve o SIC, a Cozinha Experimental e uma área de treinamento e cursos.	Contemplado no evento 79	(Sadia, 1994, p.114)		
105	1992	Inaugurado um abatedouro de frangos, a Sadia Agroavícola S.A., em Várzea Grande. Sendo a primeira iniciativa de produção e abate em grande escala no Centro-Oeste.		(Farina, 1995, p.105)		
106	1992	Construída a filial da Sadia Trading em Buenos Aires, para coordenar a montagem de uma rede de distribuição própria na argentina, para aproveitar as possibilidades do Mercosul.		(Exame, 1992g)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial	
107	1992	Inaugurado um abatedouro de suínos em Ponta Grossa, Paraná.		(Sadia, 1994, p.113)	
108	1993	Lançada a linha de pratos prontos Todo Sabor, composta de alimentos semiprontos ou prontos congelados de maior conveniência e valor agregado, dirigida a nichos de consumo pouco explorados.		(Exame, 1992i)	
109	1993	Implantada a primeira base de distribuição no exterior, por intermédio de uma joint venture com a Granja Três Arroyos, os produtos Sadia começam a ser vendidos na Argentina diretamente no varejo.	Contemplado no evento 106	(Sadia, 1994, p.119)	
110	1993	Estabelecida uma <i>joint-venture</i> na área de massas e alimentos secos, criando a Lapa Alimentos com o grupo J. Macedo, para obter economias de escala na produção e comercialização dos produtos. Transferência da área de trigo para esta empresa.	Esta parceria é desfeita em 2000.	(Carvalho Jr., 1997, p.124)	
111	1993	Os nove grupos de herdeiros de Attilio Fontana, que possuem 70% do capital votante, formam um fórum de acionistas. Fecham um acordo que minimiza o risco de que o controle acionário escape das mãos dos herdeiros e que nenhum dos membros da família pode ter mais de um cargo na companhia.		(Exame, 1993a)	
112	1993	Luiz Fernando Furlan assume a presidência do Conselho Superior de Administração da Sadia.		(Sadia, 1994, p.121)	Existência da figura do sucessor preparado
113	1993	O Conselho de Administração é totalmente desvinculado da direção executiva.		(Sadia, 1994, p.126)	
114	1993	Com a Sadia apresentando um prejuízo de US\$ 16,7 milhões no primeiro semestre, é contratada a consultoria Mckinsey & Company. para rever a estrutura da empresa.	O prejuízo é revertido até o final do ano.	(Exame, 1993f)	
115	1994	Walter Fontana Filho assume a presidência executiva do grupo, no lugar de Ivo Reich.		(Exame, 1993d)	
116	1994	A Sadia e a Refinações de Milho Brasil (RMB) se associam para lançar a margarina Mazola. A Sadia produzia e distribuía, e a RMB entrou com a marca e a matéria-prima.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
117	1994	Com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon.		(site SADIA, 2004)	
118	1994	Centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, começa um processo de venda dos ativos dedicados às operações de abate de bovinos e soja, passando a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados à base de diversas matérias-primas.		(site SADIA, 2004)	
119	1994	Início do processo de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária para obtenção de economia de escala, redução de custos administrativos e tributários, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais.	O processo termina em 1998, numa única companhia aberta Sadia S.A	(site SADIA, 2004)	
Total de eventos:				0	7

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck					V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo	
					Desafio: fomento de iniciativas empreendedoras no seio da empresa	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Metas satisfatórias ou arriscadas	Metas audaciosas e compatíveis
1	1939	Attilio recebe o convite de dirigir um frigorífico em construção nos arredores de Concórdia, recebendo 50% do resultado da operação. Junto deste, havia também um pequeno moinho de trigo com capacidade de 6 toneladas/dia.		(Sadia, 1994, p.19)		
2	1943	Attilio compra todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as com dinheiro ou ações da nova empresa.		(Sadia, 1994, p.21)		Attilio investe consciente da sua capacidade empreendedora.
3	1944	O nome do frigorífico passa a ser S.A Indústria e Comércio Concórdia. Vinte e sete acionistas assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, dirigida por Attilio. O abate começa a funcionar com 30 suínos.		(Sadia, 1994, p.22)		
4	1945	São compradas máquinas antigas de um frigorífico desativado do Guaporé, aumentando a capacidade de abate para 100 animais por dia.		(Sadia, 1994, p.24)		
5	1945	Com novo maquinário suíço, o moinho começa funcionar com capacidade de 24 toneladas de grãos por dia. Os recursos gerados pela venda de farinha ajudaram a finalizar as obras do frigorífico.		(Sadia, 1994, p.24)		
6	1945	São produzidos banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e linguiça. A banha, enlatada ou empacotada, seria por algum tempo o carro-chefe das vendas do frigorífico. Era um produto de bom preço e maior durabilidade.		(Sadia, 1994, p.25)		
7	1945	Attilio envolve-se intensamente na organização do Partido Social Democrático (PSD);		(Sadia, 1994, p.27)		
8	1945	O filho mais velho de Attilio, Walter Fontana, é enviado para São Paulo.		(Sadia, 1994, p.33)		
9	1946	Começam a ser providenciados os serviços de apoio de utilidades para a fábrica;		(Sadia, 1994, p.46)		
10	1946	É construída uma vila operária em frente à fábrica. Na sequência, é constituída a Sociedade Esportiva e Recreativa Sadia – SER Sadia.		(Sadia, 1994, p.25)		
11	1946	Attilio ganha as eleições para vereador em Concórdia. Presidiu a câmara Municipal pelos quatro anos consecutivos.		(Sadia, 1994, p.27)		
12	1947	É aberta uma filial na zona atacadista de São Paulo, dentro de um planejamento de entrada na capital paulista.		(Sadia, 1994, p.33)		Já no início de sua história, a Sadia procurou entrar no importante mercado de São Paulo.
13	Déc. de 50	São montadas as primeiras câmaras frias e instalados geradores mais potentes, aumentando a capacidade de energia elétrica. São preparados caminhões isotérmicos. A Sadia habilita-se tecnologicamente para expandir a produção e a comercialização.		(Sadia, 1994, p.34)		Esforço para compatibilizar o risco.
14	Déc. de 50	É montada uma estrutura comercial de filiais ou depósitos em São Paulo, Bauru, Londrina, Campinas, Ribeirão Preto, além de uma representação no Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.34)		
15	Déc. de 50	Decide-se montar um moinho de trigo em São Paulo. Por causa do atraso da entrega dos equipamentos importados da Itália, Attilio Fontana faz sua primeira viagem ao exterior.		(Sadia, 1994, p.35)		
16	Déc. de 50	O transporte dos produtos realizado pelos "expressinho": caminhões isotérmicos que percorriam os 900 quilômetros entre Concórdia e São Paulo em 24 horas.		(Sadia, 1994, p.38)		Para alcançar o mercado de São Paulo, era necessário correr o risco do transporte não refrigerado.
17	1950	Attilio torna-se prefeito de Concórdia.		(Sadia, 1994, p.27)		
18	1951	A prefeitura, em associação com a Sadia, funda a Associação Rural de Concórdia, com a finalidade de fornecer informações e orientação técnica para o cultivo agrícola e manejo da criação. Eram promovidas reuniões com os colonos, para difusão de informações atualizadas e nas suas propriedades tinham assistência e orientação sanitária de técnicos. O objetivo era mudar o padrão de "porco tipo-banha" para raças mais adequadas para industrialização da carne. São condições importantes para deslanchar o processo de suinocultura, tornando Concórdia um avançado centro de criação e industrialização de suínos.	A interação com os produtores rurais se desenvolveu, até chegar no modelo de produção integrada	(Sadia, 1994, p.44)		Com metas ambiciosas, foi pioneira na integração vertical da suinocultura, atividade que reduziu riscos e maximizou os retornos
19	1952	Implantado o serviço permanente médico ambulatorial aos funcionários.		(Sadia, 1994, p.25)		
20	1952	A Sadia inicia o transporte aéreo de seus produtos suínos de Santa Catarina para São Paulo, em um DC-3 alugado na Panair. No mesmo ano, a aeronave é comprada. O tempo de transporte passa a ser de duas horas e meia. Através do slogan "pelo ar, para o seu lar", é impressa uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico na marca.	Mais tarde, esta atividade é desvinculada do restante do grupo	(Sadia, 1994, p.41)		A Sadia é pioneira no transporte aéreo dos produtos.
21	1953	Inaugurado o Moinho da Lapa S.A., unidade pioneira da Sadia construída pela Sadia fora de Concórdia. Localizado na Vila Anastácio, na Lapa, junto aos trilhos da Jundiá e da Sorocaba. Era um empreendimento modesto, face aos concorrentes. Além de gerar recursos financeiros, o objetivo era também abrir uma frente industrial na capital paulista ao lado da estrutura comercial lá existente.		(Sadia, 1994, p.36)		Meta ambiciosa.
22	1953	A Sadia faz sua primeira aquisição: o Moinho Marcelinense Ltda., de Marcelino Ramos, junto a Volta Grande. Quando a safra de trigo nacional se mostrava insuficiente, era necessário comprar trigo importado pelo governo federal. Os moinhos localizados no interior acabavam em desvantagem, pois pagavam o mesmo preço pela matéria-prima, mas arcavam com o custo adicional do frete, encarecendo o produto final.		(Sadia, 1994, p.35)		
23	1954	São arrendados dois outros aviões para o transporte. Tal investimento não era prioritário, mas foi uma exigência do órgão fiscalizador segundo a regulamentação da época. O filho de Attilio Fontana teve influencia na decisão.		(Sadia, 1994, p.41)		
24	1955	É criada a Sadia S.A. Transportes Aéreos, para transporte de cargas e passageiros.	Não havia cargas no retorno para o sul.	(Sadia, 1994, p.41)	Os transportes aéreos colocavam em grande risco a operação do frigorífico, em caso de prejuízos (conforme depoimento de Omar Fontana).	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo	
25	1955	A Sadia adapta-se progressivamente para a distribuição direta a partir das principais filiais, abandonando a venda por intermédio de feirantes, comerciantes e representantes autônomos até 1960. As principais filiais já estavam equipadas com câmaras frias de boa capacidade. A venda direta possibilitou agregar valor econômico e acumulação de conhecimentos do mercado, da clientela e da dinâmica geral de consumo, preços e hábitos alimentares nos grandes centros do país.	Considerada atividade muito importante por causa do forma do negócio.	(Sadia, 1994, p.62)	
26	1955	Attilio ganha as eleições para a Câmara dos Deputados. Vai para o Rio de Janeiro, cumprindo dois mandatos consecutivos, até 1963, como deputado federal pelo PSD.		(Sadia, 1994, p.29)	
27	1957	É criada uma emissora de rádio, a Rádio Rural de Concórdia, começa a levar informações e orientação diretamente aos criadores nas suas propriedades.		(Sadia, 1994, p.45)	
28	1957	Inaugurado o novo prédio da filial na Rua Paula Souza, 365. Foi chamado de "Edifício Concórdia". No térreo funcionavam os serviços de distribuição das mercadorias e no quarto andar a alta direção da empresa.		(Sadia, 1994, p.50)	
29	1958	Com a melhora das estradas, os aviões começam a ser substituídos pelos caminhões-frigoríficos.		(Sadia, 1994, p.42)	
30	1959	Implantada a primeira filial da Sadia no Rio de Janeiro, tratada pessoalmente por Attilio, que dividia o tempo entre o Rio de Janeiro, São Paulo e Concórdia.		(Sadia, 1994, p.69)	
31	1961	A alta direção decide construir a FrigoBrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos – subscrevendo o capital e aprovando seus estatutos. Constituiu-se de um frigorífico de produtos suínos e derivados de carne em São Paulo, visando aumentar a produção de industrializados e a exportação, capitalizando as vantagens de se produzir dentro do próprio mercado consumidor de São Paulo.	Esta fábrica foi fechada em 2003, devido ao alto custo de produção na capital de SP.	(Sadia, 1994, p.51,56)	Um dos objetivos da fábrica, descrito nos estatutos, era produção para o mercado de exportação.
32	1961	Attilio interrompe seu segundo mandato na Câmara dos Deputados para assumir a Secretaria da Agricultura de Santa Catarina. Foi uma experiência curta, ficando apenas um ano no cargo e retornando para a Câmara posteriormente.		(Sadia, 1994, p.70)	
33	1961	Inicia-se a experiência da avicultura integrada. (Attilio tinha um hobby de uma pequena granja, a Santa Luzia, onde fazia experiências com matrizes da raça New Hampshire. Assumida pela Sadia, tornou-se o embrião de outras). A convite do governo dos Estados Unidos, Ivo Reich faz uma viagem para conhecer a experiência americana de "integração". Empolgado, insistiu e obteve apoio da direção para a implementação em Concórdia. Com isso, a Sadia recebeu o impulso decisivo à avicultura com o sistema de integração, sendo sua primeira diversificação.		(Sadia, 1994, p.46)	A Sadia foi pioneira na implantação do sistema integrado de produção, que diminuía os riscos da diversificação.
34	1961	Institucionalizado o Departamento de Fomento Agropecuário na Sadia, que assume a coordenação do apoio técnico-econômico à criação de suínos e aves.		(Sadia, 1994, p.45,48)	
35	1962	A fábrica de Concórdia é progressivamente reformada, entre 1962 e 1975, aumentando seu potencial produtivo.		(Sadia, 1994, p.49)	
36	1963	Attilio assume o cargo de Senador Federal de Santa Catarina pela Arena. Foi membro de várias comissões técnicas do Senado, inclusive a de Economia e Agricultura, as quais presidiu.		(Sadia, 1994, p.71; Exame, 1980b)	
37	1964	Criado o Conselho de Administração. O conselho seria desligado da diretoria executiva. A diretoria cuidaria do dia-a-dia, e o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e seu planejamento operacional.	Era uma desvinculação parcial, pois a maior parte das vagas era ocupada por diretores.	(Sadia, 1994, p.65)	
38	1964	A fábrica da FrigoBrás é inaugurada. Localizada estrategicamente à rua Fortunato Ferraz, ao lado dos trilhos da Sorocabana e junto à via Anhangüera, na Vila Anastácio. Aos resultados demoraram a chegar. Nos primeiros anos, a empresa operou com prejuízos, prejudicada pela recessão entre 1965 e 1967.	Contemplado no evento 31	(Sadia, 1994, p.51,56)	
39	1964	A procura de uma "base de apoio", a fim de garantir o fornecimento regular de matéria-prima e suínos, são feitas sondagens. As circunstâncias e o olhar dos dirigentes acabaram levando a Sadia para o oeste do Paraná, mais precisamente Toledo. Raul Mena Barreto, e sua comitiva se depararam com um pequeno frigorífico na periferia de Toledo. Decidiram então comprá-lo, reformá-lo e fazê-lo funcionar como abatedouro e fornecedor de carne suína in natura ou semi-industrializada à FrigoBrás. A aquisição do Frigorífico Pioneiro foi formalizada em meados de 1964, iniciando-se imediatamente sua reforma. Em pouco tempo, a unidade estava em condições satisfatórias de funcionamento, começando com um abate médio de 100 suínos por dia.		(Sadia, 1994, p.59)	
40	1965	Ocorre uma ampla reestruturação do Departamento de Vendas e a introdução de técnicas e métodos atualizados de planejamento. São realizadas experiências no Rio de Janeiro e São Paulo, como cadastramento dos clientes, redivisão de áreas, pesquisa de mercado sobre faixas de renda e consumo. Nesta época, oito filiais compunham a rede comercial da Sadia, estendendo-se de Londrina ao Rio de Janeiro e de Curitiba a Belo Horizonte.		(Sadia, 1994, p.63)	
41	1966	Raul Mena Barreto e Walter Fontana descobrem uma granja no interior do Rio de Janeiro com a criação de perus "brancos e peito largo". Em contato com o fornecedor, a empresa Kimber Farms da Califórnia, promovem uma pequena importação de matrizes para criação experimental em Concórdia.		(Sadia, 1994, p.76)	A Sadia é pioneira na criação de perus e passa a dominar praticamente sozinha o mercado.
42	1967	Criação da Sadia Distribuidora, depois Sadia Comercial Ltda., a Sadial, substituindo o antigo Departamento de Vendas no prédio da rua Paula Souza. O objetivo era a centralização administrativa, financeira, técnica e operacional das atividades comerciais da organização.	Esta estrutura ajudou, nos dez anos seguintes, a dobrar o número de filiais.	(Sadia, 1994, p.63)	
43	1967	O Moinho Marcezinense é incorporado pela Sadia.		(Sadia, 1994, p.64)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo	
44	1967	São assinados os primeiros contratos de exportação, em operações de maior valor simbólico que econômico. Havia forte concorrência dos grandes frigoríficos e o controle estatal da exportação de carnes e derivados.		(Sadia, 1994, p.87)	Pioneira na exportação para o Oriente Médio, minimiza os riscos conhecendo o mercado antes.
45	1968	Já se abatiam alguns milhares de perus em Concórdia. O sucesso inesperado criou um impasse, já que a unidade estava em reforma. Começou a nascer, então, o projeto Sadia para criação e processamento de perus, elegendo-se Chapecó para instalar o frigorífico.		(Sadia, 1994, p.76)	
46	1969	A Sadia solicita ao Banco Central seu registro como companhia de capital aberto, em termos da legislação estabelecida em 1965.	Contemplado no evento 51	(Sadia, 1994, p.74)	
47	1969	No final da década de 60, a Sadia redireciona algumas linhas de produtos, buscando faixas de consumo mais altas. A Frigobrás começa a deslanchar, com os resultados mostrando lucros, a produção crescendo e diversificando, com o lançamento de novos produtos no mercado, como salsichas, hambúrgueres, quibes e almôndegas. Novas técnicas foram introduzidas nos setores de preparação, cortes, resfriamento, congelamento, estocagem, embalagens comuns e vácuo, controle sanitário, transporte e manutenção dos pontos de vendas. Começam as obras da nova empresa, Sadia Avícola S.A..		(Sadia, 1994, p.58)	A Sadia foi pioneira no lançamento de diversos produtos industrializados, o que contribuiu significativamente para sua fama de inovadora e maximizando seu retorno.
48	1970	Paralelamente, começou a implantação do sistema integrado de criação entre os colonos da região para a criação dos perus. O projeto original estava dimensionado para abater até 5000 aves por dia, meta a ser alcançada em aproximadamente cinco anos de operação. Não foi fácil atingir essa meta por causa dos obstáculos decorrentes do próprio mercado, sobretudo a alta sazonalidade do produto e a baixa tradição de consumo da carne de peru no Brasil.	Foi inaugurada em 1973	(Sadia, 1994, p.77)	O dimensionamento do projeto original para um produto que ainda não havia hábito de consumo demonstra ousadia nas metas.
49	1970	Durante a década de 70, a Sadia realiza viagens de observação para o exterior, buscando conhecer e desenvolver o mercado internacional, em um esforço de sondagem e penetração.	Contemplado no evento 44	(Sadia, 1994, p.88)	
50	1970	Progressivamente, o personagem Lequetteque torna-se símbolo da Sadia.		(Sadia, 1994, p.87)	
51	1971	A Assembleia Geral Extraordinária aprova a abertura de capital, a mudança da razão social e adaptação dos estatutos. Foi ainda aprovado um aumento de 50 por cento do capital social, mediante emissão de novas ações. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia dá lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial.		(Sadia, 1994, p.74)	
52	1971	A unidade de Toledo é incorporada à Frigobrás. Além de crescer, diversificou-se. Abatia diariamente 600 suínos e uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de rações e preparava-se para expandir a suinocultura e introduzir a avicultura integrada e ensaiava os primeiros passos rumo à industrialização da soja.		(Sadia, 1994, p.61)	
53	1971	A Sadia assume o controle acionário do Frigorífico Várzea Grande S.A. (Friver S.A.), para transformá-lo na Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, iniciando as atividades de matadouro e frigorífico de bovinos na região Centro-Oeste. As expectativas eram as melhores possíveis. Acreditava-se na viabilidade da exportação, por via aérea, de carne congelada in natura para a Europa direto de Cuiabá. Foram utilizados recursos de incentivos fiscais da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.80; Exame, 1973)	Uso de recursos externos para compatibilizar o risco do empreendimento.
54	1971	Attilio é eleito e exerce o cargo de vice-governador de Santa Catarina até 1975.		(Sadia, 1994, p.71)	
55	1972	A Sadia S.A. Transportes Aéreos é vendida. Com novos gestores, passa a se chamar Transbrasil S.A Linhas Aéreas.		(Sadia, 1994, p.42)	
56	1973	A Sadia compra uma fábrica de extração de óleos e produção de farelo de soja, insumo básico para ração. Porém a fábrica não funcionou por deficiência do equipamento. A Sadia começa a interessar-se pela soja, para melhorar a qualidade de suas rações em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
57	1974	Lançamento do Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa. A solução para o problema de secura foi feita com o peru "pré-temperado". O modelo tinha inspiração norte-americana – o <i>butterball</i> peru inietado com manteiga.		(Sadia, 1994, p.77)	Metas audaciosas e compatíveis
58	1975	A unidade de Chapecó passa a processar frangos, além dos perus, ambos criados pelo sistema de integração. Além disso, são desenvolvidos "cortes" de peru e embutidos, como fiambres, peitos defumados e desossados e salsichas de carne de peru, antecedendo a industrialização dos anos 90, por meio da Linha Califórnia, e agregando valor, reduzindo o peso da sazonalidade e estimulando a atividade como um todo. Estas foram soluções para otimizar o projeto e superar o problema da sazonalidade do consumo da carne de peru.		(Sadia, 1994, p.78)	Metas audaciosas e compatíveis
59	1975	Até 1979, duas circunstâncias vieram estimular de forma decisiva o crescimento das exportações da Sadia. O excedente de produção de frangos e o interesse oficial no crescimento das exportações em vista da geração de divisas em moeda forte para o equilíbrio das contas externas. As primeiras vendas de frangos congelados da Sadia para o Oriente Médio tiveram um pequeno subsídio oficial.		(Sadia, 1994, p.88)	
60	1975	A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – escolhe Concórdia para sediar o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU)		(Sadia, 1994, p.48)	
61	1975	Attilio decide abandonar a atividade política e a vida pública.		(Sadia, 1994, p.71)	
62	1976	Os abates tem início na Sadia Oeste, em um clima de muita contusão. Os resultados foram negativos nos primeiros anos, mudando o direcionamento das exportações para carne industrializada em vez de carne in natura. Para isto, foram contratados especialistas argentinos para instalar novos equipamentos e adequar os controles sanitários para bovinos. iniciou-se a produção do corned beef, da carne cozida congelada e do extrato de carne. Depois vieram os cortes especiais, além do aumento da demanda por matéria-prima de origem bovina do próprio grupo. Esta unidade tornou-se o maior abatedouro de bovinos de todo o Centro-Oeste e consolidou-se como novo e importante pólo industrial do Grupo. Entrando no negócio de bovinos, a Sadia Oeste ampliou o leque de atividades da empresa, diversificando suas atividades e agregando mais valor aos seus produtos através da	Contemplado no evento 53	(Sadia, 1994, p.81,82; Sat o, 1998, p.93)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo	
63	1976	Criada a Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), sendo um fundo de pensão dos funcionários da Sadia.		(Sadia, 1994, p.130)	
64	1976	A Sadia profissionaliza parte de sua administração, estabelecendo uma política agressiva de marketing e de promoção de seus cinquenta produtos.		(Exame, 1980b)	Além de ser pioneira no uso do marketing, a política agressiva envolve metas audaciosas.
65	1977	Em Faxinal dos Guedes, é implantada a Agropastorial Catarinense, sendo o principal centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária da Sadia. O objetivo inicial era implantar granjas de suínos e frangos, além de uma estação experimental de bovinos de corte e de leite, com a finalidade de aprimorar os processos de produção de reprodutores e matrizes, garantindo assim a melhor qualidade da matéria-prima animal para todo o grupo. Sua principal área de atuação foi o melhoramento genético para o desenvolvimento de linhas puras e mais produtivas. Atualmente é o maior centro da América Latina em desenvolvimento genético de suínos.		(Sadia, 1994, p.79)	Metas ambiciosas.
66	1977	Investiu-se em uma nova fábrica de esmagamento e extração de óleo de soja em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
67	1978	O CNPSU é transformado no Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA).	Contemplado no evento 60	(Sadia, 1994, p.48)	
68	1978	Aporte de novas tecnologias, particularmente na área de matrizes, com a criação da Hybrid Agropastoril Ltda. em Chapecó, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins.		(Exame, 1980b)	A Sadia faz parcerias para reduzir o risco na criação de matrizes.
69	1978	A Sadia decide implantar um novo pólo de criação e abate de aves no município de Dois Vizinhos, para dar sustentação e continuidade à expansão da avicultura e industrialização de carne de frango em Toledo.		(Sadia, 1994, p.99)	Metas ambiciosas.
70	1979	Constituída a Sadia Joaçaba S.A., atuando no esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo degomado. A Sadia entra na atividade de industrialização da soja. Começou devagar, acelerando posteriormente. A rápida expansão não era prevista, pois em 10 anos, a soja passou a responder por 20% do faturamento. Mas decidir entrar nesse complexo e delimitar o raio de atuação da empresa foi um processo custoso. Havia dúvidas quanto às vantagens de competir num mercado desconhecido e de alta concorrência no plano nacional e internacional. O consenso só se estabeleceu depois de vencidas algumas resistências, inclusive do próprio fundador da empresa, que desejava preservar a própria identidade da organização industrial historicamente ligada à carne. A Sadia Joaçaba destinava-se a atender as necessidades das fábricas de ração das unidades. Porém sua capacidade superava estas demandas, gerando um excedente que era preciso comercializar. Além disso, a indústria havia sido equipada para	Na década de 90, a Sadia abandonou a atividade de industrialização da soja.	(Sadia, 1994, p.84,85,86)	
71	Déc. de 80	A Sadia já contava com as extensões de linhas: mortadelas, fiambres, linguiças frescas ou curadas, salsichas, presutos cozidos e tenros, lombos, copas, frango e peito de peru defumado, bacon em fatias, patês em latinhas ou bisnagas, carne bovina em conserva, carnes salgadas de suínos e bovinos, pertencentes para feijoada, feijoada em lata, farinha e banha. Além disso, lançou os novos produtos: fatiados diversos, partes e cortes especiais de peru e frango, frios de peru, toda linha de semi-industrializados e industriados de carne de aves, suínos e bovinos, como a linha Pratic Line com os Nuggets e Steak de frango empanado, a linha de pré-misturas e gelatinas, soja e seus derivados e, finalmente, produtos preparados de acordo com pedidos específicos de clientes.		(Sadia, 1994, p.110,111)	
72	Déc. de 80	É criado o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento P&D -, para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens.		(Sadia, 1994, p.111)	
73	Déc. de 80	Entre 81 e 90, as vendas da Sadia para o mercado externo cresceram de 160 para 280 US\$ milhões. A Sadia empenhou-se em diversificar sua linha de produção, sobretudo industrializados e cortes especiais, alterando embalagens e apresentação e programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes países. Além disso, é realizada uma capacitação técnica da própria atividade industrial, sendo realizados investimentos no desenvolvimento tecnológico, máquinas mais modernas e novas técnicas e métodos mais produtivos.		(Sadia, 1994, p.104)	Metas ambiciosas.
74	1980	Aquisição da Friplan - Frigorífico Planalto S.A. no Rio de Janeiro.		(Exame, 1980b)	
75	1980	A Sadia Trading S.A. Exportação e Importação passa a responsabilizar-se pelo mercado externo.		(Sadia, 1994, p.119)	
76	1980	A Sadia lança o Presunto tipo Parma, seu produto mais nobre, feito em Concórdia com tecnologia italiana. A estratégia, além de desenvolver novos produtos, era de aprimorar os antigos pela aplicação de técnicas mais modernas e diversificando sua apresentação.		(Sadia, 1994, p.110)	A Sadia investe alto em um produto diferenciado e de maior valor agregado.
77	1981	Começam as obras da fábrica de Paranaguá, numa área situada a cerca de dez quilômetros do porto, o maior exportador de soja do país e onde a Sadia estava instalando seu terminal de exportação. Além disso, os dois entrepostos de Paranaguá são ampliados para um fluxo mais intenso de exportação e importação, aumentando-se a capacidade de estocagem.		(Sadia, 1994, p.101)	
78	1982	O frigorífico de Toledo inaugura sua terceira linha de abate e processamento de frangos.		(Sadia, 1994, p.99)	
79	1982	Criado o Serviço de Informação ao Consumidor SIC -, destinado a centralizar o atendimento a todo tipo de solicitação ou reclamação por parte de quem compra ou deseja adquirir produtos da empresa. Somente 9 anos depois entraria em vigência o Código Nacional de Defesa do Consumidor.		(Sadia, 1994, p.112)	
80	1982	A Sadia recebe do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial -, o registro oficial de marca notória. Para ser registrada como tal, a marca deve ser conhecida em território nacional por todas as camadas sociais, com seu prestígio transcendendo o segmento mercadológico. A marca notória tem assegurada proteção especial em todas as classes, impedindo-se sua reprodução ou imitação por outra que prejudique sua reputação ou que propicie confusão por parte do consumidor.		(Sadia, 1994, p.115)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo	
81	1983	A unidade de Paranaguá começa a funcionar, com uma capacidade de esmagamento de mil toneladas por dia, produzindo torta, farelo e óleo degomado com a soja recebida por trem e caminhão do norte do Paraná e regiões produtoras do Mato Grosso. Desde o início, a quase totalidade da sua produção foi destinada ao mercado externo, inclusive um bom volume de soja em grão.	Contemplado no evento 77	(Sadia, 1994, p.101)	Metas ambiciosas.
82	1984	Após a saída de Attilio Fontana da presidência do Conselho de Administração, foi criada a presidência executiva separada do conselho.		(Sadia, 1994, p.126)	
83	1985	A Sadia adquire a Polipar Comercio e Representações Ltda., incorporando a Três Passos Cia. Industrial de Alimentos, a Corcovado Agropastoril Ltda (estas sediadas em Três Passos, no Rio Grande do Sul) e a Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos (sediada em Barra dos Garças, no Mato Grosso). Três Passos: envolve a criação, abate e industrialização de suínos, produção de rações, extração e refino de óleo de soja. Barra dos Garças: abatedouro e frigorífico, começou a funcionar em 1986, abatendo em média 400 animais por dia naquele ano. Seus objetivos eram irradiar sua presença para uma outra área do Centro-Oeste e também suprir a Sadia Oeste, em Várzea Grande, de matéria-prima bovina para industrialização e exportação, além de fornecer para açougues e supermercados do Centro-Oeste e Norte do Brasil.		(Sadia, 1994, p.102,103)	Metas ambiciosas.
84	1986	Entra em operação a Sadia Mato Grosso S.A., em Rondonópolis, para industrialização de soja em ciclo completo. Foi a primeira unidade industrial da Sadia a incluir o refino e enlatamento de óleo. Foi construída com recursos próprios e incentivos da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.102)	
85	1987	Instituído o Comitê Corporativo de Gestão.		(Sadia, 1994, p.126)	
86	1988	Lançado o programa "Projeto 21", visando reverter o quadro de pessimismo que dominava os integrados de suinocultura, podendo trazer problemas de abastecimento. O projeto preconizava a especialização da produção de suínos com a separação entre criação e terminação dos animais e a assistência técnica passou a contemplar a propriedade como um todo, para que o produtor alcançasse uma renda mais estável.		(Carvalho Jr., 1997, p.118)	
87	1988	Criada uma área autônoma de commodities, para dar mais consistência e eficiência às atividades com soja.		(Sadia, 1994, p.100)	
88	1988	Com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o planejamento estratégico do grupo, além de uma reestruturação administrativa.		(Sadia, 1994, p.126)	
89	1989	Aquisição da Comabra, em Osasco (SP), adquirindo também as marcas Josefina e Wilson.		(Exame, 1989b)	
90	1989	São adquiridas as unidades de Andradina e Araçatuba do Frigorífico Mouran S.A. Estas aquisições agregaram ao Grupo uma capacidade de abate de 2000 cabeças por dia. Todo este acréscimo teria como destino principal o mercado externo.		(Sadia, 1994, p.104)	
91	1989	Aquisição do Frigorífico Damo, um abatedouro de suínos em Frederico Westphalen (RS).		(Carvalho Jr., 1997, p.131)	
92	1989	Falece Attilio Fontana, aos 88 anos de idade.		(Sadia, 1994, p.129)	
93	1989	Criada a divisão de mercado institucional, assim como o desenvolvimento de adaptações nas linha de produtos para atender às exigências do setor.		(Exame, 1990d)	
94	1989	Inaugurada nova linha na fábrica de Paranaguá, com a Sadia lançando o óleo de soja em lata com a própria marca.		(Exame, 1990g)	
95	Déc. de 90	Entra em operação a fábrica de salsichas em Duque de Caxias, Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.115)	
96	1990	É lançada a linha Califórnia, pela unidade de Chapecó.		(Sadia, 1994, p.115)	
97	1990	Construção de uma nova fábrica de presunto cozido em Concórdia, com capacidade para 15 mil toneladas/ano, uma das maiores do mundo.		(Parmigiani, 2004)	Metas ousadas
98	1991	A Sadia entra no setor de margarinas com a marca Deline, investindo US\$17 milhões na fábrica de Paranaguá.		(Exame, 1991c)	
99	1991	A Sadia entra no setor de massas secas (macarrão Premiata), investindo US\$ 8 milhões na fábrica de Itapetininga.		(Exame, 1991c)	A Sadia abandonou posteriormente a atividade, devido ao baixo retorno
100	1991	Implantadas filiais comerciais da Sadia Trading em Tóquio e Milão.		(Sadia, 1994, p.119)	
101	1991	A Sadia implanta o programa de TQS – Total Qualidade Sadia -, quando o Conselho de Administração oficializou o modelo de gestão. Além disso, são implantados novos métodos gerenciais e processos produtivos.		(Sadia, 1994, p.125)	
102	1991	Aquisição da Chapecó Avícola, um abatedouro de frangos na cidade de Francisco Beltrão (PR).		(Parmigiani, 2004)	
103	1991	Arrendada a refinaria da Copaza Indústria de Óleos Vegetais, em Campo Grande (MT), por US\$1,8 milhões, com a opção de compra em 1993.		(Exame, 1991c)	
104	1992	Criada a casa do consumidor, na Vila Anastácio, em São Paulo, sendo um complexo que envolve o SIC, a Cozinha Experimental e uma área de treinamento e cursos.	Contemplado no evento 79	(Sadia, 1994, p.114)	
105	1992	Inaugurado um abatedouro de frangos, a Sadia Agroavícola S.A., em Várzea Grande. Sendo a primeira iniciativa de produção e abate em grande escala no Centro-Oeste.		(Farina, 1995, p.105)	Pioneira na avicultura integrada no CentroOeste
106	1992	Construída a filial da Sadia Trading em Buenos Aires, para coordenar a montagem de uma rede de distribuição própria na argentina, para aproveitar as possibilidades do Mercosul.		(Exame, 1992g)	Metas ousadas

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo		
107	1992	Inaugurado um abatedouro de suínos em Ponta Grossa, Paraná.		(Sadia, 1994, p.113)		
108	1993	Lançada a linha de pratos prontos Todo Sabor, composta de alimentos semiprontos ou prontos congelados de maior conveniência e valor agregado, dirigida a nichos de consumo pouco explorados.		(Exame, 1992i)	Além do pioneirismo, investimento com grande retorno	
109	1993	Implantada a primeira base de distribuição no exterior, por intermédio de uma joint venture com a Granja Três Arroyos, os produtos Sadia começam a ser vendidos na Argentina diretamente no varejo.	Contemplado no evento 106	(Sadia, 1994, p.119)		
110	1993	Estabelecida uma <i>joint-venture</i> na área de massas e alimentos secos, criando a Lapa Alimentos com o grupo J. Macedo, para obter economias de escala na produção e comercialização dos produtos. Transferência da área de trigo para esta empresa.	Esta parceria é desfeita em 2000.	(Carvalho Jr., 1997, p.124)		
111	1993	Os nove grupos de herdeiros de Attilio Fontana, que possuem 70% do capital votante, formam um fórum de acionistas. Fecham um acordo que minimiza o risco de que o controle acionário escape das mãos dos herdeiros e que nenhum dos membros da família pode ter mais de um cargo na companhia.		(Exame, 1993a)		
112	1993	Luiz Fernando Furlan assume a presidência do Conselho Superior de Administração da Sadia.		(Sadia, 1994, p.121)		
113	1993	O Conselho de Administração é totalmente desvinculado da direção executiva.		(Sadia, 1994, p.126)		
114	1993	Com a Sadia apresentando um prejuízo de US\$ 16,7 milhões no primeiro semestre, é contratada a consultoria Mckinsey & Company. para rever a estrutura da empresa.	O prejuízo é revertido até o final do ano.	(Exame, 1993f)		
115	1994	Walter Fontana Filho assume a presidência executiva do grupo, no lugar de Ivo Reich.		(Exame, 1993d)		
116	1994	A Sadia e a Refinações de Milho Brasil (RMB) se associam para lançar a margarina Mazola. A Sadia produzia e distribuía, e a RMB entrou com a marca e a matéria-prima.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	Redução de risco e inovação	
117	1994	Com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon.		(site SADIA, 2004)	Com escritórios no exterior, a Sadia pretendia diminuir o risco das operações, além de aumentar o volume de negócios	
118	1994	Centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, começa um processo de venda dos ativos dedicados às operações de abate de bovinos e soja, passando a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados à base de diversas matérias-primas.		(site SADIA, 2004)		
119	1994	Início do processo de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária para obtenção de economia de escala, redução de custos administrativos e tributários, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais.	O processo termina em 1998, numa única companhia aberta Sadia S.A	(site SADIA, 2004)		
Total de eventos:					2	29

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck					VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento	
					Desafio: fundamentação do movimento de expansão	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Defensivo ou nulo	Híbrido ou produtivo
1	1939	Attilio recebe o convite de dirigir um frigorífico em construção nos arredores de Concórdia, recebendo 50% do resultado da operação. Junto deste, havia também um pequeno moinho de trigo com capacidade de 6 toneladas/dia.		(Sadia, 1994, p.19)		
2	1943	Attilio compra todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as com dinheiro ou ações da nova empresa.		(Sadia, 1994, p.21)		
3	1944	O nome do frigorífico passa a ser S.A Indústria e Comércio Concórdia. Vinte e sete acionistas assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, dirigida por Attilio. O abate começa a funcionar com 30 suínos.		(Sadia, 1994, p.22)		
4	1945	São compradas máquinas antigas de um frigorífico desativado do Guaporé, aumentando a capacidade de abate para 100 animais por dia.		(Sadia, 1994, p.24)		Produtivo
5	1945	Com novo maquinário suíço, o moinho começa funcionar com capacidade de 24 toneladas de grãos por dia. Os recursos gerados pela venda de farinha ajudaram a finalizar as obras do frigorífico.		(Sadia, 1994, p.24)		Produtivo
6	1945	São produzidos banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e linguiça. A banha, enlatada ou empacotada, seria por algum tempo o carro-chefe das vendas do frigorífico. Era um produto de bom preço e maior durabilidade.		(Sadia, 1994, p.25)		
7	1945	Attilio envolve-se intensamente na organização do Partido Social Democrático (PSD);		(Sadia, 1994, p.27)		
8	1945	O filho mais velho de Attilio, Walter Fontana, é enviado para São Paulo.		(Sadia, 1994, p.33)		
9	1946	Começam a ser providenciados os serviços de apoio de utilidades para a fábrica;		(Sadia, 1994, p.46)		
10	1946	É construída uma vila operária em frente à fábrica. Na sequência, é constituída a Sociedade Esportiva e Recreativa Sadia – SER Sadia.		(Sadia, 1994, p.25)		
11	1946	Attilio ganha as eleições para vereador em Concórdia. Presidiu a câmara Municipal pelos quatro anos consecutivos.		(Sadia, 1994, p.27)		
12	1947	É aberta uma filial na zona atacadista de São Paulo, dentro de um planejamento de entrada na capital paulista.		(Sadia, 1994, p.33)		
13	Déc. de 50	São montadas as primeiras câmaras frias e instalados geradores mais potentes, aumentando a capacidade de energia elétrica. São preparados caminhões isotérmicos. A Sadia habilita-se tecnologicamente para expandir a produção e a comercialização.		(Sadia, 1994, p.34)		Produtivo
14	Déc. de 50	É montada uma estrutura comercial de filiais ou depósitos em São Paulo, Bauru, Londrina, Campinas, Ribeirão Preto, além de uma representação no Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.34)		Expansão para novos mercados.
15	Déc. de 50	Decide-se montar um moinho de trigo em São Paulo. Por causa do atraso da entrega dos equipamentos importados da Itália, Attilio Fontana faz sua primeira viagem ao exterior.		(Sadia, 1994, p.35)		
16	Déc. de 50	O transporte dos produtos realizado pelos "expressinho": caminhões isotérmicos que percorriam os 900 quilômetros entre Concórdia e São Paulo em 24 horas.		(Sadia, 1994, p.38)		
17	1950	Attilio torna-se prefeito de Concórdia.		(Sadia, 1994, p.27)		
18	1951	A prefeitura, em associação com a Sadia, funda a Associação Rural de Concórdia, com a finalidade de fornecer informações e orientação técnica para o cultivo agrícola e manejo da criação. Eram promovidas reuniões com os colonos, para difusão de informações atualizadas e nas suas propriedades tinham assistência e orientação sanitária de técnicos. O objetivo era mudar o padrão de "porco tipo-banha" para raças mais adequadas para industrialização da carne. São condições importantes para deslanchar o processo de suinocultura, tornando Concórdia um avançado centro de criação e industrialização de suínos.	A interação com os produtores rurais se desenvolveu, até chegar no modelo de produção integrada	(Sadia, 1994, p.44)		
19	1952	Implantado o serviço permanente médico ambulatorial aos funcionários.		(Sadia, 1994, p.25)		
20	1952	A Sadia inicia o transporte aéreo de seus produtos suínos de Santa Catarina para São Paulo, em um DC-3 alugado na Panair. No mesmo ano, a aeronave é comprada. O tempo de transporte passa a ser de duas horas e meia. Através do slogan "pelo ar, para o seu lar", é impressa uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico na marca.	Mais tarde, esta atividade é desvinculada do restante do grupo.	(Sadia, 1994, p.41)		Híbrido.
21	1953	Inaugurado o Moinho da Lapa S.A., unidade pioneira da Sadia construída pela Sadia fora de Concórdia. Localizado na Vila Anastácio, na Lapa, junto aos trilhos da Jundiá e da Sorocaba. Era um empreendimento modesto, face aos concorrentes. Além de gerar recursos financeiros, o objetivo era também abrir uma frente industrial na capital paulista ao lado da estrutura comercial lá existente.		(Sadia, 1994, p.36)		Este movimento visou tanto o aumento de escala como a fixação de uma base industrial em São Paulo.
22	1953	A Sadia faz sua primeira aquisição: o Moinho Marcelinense Ltda., de Marcelino Ramos, junto a Volta Grande. Quando a safra de trigo nacional se mostrava insuficiente, era necessário comprar trigo importado pelo governo federal. Os moinhos localizados no interior acabavam em desvantagem, pois pagavam o mesmo preço pela matéria-prima, mas arcavam com o custo adicional do frete, encarecendo o produto final.		(Sadia, 1994, p.35)		Produtivo Aumento de escala.
23	1954	São arrendados dois outros aviões para o transporte. Tal investimento não era prioritário, mas foi uma exigência do órgão fiscalizador segundo a regulamentação da época. O filho de Attilio Fontana teve influencia na decisão.		(Sadia, 1994, p.41)	Necessários pela legislação para criar uma companhia aérea.	
24	1955	É criada a Sadia S.A. Transportes Aéreos, para transporte de cargas e passageiros.	Não havia cargas no retorno para o sul.	(Sadia, 1994, p.41)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento	
25	1955	A Sadia adapta-se progressivamente para a distribuição direta a partir das principais filiais, abandonando a venda por intermédio de feirantes, comerciantes e representantes autônomos até 1960. As principais filiais já estavam equipadas com câmaras frias de boa capacidade. A venda direta possibilitou agregar valor econômico e acumulação de conhecimentos do mercado, da clientela e da dinâmica geral de consumo, preços e hábitos alimentares nos grandes centros do país.	Considerada atividade muito importante por causa do forma do negócio.	(Sadia, 1994, p.62)	
26	1955	Attilio ganha as eleições para a Câmara dos Deputados. Vai para o Rio de Janeiro, cumprindo dois mandatos consecutivos, até 1963, como deputado federal pelo PSD.		(Sadia, 1994, p.29)	
27	1957	É criada uma emissora de rádio, a Rádio Rural de Concórdia, começa a levar informações e orientação diretamente aos criadores nas suas propriedades.		(Sadia, 1994, p.45)	
28	1957	Inaugurado o novo prédio da filial na Rua Paula Souza, 365. Foi chamado de "Edifício Concórdia". No térreo funcionavam os serviços de distribuição das mercadorias e no quarto andar a alta direção da empresa.		(Sadia, 1994, p.50)	
29	1958	Com a melhora das estradas, os aviões começam a ser substituídos pelos caminhões-frigoríficos.		(Sadia, 1994, p.42)	
30	1959	Implantada a primeira filial da Sadia no Rio de Janeiro, tratada pessoalmente por Attilio, que dividia o tempo entre o Rio de Janeiro, São Paulo e Concórdia.		(Sadia, 1994, p.69)	
31	1961	A alta direção decide construir a FrigoBrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos – subscrevendo o capital e aprovando seus estatutos. Constituiu-se de um frigorífico de produtos suínos e derivados de carne em São Paulo, visando aumentar a produção de industrializados e a exportação, capitalizando as vantagens de se produzir dentro do próprio mercado consumidor de São Paulo.	Esta fábrica foi fechada em 2003, devido ao alto custo de produção na capital de SP.	(Sadia, 1994, p.51,56)	Produtivo Aumento de escala.
32	1961	Attilio interrompe seu segundo mandato na Câmara dos Deputados para assumir a Secretaria da Agricultura de Santa Catarina. Foi uma experiência curta, ficando apenas um ano no cargo e retornando para a Câmara posteriormente.		(Sadia, 1994, p.70)	
33	1961	Inicia-se a experiência da avicultura integrada. (Attilio tinha um hobby de uma pequena granja, a Santa Luzia, onde fazia experiências com matrizes da raça New Hampshire. Assumida pela Sadia, tornou-se o embrião de outras). A convite do governo dos Estados Unidos, Ivo Reich faz uma viagem para conhecer a experiência americana de "integração". Empolgado, insistiu e obteve apoio da direção para a implementação em Concórdia. Com isso, a Sadia recebeu o impulso decisivo à avicultura com o sistema de integração, sendo sua primeira diversificação.		(Sadia, 1994, p.46)	Diversificação relacionada.
34	1961	Institucionalizado o Departamento de Fomento Agropecuário na Sadia, que assume a coordenação do apoio técnico-econômico à criação de suínos e aves.		(Sadia, 1994, p.45,48)	
35	1962	A fábrica de Concórdia é progressivamente reformada, entre 1962 e 1975, aumentando seu potencial Produtivo.		(Sadia, 1994, p.49)	Produtivo
36	1963	Attilio assume o cargo de Senador Federal de Santa Catarina pela Arena. Foi membro de várias comissões técnicas do Senado, inclusive a de Economia e Agricultura, as quais presidiu.		(Sadia, 1994, p.71; Exame, 1980b)	
37	1964	Criado o Conselho de Administração. O conselho seria desligado da diretoria executiva. A diretoria cuidaria do dia-a-dia, e o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e seu planejamento operacional.	Era uma desvinculação parcial, pois a maior parte das vagas era ocupada por diretores.	(Sadia, 1994, p.65)	
38	1964	A fábrica da FrigoBrás é inaugurada. Localizada estrategicamente à rua Fortunato Ferraz, ao lado dos trilhos da Sorocabana e junto à via Anhangüera, na Vila Anastácio. Aos resultados demoraram a chegar. Nos primeiros anos, a empresa operou com prejuízos, prejudicada pela recessão entre 1965 e 1967.	Contemplado no evento 31	(Sadia, 1994, p.51,56)	
39	1964	A procura de uma "base de apoio", a fim de garantir o fornecimento regular de matéria-prima e suínos, são feitas sondagens. As circunstâncias e o olhar dos dirigentes acabaram levando a Sadia para o oeste do Paraná, mais precisamente Toledo. Raul Mena Barreto, e sua comitiva se depararam com um pequeno frigorífico na periferia de Toledo. Decidiram então comprá-lo, reformá-lo e fazê-lo funcionar como abatedouro e fornecedor de carne suína in natura ou semi-industrializada à FrigoBrás. A aquisição do Frigorífico Pioneiro foi formalizada em meados de 1964, iniciando-se imediatamente sua reforma. Em pouco tempo, a unidade estava em condições satisfatórias de funcionamento, começando com um abate médio de 100 suínos por dia.		(Sadia, 1994, p.59)	Produtivo Aumento de escala.
40	1965	Ocorre uma ampla reestruturação do Departamento de Vendas e a introdução de técnicas e métodos atualizados de planejamento. São realizadas experiências no Rio de Janeiro e São Paulo, como cadastramento dos clientes, redivisão de áreas, pesquisa de mercado sobre faixas de renda e consumo. Nesta época, oito filiais compunham a rede comercial da Sadia, estendendo-se de Londrina ao Rio de Janeiro e de Curitiba a Belo Horizonte.		(Sadia, 1994, p.63)	
41	1966	Raul Mena Barreto e Walter Fontana descobrem uma granja no interior do Rio de Janeiro com a criação de perus "brancos e peito largo". Em contato com o fornecedor, a empresa Kimber Farms da Califórnia, promovem uma pequena importação de matrizes para criação experimental em Concórdia.		(Sadia, 1994, p.76)	Diversificação relacionada.
42	1967	Criação da Sadia Distribuidora, depois Sadia Comercial Ltda., a Sadial, substituindo o antigo Departamento de Vendas no prédio da rua Paula Souza. O objetivo era a centralização administrativa, financeira, técnica e operacional das atividades comerciais da organização.	Esta estrutura ajudou, nos dez anos seguintes, a dobrar o número de filiais.	(Sadia, 1994, p.63)	
43	1967	O Moinho Marcezinense é incorporado pela Sadia.		(Sadia, 1994, p.64)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento	
44	1967	São assinados os primeiros contratos de exportação, em operações de maior valor simbólico que econômico. Havia forte concorrência dos grandes frigoríficos e o controle estatal da exportação de carnes e derivados.		(Sadia, 1994, p.87)	
45	1968	Já se abatiam alguns milhares de perus em Concórdia. O sucesso inesperado criou um impasse, já que a unidade estava em reforma. Começou a nascer, então, o projeto Sadia para criação e processamento de perus, elegendo-se Chapecó para instalar o frigorífico.		(Sadia, 1994, p.76)	Produtivo
46	1969	A Sadia solicita ao Banco Central seu registro como companhia de capital aberto, em termos da legislação estabelecida em 1965.	Contemplado no evento 51	(Sadia, 1994, p.74)	
47	1969	No final da década de 60, a Sadia redireciona algumas linhas de produtos, buscando faixas de consumo mais altas. A Frigobrás começa a deslançar, com os resultados mostrando lucros, a produção crescendo e diversificando, com o lançamento de novos produtos no mercado, como salsichas, hambúrgueres, quibes e almôndegas. Novas técnicas foram introduzidas nos setores de preparação, cortes, resfriamento, congelamento, estocagem, embalagens comuns e vácuo, controle sanitário, transporte e manutenção dos pontos de vendas. Começam as obras da nova empresa, Sadia Avícola S.A..		(Sadia, 1994, p.58)	
48	1970	Paralelamente, começou a implantação do sistema integrado de criação entre os colonos da região para a criação dos perus. O projeto original estava dimensionado para abater até 5000 aves por dia, meta a ser alcançada em aproximadamente cinco anos de operação. Não foi fácil atingir essa meta por causa dos obstáculos decorrentes do próprio mercado, sobretudo a alta sazonalidade do produto e a baixa tradição de consumo da carne de peru no Brasil.	Foi inaugurada em 1973	(Sadia, 1994, p.77)	Metas ambiciosas.
49	1970	Durante a década de 70, a Sadia realiza viagens de observação para o exterior, buscando conhecer e desenvolver o mercado internacional, em um esforço de sondagem e penetração.	Contemplado no evento 44	(Sadia, 1994, p.88)	
50	1970	Progressivamente, o personagem Lequetteque torna-se símbolo da Sadia.		(Sadia, 1994, p.87)	
51	1971	A Assembleia Geral Extraordinária aprova a abertura de capital, a mudança da razão social e adaptação dos estatutos. Foi ainda aprovado um aumento de 50 por cento do capital social, mediante emissão de novas ações. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia dá lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial.		(Sadia, 1994, p.74)	
52	1971	A unidade de Toledo é incorporada à Frigobrás. Além de crescer, diversificou-se. Abatia diariamente 600 suínos e uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de rações e preparava-se para expandir a suinocultura e introduzir a avicultura integrada e ensaiava os primeiros passos rumo à industrialização da soja.		(Sadia, 1994, p.61)	Metas ambiciosas.
53	1971	A Sadia assume o controle acionário do Frigorífico Várzea Grande S.A. (Friver S.A.), para transformá-lo na Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, iniciando as atividades de matadouro e frigorífico de bovinos na região Centro-Oeste. As expectativas eram as melhores possíveis. Acreditava-se na viabilidade da exportação, por via aérea, de carne congelada in natura para a Europa direto de Cuiabá. Foram utilizados recursos de incentivos fiscais da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.80; Exame, 1973)	Híbrido. Além de entrar em um novo mercado, passaria a produzir a própria carne bovina utilizada em seus produtos industrializados.
54	1971	Attilio é eleito e exerce o cargo de vice-governador de Santa Catarina até 1975.		(Sadia, 1994, p.71)	
55	1972	A Sadia S.A. Transportes Aéreos é vendida. Com novos gestores, passa a se chamar Transbrasil S.A Linhas Aéreas.		(Sadia, 1994, p.42)	
56	1973	A Sadia compra uma fábrica de extração de óleos e produção de farelo de soja, insumo básico para ração. Porém a fábrica não funcionou por deficiência do equipamento. A Sadia começa a interessar-se pela soja, para melhorar a qualidade de suas rações em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	A motivação inicial para a entrada na operação de grão foi defensivo, para garantir o fornecimento da matéria-prima.
57	1974	Lançamento do Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa. A solução para o problema de secura foi feita com o peru "pré-temperado". O modelo tinha inspiração norte-americana – o <i>butterball</i> peru inietado com manteiga.		(Sadia, 1994, p.77)	Meta ambiciosa.
58	1975	A unidade de Chapecó passa a processar frangos, além dos perus, ambos criados pelo sistema de integração. Além disso, são desenvolvidos "cortes" de peru e embutidos, como fiambres, peitos defumados e desossados e salsichas de carne de peru, antecedendo a industrialização dos anos 90, por meio da Linha Califórnia, e agregando valor, reduzindo o peso da sazonalidade e estimulando a atividade como um todo. Estas foram soluções para otimizar o projeto e superar o problema da sazonalidade do consumo da carne de peru.		(Sadia, 1994, p.78)	Meta ambiciosa.
59	1975	Até 1979, duas circunstâncias vieram estimular de forma decisiva o crescimento das exportações da Sadia. O excedente de produção de frangos e o interesse oficial no crescimento das exportações em vista da geração de divisas em moeda forte para o equilíbrio das contas externas. As primeiras vendas de frangos congelados da Sadia para o Oriente Médio tiveram um pequeno subsídio oficial.		(Sadia, 1994, p.88)	Produtivo Expansão para mercados internacionais.
60	1975	A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – escolhe Concórdia para sediar o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU)		(Sadia, 1994, p.48)	
61	1975	Attilio decide abandonar a atividade política e a vida pública.		(Sadia, 1994, p.71)	
62	1976	Os abates tem início na Sadia Oeste, em um clima de muita contusão. Os resultados foram negativos nos primeiros anos, mudando o direcionamento das exportações para carne industrializada em vez de carne in natura. Para isto, foram contratados especialistas argentinos para instalar novos equipamentos e adequar os controles sanitários para bovinos. iniciou-se a produção do corned beef, da carne cozida congelada e do extrato de carne. Depois vieram os cortes especiais, além do aumento da demanda por matéria-prima de origem bovina do próprio grupo. Esta unidade tornou-se o maior abatedouro de bovinos de todo o Centro-Oeste e consolidou-se como novo e importante pólo industrial do Grupo. Entrando no negócio de bovinos, a Sadia Oeste ampliou o leque de atividades da empresa, diversificando suas atividades e agregando mais valor aos seus produtos através da	Contemplado no evento 53	(Sadia, 1994, p.81,82; Sat o, 1998, p.93)	Diversificação relacionada.

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento		
63	1976	Criada a Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), sendo um fundo de pensão dos funcionários da Sadia.		(Sadia, 1994, p.130)		
64	1976	A Sadia profissionaliza parte de sua administração, estabelecendo uma política agressiva de marketing e de promoção de seus cinquenta produtos.		(Exame, 1980b)		
65	1977	Em Faxinal dos Guedes, é implantada a Agropastorial Catarinense, sendo o principal centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária da Sadia. O objetivo inicial era implantar granjas de suínos e frangos, além de uma estação experimental de bovinos de corte e de leite, com a finalidade de aprimorar os processos de produção de reprodutores e matrizes, garantindo assim a melhor qualidade da matéria-prima animal para todo o grupo. Sua principal área de atuação foi o melhoramento genético para o desenvolvimento de linhas puras e mais produtivas. Atualmente é o maior centro da América Latina em desenvolvimento genético de suínos.		(Sadia, 1994, p.79)		Metas ambiciosas.
66	1977	Investiu-se em uma nova fábrica de esmagamento e extração de óleo de soja em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)		
67	1978	O CNPSU é transformado no Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA).	Contemplado no evento 60	(Sadia, 1994, p.48)		
68	1978	Aporte de novas tecnologias, particularmente na área de matrizes, com a criação da Hybrid Agropastoril Ltda. em Chapecó, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins.		(Exame, 1980b)		
69	1978	A Sadia decide implantar um novo pólo de criação e abate de aves no município de Dois Vizinhos, para dar sustentação e continuidade à expansão da avicultura e industrialização de carne de frango em Toledo.		(Sadia, 1994, p.99)		Produtivo Aumento de escala
70	1979	Constituída a Sadia Joaçaba S.A., atuando no esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo degomado. A Sadia entra na atividade de industrialização da soja. Começou devagar, acelerando posteriormente. A rápida expansão não era prevista, pois em 10 anos, a soja passou a responder por 20% do faturamento. Mas decidir entrar nesse complexo e delimitar o raio de atuação da empresa foi um processo custoso. Havia dúvidas quanto às vantagens de competir num mercado desconhecido e de alta concorrência no plano nacional e internacional. O consenso só se estabeleceu depois de vencidas algumas resistências, inclusive do próprio fundador da empresa, que desejava preservar a própria identidade da organização industrial historicamente ligada à carne. A Sadia Joaçaba destinava-se a atender as necessidades das fábricas de ração das unidades. Porém sua capacidade superava estas demandas, gerando um excedente que era preciso comercializar. Além disso, a indústria havia sido equipada para	Na década de 90, a Sadia abandonou a atividade de industrialização da soja.	(Sadia, 1994, p.84,85,86)		Híbrido. A Sadia passa a comercializar derivados de soja, além de produzir a própria ração.
71	Déc. de 80	A Sadia já contava com as extensões de linhas: mortadelas, fiambres, linguiças frescas ou curadas, salsichas, presutos cozidos e tenros, lombos, copas, frango e peito de peru defumado, bacon em fatias, patês em latinhas ou bisnagas, carne bovina em conserva, carnes salgadas de suínos e bovinos, pertencentes para feijoada, feijoada em lata, farinha e banha. Além disso, lançou os novos produtos: fatiados diversos, partes e cortes especiais de peru e frango, frios de peru, toda linha de semi-industrializados e industrializados de carne de aves, suínos e bovinos, como a linha Pratic Line com os Nuggets e Steak de frango empanado, a linha de pré-misturas e gelatinas, soja e seus derivados e, finalmente, produtos preparados de acordo com pedidos específicos de clientes.		(Sadia, 1994, p.110,111)		Melhor utilização dos recursos, com investimentos na industrialização dos produtos e conseqüente aumento das margens.
72	Déc. de 80	É criado o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento P&D -, para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens.		(Sadia, 1994, p.111)		
73	Déc. de 80	Entre 81 e 90, as vendas da Sadia para o mercado externo cresceram de 160 para 280 US\$ milhões. A Sadia empenhou-se em diversificar sua linha de produção, sobretudo industrializados e cortes especiais, alterando embalagens e apresentação e programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes países. Além disso, é realizada uma capacitação técnica da própria atividade industrial, sendo realizados investimentos no desenvolvimento tecnológico, máquinas mais modernas e novas técnicas e métodos mais produtivos.		(Sadia, 1994, p.104)		Produtivo Aumento de escala.
74	1980	Aquisição da Friplan - Frigorífico Planalto S.A. no Rio de Janeiro.		(Exame, 1980b)		Produtivo Aumento de escala.
75	1980	A Sadia Trading S.A. Exportação e Importação passa a responsabilizar-se pelo mercado externo.		(Sadia, 1994, p.119)		
76	1980	A Sadia lança o Presunto tipo Parma, seu produto mais nobre, feito em Concórdia com tecnologia italiana. A estratégia, além de desenvolver novos produtos, era de aprimorar os antigos pela aplicação de técnicas mais modernas e diversificando sua apresentação.		(Sadia, 1994, p.110)		Produtivo
77	1981	Começam as obras da fábrica de Paranaguá, numa área situada a cerca de dez quilômetros do porto, o maior exportador de soja do país e onde a Sadia estava instalando seu terminal de exportação. Além disso, os dois entrepostos de Paranaguá são ampliados para um fluxo mais intenso de exportação e importação, aumentando-se a capacidade de estocagem.		(Sadia, 1994, p.101)		Produtivo Aumento de escala.
78	1982	O frigorífico de Toledo inaugura sua terceira linha de abate e processamento de frangos.		(Sadia, 1994, p.99)		Produtivo Aumento de escala.
79	1982	Criado o Serviço de Informação ao Consumidor SIC -, destinado a centralizar o atendimento a todo tipo de solicitação ou reclamação por parte de quem compra ou deseja adquirir produtos da empresa. Somente 9 anos depois entraria em vigência o Código Nacional de Defesa do Consumidor.		(Sadia, 1994, p.112)		
80	1982	A Sadia recebe do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial -, o registro oficial de marca notória. Para ser registrada como tal, a marca deve ser conhecida em território nacional por todas as camadas sociais, com seu prestígio transcendendo o segmento mercadológico. A marca notória tem assegurada proteção especial em todas as classes, impedindo-se sua reprodução ou imitação por outra que prejudique sua reputação ou que propicie confusão por parte do consumidor.		(Sadia, 1994, p.115)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento		
81	1983	A unidade de Paranaquá começa a funcionar, com uma capacidade de esmagamento de mil toneladas por dia, produzindo torta, farelo e óleo degomado com a soja recebida por trem e caminhão do norte do Paraná e regiões produtoras do Mato Grosso. Desde o início, a quase totalidade da sua produção foi destinada ao mercado externo, inclusive um bom volume de soja em grão.	Contemplado no evento 77	(Sadia, 1994, p.101)		
82	1984	Após a saída de Attilio Fontana da presidência do Conselho de Administração, foi criada a presidência executiva separada do conselho.		(Sadia, 1994, p.126)		
83	1985	A Sadia adquire a Polipar Comercio e Representações Ltda., incorporando a Três Passos Cia. Industrial de Alimentos, a Corcovado Agropastoril Ltda (estas sediadas em Três Passos, no Rio Grande do Sul) e a Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos (sediada em Barra dos Garças, no Mato Grosso). Três Passos: envolve a criação, abate e industrialização de suínos, produção de rações, extração e refino de óleo de soja. Barra dos Garças: abatedouro e frigorífico, começou a funcionar em 1986, abatendo em média 400 animais por dia naquele ano. Seus objetivos eram irradiar sua presença para uma outra área do Centro-Oeste e também suprir a Sadia Oeste, em Várzea Grande, de matéria-prima bovina para industrialização e exportação, além de fornecer para açougues e supermercados do Centro-Oeste e Norte do Brasil.		(Sadia, 1994, p.102,103)		Produtivo Aumento de escala.
84	1986	Entra em operação a Sadia Mato Grosso S.A., em Rondonópolis, para industrialização de soja em ciclo completo. Foi a primeira unidade industrial da Sadia a incluir o refino e enlatamento de óleo. Foi construída com recursos próprios e incentivos da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.102)		Aumento de escala e melhor aproveitamento da soja.
85	1987	Instituído o Comitê Corporativo de Gestão.		(Sadia, 1994, p.126)		
86	1988	Lançado o programa "Projeto 21", visando reverter o quadro de pessimismo que dominava os integrados de suinocultura, podendo trazer problemas de abastecimento. O projeto preconizava a especialização da produção de suínos com a separação entre criação e terminação dos animais e a assistência técnica passou a contemplar a propriedade como um todo, para que o produtor alcançasse uma renda mais estável.		(Carvalho Jr., 1997, p.118)		
87	1988	Criada uma área autônoma de commodities, para dar mais consistência e eficiência às atividades com soja.		(Sadia, 1994, p.100)		
88	1988	Com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o planejamento estratégico do grupo, além de uma reestruturação administrativa.		(Sadia, 1994, p.126)		
89	1989	Aquisição da Comabra, em Osasco (SP), adquirindo também as marcas Josefina e Wilson.		(Exame, 1989b)		Produtivo Aumento de escala.
90	1989	São adquiridas as unidades de Andradina e Araçatuba do Frigorífico Mouran S.A. Estas aquisições agregaram ao Grupo uma capacidade de abate de 2000 cabeças por dia. Todo este acréscimo teria como destino principal o mercado externo.		(Sadia, 1994, p.104)		Produtivo Aumento de escala.
91	1989	Aquisição do Frigorífico Damo, um abatedouro de suínos em Frederico Westphallen (RS).		(Carvalho Jr., 1997, p.131)		Produtivo Aumento de escala.
92	1989	Falece Attilio Fontana, aos 88 anos de idade.		(Sadia, 1994, p.129)		
93	1989	Criada a divisão de mercado institucional, assim como o desenvolvimento de adaptações nas linha de produtos para atender às exigências do setor.		(Exame, 1990d)		
94	1989	Inaugurada nova linha na fábrica de Paranaquá, com a Sadia lançando o óleo de soja em lata com a própria marca.		(Exame, 1990g)		Produtivo Aumento de escala.
95	Déc. de 90	Entra em operação a fábrica de salsichas em Duque de Caxias, Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.115)		Produtivo Aumento de escala.
96	1990	É lançada a linha Califórnia, pela unidade de Chapecó.		(Sadia, 1994, p.115)		
97	1990	Construção de uma nova fábrica de presunto cozido em Concórdia, com capacidade para 15 mil toneladas/ano, uma das maiores do mundo.		(Parmigiani, 2004)		Produtivo Aumento de escala.
98	1991	A Sadia entra no setor de margarinas com a marca Deline, investindo US\$17 milhões na fábrica de Paranaquá.		(Exame, 1991c)		Produtivo Diversificação da produção.
99	1991	A Sadia entra no setor de massas secas (macarrão Premiata), investindo US\$ 8 milhões na fábrica de Itapetininga.		(Exame, 1991c)		Produtivo Aumento de escopo.
100	1991	Implantadas filiais comerciais da Sadia Trading em Tóquio e Milão.		(Sadia, 1994, p.119)		
101	1991	A Sadia implanta o programa de TQS – Total Qualidade Sadia -, quando o Conselho de Administração oficializou o modelo de gestão. Além disso, são implantados novos métodos gerenciais e processos produtivos.		(Sadia, 1994, p.125)		
102	1991	Aquisição da Chapecó Avícola, um abatedouro de frangos na cidade de Francisco Beltrão (PR).		(Parmigiani, 2004)		Produtivo Aumento de escala.
103	1991	Arrendada a refinaria da Copaza Indústria de Óleos Vegetais, em Campo Grande (MT), por US\$1,8 milhões, com a opção de compra em 1993.		(Exame, 1991c)		Produtivo Aumento de escala.
104	1992	Criada a casa do consumidor, na Vila Anastácio, em São Paulo, sendo um complexo que envolve o SIC, a Cozinha Experimental e uma área de treinamento e cursos.	Contemplado no evento 79	(Sadia, 1994, p.114)		
105	1992	Inaugurado um abatedouro de frangos, a Sadia Agroavícola S.A., em Várzea Grande. Sendo a primeira iniciativa de produção e abate em grande escala no Centro-Oeste.		(Farina, 1995, p.105)		Produtivo Aumento de escala.
106	1992	Construída a filial da Sadia Trading em Buenos Aires, para coordenar a montagem de uma rede de distribuição própria na argentina, para aproveitar as possibilidades do Mercosul.		(Exame, 1992g)		

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento		
107	1992	Inaugurado um abatedouro de suínos em Ponta Grossa, Paraná.		(Sadia, 1994, p.113)	Produtivo Aumento de escala.	
108	1993	Lançada a linha de pratos prontos Todo Sabor, composta de alimentos semiprontos ou prontos congelados de maior conveniência e valor agregado, dirigida a nichos de consumo pouco explorados.		(Exame, 1992i)		
109	1993	Implantada a primeira base de distribuição no exterior, por intermédio de uma joint venture com a Granja Três Arroyos, os produtos Sadia começam a ser vendidos na Argentina diretamente no varejo.	Contemplado no evento 106	(Sadia, 1994, p.119)		
110	1993	Estabelecida uma <i>joint-venture</i> na área de massas e alimentos secos, criando a Lapa Alimentos com o grupo J. Macedo, para obter economias de escala na produção e comercialização dos produtos. Transferência da área de trigo para esta empresa.	Esta parceria é desfeita em 2000.	(Carvalho Jr., 1997, p.124)	Produtivo Aumento de escopo.	
111	1993	Os nove grupos de herdeiros de Attilio Fontana, que possuem 70% do capital votante, formam um fórum de acionistas. Fecham um acordo que minimiza o risco de que o controle acionário escape das mãos dos herdeiros e que nenhum dos membros da família pode ter mais de um cargo na companhia.		(Exame, 1993a)		
112	1993	Luiz Fernando Furlan assume a presidência do Conselho Superior de Administração da Sadia.		(Sadia, 1994, p.121)		
113	1993	O Conselho de Administração é totalmente desvinculado da direção executiva.		(Sadia, 1994, p.126)		
114	1993	Com a Sadia apresentando um prejuízo de US\$ 16,7 milhões no primeiro semestre, é contratada a consultoria Mckinsey & Company. para rever a estrutura da empresa.	O prejuízo é revertido até o final do ano.	(Exame, 1993f)		
115	1994	Walter Fontana Filho assume a presidência executiva do grupo, no lugar de Ivo Reich.		(Exame, 1993d)		
116	1994	A Sadia e a Refinações de Milho Brasil (RMB) se associam para lançar a margarina Mazola. A Sadia produz e distribui, e a RMB entrou com a marca e a matéria-prima.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)		
117	1994	Com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon.		(site SADIA, 2004)		
118	1994	Centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, começa um processo de venda dos ativos dedicados às operações de abate de bovinos e soja, passando a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados à base de diversas matérias-primas.		(site SADIA, 2004)		
119	1994	Início do processo de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária para obtenção de economia de escala, redução de custos administrativos e tributários, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais.	O processo termina em 1998, numa única companhia aberta Sadia S.A	(site SADIA, 2004)		
Total de eventos:					2	44

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck					VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança	
					Desafio: identificação e atuação nas fontes de mudança que podem beneficiar ou prejudicar os negócios da empresa	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Adaptação às mudanças	Manuseio a favor da empresa
1	1939	Attilio recebe o convite de dirigir um frigorífico em construção nos arredores de Concórdia, recebendo 50% do resultado da operação. Junto deste, havia também um pequeno moinho de trigo com capacidade de 6 toneladas/dia.		(Sadia, 1994, p.19)		
2	1943	Attilio compra todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as com dinheiro ou ações da nova empresa.		(Sadia, 1994, p.21)		
3	1944	O nome do frigorífico passa a ser S.A Indústria e Comércio Concórdia. Vinte e sete acionistas assinaram a ata de fundação da nova empresa e elegeram a primeira diretoria, dirigida por Attilio. O abate começa a funcionar com 30 suínos.		(Sadia, 1994, p.22)		
4	1945	São compradas máquinas antigas de um frigorífico desativado do Guaporé, aumentando a capacidade de abate para 100 animais por dia.		(Sadia, 1994, p.24)		
5	1945	Com novo maquinário suíço, o moinho começa funcionar com capacidade de 24 toneladas de grãos por dia. Os recursos gerados pela venda de farinha ajudaram a finalizar as obras do frigorífico.		(Sadia, 1994, p.24)		
6	1945	São produzidos banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça. A banha, enlatada ou empacotada, seria por algum tempo o carro-chefe das vendas do frigorífico. Era um produto de bom preço e maior durabilidade.		(Sadia, 1994, p.25)		
7	1945	Attilio envolve-se intensamente na organização do Partido Social Democrático (PSD);		(Sadia, 1994, p.27)		O envolvimento político certamente ajudou na mudança do ambiente a favor da empresa.
8	1945	O filho mais velho de Attilio, Walter Fontana, é enviado para São Paulo.		(Sadia, 1994, p.33)		
9	1946	Começam a ser providenciados os serviços de apoio de utilidades para a fábrica;		(Sadia, 1994, p.46)		
10	1946	É construída uma vila operária em frente à fábrica. Na sequência, é constituída a Sociedade Esportiva e Recreativa Sadia – SER Sadia.		(Sadia, 1994, p.25)		Vários funcionários eram imigrantes da Itália, convidados pelo próprio Attilio.
11	1946	Attilio ganha as eleições para vereador em Concórdia. Presidiu a câmara Municipal pelos quatro anos consecutivos.		(Sadia, 1994, p.27)		O envolvimento político certamente ajudou na mudança do ambiente a favor da empresa.
12	1947	É aberta uma filial na zona atacadista de São Paulo, dentro de um planejamento de entrada na capital paulista.		(Sadia, 1994, p.33)		
13	Déc. de 50	São montadas as primeiras câmaras frias e instalados geradores mais potentes, aumentando a capacidade de energia elétrica. São preparados caminhões isotérmicos. A Sadia habilita-se tecnologicamente para expandir a produção e a comercialização.		(Sadia, 1994, p.34)		
14	Déc. de 50	É montada uma estrutura comercial de filiais ou depósitos em São Paulo, Bauru, Londrina, Campinas, Ribeirão Preto, além de uma representação no Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.34)		
15	Déc. de 50	Decide-se montar um moinho de trigo em São Paulo. Por causa do atraso da entrega dos equipamentos importados da Itália, Attilio Fontana faz sua primeira viagem ao exterior.		(Sadia, 1994, p.35)		
16	Déc. de 50	O transporte dos produtos realizado pelos "expressinho": caminhões isotérmicos que percorriam os 900 quilômetros entre Concórdia e São Paulo em 24 horas.		(Sadia, 1994, p.38)		
17	1950	Attilio torna-se prefeito de Concórdia.		(Sadia, 1994, p.27)		O envolvimento político certamente ajudou na mudança do ambiente a favor da empresa.
18	1951	A prefeitura, em associação com a Sadia, funda a Associação Rural de Concórdia, com a finalidade de fornecer informações e orientação técnica para o cultivo agrícola e manejo da criação. Eram promovidas reuniões com os colonos, para difusão de informações atualizadas e nas suas propriedades tinham assistência e orientação sanitária de técnicos. O objetivo era mudar o padrão de "porco tipo-banha" para raças mais adequadas para industrialização da carne. São condições importantes para deslanchar o processo de suinocultura, tornando Concórdia um avançado centro de criação e industrialização de suínos.	A interação com os produtores rurais se desenvolveu, até chegar no modelo de produção integrada	(Sadia, 1994, p.44)		O trabalho junto aos produtores possibilitou ganhos de produtividade de vantagens no fornecimento de matéria-prima. A Sadia não esperou o trabalho por parte dos governos.
19	1952	Implantado o serviço permanente médico ambulatorial aos funcionários.		(Sadia, 1994, p.25)		
20	1952	A Sadia inicia o transporte aéreo de seus produtos suínos de Santa Catarina para São Paulo, em um DC-3 alugado na Panair. No mesmo ano, a aeronave é comprada. O tempo de transporte passa a ser de duas horas e meia. Através do slogan "pelo ar, para o seu lar", é impressa uma imagem de sofisticação e avanço tecnológico na marca.	Mais tarde, esta atividade é desvinculada do restante do grupo.	(Sadia, 1994, p.41)		
21	1953	Inaugurado o Moinho da Lapa S.A., unidade pioneira da Sadia construída pela Sadia fora de Concórdia. Localizado na Vila Anastácio, na Lapa, junto aos trilhos da Jundiá e da Sorocaba. Era um empreendimento modesto, face aos concorrentes. Além de gerar recursos financeiros, o objetivo era também abrir uma frente industrial na capital paulista ao lado da estrutura comercial lá existente.		(Sadia, 1994, p.36)		
22	1953	A Sadia faz sua primeira aquisição: o Moinho Marcelinense Ltda., de Marcelino Ramos, junto a Volta Grande. Quando a safra de trigo nacional se mostrava insuficiente, era necessário comprar trigo importado pelo governo federal. Os moinhos localizados no interior acabavam em desvantagem, pois pagavam o mesmo preço pela matéria-prima, mas arcavam com o custo adicional do frete, encarecendo o produto final.		(Sadia, 1994, p.35)		
23	1954	São arrendados dois outros aviões para o transporte. Tal investimento não era prioritário, mas foi uma exigência do órgão fiscalizador segundo a regulamentação da época. O filho de Attilio Fontana teve influência na decisão.		(Sadia, 1994, p.41)		
24	1955	É criada a Sadia S.A. Transportes Aéreos, para transporte de cargas e passageiros.	Não havia cargas no retorno para o sul.	(Sadia, 1994, p.41)		Attilio usa a força política para rever o processo no DAC. Associação do transporte aéreo com produtos de qualidade.

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança	
25	1955	A Sadia adapta-se progressivamente para a distribuição direta a partir das principais filiais, abandonando a venda por intermédio de feirantes, comerciantes e representantes autônomos até 1960. As principais filiais já estavam equipadas com câmaras frias de boa capacidade. A venda direta possibilitou agregar valor econômico e acumulação de conhecimentos do mercado, da clientela e da dinâmica geral de consumo, preços e hábitos alimentares nos grandes centros do país.	Considerada atividade muito importante por causa do forma do negócio.	(Sadia, 1994, p.62)	Neutralizou o aumento de poder das grandes redes de varejo nas décadas seguintes.
26	1955	Attilio ganha as eleições para a Câmara dos Deputados. Vai para o Rio de Janeiro, cumprindo dois mandatos consecutivos, até 1963, como deputado federal pelo PSD.		(Sadia, 1994, p.29)	O envolvimento político certamente ajudou na mudança do ambiente a favor da empresa.
27	1957	É criada uma emissora de rádio, a Rádio Rural de Concórdia, começa a levar informações e orientação diretamente aos criadores nas suas propriedades.		(Sadia, 1994, p.45)	O trabalho junto aos produtores.
28	1957	Inaugurado o novo prédio da filial na Rua Paula Souza, 365. Foi chamado de "Edifício Concórdia". No térreo funcionavam os serviços de distribuição das mercadorias e no quarto andar a alta direção da empresa.		(Sadia, 1994, p.50)	
29	1958	Com a melhora das estradas, os aviões começam a ser substituídos pelos caminhões-frigoríficos.		(Sadia, 1994, p.42)	
30	1959	Implantada a primeira filial da Sadia no Rio de Janeiro, tratada pessoalmente por Attilio, que dividia o tempo entre o Rio de Janeiro, São Paulo e Concórdia.		(Sadia, 1994, p.69)	
31	1961	A alta direção decide construir a FrigoBrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos – subscrevendo o capital e aprovando seus estatutos. Constituiu-se de um frigorífico de produtos suínos e derivados de carne em São Paulo, visando aumentar a produção de industrializados e a exportação, capitalizando as vantagens de se produzir dentro do próprio mercado consumidor de São Paulo.	Esta fábrica foi fechada em 2003, devido ao alto custo de produção na capital de SP.	(Sadia, 1994, p.51,56)	
32	1961	Attilio interrompe seu segundo mandato na Câmara dos Deputados para assumir a Secretaria da Agricultura de Santa Catarina. Foi uma experiência curta, ficando apenas um ano no cargo e retornando para a Câmara posteriormente.		(Sadia, 1994, p.70)	
33	1961	Inicia-se a experiência da avicultura integrada. (Attilio tinha um hobby de uma pequena granja, a Santa Luzia, onde fazia experiências com matrizes da raça New Hampshire. Assumida pela Sadia, tornou-se o embrião de outras). A convite do governo dos Estados Unidos, Ivo Reich faz uma viagem para conhecer a experiência americana de "integração". Empolgado, insistiu e obteve apoio da direção para a implementação em Concórdia. Com isso, a Sadia recebeu o impulso decisivo à avicultura com o sistema de integração, sendo sua primeira diversificação.		(Sadia, 1994, p.46)	
34	1961	Institucionalizado o Departamento de Fomento Agropecuário na Sadia, que assume a coordenação do apoio técnico-econômico à criação de suínos e aves.		(Sadia, 1994, p.45,48)	Aumento da capacidade de controle dos fornecedores.
35	1962	A fábrica de Concórdia é progressivamente reformada, entre 1962 e 1975, aumentando seu potencial produtivo.		(Sadia, 1994, p.49)	
36	1963	Attilio assume o cargo de Senador Federal de Santa Catarina pela Arena. Foi membro de várias comissões técnicas do Senado, inclusive a de Economia e Agricultura, as quais presidiu.		(Sadia, 1994, p.71; Exame, 1980b)	O envolvimento político certamente ajudou na mudança do ambiente a favor da empresa.
37	1964	Criado o Conselho de Administração. O conselho seria desligado da diretoria executiva. A diretoria cuidaria do dia-a-dia, e o conselho trataria de fixar a política geral dos negócios da sociedade e seu planejamento operacional.	Era uma desvinculação parcial, pois a maior parte das vagas era ocupada por diretores.	(Sadia, 1994, p.65)	
38	1964	A fábrica da FrigoBrás é inaugurada. Localizada estrategicamente à rua Fortunato Ferraz, ao lado dos trilhos da Sorocabana e junto à via Anhangüera, na Vila Anastácio. Aos resultados demoraram a chegar. Nos primeiros anos, a empresa operou com prejuízos, prejudicada pela recessão entre 1965 e 1967.	Contemplado no evento 31	(Sadia, 1994, p.51,56)	
39	1964	A procura de uma "base de apoio", a fim de garantir o fornecimento regular de matéria-prima e suínos, são feitas sondagens. As circunstâncias e o olhar dos dirigentes acabaram levando a Sadia para o oeste do Paraná, mais precisamente Toledo. Raul Mena Barreto, e sua comitiva se depararam com um pequeno frigorífico na periferia de Toledo. Decidiram então comprá-lo, reformá-lo e fazê-lo funcionar como abatedouro e fornecedor de carne suína in natura ou semi-industrializada à FrigoBrás. A aquisição do Frigorífico Pioneiro foi formalizada em meados de 1964, iniciando-se imediatamente sua reforma. Em pouco tempo, a unidade estava em condições satisfatórias de funcionamento, começando com um abate médio de 100 suínos por dia.		(Sadia, 1994, p.59)	
40	1965	Ocorre uma ampla reestruturação do Departamento de Vendas e a introdução de técnicas e métodos atualizados de planejamento. São realizadas experiências no Rio de Janeiro e São Paulo, como cadastramento dos clientes, redivisão de áreas, pesquisa de mercado sobre faixas de renda e consumo. Nesta época, oito filiais compunham a rede comercial da Sadia, estendendo-se de Londrina ao Rio de Janeiro e de Curitiba a Belo Horizonte.		(Sadia, 1994, p.63)	
41	1966	Raul Mena Barreto e Walter Fontana descobrem uma granja no interior do Rio de Janeiro com a criação de perus "brancos e peito largo". Em contato com o fornecedor, a empresa Kimber Farms da Califórnia, promovem uma pequena importação de matrizes para criação experimental em Concórdia.		(Sadia, 1994, p.76)	
42	1967	Criação da Sadia Distribuidora, depois Sadia Comercial Ltda., a Sadial, substituindo o antigo Departamento de Vendas no prédio da rua Paula Souza. O objetivo era a centralização administrativa, financeira, técnica e operacional das atividades comerciais da organização.	Esta estrutura ajudou, nos dez anos seguintes, a dobrar o número de filiais.	(Sadia, 1994, p.63)	
43	1967	O Moinho Marcezinense é incorporado pela Sadia.		(Sadia, 1994, p.64)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança	
44	1967	São assinados os primeiros contratos de exportação, em operações de maior valor simbólico que econômico. Havia forte concorrência dos grandes frigoríficos e o controle estatal da exportação de carnes e derivados.		(Sadia, 1994, p.87)	A Sadia limita as exportações devido às restrições governamentais.
45	1968	Já se abatiam alguns milhares de perus em Concórdia. O sucesso inesperado criou um impasse, já que a unidade estava em reforma. Começou a nascer, então, o projeto Sadia para criação e processamento de perus, elegendo-se Chapecó para instalar o frigorífico.		(Sadia, 1994, p.76)	
46	1969	A Sadia solicita ao Banco Central seu registro como companhia de capital aberto, em termos da legislação estabelecida em 1965.	Contemplado no evento 51	(Sadia, 1994, p.74)	
47	1969	No final da década de 60, a Sadia redireciona algumas linhas de produtos, buscando faixas de consumo mais altas. A Frigobrás começa a deslanchar, com os resultados mostrando lucros, a produção crescendo e diversificando, com o lançamento de novos produtos no mercado, como salsichas, hambúrgueres, quibes e almôndegas. Novas técnicas foram introduzidas nos setores de preparação, cortes, resfriamento, congelamento, estocagem, embalagens comuns e vácuo, controle sanitário, transporte e manutenção dos pontos de vendas. Começam as obras da nova empresa, Sadia Avícola S.A..		(Sadia, 1994, p.58)	
48	1970	Paralelamente, começou a implantação do sistema integrado de criação entre os colonos da região para a criação dos perus. O projeto original estava dimensionado para abater até 5000 aves por dia, meta a ser alcançada em aproximadamente cinco anos de operação. Não foi fácil atingir essa meta por causa dos obstáculos decorrentes do próprio mercado, sobretudo a alta sazonalidade do produto e a baixa tradição de consumo da carne de peru no Brasil.	Foi inaugurada em 1973	(Sadia, 1994, p.77)	
49	1970	Durante a década de 70, a Sadia realiza viagens de observação para o exterior, buscando conhecer e desenvolver o mercado internacional, em um esforço de sondagem e penetração.	Contemplado no evento 44	(Sadia, 1994, p.88)	
50	1970	Progressivamente, o personagem Lequetteque torna-se símbolo da Sadia.		(Sadia, 1994, p.87)	Investimento em um forte símbolo da companhia, representando um produto ainda em crescimento.
51	1971	A Assembleia Geral Extraordinária aprova a abertura de capital, a mudança da razão social e adaptação dos estatutos. Foi ainda aprovado um aumento de 50 por cento do capital social, mediante emissão de novas ações. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia dá lugar à nova Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial.		(Sadia, 1994, p.74)	Captação de recursos com menor custo.
52	1971	A unidade de Toledo é incorporada à Frigobrás. Além de crescer, diversificou-se. Abatia diariamente 600 suínos e uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de rações e preparava-se para expandir a suinocultura e introduzir a avicultura integrada e ensaiava os primeiros passos rumo à industrialização da soja.		(Sadia, 1994, p.61)	
53	1971	A Sadia assume o controle acionário do Frigorífico Várzea Grande S.A. (Friver S.A.), para transformá-lo na Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, iniciando as atividades de matadouro e frigorífico de bovinos na região Centro-Oeste. As expectativas eram as melhores possíveis. Acreditava-se na viabilidade da exportação, por via aérea, de carne congelada in natura para a Europa direto de Cuiabá. Foram utilizados recursos de incentivos fiscais da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.80; Exame, 1973)	
54	1971	Attilio é eleito e exerce o cargo de vice-governador de Santa Catarina até 1975.		(Sadia, 1994, p.71)	O envolvimento político certamente ajudou na mudança do ambiente a favor da empresa.
55	1972	A Sadia S.A. Transportes Aéreos é vendida. Com novos gestores, passa a se chamar Transbrasil S.A Linhas Aéreas.		(Sadia, 1994, p.42)	
56	1973	A Sadia compra uma fábrica de extração de óleos e produção de farelo de soja, insumo básico para ração. Porém a fábrica não funcionou por deficiência do equipamento. A Sadia começa a interessar-se pela soja, para melhorar a qualidade de suas rações em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
57	1974	Lançamento do Peru Temperado Sadia, um dos produtos de maior sucesso na história da empresa. A solução para o problema de secura foi feita com o peru "pré-temperado". O modelo tinha inspiração norte-americana – o <i>butterball</i> peru iniciado com manteiga.		(Sadia, 1994, p.77)	Neutralização tardia da ameaça, já que a injeção somente foi utilizada com o produto já no mercado.
58	1975	A unidade de Chapecó passa a processar frangos, além dos perus, ambos criados pelo sistema de integração. Além disso, são desenvolvidos "cortes" de peru e embutidos, como fiambres, peitos defumados e desossados e salsichas de carne de peru, antecedendo a industrialização dos anos 90, por meio da Linha Califórnia, e agregando valor, reduzindo o peso da sazonalidade e estimulando a atividade como um todo. Estas foram soluções para otimizar o projeto e superar o problema da sazonalidade do consumo da carne de peru.		(Sadia, 1994, p.78)	
59	1975	Até 1979, duas circunstâncias vieram estimular de forma decisiva o crescimento das exportações da Sadia. O excedente de produção de frangos e o interesse oficial no crescimento das exportações em vista da geração de divisas em moeda forte para o equilíbrio das contas externas. As primeiras vendas de frangos congelados da Sadia para o Oriente Médio tiveram um pequeno subsídio oficial.		(Sadia, 1994, p.88)	
60	1975	A Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – escolhe Concórdia para sediar o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU)		(Sadia, 1994, p.48)	O melhor centro de pesquisa de suínos e aves do Brasil é implantado na cidade de origem da empresa.
61	1975	Attilio decide abandonar a atividade política e a vida pública.		(Sadia, 1994, p.71)	
62	1976	Os abates tem início na Sadia Oeste, em um clima de muita contusão. Os resultados foram negativos nos primeiros anos, mudando o direcionamento das exportações para carne industrializada em vez de carne in natura. Para isto, foram contratados especialistas argentinos para instalar novos equipamentos e adequar os controles sanitários para bovinos. iniciou-se a produção do corned beef, da carne cozida congelada e do extrato de carne. Depois vieram os cortes especiais, além do aumento da demanda por matéria-prima de origem bovina do próprio grupo. Esta unidade tornou-se o maior abatedouro de bovinos de todo o Centro-Oeste e consolidou-se como novo e importante pólo industrial do Grupo. Entrando no negócio de bovinos, a Sadia Oeste ampliou o leque de atividades da empresa, diversificando suas atividades e agregando mais valor aos seus produtos através da	Contemplado no evento 53	(Sadia, 1994, p.81,82; Sat o, 1998, p.93)	A impossibilidade de exportar não foi prevista.

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança	
63	1976	Criada a Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana (FAF), sendo um fundo de pensão dos funcionários da Sadia.		(Sadia, 1994, p.130)	Diminuição das diferenças internas, através do complemento de renda e neutralização da pressão sindical.
64	1976	A Sadia profissionaliza parte de sua administração, estabelecendo uma política agressiva de marketing e de promoção de seus cinquenta produtos.		(Exame, 1980b)	
65	1977	Em Faxinal dos Guedes, é implantada a Agropastorial Catarinense, sendo o principal centro de pesquisa aplicada para o desenvolvimento da agropecuária da Sadia. O objetivo inicial era implantar granjas de suínos e frangos, além de uma estação experimental de bovinos de corte e de leite, com a finalidade de aprimorar os processos de produção de reprodutores e matrizes, garantindo assim a melhor qualidade da matéria-prima animal para todo o grupo. Sua principal área de atuação foi o melhoramento genético para o desenvolvimento de linhas puras e mais produtivas. Atualmente é o maior centro da América Latina em desenvolvimento genético de suínos.		(Sadia, 1994, p.79)	
66	1977	Investiu-se em uma nova fábrica de esmagamento e extração de óleo de soja em Toledo.		(Sadia, 1994, p.83)	
67	1978	O CNPSU é transformado no Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves (CNPSA).	Contemplado no evento 60	(Sadia, 1994, p.48)	
68	1978	Aporte de novas tecnologias, particularmente na área de matrizes, com a criação da Hybrid Agropastoril Ltda. em Chapecó, em associação com a canadense Hybrid Turkey Ins.		(Exame, 1980b)	
69	1978	A Sadia decide implantar um novo pólo de criação e abate de aves no município de Dois Vizinhos, para dar sustentação e continuidade à expansão da avicultura e industrialização de carne de frango em Toledo.		(Sadia, 1994, p.99)	
70	1979	Constituída a Sadia Joaçaba S.A., atuando no esmagamento de soja, produção de farelo e extração de óleo degomado. A Sadia entra na atividade de industrialização da soja. Começou devagar, acelerando posteriormente. A rápida expansão não era prevista, pois em 10 anos, a soja passou a responder por 20% do faturamento. Mas decidir entrar nesse complexo e delimitar o raio de atuação da empresa foi um processo custoso. Havia dúvidas quanto às vantagens de competir num mercado desconhecido e de alta concorrência no plano nacional e internacional. O consenso só se estabeleceu depois de vencidas algumas resistências, inclusive do próprio fundador da empresa, que desejava preservar a própria identidade da organização industrial historicamente ligada à carne. A Sadia Joaçaba destinava-se a atender as necessidades das fábricas de ração das unidades. Porém sua capacidade superava estas demandas, gerando um excedente que era preciso comercializar. Além disso, a indústria havia sido equipada para	Na década de 90, a Sadia abandonou a atividade de industrialização da soja.	(Sadia, 1994, p.84,85,86)	Desconhecimento do potencial do mercado de soja pela alta administração.
71	Déc. de 80	A Sadia já contava com as extensões de linhas: mortadelas, fiambres, linguiças frescas ou curadas, salsichas, presutos cozidos e tenros, lombos, copas, frango e peito de peru defumado, bacon em fatias, patês em latinhas ou bisnagas, carne bovina em conserva, carnes salgadas de suínos e bovinos, pertencentes para feijoada, feijoada em lata, farinha e banha. Além disso, lançou os novos produtos: fatiados diversos, partes e cortes especiais de peru e frango, frios de peru, toda linha de semi-industrializados e industriados de carne de aves, suínos e bovinos, como a linha Pratic Line com os Nuggets e Steak de frango empanado, a linha de pré-misturas e gelatinas, soja e seus derivados e, finalmente, produtos preparados de acordo com pedidos específicos de clientes.		(Sadia, 1994, p.110,111)	
72	Déc. de 80	É criado o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento P&D -, para dar suporte técnico-científico às áreas responsáveis pelo desenvolvimento de processos, produtos e embalagens.		(Sadia, 1994, p.111)	Neutralização de ameaças
73	Déc. de 80	Entre 81 e 90, as vendas da Sadia para o mercado externo cresceram de 160 para 280 US\$ milhões. A Sadia empenhou-se em diversificar sua linha de produção, sobretudo industrializados e cortes especiais, alterando embalagens e apresentação e programas de vendas ajustados às condições e interesses dos diferentes países. Além disso, é realizada uma capacitação técnica da própria atividade industrial, sendo realizados investimentos no desenvolvimento tecnológico, máquinas mais modernas e novas técnicas e métodos mais produtivos.		(Sadia, 1994, p.104)	Para estimular as exportações, são realizados investimentos na adaptação dos produtos.
74	1980	Aquisição da Friplan - Frigorífico Planalto S.A. no Rio de Janeiro.		(Exame, 1980b)	
75	1980	A Sadia Trading S.A. Exportação e Importação passa a responsabilizar-se pelo mercado externo.		(Sadia, 1994, p.119)	
76	1980	A Sadia lança o Presunto tipo Parma, seu produto mais nobre, feito em Concórdia com tecnologia italiana. A estratégia, além de desenvolver novos produtos, era de aprimorar os antigos pela aplicação de técnicas mais modernas e diversificando sua apresentação.		(Sadia, 1994, p.110)	
77	1981	Começam as obras da fábrica de Paranaguá, numa área situada a cerca de dez quilômetros do porto, o maior exportador de soja do país e onde a Sadia estava instalando seu terminal de exportação. Além disso, os dois entrepostos de Paranaguá são ampliados para um fluxo mais intenso de exportação e importação, aumentando-se a capacidade de estocagem.		(Sadia, 1994, p.101)	
78	1982	O frigorífico de Toledo inaugura sua terceira linha de abate e processamento de frangos.		(Sadia, 1994, p.99)	
79	1982	Criado o Serviço de Informação ao Consumidor SIC -, destinado a centralizar o atendimento a todo tipo de solicitação ou reclamação por parte de quem compra ou deseja adquirir produtos da empresa. Somente 9 anos depois entraria em vigência o Código Nacional de Defesa do Consumidor.		(Sadia, 1994, p.112)	Antecipação às exigências dos consumidores.
80	1982	A Sadia recebe do INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial -, o registro oficial de marca notória. Para ser registrada como tal, a marca deve ser conhecida em território nacional por todas as camadas sociais, com seu prestígio transcendendo o segmento mercadológico. A marca notória tem assegurada proteção especial em todas as classes, impedindo-se sua reprodução ou imitação por outra que prejudique sua reputação ou que propicie confusão por parte do consumidor.		(Sadia, 1994, p.115)	

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança		
81	1983	A unidade de Paranaguá começa a funcionar, com uma capacidade de esmagamento de mil toneladas por dia, produzindo torta, farelo e óleo degomado com a soja recebida por trem e caminhão do norte do Paraná e regiões produtoras do Mato Grosso. Desde o início, a quase totalidade da sua produção foi destinada ao mercado externo, inclusive um bom volume de soja em grão.	Contemplado no evento 77	(Sadia, 1994, p.101)		
82	1984	Após a saída de Attilio Fontana da presidência do Conselho de Administração, foi criada a presidência executiva separada do conselho.		(Sadia, 1994, p.126)		
83	1985	A Sadia adquire a Polipar Comercio e Representações Ltda., incorporando a Três Passos Cia. Industrial de Alimentos, a Corcovado Agropastoril Ltda (estas sediadas em Três Passos, no Rio Grande do Sul) e a Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos (sediada em Barra dos Garças, no Mato Grosso). Três Passos: envolve a criação, abate e industrialização de suínos, produção de rações, extração e refino de óleo de soja. Barra dos Garças: abatedouro e frigorífico, começou a funcionar em 1986, abatendo em média 400 animais por dia naquele ano. Seus objetivos eram irradiar sua presença para uma outra área do Centro-Oeste e também suprir a Sadia Oeste, em Várzea Grande, de matéria-prima bovina para industrialização e exportação, além de fornecer para açougues e supermercados do Centro-Oeste e Norte do Brasil.		(Sadia, 1994, p.102,103)		
84	1986	Entra em operação a Sadia Mato Grosso S.A., em Rondonópolis, para industrialização de soja em ciclo completo. Foi a primeira unidade industrial da Sadia a incluir o refino e enlatamento de óleo. Foi construída com recursos próprios e incentivos da SUDAM.		(Sadia, 1994, p.102)		
85	1987	Instituído o Comitê Corporativo de Gestão.		(Sadia, 1994, p.126)		
86	1988	Lançado o programa "Projeto 21", visando reverter o quadro de pessimismo que dominava os integrados de suinocultura, podendo trazer problemas de abastecimento. O projeto preconizava a especialização da produção de suínos com a separação entre criação e terminação dos animais e a assistência técnica passou a contemplar a propriedade como um todo, para que o produtor alcançasse uma renda mais estável.		(Carvalho Jr., 1997, p.118)		
87	1988	Criada uma área autônoma de commodities, para dar mais consistência e eficiência às atividades com soja.		(Sadia, 1994, p.100)		
88	1988	Com apoio de uma consultoria especializada, foi elaborado o planejamento estratégico do grupo, além de uma reestruturação administrativa.		(Sadia, 1994, p.126)		
89	1989	Aquisição da Comabra, em Osasco (SP), adquirindo também as marcas Josefina e Wilson.		(Exame, 1989b)		
90	1989	São adquiridas as unidades de Andradina e Araçatuba do Frigorífico Mouran S.A. Estas aquisições agregaram ao Grupo uma capacidade de abate de 2000 cabeças por dia. Todo este acréscimo teria como destino principal o mercado externo.		(Sadia, 1994, p.104)		
91	1989	Aquisição do Frigorífico Damo, um abatedouro de suínos em Frederico Westphalen (RS).		(Carvalho Jr., 1997, p.131)		
92	1989	Falece Attilio Fontana, aos 88 anos de idade.		(Sadia, 1994, p.129)		
93	1989	Criada a divisão de mercado institucional, assim como o desenvolvimento de adaptações nas linha de produtos para atender às exigências do setor.		(Exame, 1990d)		Aproveitamento do crescimento do mercado de catering.
94	1989	Inaugurada nova linha na fábrica de Paranaguá, com a Sadia lançando o óleo de soja em lata com a própria marca.		(Exame, 1990g)		
95	Déc. de 90	Entra em operação a fábrica de salsichas em Duque de Caxias, Rio de Janeiro.		(Sadia, 1994, p.115)		
96	1990	É lançada a linha Califórnia, pela unidade de Chapecó.		(Sadia, 1994, p.115)		
97	1990	Construção de uma nova fábrica de presunto cozido em Concórdia, com capacidade para 15 mil toneladas/ano, uma das maiores do mundo.		(Parmigiani, 2004)		
98	1991	A Sadia entra no setor de margarinas com a marca Deline, investindo US\$17 milhões na fábrica de Paranaguá.		(Exame, 1991c)		
99	1991	A Sadia entra no setor de massas secas (macarrão Premiata), investindo US\$ 8 milhões na fábrica de Itapetininga.		(Exame, 1991c)		
100	1991	Implantadas filiais comerciais da Sadia Trading em Tóquio e Milão.		(Sadia, 1994, p.119)		Com escritórios no exterior, a Sadia pretendia diminuir o risco das operações, além de aumentar o volume de negócios.
101	1991	A Sadia implanta o programa de TQS – Total Qualidade Sadia -, quando o Conselho de Administração oficializou o modelo de gestão. Além disso, são implantados novos métodos gerenciais e processos produtivos.		(Sadia, 1994, p.125)		
102	1991	Aquisição da Chapecó Avícola, um abatedouro de frangos na cidade de Francisco Beltrão (PR).		(Parmigiani, 2004)		
103	1991	Arrendada a refinaria da Copaza Indústria de Óleos Vegetais, em Campo Grande (MT), por US\$1,8 milhões, com a opção de compra em 1993.		(Exame, 1991c)		
104	1992	Criada a casa do consumidor, na Vila Anastácio, em São Paulo, sendo um complexo que envolve o SIC, a Cozinha Experimental e uma área de treinamento e cursos.	Contemplado no evento 79	(Sadia, 1994, p.114)		
105	1992	Inaugurado um abatedouro de frangos, a Sadia Agroavícola S.A., em Várzea Grande. Sendo a primeira iniciativa de produção e abate em grande escala no Centro-Oeste.		(Farina, 1995, p.105)		
106	1992	Construída a filial da Sadia Trading em Buenos Aires, para coordenar a montagem de uma rede de distribuição própria na argentina, para aproveitar as possibilidades do Mercosul.		(Exame, 1992g)		Com escritórios no exterior, a Sadia pretendia diminuir o risco das operações, além de aumentar o volume de negócios.

Grupo Sadia - Análise dos 7 Traços de Fleck				VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança		
107	1992	Inaugurado um abatedouro de suínos em Ponta Grossa, Paraná.		(Sadia, 1994, p.113)		
108	1993	Lançada a linha de pratos prontos Todo Sabor, composta de alimentos semiprontos ou prontos congelados de maior conveniência e valor agregado, dirigida a nichos de consumo pouco explorados.		(Exame, 1992i)		
109	1993	Implantada a primeira base de distribuição no exterior, por intermédio de uma joint venture com a Granja Três Arroyos, os produtos Sadia começam a ser vendidos na Argentina diretamente no varejo.	Contemplado no evento 106	(Sadia, 1994, p.119)		
110	1993	Estabelecida uma <i>joint-venture</i> na área de massas e alimentos secos, criando a Lapa Alimentos com o grupo J. Macedo, para obter economias de escala na produção e comercialização dos produtos. Transferência da área de trigo para esta empresa.	Esta parceria é desfeita em 2000.	(Carvalho Jr., 1997, p.124)		
111	1993	Os nove grupos de herdeiros de Attilio Fontana, que possuem 70% do capital votante, formam um fórum de acionistas. Fecham um acordo que minimiza o risco de que o controle acionário escape das mãos dos herdeiros e que nenhum dos membros da família pode ter mais de um cargo na companhia.		(Exame, 1993a)		
112	1993	Luiz Fernando Furlan assume a presidência do Conselho Superior de Administração da Sadia.		(Sadia, 1994, p.121)		
113	1993	O Conselho de Administração é totalmente desvinculado da direção executiva.		(Sadia, 1994, p.126)		
114	1993	Com a Sadia apresentando um prejuízo de US\$ 16,7 milhões no primeiro semestre, é contratada a consultoria Mckinsey & Company. para rever a estrutura da empresa.	O prejuízo é revertido até o final do ano.	(Exame, 1993f)		
115	1994	Walter Fontana Filho assume a presidência executiva do grupo, no lugar de Ivo Reich.		(Exame, 1993d)		
116	1994	A Sadia e a Refinações de Milho Brasil (RMB) se associam para lançar a margarina Mazola. A Sadia produzia e distribuía, e a RMB entrou com a marca e a matéria-prima.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)		
117	1994	Com o objetivo de estabelecer um posto de observação no promissor mercado chinês, inaugura a Churrascaria Beijing Brasil, em Pequim, em associação com a empresa chinesa Sky Dragon.		(site SADIA, 2004)		
118	1994	Centrando seu foco em atividades e produtos de maior valor agregado, começa um processo de venda dos ativos dedicados às operações de abate de bovinos e soja, passando a se especializar na produção e distribuição de alimentos industrializados congelados e resfriados à base de diversas matérias-primas.		(site SADIA, 2004)		
119	1994	Início do processo de sucessivas incorporações, dentro de um projeto de racionalização e reestruturação societária para obtenção de economia de escala, redução de custos administrativos e tributários, simplificação e maior transparência para o mercado de capitais.	O processo termina em 1998, numa única companhia aberta Sadia S.A	(site SADIA, 2004)		
Total de eventos:					4	22

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck					I. Traços de Orientação Interna - Organização	
					Desafio: aumento do grau de diversidade	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Fragmentação	Integração
1	1934	Resultado de uma associação, forma-se o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia., na Vila das Perdizes, às margens do Rio do Peixe.		(Brandalise, 1982, p.49)		
2	1937	Ponzoni, Brandalise & Cia. associa-se à Floriani, Bonato & Cia. Ltda., rede de lojas de Bom Retiro (atual Luzerna/SC), constituindo a Ponzoni, Bonato & Cia. Ltda. e estendendo a atuação comercial para outros municípios da região.	Saul torna-se Diretor desta firma.	(Perdígão, 2003)		
3	1938	A sociedade é desfeita, voltando a ser Ponzoni Brandalise & Cia., mas perpetuou-se a relação pessoal e familiar entre os Brandalise e os Bonato.		(Brandalise, 1982, p.78)		
4	1939	Incorporado o frigorífico Frey & Kellermann, em Vila de Vitória, na margem oposta do Rio do Peixe. Surgiu então a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que usava como marca a ave Uru.		(Brandalise, 1982, p.78)		
5	1941	A empresa muda sua identificação, adotando um novo logotipo com um casal de perdizes e o nome Perdígão, denominação do macho da perdiz, ave muito presente na região. A marca foi inicialmente usada para identificar os produtos derivados de suínos.		(Perdígão, 2003)		
6	1942	O abate de suínos alcança a marca de 100 animais/dia, o que exige a melhoria tecnológica dos equipamentos do frigorífico.		(Perdígão, 2003)		
7	1943	Adquirida pela Ponzoni, Brandalise & Cia. a Sociedade Curtume Catarinense (mais tarde Curtume Perdígão), para expandir os negócios através do processamento das peles de suínos próprias e de terceiros.		(Perdígão, 2003)	Diversificação não relacionada	
8	1944	Em 1º de março é criado o município de Videira, a partir da união das Vilas de Perdizes e de Vitória.		(Perdígão, 2003)		
9	1945	Os negócios com comércio, indústria e curtume são agrupados em uma sociedade anônima, que passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)	Atividades não relacionadas sob a mesma direção	
10	1946	A empresa instala um moinho de trigo em Videira (SC) com capacidade de 6 toneladas diárias de farinha.		(Perdígão, 2003)		Diversificação com sinergia, aproveitando os resíduos da moagem como ração.
11	1947	Primeiro investimento no setor madeireiro, com a aquisição de serrarias. As matas nativas de sua propriedade forneciam a madeira que, após beneficiada, tinha vários destinos: construção de instalações agropecuárias, de casas para os funcionários e de embalagens para os produtos. O excedente era comercializado e as aparas e sobras, provenientes do beneficiamento, queimadas nas caldeiras para a geração de vapor nos frigoríficos.		(Perdígão, 2003)	Diversificação não relacionada	
12	1954	É construída a Granja Santa Gema, em Videira (SC), voltada à produção de animais de alta linhagem. A unidade, que visava o melhoramento genético dos animais, incluía dois módulos produtores de suínos e uma granja modelo para aves, considerada o berço da avicultura na Perdígão.		(Perdígão, 2003)		Crescimento integrado entre as atividades.
13	1955	Início do abate de aves em pequena escala. A atividade era realizada de forma artesanal nas dependências do frigorífico de suínos.	Contemplado no evento 12	(Perdígão, 2003)		
14	1955	Constituído o Expresso Perdígão, em resposta à demanda gerada pela movimentação de cargas oriundas das diversas atividades e à necessidade de agilizar as entregas aos clientes.		(Perdígão, 2003)	Diversificação não relacionada	
15	1955	Inaugurada fábrica de rações para atender as necessidades dos plantéis de aves e suínos da Granja Santa Gema, com o aproveitamento dos resíduos industriais do frigorífico e do moinho.		(Perdígão, 2003)		Crescimento integrado, criando sinergia entre os negócios.
16	1956	Alterada a razão social da Empresa que, para contemplar a atividade de transporte, passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. - Comércio, Indústria e Transporte.	Contemplado no evento 14	(Perdígão, 2003)	Diversificação não relacionada	
17	1957	A precariedade de estradas exigiu a utilização de transporte aéreo para escoamento da produção, levando à aquisição de dois aviões Douglas DC-3 para possibilitar a colocação dos produtos no mercado de São Paulo, importante para viabilizar os planos de expansão comercial da Empresa.		(Perdígão, 2003)		
18	1958	A Empresa recebe a denominação de PERDIGÃO S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)		
19	1962	O abate industrial chega a 500 aves/dia, comercializadas resfriadas em São Paulo.		(Perdígão, 2003)		
20	1963	Instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos nas unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões das áreas de Controle da Qualidade e de Pesquisa & Desenvolvimento da Empresa.		(Perdígão, 2003)		
21	1964	O melhoramento genético obtido a partir dos experimentos na Granja Santa Gema, permite a substituição dos suínos "tipo banha" pelos do "tipo carne", com melhor aproveitamento da carcaça, em resposta às novas exigências de mercado.		(Perdígão, 2003)		
22	1965	Criada a Gráfica Perdígão Ltda., depois chamada de Perdígão Serviços Ltda.		(Brandalise, 1982, p.81)	Diversificação não relacionada	
23	1966	Implantado o sistema de produção integrada de aves, com a engorda de lotes experimentais de 1,2 mil pintinhos por produtores parceiros.		(Perdígão, 2003)		
24	1968	Início da automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos nas dependências do frigorífico de suínos. A capacidade de abate atinge 1,5 mil aves/dia.		(Perdígão, 2003)		
25	1969	Implantadas empresas comerciais distribuidoras com as antigas filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Bauru e Santos.		(Brandalise, 1982, p.82)		
26	1971	Expande-se a atividade de curtume com a aquisição do Empório Couros S.A., empresa que, após a fusão com o Curtume Perdígão, tornou-se Perdígão Couros S.A. Com as exportações, aumenta a importância destes negócios.		(Brandalise, 1982, p.82)	Diversificação não relacionada	
27	1971	São criadas a Perbon Couros Ltda. e Perbon Couros Franca Ltda., para a distribuição no mercado interno.		(Brandalise, 1982, p.82)	Diversificação não relacionada	

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				I. Traços de Orientação Interna - Organização	
28	1972	A empresa passa a utilizar o farelo de soja nas rações, possibilitando equilibrar e padronizar a alimentação animal.		(Belchior, 2004)	
29	1972	A Perdígão dissolve o time de futebol e a SEP transforma-se em SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdígão, com instalações para o lazer dos funcionários e familiares.		(Perdígão, 2003)	
30	1973	A empresa constrói o San Raphael Palace Hotel em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	Diversificação não relacionada
31	1973	A empresa constrói o Supermercado Perdígão em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	Diversificação não relacionada
32	1974	Constituída a Perdígão Rações S.A. Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal.	Depois denominada Perdígão Alimentos	(Perdígão, 2003)	
33	1975	Construído o primeiro abatedouro exclusivo para aves, em Videira (SC).		(Perdígão, 2003)	Crescimento integrado.
34	1975	São exportadas 3.469 toneladas de frangos inteiros, embarcadas no navio Aconcáqua, para a Arábia Saudita.		(Perdígão, 2003)	
35	1975	Criada a Perdígão Agropecuária S.A., composta de granjas e incubatórios.		(Brandalise, 1982, p.84)	Crescimento integrado.
36	1976	A Perdígão lidera a formação de um pool com mais duas empresas e cria a UNEF - União de Exportadores de Frangos, entidade impulsionadora do Brasil no comércio internacional de carne de frango.		(Perdígão, 2003)	
37	1976	A Perdígão Alimentos S/A, que já produzia rações, passa a industrializar soja e derivados com a construção em Videira de uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo.		(Perdígão, 2003)	Diversificação não relacionada
38	1977	Ivan Bonato, genro de Saul Brandalise, é nomeado secretário da Fazenda do Estado de Santa Catarina.	Exerce dois mandatos consecutivos.	(Exame, 1980b)	
39	1977	Incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, uma empresa de abate e industrialização de suínos, em Salto Veloso (SC), e que no ano seguinte passou a chamar Perdígão Veloso S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	Crescimento integrado.
40	1977	Ocorre a abertura de capital da principal empresa do grupo, a Perdígão S.A.		(Brandalise, 1982, p.84)	
41	1977	As exportações de frango para Arábia Saudita ganham maior representatividade.	Contemplado no evento 34	(Uller, 2002, p.63)	
42	1977	Tem início a atividade de fruticultura de maçã, com a compra de fazendas produtoras na região de Fraiburgo (SC). Depois são adquiridos pomares em Guarapuava (PR)		(Brandalise, 1982, p.85)	Diversificação não relacionada
43	1979	É trazida dos EUA a tecnologia da carne mecanicamente separada (CMS), barateando os preços dos produtos.		(Belchior, 2004)	
44	1979	A Perdígão Alimentos incorpora a Rações Pagnocelli S.A., fábrica localizada em Catanduvas (SC).		(Perdígão, 2003)	Crescimento integrado.
45	1979	São importadas dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie Gallus Gallus e se dá início a um programa de melhoramento genético com o objetivo de desenvolver uma ave especial com 70% de suas carnes concentradas no peito e nas coxas. Nasce aí a marca Chester		(Carvalho Jr., 1997, p.114)	
46	1980	Incorporadas a Agropecuária Confiança Ltda. e a Comércio e Indústria Saule Pagnocelli S.A. em Herval D'Oeste (SC), compreendendo uma unidade de abate e industrialização de suínos, granjas, serraria, reservas florestais e uma hidrelétrica		(Perdígão, 2003)	
47	1980	Incorporada a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal (SC), composta por um abatedouro de aves, uma unidade de industrialização de suínos e granjas.		(Perdígão, 2003)	Crescimento integrado.
48	1980	Aquisição da Reflora Reflorestamento S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	Diversificação não relacionada
49	1980	Além das três estações comerciais de rádio, a empresa recebe uma concessão de televisão, a TV Planalto de Lages (SC).		(Exame, 1980b)	Diversificação não relacionada
50	1981	A Perdígão Alimentos S/A e Perdígão Agroindustrial S/A abrem o capital.		(Perdígão, 2003)	
51	1981	Aquisição da Nodaris S.A. Empreendimentos Florestais Ltda.		(Giordano, 1995, p.22)	
52	1981	A Perdígão recebeu o prêmio ABAMEC, por ter sido a empresa do ano, entre todas as companhias listadas nas bolsas de valores do país.		(Brandalise, 1982, p.88)	
53	1983	Lançada a Linha Chester, pioneira em produtos industrializados com baixo teor de gordura.	Contemplado no evento 45	(Perdígão, 2003)	
54	1984	Incorporadas a Suely Avícola S.A. Frigorífico Cantagalo S.A e Suely Rações S.A., empreendimentos compostos de granjas de matrizes, incubatório, fábrica de rações e abatedouro de frangos, localizados em Orleans, Jaguaruna, Içara, Criciúma e São José, região sul de Santa Catarina. Posteriormente, o frigorífico de aves foi desativado e as granjas e fábricas de ração ampliadas e modernizadas.		(Perdígão, 2003)	Crescimento integrado.
55	1984	A Perdígão forma um time de futebol de salão profissional, cuja trajetória vitoriosa serviu como um importante veículo de promoção da Empresa.		(Perdígão, 2003)	Integração dos funcionários
56	1984	Firmado um acordo com a Danone, visando transporte de matérias-primas e produtos finais. Caminhões com produtos Danone para a região sul voltavam com produtos Perdígão. Cargas de produtos Perdígão até Recife voltavam com polpa de fruta para Danone.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
57	1985	Incorporada a unidade de esmagamento de soja da Contrisoja - Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba, em Severiano de Almeida e Gaurama (RS)		(Mior, 1992, p.85)	Diversificação não relacionada
58	1985	Incorporados o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda., Borella Avícola Ltda. Borella Óleos Vegetais Ltda., em Marau (RS), compreendendo granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de rações, silos graneleiros, um abatedouro de suínos e outro de aves.		(Perdígão, 2003)	Crescimento integrado.
59	1985	Foram contatadas universidades brasileiras com a área de pesquisas em melhoramento genético de aves para a contratação de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal, que reforçaram a base tecnológica da empresa. Deixou-se de depender de tecnologia importada		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				I. Traços de Orientação Interna - Organização	
60	1985	A direção da Perdígão tomou a primeira iniciativa no sentido de promover a profissionalização da gestão das empresas. Saul Brandalise, presidente do grupo, convidou seu genro Ivan Bonato, recém saído da Secretaria da Fazenda (SC), onde havia permanecido dois mandatos consecutivos. Junto com ele, Ivan Bonato trouxe outros profissionais, alguns amigos e outros também da Secretaria da Fazenda, especializados na administração de negócios do porte da Perdígão.	O projeto não deu certo, com o afastamento do Sr. Ivan Bonato devido aos seus compromissos políticos.	(Uller, 2002, p.29)	Contratação de funcionários com experiências prévias distintas
61	1986	Início da atividade de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda., em Lages (SC).		(Perdígão, 2003)	Buscava-se atuar na comercialização dos três principais tipo de proteína animal.
62	1986	A Empresa desfaz-se da atividade frutícola, supermercado, hotel e serrarias.		(Perdígão, 2003)	Foco nas atividades principais
63	1986	Criação do Serviço Rural Perdígão, passando a prestar assistência técnica não somente a atividade integrada, mas para a propriedade como um todo.		(Carvalho Jr., 1997, p.119)	
64	1987	Com a passagem de Saul Brandalise para o Conselho de Administração, Flávio Brandalise, seu filho mais velho, assume a Presidência, dando início à atuação da segunda geração na administração dos negócios.		(Perdígão, 2003)	
65	1987	Ocorre a profissionalização de parte dos dirigentes, como resultado da exigência do Banco Mundial em troca de um empréstimo de US\$20 milhões. A finalidade do empréstimo seria aumentar o capital da Perdígão Agroindustrial, a maior empresa do grupo.		(Exame, 1989b)	
66	1988	Incorporadas a Sulina Alimentos S/A, a Ideal Avícola S/A e a Granja Ideal S/A, em Serafina Corrêa (RS), compostas por granjas e um abatedouro de aves e um de suínos.		(Giordano, 1995, p.22)	Crescimento integrado.
67	1988	Constituída a Perdígão da Amazônia S/A, voltada ao processamento de soja e derivados, em Cuiabá (MT).	Teve o controle acionário transferido em	(Perdígão, 2003)	Diversificação não relacionada
68	1988	Constituída a Perdígão Avícola Rio Claro Ltda., em Rio Claro (SP), uma joint-venture entre a Perdígão e a Cobb-Vantress (minoritária), empresa de genética avícola americana, para produção, a partir de avós, de matrizes para atender as necessidades da Empresa.		(Perdígão, 2003)	
69	1988	Criada a Perdígão Adubos, em conjunto com a Associação dos Avicultores do Meio-Oeste, para a produção de adubo orgânico.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	Diversificação não relacionada
70	1989	Saul Brandalise Jr. assume o cargo de diretor vice-presidente da holding, e Ivan Bonato, retornando a Perdígão, passa a ocupar a vice-presidência executiva.		(Uller, 2002, p.29)	
71	1989	Lançada a linha Turma da Mônica, pioneira no Brasil no segmento de produtos industrializados de carnes com baixa condimentação.		(Perdígão, 2003)	
72	1989	Firmada parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão, com transferência de 3,5% das ações preferenciais em troca de US\$ 7 milhões, para a ampliação de dois frigoríficos especializados para o mercado japonês.	Através da parceria, supera a Sadia em 91 nas exportações	(Exame, 1989b)	
73	1989	Implantado conjunto de ações voltadas aos recursos humanos, constituindo a CrediPerdígão, uma cooperativa de crédito voltada aos funcionários, a olimpíada Perdígão, com o objetivo de integração e criando o programa "Nossa Gente Nossa História", com o fim de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa.		(Perdígão, 2003)	Integração da empresa
74	1989	Compra de fábrica da Swift, em Utinga (Grande São Paulo), de produção de enlatados de carne e de vegetais por US\$ 35 milhões, utilizando crédito de curto prazo. Em 1992, a fábrica foi avaliada em US\$ 20 milhões.	Encerrou atividades em 1994.	(Exame, 1993g)	Crescimento integrado.
75	1989	Incorporado o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa (SP), empresa composta por fábrica de rações, incubatórios e granjas.	Encerrou atividades em 1998.	(Giordano, 1995, p.22)	Crescimento integrado.
76	1989	Iniciada a produção de ervilha, milho, palmito em conserva.		(Carvalho Jr., 1997, p.93)	
77	1990	A Perdígão internacionaliza suas atividades estabelecendo uma joint-venture com o grupo português Valouro, para a produção de embutidos de aves e carne bovina em uma unidade industrial em Portugal, com o intuito de facilitar sua atuação no mercado europeu.	A joint-venture é desfeita um ano mais tarde.	(Carvalho Jr., 1997, p.106)	
78	1990	A Verde Vale, a house agency da Perdígão, abre escritório em Portugal para realizar uma campanha publicitária para criar o hábito de consumo da carne de peru.		(Exame, 1990e)	Atividade fragmentada
79	1990	Recebe durante o SIAL (Salão Internacional da Alimentação), em Paris, o Prêmio Sial D'Or pelo produto Salsicha da Mônica. Este prêmio é conferido a produtos inovadores com história de sucesso comercial em seus países de origem.		(Perdígão, 2003)	
80	1990	Implementado programa de tecnologia ambiental, para aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente das unidades industriais.	Na década de 90, foram aplicados cerca de US\$ 7 milhões.	(Perdígão, 2003)	
81	1990	Os abatedouros de aves de Capinzal (SC) e Marau (RS) são aprovados para exportar para a União Européia.		(Perdígão, 2003)	
82	1991	Saul Brandalise, um dos fundadores da Perdígão, morre em Videira (SC). Ângelo Ponzoni, o outro fundador da Perdígão, morre no Rio de Janeiro (RJ).		(Perdígão, 2003)	
83	1991	Lançado o creme vegetal "Toque de Sabor"		(Mior, 1992, p.87)	
84	1991	Flávio assume a presidência do conselho de administração (continuando a administrar a Perdígão Alimentos). Saul Jr. assume a presidência da empresa (continuando a administrar a Perdígão Alimentos).		(Exame, 1992h)	
85	1992	Instalou-se em Arceburgo(MG) a unidade de pesquisa genética de aves.		(Giordano, 1995, p.14)	A unidade atendia toda a empresa

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck					I. Traços de Orientação Interna - Organização	
86	1992	Início do processo de racionalização empresa, pressionado pelos acionistas minoritários. Foram tomadas algumas medidas de reorganização, como um programa de enxugamento e saneamento dos negócios.	Insuficientes para superar as dificuldades.	(Exame, 1992h e 1993d)		
87	1992	Reorganização Societária e financeira através do Banco JP Morgan. Um diretor (Vaz) é indicado pelo banco credores para assumir a diretoria administrativo-financeira.		(Giordano, 1995, p.22)	Afastamento da alta direção e substituição por um financista	
88	1992	Para redução dos custos operacionais, é contratada a consultoria Alexander Proudfoot/Philip Crosby Associados.		(Exame, 1993d)		
89	1992	Contratada a Arthur Andersen para auditar as contas das empresas do grupo.		(Exame, 1993d)		
90	1992	O conselho de administração abre espaço para acionistas minoritários, com a participação de representantes da Weg Motores e Continental Bank.		(Exame, 1993d)		
91	1993	Saul e Flávio Brandalise são convidados a permanecer no conselho de administração e entregar a presidência-executiva a Roberto D'Utra Vaz.		(Exame, 1993d)	Afastamento da alta direção e substituição por um financista	
92	1993	Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do Conselho de Administração, assume a Presidência Executiva da empresa.		(Exame, 1993g)		
93	1994	Em setembro, o controle acionário é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando a fase da administração familiar.		(Perdigão, 2003)		
Total de eventos:					21	18

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck					II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos	
					Desafio: aumento dos conflitos de prioridade	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Fraca coordenação	Forte coordenação
1	1934	Resultado de uma associação, forma-se o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia., na Vila das Perdizes, às margens do Rio do Peixe.		(Brandalise, 1982, p.49)		
2	1937	Ponzoni, Brandalise & Cia. associa-se à Floriani, Bonato & Cia. Ltda., rede de lojas de Bom Retiro (atual Luzerna/SC), constituindo a Ponzoni, Bonato & Cia. Ltda. e estendendo a atuação comercial para outros municípios da região.	Saul torna-se Diretor desta firma.	(Perdígão, 2003)		
3	1938	A sociedade é desfeita, voltando a ser Ponzoni Brandalise & Cia., mas perpetuou-se a relação pessoal e familiar entre os Brandalise e os Bonato.		(Brandalise, 1982, p.78)		
4	1939	Incorporado o frigorífico Frey & Kellermann, em Vila de Vitória, na margem oposta do Rio do Peixe. Surgiu então a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que usava como marca a ave Uru.		(Brandalise, 1982, p.78)		
5	1941	A empresa muda sua identificação, adotando um novo logotipo com um casal de perdizes e o nome Perdígão, denominação do macho da perdiz, ave muito presente na região. A marca foi inicialmente usada para identificar os produtos derivados de suínos.		(Perdígão, 2003)		
6	1942	O abate de suínos alcança a marca de 100 animais/dia, o que exige a melhoria tecnológica dos equipamentos do frigorífico.		(Perdígão, 2003)		
7	1943	Adquirida pela Ponzoni, Brandalise & Cia. a Sociedade Curtume Catarinense (mais tarde Curtume Perdígão), para expandir os negócios através do processamento das peles de suínos próprias e de terceiros.		(Perdígão, 2003)		
8	1944	Em 1º de março é criado o município de Videira, a partir da união das Vilas de Perdizes e de Vitória.		(Perdígão, 2003)		
9	1945	Os negócios com comércio, indústria e curtume são agrupados em uma sociedade anônima, que passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)		
10	1946	A empresa instala um moinho de trigo em Videira (SC) com capacidade de 6 toneladas diárias de farinha.		(Perdígão, 2003)		
11	1947	Primeiro investimento no setor madeireiro, com a aquisição de serrarias. As matas nativas de sua propriedade forneciam a madeira que, após beneficiada, tinha vários destinos: construção de instalações agropecuárias, de casas para os funcionários e de embalagens para os produtos. O excedente era comercializado e as aparas e sobras, provenientes do beneficiamento, queimadas nas caldeiras para a geração de vapor nos frigoríficos.		(Perdígão, 2003)		
12	1954	É construída a Granja Santa Gema, em Videira (SC), voltada à produção de animais de alta linhagem. A unidade, que visava o melhoramento genético dos animais, incluía dois módulos produtores de suínos e uma granja modelo para aves, considerada o berço da avicultura na Perdígão.		(Perdígão, 2003)		
13	1955	Início do abate de aves em pequena escala. A atividade era realizada de forma artesanal nas dependências do frigorífico de suínos.	Contemplado no evento 12	(Perdígão, 2003)		
14	1955	Constituído o Expresso Perdígão, em resposta à demanda gerada pela movimentação de cargas oriundas das diversas atividades e à necessidade de agilizar as entregas aos clientes.		(Perdígão, 2003)		
15	1955	Inaugurada fábrica de rações para atender as necessidades dos plantéis de aves e suínos da Granja Santa Gema, com o aproveitamento dos resíduos industriais do frigorífico e do moinho.		(Perdígão, 2003)		
16	1956	Alterada a razão social da Empresa que, para contemplar a atividade de transporte, passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. - Comércio, Indústria e Transporte.	Contemplado no evento 14	(Perdígão, 2003)		
17	1957	A precariedade de estradas exigiu a utilização de transporte aéreo para escoamento da produção, levando à aquisição de dois aviões Douglas DC-3 para possibilitar a colocação dos produtos no mercado de São Paulo, importante para viabilizar os planos de expansão comercial da Empresa.		(Perdígão, 2003)		
18	1958	A Empresa recebe a denominação de PERDIGÃO S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)		
19	1962	O abate industrial chega a 500 aves/dia, comercializadas resfriadas em São Paulo.		(Perdígão, 2003)		
20	1963	Instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos nas unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões das áreas de Controle da Qualidade e de Pesquisa & Desenvolvimento da Empresa.		(Perdígão, 2003)		
21	1964	O melhoramento genético obtido a partir dos experimentos na Granja Santa Gema, permite a substituição dos suínos "tipo banha" pelos do "tipo carne", com melhor aproveitamento da carcaça, em resposta às novas exigências de mercado.		(Perdígão, 2003)		
22	1965	Criada a Gráfica Perdígão Ltda., depois chamada de Perdígão Serviços Ltda.		(Brandalise, 1982, p.81)		
23	1966	Implantado o sistema de produção integrada de aves, com a engorda de lotes experimentais de 1,2 mil pintinhos por produtores parceiros.		(Perdígão, 2003)		
24	1968	Início da automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos nas dependências do frigorífico de suínos. A capacidade de abate atinge 1,5 mil aves/dia.		(Perdígão, 2003)		
25	1969	Implantadas empresas comerciais distribuidoras com as antigas filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Bauru e Santos.		(Brandalise, 1982, p.82)		
26	1971	Expande-se a atividade de curtume com a aquisição do Empório Couros S.A., empresa que, após a fusão com o Curtume Perdígão, tornou-se Perdígão Couros S.A. Com as exportações, aumenta a importância destes negócios.		(Brandalise, 1982, p.82)		
27	1971	São criadas a Perbon Couros Ltda. e Perbon Couros Franca Ltda., para a distribuição no mercado interno.		(Brandalise, 1982, p.82)		

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos	
28	1972	A empresa passa a utilizar o farelo de soja nas rações, possibilitando equilibrar e padronizar a alimentação animal.		(Belchior, 2004)	
29	1972	A Perdígão dissolve o time de futebol e a SEP transforma-se em SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdígão, com instalações para o lazer dos funcionários e familiares.		(Perdígão, 2003)	
30	1973	A empresa constrói o San Raphael Palace Hotel em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
31	1973	A empresa constrói o Supermercado Perdígão em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
32	1974	Constituída a Perdígão Rações S.A. Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal.	Depois denominada Perdígão Alimentos	(Perdígão, 2003)	
33	1975	Construído o primeiro abatedouro exclusivo para aves, em Videira (SC).		(Perdígão, 2003)	
34	1975	São exportadas 3.469 toneladas de frangos inteiros, embarcadas no navio Aconcáqua, para a Arábia Saudita.		(Perdígão, 2003)	
35	1975	Criada a Perdígão Agropecuária S.A., composta de granjas e incubatórios.		(Brandalise, 1982, p.84)	
36	1976	A Perdígão lidera a formação de um pool com mais duas empresas e cria a UNEF - União de Exportadores de Frangos, entidade impulsionadora do Brasil no comércio internacional de carne de frango.		(Perdígão, 2003)	
37	1976	A Perdígão Alimentos S/A, que já produzia rações, passa a industrializar soja e derivados com a construção em Videira de uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo.		(Perdígão, 2003)	
38	1977	Ivan Bonato, genro de Saul Brandalise, é nomeado secretário da Fazenda do Estado de Santa Catarina.	Exerce dois mandatos consecutivos.	(Exame, 1980b)	
39	1977	Incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, uma empresa de abate e industrialização de suínos, em Salto Veloso (SC), e que no ano seguinte passou a chamar Perdígão Veloso S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
40	1977	Ocorre a abertura de capital da principal empresa do grupo, a Perdígão S.A.		(Brandalise, 1982, p.84)	
41	1977	As exportações de frango para Arábia Saudita ganham maior representatividade.	Contemplado no evento 34	(Uller, 2002, p.63)	
42	1977	Tem início a atividade de fruticultura de maçã, com a compra de fazendas produtoras na região de Fraiburgo (SC). Depois são adquiridos pomares em Guarapuava (PR)		(Brandalise, 1982, p.85)	
43	1979	É trazida dos EUA a tecnologia da carne mecanicamente separada (CMS), barateando os preços dos produtos.		(Belchior, 2004)	
44	1979	A Perdígão Alimentos incorpora a Rações Pagnocelli S.A., fábrica localizada em Catanduvas (SC).		(Perdígão, 2003)	
45	1979	São importadas dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie Gallus Gallus e se dá início a um programa de melhoramento genético com o objetivo de desenvolver uma ave especial com 70% de suas carnes concentradas no peito e nas coxas. Nasce aí a marca Chester		(Carvalho Jr., 1997, p.114)	
46	1980	Incorporadas a Agropecuária Confiança Ltda. e a Comércio e Indústria Saule Pagnocelli S.A. em Herval D'Oeste (SC), compreendendo uma unidade de abate e industrialização de suínos, granjas, serraria, reservas florestais e uma hidrelétrica		(Perdígão, 2003)	
47	1980	Incorporada a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal (SC), composta por um abatedouro de aves, uma unidade de industrialização de suínos e granjas.		(Perdígão, 2003)	
48	1980	Aquisição da Reflora Reflorestamento S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
49	1980	Além das três estações comerciais de rádio, a empresa recebe uma concessão de televisão, a TV Planalto de Lages (SC).		(Exame, 1980b)	
50	1981	A Perdígão Alimentos S/A e Perdígão Agroindustrial S/A abrem o capital.		(Perdígão, 2003)	
51	1981	Aquisição da Nodaris S.A. Empreendimentos Florestais Ltda.		(Giordano, 1995, p.22)	
52	1981	A Perdígão recebeu o prêmio ABAMEC, por ter sido a empresa do ano, entre todas as companhias listadas nas bolsas de valores do país.		(Brandalise, 1982, p.88)	
53	1983	Lançada a Linha Chester, pioneira em produtos industrializados com baixo teor de gordura.	Contemplado no evento 45	(Perdígão, 2003)	
54	1984	Incorporadas a Suely Avícola S.A, Frigorífico Cantagalo S.A e Suely Rações S.A., empreendimentos compostos de granjas de matrizes, incubatório, fábrica de rações e abatedouro de frangos, localizados em Orleans, Jaguaruna, Içara, Criciúma e São José, região sul de Santa Catarina. Posteriormente, o frigorífico de aves foi desativado e as granjas e fábricas de ração ampliadas e modernizadas.		(Perdígão, 2003)	
55	1984	A Perdígão forma um time de futebol de salão profissional, cuja trajetória vitoriosa serviu como um importante veículo de promoção da Empresa.		(Perdígão, 2003)	
56	1984	Firmado um acordo com a Danone, visando transporte de matérias-primas e produtos finais. Caminhões com produtos Danone para a região sul voltavam com produtos Perdígão. Cargas de produtos Perdígão até Recife voltavam com polpa de fruta para Danone.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
57	1985	Incorporada a unidade de esmagamento de soja da Contrisoja - Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba, em Severiano de Almeida e Gaurama (RS)		(Mior, 1992, p.85)	
58	1985	Incorporados o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda., Borella Avícola Ltda. Borella Óleos Vegetais Ltda., em Marau (RS), compreendendo granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de rações, silos graneleiros, um abatedouro de suínos e outro de aves.		(Perdígão, 2003)	
59	1985	Foram contatadas universidades brasileiras com a área de pesquisas em melhoramento genético de aves para a contratação de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal, que reforçaram a base tecnológica da empresa. Deixou-se de depender de tecnologia importada		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos	
60	1985	A direção da Perdígão tomou a primeira iniciativa no sentido de promover a profissionalização da gestão das empresas. Saul Brandalise, presidente do grupo, convidou seu genro Ivan Bonato, recém saído da Secretaria da Fazenda (SC), onde havia permanecido dois mandatos consecutivos. Junto com ele, Ivan Bonato trouxe outros profissionais, alguns amigos e outros também da Secretaria da Fazenda, especializados na administração de negócios do porte da Perdígão.	O projeto não deu certo, com o afastamento do Sr. Ivan Bonato devido aos seus compromissos políticos.	(Uller, 2002, p.29)	Coordenação da direção
61	1986	Início da atividade de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda., em Lages (SC).		(Perdígão, 2003)	
62	1986	A Empresa desfaz-se da atividade frutícola, supermercado, hotel e serrarias.		(Perdígão, 2003)	
63	1986	Criação do Serviço Rural Perdígão, passando a prestar assistência técnica não somente a atividade integrada, mas para a propriedade como um todo.		(Carvalho Jr., 1997, p.119)	
64	1987	Com a passagem de Saul Brandalise para o Conselho de Administração, Flávio Brandalise, seu filho mais velho, assume a Presidência, dando início à atuação da segunda geração na administração dos negócios.		(Perdígão, 2003)	
65	1987	Ocorre a profissionalização de parte dos dirigentes, como resultado da exigência do Banco Mundial em troca de um empréstimo de US\$20 milhões. A finalidade do empréstimo seria aumentar o capital da Perdígão Agroindustrial, a maior empresa do grupo.		(Exame, 1989b)	Interferência de parte externa
66	1988	Incorporadas a Sulina Alimentos S/A, a Ideal Avícola S/A e a Granja Ideal S/A, em Serafina Corrêa (RS), compostas por granjas e um abatedouro de aves e um de suínos.		(Giordano, 1995, p.22)	
67	1988	Constituída a Perdígão da Amazônia S/A, voltada ao processamento de soja e derivados, em Cuiabá (MT).	Teve o controle acionário transferido em	(Perdígão, 2003)	
68	1988	Constituída a Perdígão Avícola Rio Claro Ltda., em Rio Claro (SP), uma joint-venture entre a Perdígão e a Cobb-Vantress (minoritária), empresa de genética avícola americana, para produção, a partir de avós, de matrizes para atender as necessidades da Empresa.		(Perdígão, 2003)	
69	1988	Criada a Perdígão Adubos, em conjunto com a Associação dos Avicultores do Meio-Oeste, para a produção de adubo orgânico.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
70	1989	Saul Brandalise Jr. assume o cargo de diretor vice-presidente da holding, e Ivan Bonato, retornando a Perdígão, passa a ocupar a vice-presidência executiva.		(Uller, 2002, p.29)	
71	1989	Lançada a linha Turma da Mônica, pioneira no Brasil no segmento de produtos industrializados de carnes com baixa condimentação.		(Perdígão, 2003)	
72	1989	Firmada parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão, com transferência de 3,5% das ações preferenciais em troca de US\$ 7 milhões, para a ampliação de dois frigoríficos especializados para o mercado japonês.	Através da parceria, supera a Sadia em 91 nas exportações	(Exame, 1989b)	
73	1989	Implantado conjunto de ações voltadas aos recursos humanos, constituindo a CrediPerdígão, uma cooperativa de crédito voltada aos funcionários, a olimpíada Perdígão, com o objetivo de integração e criando o programa "Nossa Gente Nossa História", com o fim de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa.		(Perdígão, 2003)	
74	1989	Compra de fábrica da Swift, em Utinga (Grande São Paulo), de produção de enlatados de carne e de vegetais por US\$ 35 milhões, utilizando crédito de curto prazo. Em 1992, a fábrica foi avaliada em US\$ 20 milhões.	Encerrou atividades em 1994.	(Exame, 1993g)	
75	1989	Incorporado o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa (SP), empresa composta por fábrica de rações, incubatórios e granjas.	Encerrou atividades em 1998.	(Giordano, 1995, p.22)	
76	1989	Iniciada a produção de ervilha, milho, palmito em conserva.		(Carvalho Jr., 1997, p.93)	
77	1990	A Perdígão internacionaliza suas atividades estabelecendo uma joint-venture com o grupo português Valouro, para a produção de embutidos de aves e carne bovina em uma unidade industrial em Portugal, com o intuito de facilitar sua atuação no mercado europeu.	A joint-venture é desfeita um ano mais tarde.	(Carvalho Jr., 1997, p.106)	
78	1990	A Verde Vale, a house agency da Perdígão, abre escritório em Portugal para realizar uma campanha publicitária para criar o hábito de consumo da carne de peru.		(Exame, 1990e)	
79	1990	Recebe durante o SIAL (Salão Internacional da Alimentação), em Paris, o Prêmio Sial D'Or pelo produto Salsicha da Mônica. Este prêmio é conferido a produtos inovadores com história de sucesso comercial em seus países de origem.		(Perdígão, 2003)	
80	1990	Implementado programa de tecnologia ambiental, para aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente das unidades industriais.	Na década de 90, foram aplicados cerca de US\$ 7 milhões.	(Perdígão, 2003)	
81	1990	Os abatedouros de aves de Capinzal (SC) e Marau (RS) são aprovados para exportar para a União Européia.		(Perdígão, 2003)	
82	1991	Saul Brandalise, um dos fundadores da Perdígão, morre em Videira (SC). Ângelo Ponzone, o outro fundador da Perdígão, morre no Rio de Janeiro (RJ).		(Perdígão, 2003)	
83	1991	Lançado o creme vegetal "Toque de Sabor"		(Mior, 1992, p.87)	
84	1991	Flávio assume a presidência do conselho de administração (continuando a administrar a Perdígão Alimentos). Saul Jr. assume a presidência da empresa (continuando a administrar a Perdígão Alimentos).		(Exame, 1992h)	
85	1992	Instalou-se em Arceburgo(MG) a unidade de pesquisa genética de aves.		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck				II. Traços de Orientação Interna - Alocação de Recursos		
86	1992	Início do processo de racionalização empresa, pressionado pelos acionistas minoritários. Foram tomadas algumas medidas de reorganização, como um programa de enxugamento e saneamento dos negócios.	Insuficientes para superar as dificuldades.	(Exame, 1992h e 1993d)	Resposta da alta direção mediante pressão dos acionistas	
87	1992	Reorganização Societária e financeira através do Banco JP Morgan. Um diretor (Vaz) é indicado pelo banco credores para assumir a diretoria administrativo-financeira.		(Giordano, 1995, p.22)	Evidência de fraqueza na alta direção, pois o gestor externo foi imposto pelo credores.	
88	1992	Para redução dos custos operacionais, é contratada a consultoria Alexander Proudfoot/Philip Crosby Associados.		(Exame, 1993d)		
89	1992	Contratada a Arthur Andersen para auditar as contas das empresas do grupo.		(Exame, 1993d)		
90	1992	O conselho de administração abre espaço para acionistas minoritários, com a participação de representantes da Weg Motores e Continental Bank.		(Exame, 1993d)		
91	1993	Saul e Flávio Brandalise são convidados a permanecer no conselho de administração e entregar a presidência-executiva a Roberto D'Utra Vaz.		(Exame, 1993d)	Consequência da incapacidade gerencial da alta direção	
92	1993	Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do Conselho de Administração, assume a Presidência Executiva da empresa.		(Exame, 1993g)	Consequência da incapacidade gerencial da alta direção	
93	1994	Em setembro, o controle acionário é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando a fase da administração familiar.		(Perdigão, 2003)		
Total de eventos:					5	1

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck					III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas	
					Desafio: aumento da complexidade (torna-se mais difícil entender as questões)	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Modo casuístico	Modo sistemático
1	1934	Resultado de uma associação, forma-se o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia., na Vila das Perdizes, às margens do Rio do Peixe.		(Brandalise, 1982, p.49)		
2	1937	Ponzoni, Brandalise & Cia. associa-se à Floriani, Bonato & Cia. Ltda., rede de lojas de Bom Retiro (atual Luzerna/SC), constituindo a Ponzoni, Bonato & Cia. Ltda. e estendendo a atuação comercial para outros municípios da região.	Saul torna-se Diretor desta firma.	(Perdígão, 2003)		
3	1938	A sociedade é desfeita, voltando a ser Ponzoni Brandalise & Cia., mas perpetuou-se a relação pessoal e familiar entre os Brandalise e os Bonato.		(Brandalise, 1982, p.78)		
4	1939	Incorporado o frigorífico Frey & Kellermann, em Vila de Vitória, na margem oposta do Rio do Peixe. Surgiu então a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que usava como marca a ave Uru.		(Brandalise, 1982, p.78)		
5	1941	A empresa muda sua identificação, adotando um novo logotipo com um casal de perdizes e o nome Perdígão, denominação do macho da perdiz, ave muito presente na região. A marca foi inicialmente usada para identificar os produtos derivados de suínos.		(Perdígão, 2003)		
6	1942	O abate de suínos alcança a marca de 100 animais/dia, o que exige a melhoria tecnológica dos equipamentos do frigorífico.		(Perdígão, 2003)		
7	1943	Adquirida pela Ponzoni, Brandalise & Cia. a Sociedade Curtume Catarinense (mais tarde Curtume Perdígão), para expandir os negócios através do processamento das peles de suínos próprias e de terceiros.		(Perdígão, 2003)		
8	1944	Em 1º de março é criado o município de Videira, a partir da união das Vilas de Perdizes e de Vitória.		(Perdígão, 2003)		
9	1945	Os negócios com comércio, indústria e curtume são agrupados em uma sociedade anônima, que passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)		
10	1946	A empresa instala um moinho de trigo em Videira (SC) com capacidade de 6 toneladas diárias de farinha.		(Perdígão, 2003)		
11	1947	Primeiro investimento no setor madeireiro, com a aquisição de serrarias. As matas nativas de sua propriedade forneciam a madeira que, após beneficiada, tinha vários destinos: construção de instalações agropecuárias, de casas para os funcionários e de embalagens para os produtos. O excedente era comercializado e as aparas e sobras, provenientes do beneficiamento, queimadas nas caldeiras para a geração de vapor nos frigoríficos.		(Perdígão, 2003)		
12	1954	É construída a Granja Santa Gema, em Videira (SC), voltada à produção de animais de alta linhagem. A unidade, que visava o melhoramento genético dos animais, incluía dois módulos produtores de suínos e uma granja modelo para aves, considerada o berço da avicultura na Perdígão.		(Perdígão, 2003)		Com a melhoria da qualidade da matéria-prima, pode-se prevenir problemas e aumentar a produtividade no abate.
13	1955	Início do abate de aves em pequena escala. A atividade era realizada de forma artesanal nas dependências do frigorífico de suínos.	Contemplado no evento 12	(Perdígão, 2003)		
14	1955	Constituído o Expresso Perdígão, em resposta à demanda gerada pela movimentação de cargas oriundas das diversas atividades e à necessidade de agilizar as entregas aos clientes.		(Perdígão, 2003)		
15	1955	Inaugurada fábrica de rações para atender as necessidades dos plantéis de aves e suínos da Granja Santa Gema, com o aproveitamento dos resíduos industriais do frigorífico e do moinho.		(Perdígão, 2003)		
16	1956	Alterada a razão social da Empresa que, para contemplar a atividade de transporte, passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. - Comércio, Indústria e Transporte.	Contemplado no evento 14	(Perdígão, 2003)		
17	1957	A precariedade de estradas exigiu a utilização de transporte aéreo para escoamento da produção, levando à aquisição de dois aviões Douglas DC-3 para possibilitar a colocação dos produtos no mercado de São Paulo, importante para viabilizar os planos de expansão comercial da Empresa.		(Perdígão, 2003)		
18	1958	A Empresa recebe a denominação de PERDIGÃO S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)		
19	1962	O abate industrial chega a 500 aves/dia, comercializadas resfriadas em São Paulo.		(Perdígão, 2003)		
20	1963	Instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos nas unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões das áreas de Controle da Qualidade e de Pesquisa & Desenvolvimento da Empresa.		(Perdígão, 2003)		Investimentos de longo prazo na aprendizagem e resolução de problemas técnicos.
21	1964	O melhoramento genético obtido a partir dos experimentos na Granja Santa Gema, permite a substituição dos suínos "tipo banha" pelos do "tipo carne", com melhor aproveitamento da carcaça, em resposta às novas exigências de mercado.		(Perdígão, 2003)		Melhoria na produtividade da empresa.
22	1965	Criada a Gráfica Perdígão Ltda., depois chamada de Perdígão Serviços Ltda.		(Brandalise, 1982, p.81)		
23	1966	Implantado o sistema de produção integrada de aves, com a engorda de lotes experimentais de 1,2 mil pintinhos por produtores parceiros.		(Perdígão, 2003)		
24	1968	Início da automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos nas dependências do frigorífico de suínos. A capacidade de abate atinge 1,5 mil aves/dia.		(Perdígão, 2003)		
25	1969	Implantadas empresas comerciais distribuidoras com as antigas filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Bauru e Santos.		(Brandalise, 1982, p.82)		
26	1971	Expande-se a atividade de curtume com a aquisição do Empório Couros S.A., empresa que, após a fusão com o Curtume Perdígão, tornou-se Perdígão Couros S.A. Com as exportações, aumenta a importância destes negócios.		(Brandalise, 1982, p.82)		
27	1971	São criadas a Perbon Couros Ltda. e Perbon Couros Franca Ltda., para a distribuição no mercado interno.		(Brandalise, 1982, p.82)		

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck				III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas	
28	1972	A empresa passa a utilizar o farelo de soja nas rações, possibilitando equilibrar e padronizar a alimentação animal.		(Belchior, 2004)	
29	1972	A Perdigão dissolve o time de futebol e a SEP transforma-se em SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdigão, com instalações para o lazer dos funcionários e familiares.		(Perdigão, 2003)	
30	1973	A empresa constrói o San Raphael Palace Hotel em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
31	1973	A empresa constrói o Supermercado Perdigão em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
32	1974	Constituída a Perdigão Rações S.A. Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal.	Depois denominada Perdigão Alimentos	(Perdigão, 2003)	
33	1975	Construído o primeiro abatedouro exclusivo para aves, em Videira (SC).		(Perdigão, 2003)	
34	1975	São exportadas 3.469 toneladas de frangos inteiros, embarcadas no navio Aconcáqua, para a Arábia Saudita.		(Perdigão, 2003)	
35	1975	Criada a Perdigão Agropecuária S.A., composta de granjas e incubatórios.		(Brandalise, 1982, p.84)	
36	1976	A Perdigão lidera a formação de um pool com mais duas empresas e cria a UNEF - União de Exportadores de Frangos, entidade impulsionadora do Brasil no comércio internacional de carne de frango.		(Perdigão, 2003)	
37	1976	A Perdigão Alimentos S/A, que já produzia rações, passa a industrializar soja e derivados com a construção em Videira de uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo.		(Perdigão, 2003)	
38	1977	Ivan Bonato, genro de Saul Brandalise, é nomeado secretário da Fazenda do Estado de Santa Catarina.	Exerce dois mandatos consecutivos.	(Exame, 1980b)	
39	1977	Incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, uma empresa de abate e industrialização de suínos, em Salto Veloso (SC), e que no ano seguinte passou a chamar Perdigão Veloso S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
40	1977	Ocorre a abertura de capital da principal empresa do grupo, a Perdigão S.A.		(Brandalise, 1982, p.84)	
41	1977	As exportações de frango para Arábia Saudita ganham maior representatividade.	Contemplado no evento 34	(Uller, 2002, p.63)	
42	1977	Tem início a atividade de fruticultura de maçã, com a compra de fazendas produtoras na região de Fraiburgo (SC). Depois são adquiridos pomares em Guarapuava (PR)		(Brandalise, 1982, p.85)	
43	1979	É trazida dos EUA a tecnologia da carne mecanicamente separada (CMS), barateando os preços dos produtos.		(Belchior, 2004)	
44	1979	A Perdigão Alimentos incorpora a Rações Pagnocelli S.A., fábrica localizada em Catanduvas (SC).		(Perdigão, 2003)	
45	1979	São importadas dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie Gallus Gallus e se dá início a um programa de melhoramento genético com o objetivo de desenvolver uma ave especial com 70% de suas carnes concentradas no peito e nas coxas. Nasce aí a marca Chester		(Carvalho Jr., 1997, p.114)	Modo sistemático na resolução de problemas tecnológicos
46	1980	Incorporadas a Agropecuária Confiança Ltda. e a Comércio e Indústria Saule Pagnocelli S.A. em Herval D'Oeste (SC), compreendendo uma unidade de abate e industrialização de suínos, granjas, serraria, reservas florestais e uma hidrelétrica		(Perdigão, 2003)	
47	1980	Incorporada a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal (SC), composta por um abatedouro de aves, uma unidade de industrialização de suínos e granjas.		(Perdigão, 2003)	
48	1980	Aquisição da Reflora Reflorestamento S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
49	1980	Além das três estações comerciais de rádio, a empresa recebe uma concessão de televisão, a TV Planalto de Lages (SC).		(Exame, 1980b)	
50	1981	A Perdigão Alimentos S/A e Perdigão Agroindustrial S/A abrem o capital.		(Perdigão, 2003)	
51	1981	Aquisição da Nodaris S.A. Empreendimentos Florestais Ltda.		(Giordano, 1995, p.22)	
52	1981	A Perdigão recebeu o prêmio ABAMEC, por ter sido a empresa do ano, entre todas as companhias listadas nas bolsas de valores do país.		(Brandalise, 1982, p.88)	
53	1983	Lançada a Linha Chester, pioneira em produtos industrializados com baixo teor de gordura.	Contemplado no evento 45	(Perdigão, 2003)	
54	1984	Incorporadas a Suely Avícola S.A, Frigorífico Cantagalo S.A e Suely Rações S.A., empreendimentos compostos de granjas de matrizes, incubatório, fábrica de rações e abatedouro de frangos, localizados em Orleans, Jaguaruna, Içara, Criciúma e São José, região sul de Santa Catarina. Posteriormente, o frigorífico de aves foi desativado e as granjas e fábricas de ração ampliadas e modernizadas.		(Perdigão, 2003)	
55	1984	A Perdigão forma um time de futebol de salão profissional, cuja trajetória vitoriosa serviu como um importante veículo de promoção da Empresa.		(Perdigão, 2003)	
56	1984	Firmado um acordo com a Danone, visando transporte de matérias-primas e produtos finais. Caminhões com produtos Danone para a região sul voltavam com produtos Perdigão. Cargas de produtos Perdigão até Recife voltavam com polpa de fruta para Danone.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	Método sistemático de resolução de problemas operacionais.
57	1985	Incorporada a unidade de esmagamento de soja da Contrisoja - Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba, em Severiano de Almeida e Gaurama (RS)		(Mior, 1992, p.85)	
58	1985	Incorporados o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda., Borella Avícola Ltda. Borella Óleos Vegetais Ltda., em Marau (RS), compreendendo granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de rações, silos graneleiros, um abatedouro de suínos e outro de aves.		(Perdigão, 2003)	
59	1985	Foram contatadas universidades brasileiras com a área de pesquisas em melhoramento genético de aves para a contratação de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal, que reforçaram a base tecnológica da empresa. Deixou-se de depender de tecnologia importada		(Giordano, 1995, p.14)	Investimento em pesquisa e em técnicas estatísticas que seria usadas em outras unidades.

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas	
60	1985	A direção da Perdígão tomou a primeira iniciativa no sentido de promover a profissionalização da gestão das empresas. Saul Brandalise, presidente do grupo, convidou seu genro Ivan Bonato, recém saído da Secretaria da Fazenda (SC), onde havia permanecido dois mandatos consecutivos. Junto com ele, Ivan Bonato trouxe outros profissionais, alguns amigos e outros também da Secretaria da Fazenda, especializados na administração de negócios do porte da Perdígão.	O projeto não deu certo, com o afastamento do Sr. Ivan Bonato devido aos seus compromissos políticos.	(Uller, 2002, p.29)	
61	1986	Início da atividade de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda., em Lages (SC).		(Perdígão, 2003)	
62	1986	A Empresa desfaz-se da atividade frutícola, supermercado, hotel e serrarias.		(Perdígão, 2003)	
63	1986	Criação do Serviço Rural Perdígão, passando a prestar assistência técnica não somente a atividade integrada, mas para a propriedade como um todo.		(Carvalho Jr., 1997, p.119)	Método sistemático de resolução de problemas com os produtores.
64	1987	Com a passagem de Saul Brandalise para o Conselho de Administração, Flávio Brandalise, seu filho mais velho, assume a Presidência, dando início à atuação da segunda geração na administração dos negócios.		(Perdígão, 2003)	
65	1987	Ocorre a profissionalização de parte dos dirigentes, como resultado da exigência do Banco Mundial em troca de um empréstimo de US\$20 milhões. A finalidade do empréstimo seria aumentar o capital da Perdígão Agroindustrial, a maior empresa do grupo.		(Exame, 1989b)	Modo Ad Hoc de resolução de problemas.
66	1988	Incorporadas a Sulina Alimentos S/A, a Ideal Avícola S/A e a Granja Ideal S/A, em Serafina Corrêa (RS), compostas por granjas e um abatedouro de aves e um de suínos.		(Giordano, 1995, p.22)	
67	1988	Constituída a Perdígão da Amazônia S/A, voltada ao processamento de soja e derivados, em Cuiabá (MT).	Teve o controle acionário transferido em	(Perdígão, 2003)	
68	1988	Constituída a Perdígão Avícola Rio Claro Ltda., em Rio Claro (SP), uma joint-venture entre a Perdígão e a Cobb-Vantress (minoritária), empresa de genética avícola americana, para produção, a partir de avós, de matrizes para atender as necessidades da Empresa.		(Perdígão, 2003)	Investimento na melhoria de qualidade ao longo prazo.
69	1988	Criada a Perdígão Adubos, em conjunto com a Associação dos Avicultores do Meio-Oeste, para a produção de adubo orgânico.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
70	1989	Saul Brandalise Jr. assume o cargo de diretor vice-presidente da holding, e Ivan Bonato, retornando a Perdígão, passa a ocupar a vice-presidência executiva.		(Uller, 2002, p.29)	
71	1989	Lançada a linha Turma da Mônica, pioneira no Brasil no segmento de produtos industrializados de carnes com baixa condimentação.		(Perdígão, 2003)	
72	1989	Firmada parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão, com transferência de 3,5% das ações preferenciais em troca de US\$ 7 milhões, para a ampliação de dois frigoríficos especializados para o mercado japonês.	Através da parceria, supera a Sadia em 91 nas exportações	(Exame, 1989b)	Método sistemático de resolução de problemas operacionais.
73	1989	Implantado conjunto de ações voltadas aos recursos humanos, constituindo a CrediPerdígão, uma cooperativa de crédito voltada aos funcionários, a olimpíada Perdígão, com o objetivo de integração e criando o programa "Nossa Gente Nossa História", com o fim de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa.		(Perdígão, 2003)	
74	1989	Compra de fábrica da Swift, em Utinga (Grande São Paulo), de produção de enlatados de carne e de vegetais por US\$ 35 milhões, utilizando crédito de curto prazo. Em 1992, a fábrica foi avaliada em US\$ 20 milhões.	Encerrou atividades em 1994.	(Exame, 1993g)	
75	1989	Incorporado o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa (SP), empresa composta por fábrica de rações, incubatórios e granjas.	Encerrou atividades em 1998.	(Giordano, 1995, p.22)	
76	1989	Iniciada a produção de ervilha, milho, palmito em conserva.		(Carvalho Jr., 1997, p.93)	
77	1990	A Perdígão internacionaliza suas atividades estabelecendo uma joint-venture com o grupo português Valouro, para a produção de embutidos de aves e carne bovina em uma unidade industrial em Portugal, com o intuito de facilitar sua atuação no mercado europeu.	A joint-venture é desfeita um ano mais tarde.	(Carvalho Jr., 1997, p.106)	
78	1990	A Verde Vale, a house agency da Perdígão, abre escritório em Portugal para realizar uma campanha publicitária para criar o hábito de consumo da carne de peru.		(Exame, 1990e)	
79	1990	Recebe durante o SIAL (Salão Internacional da Alimentação), em Paris, o Prêmio Sial D'Or pelo produto Salsicha da Mônica. Este prêmio é conferido a produtos inovadores com história de sucesso comercial em seus países de origem.		(Perdígão, 2003)	
80	1990	Implementado programa de tecnologia ambiental, para aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente das unidades industriais.	Na década de 90, foram aplicados cerca de US\$ 7 milhões.	(Perdígão, 2003)	Prevenção de problemas ambientais.
81	1990	Os abatedouros de aves de Capinzal (SC) e Marau (RS) são aprovados para exportar para a União Européia.		(Perdígão, 2003)	
82	1991	Saul Brandalise, um dos fundadores da Perdígão, morre em Videira (SC). Ângelo Ponzone, o outro fundador da Perdígão, morre no Rio de Janeiro (RJ).		(Perdígão, 2003)	
83	1991	Lançado o creme vegetal "Toque de Sabor"		(Mior, 1992, p.87)	
84	1991	Flávio assume a presidência do conselho de administração (continuando a administrar a Perdígão Alimentos). Saul Jr. assume a presidência da empresa (continuando a administrar a Perdígão Alimentos).		(Exame, 1992h)	
85	1992	Instalou-se em Arceburgo(MG) a unidade de pesquisa genética de aves.		(Giordano, 1995, p.14)	Investimento na melhoria de qualidade ao longo prazo.

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck				III. Traços de Orientação Interna - Resolução de Problemas		
86	1992	Início do processo de racionalização empresa, pressionado pelos acionistas minoritários. Foram tomadas algumas medidas de reorganização, como um programa de enxugamento e saneamento dos negócios.	Insuficientes para superar as dificuldades.	(Exame, 1992h e 1993d)	Resposta reativa ao problema.	
87	1992	Reorganização Societária e financeira através do Banco JP Morgan. Um diretor (Vaz) é indicado pelo banco credores para assumir a diretoria administrativo-financeira.		(Giordano, 1995, p.22)	Resposta reativa ao problema.	
88	1992	Para redução dos custos operacionais, é contratada a consultoria Alexander Proudfoot/Philip Crosby Associados.		(Exame, 1993d)	Resposta reativa ao problema.	
89	1992	Contratada a Arthur Andersen para auditar as contas das empresas do grupo.		(Exame, 1993d)	Resposta reativa ao problema.	
90	1992	O conselho de administração abre espaço para acionistas minoritários, com a participação de representantes da Weg Motores e Continental Bank.		(Exame, 1993d)		
91	1993	Saul e Flávio Brandalise são convidados a permanecer no conselho de administração e entregar a presidência-executiva a Roberto D'Utra Vaz.		(Exame, 1993d)		
92	1993	Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do Conselho de Administração, assume a Presidência Executiva da empresa.		(Exame, 1993g)		
93	1994	Em setembro, o controle acionário é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando a fase da administração familiar.		(Perdigão, 2003)		
Total de eventos:					5	11

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck					IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial	
					Desafio: aumento da demanda por talentos gerenciais	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Pobre e de forma emergente	Cedo e de forma deliberada
1	1934	Resultado de uma associação, forma-se o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia., na Vila das Perdizes, às margens do Rio do Peixe.		(Brandalise, 1982, p.49)		
2	1937	Ponzoni, Brandalise & Cia. associa-se à Floriani, Bonato & Cia. Ltda., rede de lojas de Bom Retiro (atual Luzerna/SC), constituindo a Ponzoni, Bonato & Cia. Ltda. e estendendo a atuação comercial para outros municípios da região.	Saul torna-se Diretor desta firma.	(Perdigão, 2003)		
3	1938	A sociedade é desfeita, voltando a ser Ponzoni Brandalise & Cia., mas perpetuou-se a relação pessoal e familiar entre os Brandalise e os Bonato.		(Brandalise, 1982, p.78)		
4	1939	Incorporado o frigorífico Frey & Kellermann, em Vila de Vitória, na margem oposta do Rio do Peixe. Surgiu então a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que usava como marca a ave Uru.		(Brandalise, 1982, p.78)		
5	1941	A empresa muda sua identificação, adotando um novo logotipo com um casal de perdizes e o nome Perdígão, denominação do macho da perdiz, ave muito presente na região. A marca foi inicialmente usada para identificar os produtos derivados de suínos.		(Perdigão, 2003)		
6	1942	O abate de suínos alcança a marca de 100 animais/dia, o que exige a melhoria tecnológica dos equipamentos do frigorífico.		(Perdigão, 2003)		
7	1943	Adquirida pela Ponzoni, Brandalise & Cia. a Sociedade Curtume Catarinense (mais tarde Curtume Perdígão), para expandir os negócios através do processamento das peles de suínos próprias e de terceiros.		(Perdigão, 2003)		
8	1944	Em 1º de março é criado o município de Videira, a partir da união das Vilas de Perdizes e de Vitória.		(Perdigão, 2003)		
9	1945	Os negócios com comércio, indústria e curtume são agrupados em uma sociedade anônima, que passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. Comércio e Indústria.		(Perdigão, 2003)		
10	1946	A empresa instala um moinho de trigo em Videira (SC) com capacidade de 6 toneladas diárias de farinha.		(Perdigão, 2003)		
11	1947	Primeiro investimento no setor madeireiro, com a aquisição de serrarias. As matas nativas de sua propriedade forneciam a madeira que, após beneficiada, tinha vários destinos: construção de instalações agropecuárias, de casas para os funcionários e de embalagens para os produtos. O excedente era comercializado e as aparas e sobras, provenientes do beneficiamento, queimadas nas caldeiras para a geração de vapor nos frigoríficos.		(Perdigão, 2003)		
12	1954	É construída a Granja Santa Gema, em Videira (SC), voltada à produção de animais de alta linhagem. A unidade, que visava o melhoramento genético dos animais, incluía dois módulos produtores de suínos e uma granja modelo para aves, considerada o berço da avicultura na Perdígão.		(Perdigão, 2003)		
13	1955	Início do abate de aves em pequena escala. A atividade era realizada de forma artesanal nas dependências do frigorífico de suínos.	Contemplado no evento 12	(Perdigão, 2003)		
14	1955	Constituído o Expresso Perdígão, em resposta à demanda gerada pela movimentação de cargas oriundas das diversas atividades e à necessidade de agilizar as entregas aos clientes.		(Perdigão, 2003)		
15	1955	Inaugurada fábrica de rações para atender as necessidades dos plantéis de aves e suínos da Granja Santa Gema, com o aproveitamento dos resíduos industriais do frigorífico e do moinho.		(Perdigão, 2003)		
16	1956	Alterada a razão social da Empresa que, para contemplar a atividade de transporte, passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. - Comércio, Indústria e Transporte.	Contemplado no evento 14	(Perdigão, 2003)		
17	1957	A precariedade de estradas exigiu a utilização de transporte aéreo para escoamento da produção, levando à aquisição de dois aviões Douglas DC-3 para possibilitar a colocação dos produtos no mercado de São Paulo, importante para viabilizar os planos de expansão comercial da Empresa.		(Perdigão, 2003)		
18	1958	A Empresa recebe a denominação de PERDIGÃO S.A. Comércio e Indústria.		(Perdigão, 2003)		
19	1962	O abate industrial chega a 500 aves/dia, comercializadas resfriadas em São Paulo.		(Perdigão, 2003)		
20	1963	Instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos nas unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões das áreas de Controle da Qualidade e de Pesquisa & Desenvolvimento da Empresa.		(Perdigão, 2003)		
21	1964	O melhoramento genético obtido a partir dos experimentos na Granja Santa Gema, permite a substituição dos suínos "tipo banha" pelos do "tipo carne", com melhor aproveitamento da carcaça, em resposta às novas exigências de mercado.		(Perdigão, 2003)		
22	1965	Criada a Gráfica Perdígão Ltda., depois chamada de Perdígão Serviços Ltda.		(Brandalise, 1982, p.81)		
23	1966	Implantado o sistema de produção integrada de aves, com a engorda de lotes experimentais de 1,2 mil pintinhos por produtores parceiros.		(Perdigão, 2003)		
24	1968	Início da automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos nas dependências do frigorífico de suínos. A capacidade de abate atinge 1,5 mil aves/dia.		(Perdigão, 2003)		
25	1969	Implantadas empresas comerciais distribuidoras com as antigas filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Bauru e Santos.		(Brandalise, 1982, p.82)		
26	1971	Expande-se a atividade de curtume com a aquisição do Empório Couros S.A., empresa que, após a fusão com o Curtume Perdígão, tornou-se Perdígão Couros S.A. Com as exportações, aumenta a importância destes negócios.		(Brandalise, 1982, p.82)		
27	1971	São criadas a Perbon Couros Ltda. e Perbon Couros Franca Ltda., para a distribuição no mercado interno.		(Brandalise, 1982, p.82)		

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial	
28	1972	A empresa passa a utilizar o farelo de soja nas rações, possibilitando equilibrar e padronizar a alimentação animal.		(Belchior, 2004)	
29	1972	A Perdígão dissolve o time de futebol e a SEP transforma-se em SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdígão, com instalações para o lazer dos funcionários e familiares.		(Perdígão, 2003)	
30	1973	A empresa constrói o San Raphael Palace Hotel em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
31	1973	A empresa constrói o Supermercado Perdígão em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
32	1974	Constituída a Perdígão Rações S.A. Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal.	Depois denominada Perdígão Alimentos	(Perdígão, 2003)	
33	1975	Construído o primeiro abatedouro exclusivo para aves, em Videira (SC).		(Perdígão, 2003)	
34	1975	São exportadas 3.469 toneladas de frangos inteiros, embarcadas no navio Aconcáqua, para a Arábia Saudita.		(Perdígão, 2003)	
35	1975	Criada a Perdígão Agropecuária S.A., composta de granjas e incubatórios.		(Brandalise, 1982, p.84)	
36	1976	A Perdígão lidera a formação de um pool com mais duas empresas e cria a UNEF - União de Exportadores de Frangos, entidade impulsionadora do Brasil no comércio internacional de carne de frango.		(Perdígão, 2003)	
37	1976	A Perdígão Alimentos S/A, que já produzia rações, passa a industrializar soja e derivados com a construção em Videira de uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo.		(Perdígão, 2003)	
38	1977	Ivan Bonato, genro de Saul Brandalise, é nomeado secretário da Fazenda do Estado de Santa Catarina.	Exerce dois mandatos consecutivos.	(Exame, 1980b)	
39	1977	Incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, uma empresa de abate e industrialização de suínos, em Salto Veloso (SC), e que no ano seguinte passou a chamar Perdígão Veloso S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
40	1977	Ocorre a abertura de capital da principal empresa do grupo, a Perdígão S.A.		(Brandalise, 1982, p.84)	
41	1977	As exportações de frango para Arábia Saudita ganham maior representatividade.	Contemplado no evento 34	(Uller, 2002, p.63)	
42	1977	Tem início a atividade de fruticultura de maçã, com a compra de fazendas produtoras na região de Fraiburgo (SC). Depois são adquiridos pomares em Guarapuava (PR)		(Brandalise, 1982, p.85)	
43	1979	É trazida dos EUA a tecnologia da carne mecanicamente separada (CMS), barateando os preços dos produtos.		(Belchior, 2004)	
44	1979	A Perdígão Alimentos incorpora a Rações Pagnocelli S.A., fábrica localizada em Catanduvas (SC).		(Perdígão, 2003)	
45	1979	São importadas dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie Gallus Gallus e se dá início a um programa de melhoramento genético com o objetivo de desenvolver uma ave especial com 70% de suas carnes concentradas no peito e nas coxas. Nasce aí a marca Chester		(Carvalho Jr., 1997, p.114)	
46	1980	Incorporadas a Agropecuária Confiança Ltda. e a Comércio e Indústria Saule Pagnocelli S.A. em Herval D'Oeste (SC), compreendendo uma unidade de abate e industrialização de suínos, granjas, serraria, reservas florestais e uma hidrelétrica		(Perdígão, 2003)	
47	1980	Incorporada a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal (SC), composta por um abatedouro de aves, uma unidade de industrialização de suínos e granjas.		(Perdígão, 2003)	
48	1980	Aquisição da Reflora Reflorestamento S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
49	1980	Além das três estações comerciais de rádio, a empresa recebe uma concessão de televisão, a TV Planalto de Lages (SC).		(Exame, 1980b)	
50	1981	A Perdígão Alimentos S/A e Perdígão Agroindustrial S/A abrem o capital.		(Perdígão, 2003)	
51	1981	Aquisição da Nodaris S.A. Empreendimentos Florestais Ltda.		(Giordano, 1995, p.22)	
52	1981	A Perdígão recebeu o prêmio ABAMEC, por ter sido a empresa do ano, entre todas as companhias listadas nas bolsas de valores do país.		(Brandalise, 1982, p.88)	
53	1983	Lançada a Linha Chester, pioneira em produtos industrializados com baixo teor de gordura.	Contemplado no evento 45	(Perdígão, 2003)	
54	1984	Incorporadas a Suely Avícola S.A, Frigorífico Cantagalo S.A e Suely Rações S.A., empreendimentos compostos de granjas de matrizes, incubatório, fábrica de rações e abatedouro de frangos, localizados em Orleans, Jaguaruna, Içara, Criciúma e São José, região sul de Santa Catarina. Posteriormente, o frigorífico de aves foi desativado e as granjas e fábricas de ração ampliadas e modernizadas.		(Perdígão, 2003)	
55	1984	A Perdígão forma um time de futebol de salão profissional, cuja trajetória vitoriosa serviu como um importante veículo de promoção da Empresa.		(Perdígão, 2003)	
56	1984	Firmado um acordo com a Danone, visando transporte de matérias-primas e produtos finais. Caminhões com produtos Danone para a região sul voltavam com produtos Perdígão. Cargas de produtos Perdígão até Recife voltavam com polpa de fruta para Danone.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
57	1985	Incorporada a unidade de esmagamento de soja da Contrisoja - Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba, em Severiano de Almeida e Gaurama (RS)		(Mior, 1992, p.85)	
58	1985	Incorporados o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda., Borella Avícola Ltda. Borella Óleos Vegetais Ltda., em Marau (RS), compreendendo granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de rações, silos graneleiros, um abatedouro de suínos e outro de aves.		(Perdígão, 2003)	
59	1985	Foram contatadas universidades brasileiras com a área de pesquisas em melhoramento genético de aves para a contratação de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal, que reforçaram a base tecnológica da empresa. Deixou-se de depender de tecnologia importada.		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial	
60	1985	A direção da Perdígão tomou a primeira iniciativa no sentido de promover a profissionalização da gestão das empresas. Saul Brandalise, presidente do grupo, convidou seu genro Ivan Bonato, recém saído da Secretaria da Fazenda (SC), onde havia permanecido dois mandatos consecutivos. Junto com ele, Ivan Bonato trouxe outros profissionais, alguns amigos e outros também da Secretaria da Fazenda, especializados na administração de negócios do porte da Perdígão.	O projeto não deu certo, com o afastamento do Sr. Ivan Bonato devido aos seus compromissos políticos.	(Uller, 2002, p.29)	Recrutamento de profissional sem experiência no ramo, evidenciando ausência de pessoas preparadas internamente.
61	1986	Início da atividade de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda., em Lages (SC).		(Perdígão, 2003)	
62	1986	A Empresa desfaz-se da atividade frutícola, supermercado, hotel e serrarias.		(Perdígão, 2003)	
63	1986	Criação do Serviço Rural Perdígão, passando a prestar assistência técnica não somente a atividade integrada, mas para a propriedade como um todo.		(Carvalho Jr., 1997, p.119)	
64	1987	Com a passagem de Saul Brandalise para o Conselho de Administração, Flávio Brandalise, seu filho mais velho, assume a Presidência, dando início à atuação da segunda geração na administração dos negócios.		(Perdígão, 2003)	Flávio Brandalise sempre trabalhou na empresa.
65	1987	Ocorre a profissionalização de parte dos dirigentes, como resultado da exigência do Banco Mundial em troca de um empréstimo de US\$20 milhões. A finalidade do empréstimo seria aumentar o capital da Perdígão Agroindustrial, a maior empresa do grupo.		(Exame, 1989b)	Aumento de ofertas de posições gerenciais.
66	1988	Incorporadas a Sulina Alimentos S/A, a Ideal Avícola S/A e a Granja Ideal S/A, em Serafina Corrêa (RS), compostas por granjas e um abatedouro de aves e um de suínos.		(Giordano, 1995, p.22)	
67	1988	Constituída a Perdígão da Amazônia S/A, voltada ao processamento de soja e derivados, em Cuiabá (MT).	Teve o controle acionário transferido em	(Perdígão, 2003)	
68	1988	Constituída a Perdígão Avícola Rio Claro Ltda., em Rio Claro (SP), uma joint-venture entre a Perdígão e a Cobb-Vantress (minoritária), empresa de genética avícola americana, para produção, a partir de avós, de matrizes para atender as necessidades da Empresa.		(Perdígão, 2003)	
69	1988	Criada a Perdígão Adubos, em conjunto com a Associação dos Avicultores do Meio-Oeste, para a produção de adubo orgânico.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
70	1989	Saul Brandalise Jr. assume o cargo de diretor vice-presidente da holding, e Ivan Bonato, retornando a Perdígão, passa a ocupar a vice-presidência executiva.		(Uller, 2002, p.29)	Recrutamento de pessoal externo para nível gerencial.
71	1989	Lançada a linha Turma da Mônica, pioneira no Brasil no segmento de produtos industrializados de carnes com baixa condimentação.		(Perdígão, 2003)	
72	1989	Firmada parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão, com transferência de 3,5% das ações preferenciais em troca de US\$ 7 milhões, para a ampliação de dois frigoríficos especializados para o mercado japonês.	Através da parceria, supera a Sadia em 91 nas exportações	(Exame, 1989b)	
73	1989	Implantado conjunto de ações voltadas aos recursos humanos, constituindo a CrediPerdígão, uma cooperativa de crédito voltada aos funcionários, a olimpíada Perdígão, com o objetivo de integração e criando o programa "Nossa Gente Nossa História", com o fim de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa.		(Perdígão, 2003)	Motivação para permanência do funcionário no longo prazo.
74	1989	Compra de fábrica da Swift, em Utinga (Grande São Paulo), de produção de enlatados de carne e de vegetais por US\$ 35 milhões, utilizando crédito de curto prazo. Em 1992, a fábrica foi avaliada em US\$ 20 milhões.	Encerrou atividades em 1994.	(Exame, 1993g)	
75	1989	Incorporado o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa (SP), empresa composta por fábrica de rações, incubatórios e granjas.	Encerrou atividades em 1998.	(Giordano, 1995, p.22)	
76	1989	Iniciada a produção de ervilha, milho, palmito em conserva.		(Carvalho Jr., 1997, p.93)	
77	1990	A Perdígão internacionaliza suas atividades estabelecendo uma joint-venture com o grupo português Valouro, para a produção de embutidos de aves e carne bovina em uma unidade industrial em Portugal, com o intuito de facilitar sua atuação no mercado europeu.	A joint-venture é desfeita um ano mais tarde.	(Carvalho Jr., 1997, p.106)	
78	1990	A Verde Vale, a house agency da Perdígão, abre escritório em Portugal para realizar uma campanha publicitária para criar o hábito de consumo da carne de peru.		(Exame, 1990e)	
79	1990	Recebe durante o SIAL (Salão Internacional da Alimentação), em Paris, o Prêmio Sial D'Or pelo produto Salsicha da Mônica. Este prêmio é conferido a produtos inovadores com história de sucesso comercial em seus países de origem.		(Perdígão, 2003)	
80	1990	Implementado programa de tecnologia ambiental, para aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente das unidades industriais.	Na década de 90, foram aplicados cerca de US\$ 7 milhões.	(Perdígão, 2003)	
81	1990	Os abatedouros de aves de Capinzal (SC) e Marau (RS) são aprovados para exportar para a União Européia.		(Perdígão, 2003)	
82	1991	Saul Brandalise, um dos fundadores da Perdígão, morre em Videira (SC). Ângelo Ponzoni, o outro fundador da Perdígão, morre no Rio de Janeiro (RJ).		(Perdígão, 2003)	
83	1991	Lançado o creme vegetal "Toque de Sabor"		(Mior, 1992, p.87)	
84	1991	Flávio assume a presidência do conselho de administração (continuando a administrar a Perdígão Alimentos). Saul Jr. assume a presidência da empresa (continuando a administrar a Perdígão Alimentos).		(Exame, 1992h)	
85	1992	Instalou-se em Arceburgo(MG) a unidade de pesquisa genética de aves.		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck					IV. Traços de Orientação Interna - Formação de Hierarquia Gerencial	
86	1992	Início do processo de racionalização empresa, pressionado pelos acionistas minoritários. Foram tomadas algumas medidas de reorganização, como um programa de enxugamento e saneamento dos negócios.	Insuficientes para superar as dificuldades.	(Exame, 1992h e 1993d)		
87	1992	Reorganização Societária e financeira através do Banco JP Morgan. Um diretor (Vaz) é indicado pelo banco credores para assumir a diretoria administrativo-financeira.		(Giordano, 1995, p.22)	Incapacidade dos gestores internos para resolver o problema.	
88	1992	Para redução dos custos operacionais, é contratada a consultoria Alexander Proudfoot/Philip Crosby Associados.		(Exame, 1993d)		
89	1992	Contratada a Arthur Andersen para auditar as contas das empresas do grupo.		(Exame, 1993d)		
90	1992	O conselho de administração abre espaço para acionistas minoritários, com a participação de representantes da Weg Motores e Continental Bank.		(Exame, 1993d)		
91	1993	Saul e Flávio Brandalise são convidados a permanecer no conselho de administração e entregar a presidência-executiva a Roberto D'Utra Vaz.		(Exame, 1993d)	Incapacidade dos gestores internos para resolver o problema.	
92	1993	Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do Conselho de Administração, assume a Presidência Executiva da empresa.		(Exame, 1993g)	Incapacidade dos gestores internos para resolver o problema.	
93	1994	Em setembro, o controle acionário é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando a fase da administração familiar.		(Perdigão, 2003)		
Total de eventos:					5	3

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck					V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo	
					Desafio: fomento de iniciativas empreendedoras no seio da empresa	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Metas satisfatórias ou arriscadas	Metas audaciosas e compatíveis
1	1934	Resultado de uma associação, forma-se o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia., na Vila das Perdizes, às margens do Rio do Peixe.		(Brandalise, 1982, p.49)		
2	1937	Ponzoni, Brandalise & Cia. associa-se à Floriani, Bonato & Cia. Ltda., rede de lojas de Bom Retiro (atual Luzerna/SC), constituindo a Ponzoni, Bonato & Cia. Ltda. e estendendo a atuação comercial para outros municípios da região.	Saul torna-se Diretor desta firma.	(Perdígão, 2003)		
3	1938	A sociedade é desfeita, voltando a ser Ponzoni Brandalise & Cia., mas perpetuou-se a relação pessoal e familiar entre os Brandalise e os Bonato.		(Brandalise, 1982, p.78)		
4	1939	Incorporado o frigorífico Frey & Kellermann, em Vila de Vitória, na margem oposta do Rio do Peixe. Surgiu então a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que usava como marca a ave Uru.		(Brandalise, 1982, p.78)		
5	1941	A empresa muda sua identificação, adotando um novo logotipo com um casal de perdizes e o nome Perdígão, denominação do macho da perdiz, ave muito presente na região. A marca foi inicialmente usada para identificar os produtos derivados de suínos.		(Perdígão, 2003)		
6	1942	O abate de suínos alcança a marca de 100 animais/dia, o que exige a melhoria tecnológica dos equipamentos do frigorífico.		(Perdígão, 2003)		
7	1943	Adquirida pela Ponzoni, Brandalise & Cia. a Sociedade Curtume Catarinense (mais tarde Curtume Perdígão), para expandir os negócios através do processamento das peles de suínos próprias e de terceiros.		(Perdígão, 2003)		
8	1944	Em 1º de março é criado o município de Videira, a partir da união das Vilas de Perdizes e de Vitória.		(Perdígão, 2003)		
9	1945	Os negócios com comércio, indústria e curtume são agrupados em uma sociedade anônima, que passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)		
10	1946	A empresa instala um moinho de trigo em Videira (SC) com capacidade de 6 toneladas diárias de farinha.		(Perdígão, 2003)		
11	1947	Primeiro investimento no setor madeireiro, com a aquisição de serrarias. As matas nativas de sua propriedade forneciam a madeira que, após beneficiada, tinha vários destinos: construção de instalações agropecuárias, de casas para os funcionários e de embalagens para os produtos. O excedente era comercializado e as aparas e sobras, provenientes do beneficiamento, queimadas nas caldeiras para a geração de vapor nos frigoríficos.		(Perdígão, 2003)		
12	1954	É construída a Granja Santa Gema, em Videira (SC), voltada à produção de animais de alta linhagem. A unidade, que visava o melhoramento genético dos animais, incluía dois módulos produtores de suínos e uma granja modelo para aves, considerada o berço da avicultura na Perdígão.		(Perdígão, 2003)		Pioneira na avicultura.
13	1955	Início do abate de aves em pequena escala. A atividade era realizada de forma artesanal nas dependências do frigorífico de suínos.	Contemplado no evento 12	(Perdígão, 2003)		
14	1955	Constituído o Expresso Perdígão, em resposta à demanda gerada pela movimentação de cargas oriundas das diversas atividades e à necessidade de agilizar as entregas aos clientes.		(Perdígão, 2003)		
15	1955	Inaugurada fábrica de rações para atender as necessidades dos plantéis de aves e suínos da Granja Santa Gema, com o aproveitamento dos resíduos industriais do frigorífico e do moinho.		(Perdígão, 2003)		
16	1956	Alterada a razão social da Empresa que, para contemplar a atividade de transporte, passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. - Comércio, Indústria e Transporte.	Contemplado no evento 14	(Perdígão, 2003)		
17	1957	A precariedade de estradas exigiu a utilização de transporte aéreo para escoamento da produção, levando à aquisição de dois aviões Douglas DC-3 para possibilitar a colocação dos produtos no mercado de São Paulo, importante para viabilizar os planos de expansão comercial da Empresa.		(Perdígão, 2003)	Assim como para a Sadia, este era possivelmente um investimento demasiadamente arriscado para um frigorífico.	
18	1958	A Empresa recebe a denominação de PERDIGÃO S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)		
19	1962	O abate industrial chega a 500 aves/dia, comercializadas resfriadas em São Paulo.		(Perdígão, 2003)		
20	1963	Instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos nas unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões das áreas de Controle da Qualidade e de Pesquisa & Desenvolvimento da Empresa.		(Perdígão, 2003)		
21	1964	O melhoramento genético obtido a partir dos experimentos na Granja Santa Gema, permite a substituição dos suínos "tipo banha" pelos do "tipo carne", com melhor aproveitamento da carcaça, em resposta às novas exigências de mercado.		(Perdígão, 2003)		
22	1965	Criada a Gráfica Perdígão Ltda., depois chamada de Perdígão Serviços Ltda.		(Brandalise, 1982, p.81)		
23	1966	Implantado o sistema de produção integrada de aves, com a engorda de lotes experimentais de 1,2 mil pintinhos por produtores parceiros.		(Perdígão, 2003)		
24	1968	Início da automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos nas dependências do frigorífico de suínos. A capacidade de abate atinge 1,5 mil aves/dia.		(Perdígão, 2003)		
25	1969	Implantadas empresas comerciais distribuidoras com as antigas filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Bauru e Santos.		(Brandalise, 1982, p.82)		
26	1971	Expande-se a atividade de curtume com a aquisição do Empório Couros S.A., empresa que, após a fusão com o Curtume Perdígão, tornou-se Perdígão Couros S.A. Com as exportações, aumenta a importância destes negócios.		(Brandalise, 1982, p.82)		
27	1971	São criadas a Perbon Couros Ltda. e Perbon Couros Franca Ltda., para a distribuição no mercado interno.		(Brandalise, 1982, p.82)		

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck				V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo	
28	1972	A empresa passa a utilizar o farelo de soja nas rações, possibilitando equilibrar e padronizar a alimentação animal.		(Belchior, 2004)	
29	1972	A Perdigão dissolve o time de futebol e a SEP transforma-se em SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdigão, com instalações para o lazer dos funcionários e familiares.		(Perdigão, 2003)	
30	1973	A empresa constrói o San Raphael Palace Hotel em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
31	1973	A empresa constrói o Supermercado Perdigão em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
32	1974	Constituída a Perdigão Rações S.A. Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal.	Depois denominada Perdigão Alimentos	(Perdigão, 2003)	
33	1975	Construído o primeiro abatedouro exclusivo para aves, em Videira (SC).		(Perdigão, 2003)	
34	1975	São exportadas 3.469 toneladas de frangos inteiros, embarcadas no navio Aconcagua, para a Arábia Saudita.		(Perdigão, 2003)	
35	1975	Criada a Perdigão Agropecuária S.A., composta de granjas e incubatórios.		(Brandalise, 1982, p.84)	
36	1976	A Perdigão lidera a formação de um pool com mais duas empresas e cria a UNEF - União de Exportadores de Frangos, entidade impulsionadora do Brasil no comércio internacional de carne de frango.		(Perdigão, 2003)	
37	1976	A Perdigão Alimentos S/A, que já produzia rações, passa a industrializar soja e derivados com a construção em Videira de uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo.		(Perdigão, 2003)	
38	1977	Ivan Bonato, genro de Saul Brandalise, é nomeado secretário da Fazenda do Estado de Santa Catarina.	Exerce dois mandatos consecutivos.	(Exame, 1980b)	
39	1977	Incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, uma empresa de abate e industrialização de suínos, em Salto Veloso (SC), e que no ano seguinte passou a chamar Perdigão Veloso S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
40	1977	Ocorre a abertura de capital da principal empresa do grupo, a Perdigão S.A.		(Brandalise, 1982, p.84)	
41	1977	As exportações de frango para Arábia Saudita ganham maior representatividade.	Contemplado no evento 34	(Uller, 2002, p.63)	
42	1977	Tem início a atividade de fruticultura de maçã, com a compra de fazendas produtoras na região de Fraiburgo (SC). Depois são adquiridos pomares em Guarapuava (PR)		(Brandalise, 1982, p.85)	
43	1979	É trazida dos EUA a tecnologia da carne mecanicamente separada (CMS), barateando os preços dos produtos.		(Belchior, 2004)	
44	1979	A Perdigão Alimentos incorpora a Rações Pagnocelli S.A., fábrica localizada em Catanduvas (SC).		(Perdigão, 2003)	
45	1979	São importadas dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie Gallus Gallus e se dá início a um programa de melhoramento genético com o objetivo de desenvolver uma ave especial com 70% de suas carnes concentradas no peito e nas coxas. Nasce aí a marca Chester		(Carvalho Jr., 1997, p.114)	A Perdigão investe grande capital para a compra do material genético.
46	1980	Incorporadas a Agropecuária Confiança Ltda. e a Comércio e Indústria Saule Pagnocelli S.A. em Herval D'Oeste (SC), compreendendo uma unidade de abate e industrialização de suínos, granjas, serraria, reservas florestais e uma hidrelétrica		(Perdigão, 2003)	
47	1980	Incorporada a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal (SC), composta por um abatedouro de aves, uma unidade de industrialização de suínos e granjas.		(Perdigão, 2003)	
48	1980	Aquisição da Reflora Reflorestamento S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
49	1980	Além das três estações comerciais de rádio, a empresa recebe uma concessão de televisão, a TV Planalto de Lages (SC).		(Exame, 1980b)	
50	1981	A Perdigão Alimentos S/A e Perdigão Agroindustrial S/A abrem o capital.		(Perdigão, 2003)	
51	1981	Aquisição da Nodaris S.A. Empreendimentos Florestais Ltda.		(Giordano, 1995, p.22)	
52	1981	A Perdigão recebeu o prêmio ABAMEC, por ter sido a empresa do ano, entre todas as companhias listadas nas bolsas de valores do país.		(Brandalise, 1982, p.88)	
53	1983	Lançada a Linha Chester, pioneira em produtos industrializados com baixo teor de gordura.	Contemplado no evento 45	(Perdigão, 2003)	A empresa é pioneira neste segmento.
54	1984	Incorporadas a Suely Avícola S.A, Frigorífico Cantagalo S.A e Suely Rações S.A., empreendimentos compostos de granjas de matrizes, incubatório, fábrica de rações e abatedouro de frangos, localizados em Orleans, Jaguaruna, Içara, Criciúma e São José, região sul de Santa Catarina. Posteriormente, o frigorífico de aves foi desativado e as granjas e fábricas de ração ampliadas e modernizadas.		(Perdigão, 2003)	
55	1984	A Perdigão forma um time de futebol de salão profissional, cuja trajetória vitoriosa serviu como um importante veículo de promoção da Empresa.		(Perdigão, 2003)	
56	1984	Firmado um acordo com a Danone, visando transporte de matérias-primas e produtos finais. Caminhões com produtos Danone para a região sul voltavam com produtos Perdigão. Cargas de produtos Perdigão até Recife voltavam com polpa de fruta para Danone.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
57	1985	Incorporada a unidade de esmagamento de soja da Conrisoja - Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba, em Severiano de Almeida e Gaurama (RS)		(Mior, 1992, p.85)	
58	1985	Incorporados o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda., Borella Avícola Ltda. Borella Óleos Vegetais Ltda., em Marau (RS), compreendendo granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de rações, silos graneleiros, um abatedouro de suínos e outro de aves.		(Perdigão, 2003)	
59	1985	Foram contatadas universidades brasileiras com a área de pesquisas em melhoramento genético de aves para a contratação de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal, que reforçaram a base tecnológica da empresa. Deixou-se de depender de tecnologia importada.		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo	
60	1985	A direção da Perdígão tomou a primeira iniciativa no sentido de promover a profissionalização da gestão das empresas. Saul Brandalise, presidente do grupo, convidou seu genro Ivan Bonato, recém saído da Secretaria da Fazenda (SC), onde havia permanecido dois mandatos consecutivos. Junto com ele, Ivan Bonato trouxe outros profissionais, alguns amigos e outros também da Secretaria da Fazenda, especializados na administração de negócios do porte da Perdígão.	O projeto não deu certo, com o afastamento do Sr. Ivan Bonato devido aos seus compromissos políticos.	(Uller, 2002, p.29)	
61	1986	Início da atividade de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda., em Lages (SC).		(Perdígão, 2003)	
62	1986	A Empresa desfaz-se da atividade frutícola, supermercado, hotel e serrarias.		(Perdígão, 2003)	
63	1986	Criação do Serviço Rural Perdígão, passando a prestar assistência técnica não somente a atividade integrada, mas para a propriedade como um todo.		(Carvalho Jr., 1997, p.119)	
64	1987	Com a passagem de Saul Brandalise para o Conselho de Administração, Flávio Brandalise, seu filho mais velho, assume a Presidência, dando início à atuação da segunda geração na administração dos negócios.		(Perdígão, 2003)	
65	1987	Ocorre a profissionalização de parte dos dirigentes, como resultado da exigência do Banco Mundial em troca de um empréstimo de US\$20 milhões. A finalidade do empréstimo seria aumentar o capital da Perdígão Agroindustrial, a maior empresa do grupo.		(Exame, 1989b)	Endividamento excessivo
66	1988	Incorporadas a Sulina Alimentos S/A, a Ideal Avícola S/A e a Granja Ideal S/A, em Serafina Corrêa (RS), compostas por granjas e um abatedouro de aves e um de suínos.		(Giordano, 1995, p.22)	
67	1988	Constituída a Perdígão da Amazônia S/A, voltada ao processamento de soja e derivados, em Cuiabá (MT).	Teve o controle acionário transferido em	(Perdígão, 2003)	
68	1988	Constituída a Perdígão Avícola Rio Claro Ltda., em Rio Claro (SP), uma joint-venture entre a Perdígão e a Cobb-Vantress (minoritária), empresa de genética avícola americana, para produção, a partir de avós, de matrizes para atender as necessidades da Empresa.		(Perdígão, 2003)	
69	1988	Criada a Perdígão Adubos, em conjunto com a Associação dos Avicultores do Meio-Oeste, para a produção de adubo orgânico.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
70	1989	Saul Brandalise Jr. assume o cargo de diretor vice-presidente da holding, e Ivan Bonato, retornando a Perdígão, passa a ocupar a vice-presidência executiva.		(Uller, 2002, p.29)	
71	1989	Lançada a linha Turma da Mônica, pioneira no Brasil no segmento de produtos industrializados de carnes com baixa condimentação.		(Perdígão, 2003)	
72	1989	Firmada parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão, com transferência de 3,5% das ações preferenciais em troca de US\$ 7 milhões, para a ampliação de dois frigoríficos especializados para o mercado japonês.	Através da parceria, supera a Sadia em 91 nas exportações	(Exame, 1989b)	
73	1989	Implantado conjunto de ações voltadas aos recursos humanos, constituindo a CrediPerdígão, uma cooperativa de crédito voltada aos funcionários, a olimpíada Perdígão, com o objetivo de integração e criando o programa "Nossa Gente Nossa História", com o fim de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa.		(Perdígão, 2003)	
74	1989	Compra de fábrica da Swift, em Utinga (Grande São Paulo), de produção de enlatados de carne e de vegetais por US\$ 35 milhões, utilizando crédito de curto prazo. Em 1992, a fábrica foi avaliada em US\$ 20 milhões.	Encerrou atividades em 1994.	(Exame, 1993g)	Nível de risco exagerado.
75	1989	Incorporado o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa (SP), empresa composta por fábrica de rações, incubatórios e granjas.	Encerrou atividades em 1998.	(Giordano, 1995, p.22)	
76	1989	Iniciada a produção de ervilha, milho, palmito em conserva.		(Carvalho Jr., 1997, p.93)	
77	1990	A Perdígão internacionaliza suas atividades estabelecendo uma joint-venture com o grupo português Valouro, para a produção de embutidos de aves e carne bovina em uma unidade industrial em Portugal, com o intuito de facilitar sua atuação no mercado europeu.	A joint-venture é desfeita um ano mais tarde.	(Carvalho Jr., 1997, p.106)	
78	1990	A Verde Vale, a house agency da Perdígão, abre escritório em Portugal para realizar uma campanha publicitária para criar o hábito de consumo da carne de peru.		(Exame, 1990e)	
79	1990	Recebe durante o SIAL (Salão Internacional da Alimentação), em Paris, o Prêmio Sial D'Or pelo produto Salsicha da Mônica. Este prêmio é conferido a produtos inovadores com história de sucesso comercial em seus países de origem.		(Perdígão, 2003)	
80	1990	Implementado programa de tecnologia ambiental, para aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente das unidades industriais.	Na década de 90, foram aplicados cerca de US\$ 7 milhões.	(Perdígão, 2003)	
81	1990	Os abatedouros de aves de Capinzal (SC) e Marau (RS) são aprovados para exportar para a União Européia.		(Perdígão, 2003)	
82	1991	Saul Brandalise, um dos fundadores da Perdígão, morre em Videira (SC). Ângelo Ponzoni, o outro fundador da Perdígão, morre no Rio de Janeiro (RJ).		(Perdígão, 2003)	
83	1991	Lançado o creme vegetal "Toque de Sabor"		(Mior, 1992, p.87)	Maximização do retorno, ao investir na capacidade de industrialização do óleo
84	1991	Flávio assume a presidência do conselho de administração (continuando a administrar a Perdígão Alimentos). Saul Jr. assume a presidência da empresa (continuando a administrar a Perdígão Alimentos).		(Exame, 1992h)	
85	1992	Instalou-se em Arceburgo(MG) a unidade de pesquisa genética de aves.		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck				V. Traços de Orientação aos Negócios - Empreendedorismo		
86	1992	Início do processo de racionalização empresa, pressionado pelos acionistas minoritários. Foram tomadas algumas medidas de reorganização, como um programa de enxugamento e saneamento dos negócios.	Insuficientes para superar as dificuldades.	(Exame, 1992h e 1993d)		
87	1992	Reorganização Societária e financeira através do Banco JP Morgan. Um diretor (Vaz) é indicado pelo banco credores para assumir a diretoria administrativo-financeira.		(Giordano, 1995, p.22)		
88	1992	Para redução dos custos operacionais, é contratada a consultoria Alexander Proudfoot/Philip Crosby Associados.		(Exame, 1993d)		
89	1992	Contratada a Arthur Andersen para auditar as contas das empresas do grupo.		(Exame, 1993d)		
90	1992	O conselho de administração abre espaço para acionistas minoritários, com a participação de representantes da Weg Motores e Continental Bank.		(Exame, 1993d)		
91	1993	Saul e Flávio Brandalise são convidados a permanecer no conselho de administração e entregar a presidência-executiva a Roberto D'Utra Vaz.		(Exame, 1993d)		
92	1993	Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do Conselho de Administração, assume a Presidência Executiva da empresa.		(Exame, 1993g)		
93	1994	Em setembro, o controle acionário é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando a fase da administração familiar.		(Perdigão, 2003)	Necessidade da venda das ações mostra risco exagerado da capitalização	
Total de eventos:					5	3

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck					VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento	
					Desafio: fundamentação do movimento de expansão	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Defensivo ou nulo	Híbrido ou produtivo
1	1934	Resultado de uma associação, forma-se o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia., na Vila das Perdizes, às margens do Rio do Peixe.		(Brandalise, 1982, p.49)		
2	1937	Ponzoni, Brandalise & Cia. associa-se à Floriani, Bonato & Cia. Ltda., rede de lojas de Bom Retiro (atual Luzerna/SC), constituindo a Ponzoni, Bonato & Cia. Ltda. e estendendo a atuação comercial para outros municípios da região.	Saul torna-se Diretor desta firma.	(Perdigão, 2003)		
3	1938	A sociedade é desfeita, voltando a ser Ponzoni Brandalise & Cia., mas perpetuou-se a relação pessoal e familiar entre os Brandalise e os Bonato.		(Brandalise, 1982, p.78)		
4	1939	Incorporado o frigorífico Frey & Kellermann, em Vila de Vitória, na margem oposta do Rio do Peixe. Surgiu então a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que usava como marca a ave Uru.		(Brandalise, 1982, p.78)		
5	1941	A empresa muda sua identificação, adotando um novo logotipo com um casal de perdizes e o nome Perdígão, denominação do macho da perdiz, ave muito presente na região. A marca foi inicialmente usada para identificar os produtos derivados de suínos.		(Perdigão, 2003)		
6	1942	O abate de suínos alcança a marca de 100 animais/dia, o que exige a melhoria tecnológica dos equipamentos do frigorífico.		(Perdigão, 2003)		
7	1943	Adquirida pela Ponzoni, Brandalise & Cia. a Sociedade Curtume Catarinense (mais tarde Curtume Perdígão), para expandir os negócios através do processamento das peles de suínos próprias e de terceiros.		(Perdigão, 2003)	Atividade que não apresenta aumento de produtividade global para a empresa.	
8	1944	Em 1º de março é criado o município de Videira, a partir da união das Vilas de Perdizes e de Vitória.		(Perdigão, 2003)		
9	1945	Os negócios com comércio, indústria e curtume são agrupados em uma sociedade anônima, que passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. Comércio e Indústria.		(Perdigão, 2003)		
10	1946	A empresa instala um moinho de trigo em Videira (SC) com capacidade de 6 toneladas diárias de farinha.		(Perdigão, 2003)		Híbrido. Ganhos com melhor utilização dos recursos.
11	1947	Primeiro investimento no setor madeireiro, com a aquisição de serrarias. As matas nativas de sua propriedade forneciam a madeira que, após beneficiada, tinha vários destinos: construção de instalações agropecuárias, de casas para os funcionários e de embalagens para os produtos. O excedente era comercializado e as aparas e sobras, provenientes do beneficiamento, queimadas nas caldeiras para a geração de vapor nos frigoríficos.		(Perdigão, 2003)	Defensivo, garantindo a disponibilidade dos insumos.	
12	1954	É construída a Granja Santa Gema, em Videira (SC), voltada à produção de animais de alta linhagem. A unidade, que visava o melhoramento genético dos animais, incluía dois módulos produtores de suínos e uma granja modelo para aves, considerada o berço da avicultura na Perdígão.		(Perdigão, 2003)		Híbrido. Além de aumento de escala, representava segurança na disponibilidade dos insumos.
13	1955	Início do abate de aves em pequena escala. A atividade era realizada de forma artesanal nas dependências do frigorífico de suínos.	Contemplado no evento 12	(Perdigão, 2003)		
14	1955	Constituído o Expresso Perdígão, em resposta à demanda gerada pela movimentação de cargas oriundas das diversas atividades e à necessidade de agilizar as entregas aos clientes.		(Perdigão, 2003)	A atividade, além de fazer o transporte de carga, também fazia transporte de passageiros.	
15	1955	Inaugurada fábrica de rações para atender as necessidades dos plantéis de aves e suínos da Granja Santa Gema, com o aproveitamento dos resíduos industriais do frigorífico e do moinho.		(Perdigão, 2003)		Híbrido. Além de aumento de escala, representava segurança na disponibilidade dos insumos.
16	1956	Alterada a razão social da Empresa que, para contemplar a atividade de transporte, passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. - Comércio, Indústria e Transporte.	Contemplado no evento 14	(Perdigão, 2003)		
17	1957	A precariedade de estradas exigiu a utilização de transporte aéreo para escoamento da produção, levando à aquisição de dois aviões Douglas DC-3 para possibilitar a colocação dos produtos no mercado de São Paulo, importante para viabilizar os planos de expansão comercial da Empresa.		(Perdigão, 2003)		
18	1958	A Empresa recebe a denominação de PERDIGÃO S.A. Comércio e Indústria.		(Perdigão, 2003)		
19	1962	O abate industrial chega a 500 aves/dia, comercializadas resfriadas em São Paulo.		(Perdigão, 2003)		
20	1963	Instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos nas unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões das áreas de Controle da Qualidade e de Pesquisa & Desenvolvimento da Empresa.		(Perdigão, 2003)		
21	1964	O melhoramento genético obtido a partir dos experimentos na Granja Santa Gema, permite a substituição dos suínos "tipo banha" pelos do "tipo carne", com melhor aproveitamento da carcaça, em resposta às novas exigências de mercado.		(Perdigão, 2003)		
22	1965	Criada a Gráfica Perdígão Ltda., depois chamada de Perdígão Serviços Ltda.		(Brandalise, 1982, p.81)	Motivo nulo.	
23	1966	Implantado o sistema de produção integrada de aves, com a engorda de lotes experimentais de 1,2 mil pintinhos por produtores parceiros.		(Perdigão, 2003)		
24	1968	Início da automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos nas dependências do frigorífico de suínos. A capacidade de abate atinge 1,5 mil aves/dia.		(Perdigão, 2003)		
25	1969	Implantadas empresas comerciais distribuidoras com as antigas filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Bauru e Santos.		(Brandalise, 1982, p.82)		
26	1971	Expande-se a atividade de curtume com a aquisição do Empório Couros S.A., empresa que, após a fusão com o Curtume Perdígão, tornou-se Perdígão Couros S.A. Com as exportações, aumenta a importância destes negócios.		(Brandalise, 1982, p.82)	Atividade que não apresenta aumento de produtividade global para a empresa.	
27	1971	São criadas a Perbon Couros Ltda. e Perbon Couros Franca Ltda., para a distribuição no mercado interno.		(Brandalise, 1982, p.82)		

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck				VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento	
28	1972	A empresa passa a utilizar o farelo de soja nas rações, possibilitando equilibrar e padronizar a alimentação animal.		(Belchior, 2004)	
29	1972	A Perdigão dissolve o time de futebol e a SEP transforma-se em SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdigão, com instalações para o lazer dos funcionários e familiares.		(Perdigão, 2003)	
30	1973	A empresa constrói o San Raphael Palace Hotel em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	Atividade que não apresenta aumento de produtividade global para a empresa.
31	1973	A empresa constrói o Supermercado Perdigão em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	Atividade que não apresenta aumento de produtividade global para a empresa.
32	1974	Constituída a Perdigão Rações S.A. Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal.	Depois denominada Perdigão Alimentos	(Perdigão, 2003)	
33	1975	Construído o primeiro abatedouro exclusivo para aves, em Videira (SC).		(Perdigão, 2003)	Produtivo. Aumento de escala.
34	1975	São exportadas 3.469 toneladas de frangos inteiros, embarcadas no navio Aconcáqua, para a Arábia Saudita.		(Perdigão, 2003)	
35	1975	Criada a Perdigão Agropecuária S.A., composta de granjas e incubatórios.		(Brandalise, 1982, p.84)	Produtivo. Aumento de escala.
36	1976	A Perdigão lidera a formação de um pool com mais duas empresas e cria a UNEF - União de Exportadores de Frangos, entidade impulsionadora do Brasil no comércio internacional de carne de frango.		(Perdigão, 2003)	
37	1976	A Perdigão Alimentos S/A, que já produzia rações, passa a industrializar soja e derivados com a construção em Videira de uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo.		(Perdigão, 2003)	Híbrido. A Sadia passa a comercializar derivados de soja, além de produzir a própria ração.
38	1977	Ivan Bonato, genro de Saul Brandalise, é nomeado secretário da Fazenda do Estado de Santa Catarina.	Exerce dois mandatos consecutivos.	(Exame, 1980b)	
39	1977	Incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, uma empresa de abate e industrialização de suínos, em Salto Veloso (SC), e que no ano seguinte passou a chamar Perdigão Veloso S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	Produtivo. Aumento de escala.
40	1977	Ocorre a abertura de capital da principal empresa do grupo, a Perdigão S.A.		(Brandalise, 1982, p.84)	
41	1977	As exportações de frango para Arábia Saudita ganham maior representatividade.	Contemplado no evento 34	(Uller, 2002, p.63)	
42	1977	Tem início a atividade de fruticultura de maçã, com a compra de fazendas produtoras na região de Fraiburgo (SC). Depois são adquiridos pomares em Guarapuava (PR)		(Brandalise, 1982, p.85)	Atividade que não apresenta aumento de produtividade global para a empresa.
43	1979	É trazida dos EUA a tecnologia da carne mecanicamente separada (CMS), barateando os preços dos produtos.		(Belchior, 2004)	
44	1979	A Perdigão Alimentos incorpora a Rações Pagnocelli S.A., fábrica localizada em Catanduvas (SC).		(Perdigão, 2003)	Produtivo. Aumento de escala.
45	1979	São importadas dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie Gallus Gallus e se dá início a um programa de melhoramento genético com o objetivo de desenvolver uma ave especial com 70% de suas carnes concentradas no peito e nas coxas. Nasce aí a marca Chester		(Carvalho Jr., 1997, p.114)	
46	1980	Incorporadas a Agropecuária Confiança Ltda. e a Comércio e Indústria Saule Pagnocelli S.A. em Herval D'Oeste (SC), compreendendo uma unidade de abate e industrialização de suínos, granjas, serraria, reservas florestais e uma hidrelétrica		(Perdigão, 2003)	Recursos investidos em atividade que não apresenta aumento de produtividade global para a empresa.
47	1980	Incorporada a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal (SC), composta por um abatedouro de aves, uma unidade de industrialização de suínos e granjas.		(Perdigão, 2003)	Produtivo. Aumento de escala.
48	1980	Aquisição da Reflora Reflorestamento S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	Nulo.
49	1980	Além das três estações comerciais de rádio, a empresa recebe uma concessão de televisão, a TV Planalto de Lages (SC).		(Exame, 1980b)	Nulo.
50	1981	A Perdigão Alimentos S/A e Perdigão Agroindustrial S/A abrem o capital.		(Perdigão, 2003)	
51	1981	Aquisição da Nodaris S.A. Empreendimentos Florestais Ltda.		(Giordano, 1995, p.22)	Nulo.
52	1981	A Perdigão recebeu o prêmio ABAMEC, por ter sido a empresa do ano, entre todas as companhias listadas nas bolsas de valores do país.		(Brandalise, 1982, p.88)	
53	1983	Lançada a Linha Chester, pioneira em produtos industrializados com baixo teor de gordura.	Contemplado no evento 45	(Perdigão, 2003)	
54	1984	Incorporadas a Suely Avícola S.A, Frigorífico Cantagalo S.A e Suely Rações S.A., empreendimentos compostos de granjas de matrizes, incubatório, fábrica de rações e abatedouro de frangos, localizados em Orleans, Jaguaruna, Içara, Criciúma e São José, região sul de Santa Catarina. Posteriormente, o frigorífico de aves foi desativado e as granjas e fábricas de ração ampliadas e modernizadas.		(Perdigão, 2003)	Híbrido. A Perdigão comercializa derivados de soja, além de produzir a própria ração.
55	1984	A Perdigão forma um time de futebol de salão profissional, cuja trajetória vitoriosa serviu como um importante veículo de promoção da Empresa.		(Perdigão, 2003)	
56	1984	Firmado um acordo com a Danone, visando transporte de matérias-primas e produtos finais. Caminhões com produtos Danone para a região sul voltavam com produtos Perdigão. Cargas de produtos Perdigão até Recife voltavam com polpa de fruta para Danone.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
57	1985	Incorporada a unidade de esmagamento de soja da Contrisoja - Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba, em Severiano de Almeida e Gaurama (RS)		(Mior, 1992, p.85)	Produtivo. Aumento de escala.
58	1985	Incorporados o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda., Borella Avícola Ltda. Borella Óleos Vegetais Ltda., em Marau (RS), compreendendo granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de rações, silos trapezoidais, um abatedouro de suínos e outro de aves.		(Perdigão, 2003)	Híbrido. A Perdigão comercializa derivados de soja, além de produzir a própria ração.
59	1985	Foram contatadas universidades brasileiras com a área de pesquisas em melhoramento genético de aves para a contratação de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal, que reforçaram a base tecnológica da empresa. Deixou-se de depender de tecnologia importada		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdigoão - Análise dos 7 Traços de Fleck				VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento	
60	1985	A direção da Perdigoão tomou a primeira iniciativa no sentido de promover a profissionalização da gestão das empresas. Saul Brandalise, presidente do grupo, convidou seu genro Ivan Bonato, recém saído da Secretaria da Fazenda (SC), onde havia permanecido dois mandatos consecutivos. Junto com ele, Ivan Bonato trouxe outros profissionais, alguns amigos e outros também da Secretaria da Fazenda, especializados na administração de negócios do porte da Perdigoão.	O projeto não deu certo, com o afastamento do Sr. Ivan Bonato devido aos seus compromissos políticos.	(Uller, 2002, p.29)	
61	1986	Início da atividade de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda., em Lages (SC).		(Perdigão, 2003)	Híbrido. Além de entrar em um novo mercado, passaria a produzir a própria carne bovina utilizada em seus produtos industrializados.
62	1986	A Empresa desfaz-se da atividade frutícola, supermercado, hotel e serrarias.		(Perdigão, 2003)	
63	1986	Criação do Serviço Rural Perdigoão, passando a prestar assistência técnica não somente a atividade integrada, mas para a propriedade como um todo.		(Carvalho Jr., 1997, p.119)	
64	1987	Com a passagem de Saul Brandalise para o Conselho de Administração, Flávio Brandalise, seu filho mais velho, assume a Presidência, dando início à atuação da segunda geração na administração dos negócios.		(Perdigão, 2003)	
65	1987	Ocorre a profissionalização de parte dos dirigentes, como resultado da exigência do Banco Mundial em troca de um empréstimo de US\$20 milhões. A finalidade do empréstimo seria aumentar o capital da Perdigoão Agroindustrial, a maior empresa do grupo.		(Exame, 1989b)	
66	1988	Incorporadas a Sulina Alimentos S/A, a Ideal Avícola S/A e a Granja Ideal S/A, em Serafina Corrêa (RS), compostas por granjas e um abatedouro de aves e um de suínos.		(Giordano, 1995, p.22)	Produtivo. Aumento de escala.
67	1988	Constituída a Perdigoão da Amazônia S/A, voltada ao processamento de soja e derivados, em Cuiabá (MT).	Teve o controle acionário transferido em	(Perdigão, 2003)	
68	1988	Constituída a Perdigoão Avícola Rio Claro Ltda., em Rio Claro (SP), uma joint-venture entre a Perdigoão e a Cobb-Vantress (minoritária), empresa de genética avícola americana, para produção, a partir de avós, de matrizes para atender as necessidades da Empresa.		(Perdigão, 2003)	
69	1988	Criada a Perdigoão Adubos, em conjunto com a Associação dos Avicultores do Meio-Oeste, para a produção de adubo orgânico.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	Nulo.
70	1989	Saul Brandalise Jr. assume o cargo de diretor vice-presidente da holding, e Ivan Bonato, retornando a Perdigoão, passa a ocupar a vice-presidência executiva.		(Uller, 2002, p.29)	
71	1989	Lançada a linha Turma da Mônica, pioneira no Brasil no segmento de produtos industrializados de carnes com baixa condimentação.		(Perdigão, 2003)	
72	1989	Firmada parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão, com transferência de 3,5% das ações preferenciais em troca de US\$ 7 milhões, para a ampliação de dois frigoríficos especializados para o mercado japonês.	Através da parceria, supera a Sadia em 91 nas exportações	(Exame, 1989b)	
73	1989	Implantado conjunto de ações voltadas aos recursos humanos, constituindo a CrediPerdigão, uma cooperativa de crédito voltada aos funcionários, a olimpíada Perdigoão, com o objetivo de integração e criando o programa "Nossa Gente Nossa História", com o fim de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa.		(Perdigão, 2003)	
74	1989	Compra de fábrica da Swift, em Utinga (Grande São Paulo), de produção de enlatados de carne e de vegetais por US\$ 35 milhões, utilizando crédito de curto prazo. Em 1992, a fábrica foi avaliada em US\$ 20 milhões.	Encerrou atividades em 1994.	(Exame, 1993g)	Produtivo. Aumento de escala.
75	1989	Incorporado o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa (SP), empresa composta por fábrica de rações, incubatórios e granjas.	Encerrou atividades em 1998.	(Giordano, 1995, p.22)	Produtivo. Aumento de escala.
76	1989	Iniciada a produção de ervilha, milho, palmito em conserva.		(Carvalho Jr., 1997, p.93)	
77	1990	A Perdigoão internacionaliza suas atividades estabelecendo uma joint-venture com o grupo português Valouro, para a produção de embutidos de aves e carne bovina em uma unidade industrial em Portugal, com o intuito de facilitar sua atuação no mercado europeu.	A joint-venture é desfeita um ano mais tarde.	(Carvalho Jr., 1997, p.106)	
78	1990	A Verde Vale, a house agency da Perdigoão, abre escritório em Portugal para realizar uma campanha publicitária para criar o hábito de consumo da carne de peru.		(Exame, 1990e)	Nulo
79	1990	Recebe durante o SIAL (Salão Internacional da Alimentação), em Paris, o Prêmio Sial D'Or pelo produto Salsicha da Mônica. Este prêmio é conferido a produtos inovadores com história de sucesso comercial em seus países de origem.		(Perdigão, 2003)	
80	1990	Implementado programa de tecnologia ambiental, para aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente das unidades industriais.	Na década de 90, foram aplicados cerca de US\$ 7 milhões.	(Perdigão, 2003)	
81	1990	Os abatedouros de aves de Capinzal (SC) e Marau (RS) são aprovados para exportar para a União Européia.		(Perdigão, 2003)	
82	1991	Saul Brandalise, um dos fundadores da Perdigoão, morre em Videira (SC). Ângelo Ponzone, o outro fundador da Perdigoão, morre no Rio de Janeiro (RJ).		(Perdigão, 2003)	
83	1991	Lançado o creme vegetal "Toque de Sabor"		(Mior, 1992, p.87)	
84	1991	Flávio assume a presidência do conselho de administração (continuando a administrar a Perdigoão Alimentos). Saul Jr. assume a presidência da empresa (continuando a administrar a Perdigoão Alimentos).		(Exame, 1992h)	
85	1992	Instalou-se em Arceburgo(MG) a unidade de pesquisa genética de aves.		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck				VI. Traços de Orientação aos Negócios - Motivações para Crescimento	
86	1992	Início do processo de racionalização empresa, pressionado pelos acionistas minoritários. Foram tomadas algumas medidas de reorganização, como um programa de enxugamento e saneamento dos negócios.	Insuficientes para superar as dificuldades.	(Exame, 1992h e 1993d)	
87	1992	Reorganização Societária e financeira através do Banco JP Morgan. Um diretor (Vaz) é indicado pelo banco credores para assumir a diretoria administrativo-financeira.		(Giordano, 1995, p.22)	
88	1992	Para redução dos custos operacionais, é contratada a consultoria Alexander Proudfoot/Philip Crosby Associados.		(Exame, 1993d)	
89	1992	Contratada a Arthur Andersen para auditar as contas das empresas do grupo.		(Exame, 1993d)	
90	1992	O conselho de administração abre espaço para acionistas minoritários, com a participação de representantes da Weg Motores e Continental Bank.		(Exame, 1993d)	
91	1993	Saul e Flávio Brandalise são convidados a permanecer no conselho de administração e entregar a presidência-executiva a Roberto D'Utra Vaz.		(Exame, 1993d)	
92	1993	Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do Conselho de Administração, assume a Presidência Executiva da empresa.		(Exame, 1993g)	
93	1994	Em setembro, o controle acionário é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando a fase da administração familiar.		(Perdigão, 2003)	
Total de eventos:					14
					16

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck					VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança	
					Desafio: identificação e atuação nas fontes de mudança que podem beneficiar ou prejudicar os negócios da empresa	
Nº	Ano	Evento	Comentário	Fonte	Adaptação às mudanças	Manuseio a favor da empresa
1	1934	Resultado de uma associação, forma-se o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia., na Vila das Perdizes, às margens do Rio do Peixe.		(Brandalise, 1982, p.49)		
2	1937	Ponzoni, Brandalise & Cia. associa-se à Floriani, Bonato & Cia. Ltda., rede de lojas de Bom Retiro (atual Luzerna/SC), constituindo a Ponzoni, Bonato & Cia. Ltda. e estendendo a atuação comercial para outros municípios da região.	Saul torna-se Diretor desta firma.	(Perdígão, 2003)		
3	1938	A sociedade é desfeita, voltando a ser Ponzoni Brandalise & Cia., mas perpetuou-se a relação pessoal e familiar entre os Brandalise e os Bonato.		(Brandalise, 1982, p.78)		
4	1939	Incorporado o frigorífico Frey & Kellermann, em Vila de Vitória, na margem oposta do Rio do Peixe. Surgiu então a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que usava como marca a ave Uru.		(Brandalise, 1982, p.78)		
5	1941	A empresa muda sua identificação, adotando um novo logotipo com um casal de perdizes e o nome Perdígão, denominação do macho da perdiz, ave muito presente na região. A marca foi inicialmente usada para identificar os produtos derivados de suínos.		(Perdígão, 2003)		
6	1942	O abate de suínos alcança a marca de 100 animais/dia, o que exige a melhoria tecnológica dos equipamentos do frigorífico.		(Perdígão, 2003)		
7	1943	Adquirida pela Ponzoni, Brandalise & Cia. a Sociedade Curtume Catarinense (mais tarde Curtume Perdígão), para expandir os negócios através do processamento das peles de suínos próprias e de terceiros.		(Perdígão, 2003)		
8	1944	Em 1º de março é criado o município de Videira, a partir da união das Vilas de Perdizes e de Vitória.		(Perdígão, 2003)		
9	1945	Os negócios com comércio, indústria e curtume são agrupados em uma sociedade anônima, que passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)		
10	1946	A empresa instala um moinho de trigo em Videira (SC) com capacidade de 6 toneladas diárias de farinha.		(Perdígão, 2003)		
11	1947	Primeiro investimento no setor madeireiro, com a aquisição de serrarias. As matas nativas de sua propriedade forneciam a madeira que, após beneficiada, tinha vários destinos: construção de instalações agropecuárias, de casas para os funcionários e de embalagens para os produtos. O excedente era comercializado e as aparas e sobras, provenientes do beneficiamento, queimadas nas caldeiras para a geração de vapor nos frigoríficos.		(Perdígão, 2003)		
12	1954	É construída a Granja Santa Gema, em Videira (SC), voltada à produção de animais de alta linhagem. A unidade, que visava o melhoramento genético dos animais, incluía dois módulos produtores de suínos e uma granja modelo para aves, considerada o berço da avicultura na Perdígão.		(Perdígão, 2003)		
13	1955	Início do abate de aves em pequena escala. A atividade era realizada de forma artesanal nas dependências do frigorífico de suínos.	Contemplado no evento 12	(Perdígão, 2003)		
14	1955	Constituído o Expresso Perdígão, em resposta à demanda gerada pela movimentação de cargas oriundas das diversas atividades e à necessidade de agilizar as entregas aos clientes.		(Perdígão, 2003)		
15	1955	Inaugurada fábrica de rações para atender as necessidades dos plantéis de aves e suínos da Granja Santa Gema, com o aproveitamento dos resíduos industriais do frigorífico e do moinho.		(Perdígão, 2003)		
16	1956	Alterada a razão social da Empresa que, para contemplar a atividade de transporte, passa a denominar-se Ponzoni, Brandalise S.A. - Comércio, Indústria e Transporte.	Contemplado no evento 14	(Perdígão, 2003)		
17	1957	A precariedade de estradas exigiu a utilização de transporte aéreo para escoamento da produção, levando à aquisição de dois aviões Douglas DC-3 para possibilitar a colocação dos produtos no mercado de São Paulo, importante para viabilizar os planos de expansão comercial da Empresa.		(Perdígão, 2003)		
18	1958	A Empresa recebe a denominação de PERDIGÃO S.A. Comércio e Indústria.		(Perdígão, 2003)		
19	1962	O abate industrial chega a 500 aves/dia, comercializadas resfriadas em São Paulo.		(Perdígão, 2003)		
20	1963	Instalados laboratórios para o controle microbiológico e físico-químico dos produtos nas unidades industriais. Estes laboratórios foram os embriões das áreas de Controle da Qualidade e de Pesquisa & Desenvolvimento da Empresa.		(Perdígão, 2003)		
21	1964	O melhoramento genético obtido a partir dos experimentos na Granja Santa Gema, permite a substituição dos suínos "tipo banha" pelos do "tipo carne", com melhor aproveitamento da carcaça, em resposta às novas exigências de mercado.		(Perdígão, 2003)		
22	1965	Criada a Gráfica Perdígão Ltda., depois chamada de Perdígão Serviços Ltda.		(Brandalise, 1982, p.81)		
23	1966	Implantado o sistema de produção integrada de aves, com a engorda de lotes experimentais de 1,2 mil pintinhos por produtores parceiros.		(Perdígão, 2003)	A Sadia implantou este sistema quinze anos antes.	
24	1968	Início da automação do processamento de aves, com a instalação de novos equipamentos nas dependências do frigorífico de suínos. A capacidade de abate atinge 1,5 mil aves/dia.		(Perdígão, 2003)		
25	1969	Implantadas empresas comerciais distribuidoras com as antigas filiais de São Paulo, Rio de Janeiro, Bauru e Santos.		(Brandalise, 1982, p.82)		
26	1971	Expande-se a atividade de curtume com a aquisição do Empório Couros S.A., empresa que, após a fusão com o Curtume Perdígão, tornou-se Perdígão Couros S.A. Com as exportações, aumenta a importância destes negócios.		(Brandalise, 1982, p.82)		
27	1971	São criadas a Perbon Couros Ltda. e Perbon Couros Franca Ltda., para a distribuição no mercado interno.		(Brandalise, 1982, p.82)		

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança	
28	1972	A empresa passa a utilizar o farelo de soja nas rações, possibilitando equilibrar e padronizar a alimentação animal.		(Belchior, 2004)	
29	1972	A Perdígão dissolve o time de futebol e a SEP transforma-se em SERP - Sociedade Esportiva e Recreativa Perdígão, com instalações para o lazer dos funcionários e familiares.		(Perdígão, 2003)	
30	1973	A empresa constrói o San Raphael Palace Hotel em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
31	1973	A empresa constrói o Supermercado Perdígão em Videira (SC).		(Brandalise, 1982, p.82)	
32	1974	Constituída a Perdígão Rações S.A. Comércio e Indústria, responsável pelas fábricas produtoras de ração animal.	Depois denominada Perdígão Alimentos	(Perdígão, 2003)	
33	1975	Construído o primeiro abatedouro exclusivo para aves, em Videira (SC).		(Perdígão, 2003)	
34	1975	São exportadas 3.469 toneladas de frangos inteiros, embarcadas no navio Aconçáqua, para a Arábia Saudita.		(Perdígão, 2003)	
35	1975	Criada a Perdígão Agropecuária S.A., composta de granjas e incubatórios.		(Brandalise, 1982, p.84)	
36	1976	A Perdígão lidera a formação de um pool com mais duas empresas e cria a UNEF - União de Exportadores de Frangos, entidade impulsionadora do Brasil no comércio internacional de carne de frango.		(Perdígão, 2003)	Atuação no ambiente para favorecer as vendas internacionais.
37	1976	A Perdígão Alimentos S/A, que já produzia rações, passa a industrializar soja e derivados com a construção em Videira de uma unidade para esmagamento do grão, refino de óleo e produção de farelo.		(Perdígão, 2003)	
38	1977	Ivan Bonato, genro de Saul Brandalise, é nomeado secretário da Fazenda do Estado de Santa Catarina.	Exerce dois mandatos consecutivos.	(Exame, 1980b)	Possibilita influência política a favor da empresa.
39	1977	Incorporada a União Velosense de Frigorífico-Unifrico S/A, uma empresa de abate e industrialização de suínos, em Salto Veloso (SC), e que no ano seguinte passou a chamar Perdígão Veloso S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
40	1977	Ocorre a abertura de capital da principal empresa do grupo, a Perdígão S.A.		(Brandalise, 1982, p.84)	Captação de recursos com menor custo.
41	1977	As exportações de frango para Arábia Saudita ganham maior representatividade.	Contemplado no evento 34	(Uller, 2002, p.63)	
42	1977	Tem início a atividade de fruticultura de maçã, com a compra de fazendas produtoras na região de Fraiburgo (SC). Depois são adquiridos pomares em Guarapuava (PR)		(Brandalise, 1982, p.85)	
43	1979	É trazida dos EUA a tecnologia da carne mecanicamente separada (CMS), barateando os preços dos produtos.		(Belchior, 2004)	
44	1979	A Perdígão Alimentos incorpora a Rações Pagnocelli S.A., fábrica localizada em Catanduvas (SC).		(Perdígão, 2003)	
45	1979	São importadas dos Estados Unidos as primeiras matrizes da espécie Gallus Gallus e se dá início a um programa de melhoramento genético com o objetivo de desenvolver uma ave especial com 70% de suas carnes concentradas no peito e nas coxas. Nasce aí a marca Chester		(Carvalho Jr., 1997, p.114)	
46	1980	Incorporadas a Agropecuária Confiança Ltda. e a Comércio e Indústria Saule Pagnocelli S.A. em Herval D'Oeste (SC), compreendendo uma unidade de abate e industrialização de suínos, granjas, serraria, reservas florestais e uma hidrelétrica		(Perdígão, 2003)	
47	1980	Incorporada a Indústria Reunidas Ouro S/A, em Capinzal (SC), composta por um abatedouro de aves, uma unidade de industrialização de suínos e granjas.		(Perdígão, 2003)	
48	1980	Aquisição da Reflora Reflorestamento S.A.		(Giordano, 1995, p.22)	
49	1980	Além das três estações comerciais de rádio, a empresa recebe uma concessão de televisão, a TV Planalto de Lages (SC).		(Exame, 1980b)	Mesmo com este investimento, a marca não tomou-se conhecida
50	1981	A Perdígão Alimentos S/A e Perdígão Agroindustrial S/A abrem o capital.		(Perdígão, 2003)	
51	1981	Aquisição da Nodaris S.A. Empreendimentos Florestais Ltda.		(Giordano, 1995, p.22)	
52	1981	A Perdígão recebeu o prêmio ABAMEC, por ter sido a empresa do ano, entre todas as companhias listadas nas bolsas de valores do país.		(Brandalise, 1982, p.88)	
53	1983	Lançada a Linha Chester, pioneira em produtos industrializados com baixo teor de gordura.	Contemplado no evento 45	(Perdígão, 2003)	
54	1984	Incorporadas a Suely Avícola S.A, Frigorífico Cantagalo S.A e Suely Rações S.A., empreendimentos compostos de granjas de matrizes, incubatório, fábrica de rações e abatedouro de frangos, localizados em Orleans, Jaguaruna, Içara, Criciúma e São José, região sul de Santa Catarina. Posteriormente, o frigorífico de aves foi desativado e as granjas e fábricas de ração ampliadas e modernizadas.		(Perdígão, 2003)	
55	1984	A Perdígão forma um time de futebol de salão profissional, cuja trajetória vitoriosa serviu como um importante veículo de promoção da Empresa.		(Perdígão, 2003)	Investimento na imagem da principal marca da empresa.
56	1984	Firmado um acordo com a Danone, visando transporte de matérias-primas e produtos finais. Caminhões com produtos Danone para a região sul voltavam com produtos Perdígão. Cargas de produtos Perdígão até Recife voltavam com polpa de fruta para Danone.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
57	1985	Incorporada a unidade de esmagamento de soja da Contrisoja - Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba, em Severiano de Almeida e Gaurama (RS)		(Mior, 1992, p.85)	
58	1985	Incorporados o Frigorífico Borella S/A, Borella Agropastoril Ltda., Borella Avícola Ltda. Borella Óleos Vegetais Ltda., em Marau (RS), compreendendo granjas de matrizes, incubatórios, fábrica de rações, silos granelados, um abatedouro de suínos e outro de aves.		(Perdígão, 2003)	
59	1985	Foram contatadas universidades brasileiras com a área de pesquisas em melhoramento genético de aves para a contratação de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal, que reforçaram a base tecnológica da empresa. Deixou-se de depender de tecnologia importada		(Giordano, 1995, p.14)	Uso de tecnologia pública

Grupo Perdígão - Análise dos 7 Traços de Fleck				VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança	
60	1985	A direção da Perdígão tomou a primeira iniciativa no sentido de promover a profissionalização da gestão das empresas. Saul Brandalise, presidente do grupo, convidou seu genro Ivan Bonato, recém saído da Secretaria da Fazenda (SC), onde havia permanecido dois mandatos consecutivos. Junto com ele, Ivan Bonato trouxe outros profissionais, alguns amigos e outros também da Secretaria da Fazenda, especializados na administração de negócios do porte da Perdígão.	O projeto não deu certo, com o afastamento do Sr. Ivan Bonato devido aos seus compromissos políticos.	(Uller, 2002, p.29)	
61	1986	Início da atividade de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda., em Lages (SC).		(Perdígão, 2003)	
62	1986	A Empresa desfaz-se da atividade frutícola, supermercado, hotel e serrarias.		(Perdígão, 2003)	
63	1986	Criação do Serviço Rural Perdígão, passando a prestar assistência técnica não somente a atividade integrada, mas para a propriedade como um todo.		(Carvalho Jr., 1997, p.119)	
64	1987	Com a passagem de Saul Brandalise para o Conselho de Administração, Flávio Brandalise, seu filho mais velho, assume a Presidência, dando início à atuação da segunda geração na administração dos negócios.		(Perdígão, 2003)	
65	1987	Ocorre a profissionalização de parte dos dirigentes, como resultado da exigência do Banco Mundial em troca de um empréstimo de US\$20 milhões. A finalidade do empréstimo seria aumentar o capital da Perdígão Agroindustrial, a maior empresa do grupo.		(Exame, 1989b)	Endividamento excessivo
66	1988	Incorporadas a Sulina Alimentos S/A, a Ideal Avícola S/A e a Granja Ideal S/A, em Serafina Corrêa (RS), compostas por granjas e um abatedouro de aves e um de suínos.		(Giordano, 1995, p.22)	
67	1988	Constituída a Perdígão da Amazônia S/A, voltada ao processamento de soja e derivados, em Cuiabá (MT).	Teve o controle acionário transferido em	(Perdígão, 2003)	
68	1988	Constituída a Perdígão Avícola Rio Claro Ltda., em Rio Claro (SP), uma joint-venture entre a Perdígão e a Cobb-Vantress (minoritária), empresa de genética avícola americana, para produção, a partir de avós, de matrizes para atender as necessidades da Empresa.		(Perdígão, 2003)	
69	1988	Criada a Perdígão Adubos, em conjunto com a Associação dos Avicultores do Meio-Oeste, para a produção de adubo orgânico.		(Carvalho Jr., 1997, p.125)	
70	1989	Saul Brandalise Jr. assume o cargo de diretor vice-presidente da holding, e Ivan Bonato, retornando a Perdígão, passa a ocupar a vice-presidência executiva.		(Uller, 2002, p.29)	
71	1989	Lançada a linha Turma da Mônica, pioneira no Brasil no segmento de produtos industrializados de carnes com baixa condimentação.		(Perdígão, 2003)	Percepção antecipada de oportunidade de negócio.
72	1989	Firmada parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão, com transferência de 3,5% das ações preferenciais em troca de US\$ 7 milhões, para a ampliação de dois frigoríficos especializados para o mercado japonês.	Através da parceria, supera a Sadia em 91 nas exportações	(Exame, 1989b)	Parceria para aumentar as vendas no mercado externo.
73	1989	Implantado conjunto de ações voltadas aos recursos humanos, constituindo a CrediPerdígão, uma cooperativa de crédito voltada aos funcionários, a olimpíada Perdígão, com o objetivo de integração e criando o programa "Nossa Gente Nossa História", com o fim de reconhecer e valorizar o tempo de serviço dedicado à empresa.		(Perdígão, 2003)	Redução das pressões dos funcionários.
74	1989	Compra de fábrica da Swift, em Utinga (Grande São Paulo), de produção de enlatados de carne e de vegetais por US\$ 35 milhões, utilizando crédito de curto prazo. Em 1992, a fábrica foi avaliada em US\$ 20 milhões.	Encerrou atividades em 1994.	(Exame, 1993g)	
75	1989	Incorporado o Frigorífico Mococa S/A, em Mococa (SP), empresa composta por fábrica de rações, incubatórios e granjas.	Encerrou atividades em 1998.	(Giordano, 1995, p.22)	
76	1989	Iniciada a produção de ervilha, milho, palmito em conserva.		(Carvalho Jr., 1997, p.93)	
77	1990	A Perdígão internacionaliza suas atividades estabelecendo uma joint-venture com o grupo português Valouro, para a produção de embutidos de aves e carne bovina em uma unidade industrial em Portugal, com o intuito de facilitar sua atuação no mercado europeu.	A joint-venture é desfeita um ano mais tarde.	(Carvalho Jr., 1997, p.106)	Parceria para aumentar as vendas no mercado externo.
78	1990	A Verde Vale, a house agency da Perdígão, abre escritório em Portugal para realizar uma campanha publicitária para criar o hábito de consumo da carne de peru.		(Exame, 1990e)	
79	1990	Recebe durante o SIAL (Salão Internacional da Alimentação), em Paris, o Prêmio Sial D'Or pelo produto Salsicha da Mônica. Este prêmio é conferido a produtos inovadores com história de sucesso comercial em seus países de origem.		(Perdígão, 2003)	
80	1990	Implementado programa de tecnologia ambiental, para aperfeiçoamento dos sistemas de proteção ao meio-ambiente das unidades industriais.	Na década de 90, foram aplicados cerca de US\$ 7 milhões.	(Perdígão, 2003)	Neutralização de ameaças.
81	1990	Os abatedouros de aves de Capinzal (SC) e Marau (RS) são aprovados para exportar para a União Européia.		(Perdígão, 2003)	
82	1991	Saul Brandalise, um dos fundadores da Perdígão, morre em Videira (SC). Ângelo Ponzone, o outro fundador da Perdígão, morre no Rio de Janeiro (RJ).		(Perdígão, 2003)	
83	1991	Lançado o creme vegetal "Toque de Sabor"		(Mior, 1992, p.87)	
84	1991	Flávio assume a presidência do conselho de administração (continuando a administrar a Perdígão Alimentos). Saul Jr. assume a presidência da empresa (continuando a administrar a Perdígão Alimentos).		(Exame, 1992h)	
85	1992	Instalou-se em Arceburgo(MG) a unidade de pesquisa genética de aves.		(Giordano, 1995, p.14)	

Grupo Perdigão - Análise dos 7 Traços de Fleck				VII. Traços de Orientação aos Negócios - Gestão da Mudança		
86	1992	Início do processo de racionalização empresa, pressionado pelos acionistas minoritários. Foram tomadas algumas medidas de reorganização, como um programa de enxugamento e saneamento dos negócios.	Insuficientes para superar as dificuldades.	(Exame, 1992h e 1993d)	Ação tardia de neutralização de ameaça.	
87	1992	Reorganização Societária e financeira através do Banco JP Morgan. Um diretor (Vaz) é indicado pelo banco credores para assumir a diretoria administrativo-financeira.		(Giordano, 1995, p.22)	Adaptação às mudanças, pois o diretor é imposto pelos credores.	
88	1992	Para redução dos custos operacionais, é contratada a consultoria Alexander Proudfoot/Philip Crosby Associados.		(Exame, 1993d)		
89	1992	Contratada a Arthur Andersen para auditar as contas das empresas do grupo.		(Exame, 1993d)		
90	1992	O conselho de administração abre espaço para acionistas minoritários, com a participação de representantes da Weg Motores e Continental Bank.		(Exame, 1993d)		
91	1993	Saul e Flávio Brandalise são convidados a permanecer no conselho de administração e entregar a presidência-executiva a Roberto D'Utra Vaz.		(Exame, 1993d)	Adaptação passiva à mudança	
92	1993	Eggon João da Silva, um dos acionistas minoritários e membro do Conselho de Administração, assume a Presidência Executiva da empresa.		(Exame, 1993g)	A alta direção não consegue neutralizar a ameaça.	
93	1994	Em setembro, o controle acionário é adquirido por um grupo de Fundos de Pensão, encerrando a fase da administração familiar.		(Perdigão, 2003)	Adaptação passiva à mudança	
Total de eventos:					8	10