

A SADIA E O PIONEIRISMO INDUSTRIAL NA AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA

Armando Dalla Costa

Professor de Ciências Econômicas na Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Tuiuti do Paraná, Curitiba

Em pouco mais de três décadas a avicultura brasileira passou por profundas transformações — tanto na produção, como na comercialização e no consumo. Ela deixou de ser uma atividade familiar e artesanal, passando a ser dominada por grandes empresas. Entre 1970 e 1995, a produção passou de 217 mil para 4.050 mil toneladas. Fruto de diversas inovações organizacionais e tecnológicas, o preço médio da carne de frango no varejo diminuiu de US\$ 4,05 para US\$ 1,08 entre 1974 e 1995. Como consequência destes e de outros fatores, o consumo de frangos passou de 2,3 para 23,2 kg/hab/ano no mesmo período, tornando-se uma das principais proteínas animais consumidas pela população brasileira.

Neste artigo buscaremos compreender porque um setor da economia e, sobretudo, uma empresa conseguiu crescer durante a "década perdida" dos anos oitenta. Enquanto que a economia e as indústrias em geral não conseguiram crescer devido à crise do petróleo, ao aumento da dívida externa e uma forte inflação, a SADIA transforma-se num grande complexo industrial. Por isso, veremos quais foram as inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas nesta empresa, para tornar possível seu crescimento, mesmo numa conjuntura adversa. Neste caso, defendemos a tese de que a SADIA suplantou as tradicionais empresas do ramo no Sudeste em função de uma inovação organizacional na produção, que foi a implantação da integração vertical.

O artigo analisará a história da SADIA à luz da teoria de Alfred Chandler Jr., que foi um dos autores norte-americanos que buscou compreender o papel das empresas no processo de desenvolvimento

da economia dos EUA. Veremos o papel desempenhado por Attilio Fontana na fundação e na condução da empresa desde meados dos anos quarenta até a década de 1970. Nesse período, a SADIA diversificou suas atividades, ampliou sua atuação industrial e comercial no País, e consolidou-se na atividade avícola, que iria transformar-se num dos principais setores do seu faturamento bruto.

Uma das contribuições da empresa foi a introdução da integração vertical na produção, partindo do oeste de Santa Catarina. Neste particular, destacaremos sobretudo dois aspectos: os contratos de parceria avícola e a logística de distribuição – que constituem duas das principais etapas nesse processo.

Finalmente, veremos como se deu a evolução da produção desta empresa não só no Sul, mas também no Sudeste, bem como a sua expansão em direção ao Centro-Oeste. Esta foi uma preocupação da maioria das grandes empresas do setor, pois tanto a produção de grãos se deslocou para o Centro-Oeste e Nordeste, como o transporte das mercadorias do Sul para tais regiões tornou-se cada vez mais dispendioso.

I. A Contribuição Chandleriana à História de Empresas

Chandler estudou a passagem das empresas familiares e tradicionais para empresas modernas e multidivisionais, buscando descobrir as inovações tecnológicas e organizacionais introduzidas ao longo da história das duzentas maiores empresas norte-americanas. No seu trabalho mais recente, fez uma comparação das mesmas com as duzentas maiores empresas alemãs e inglesas, mostrando porque as norte-americanas desenvolveram-se mais do que aquelas, e fazendo uma comparação entre as indústrias desses três países. Resgataremos, pois, do seu amplo estudo, os pontos teóricos que nos parecem mais importantes para a compreensão da história do grupo SADIA.

1.1. A Conceituação de Empresa na Teoria Chandleriana

Uma das preocupações de Chandler foi de caracterizar a passagem da empresa tradicional e familiar à empresa moderna e multidivisional. Para isto, o Autor fez um estudo da produção e comercialização tradicional, apontando suas principais características. A passagem da forma de produção e distribuição tradicional para a moderna deu-se aos poucos. Foram necessários numerosos avanços

tecnológicos e muitas reorganizações na forma de trabalhar para que os industriais colocassem em prática a produção em escala e inovassem na sua distribuição, criando novos meios de transporte e de conservação das mercadorias, instaurando suas próprias redes de distribuição.

Ao analisar a empresa industrial, que substituiu a tradicional e familiar, Chandler definiu-a como "toda grande empresa privada (cujo objetivo é o lucro) que intervém, pelo menos parcialmente, em toda a cadeia de operações industriais para produzir uma mercadoria, desde o aprovisionamento em matérias-primas, até a venda dos produtos finais" (Chandler, 1972:35). Depois de examinar a história das duzentas maiores empresas norte-americanas, inglesas e alemãs, Chandler definiu a empresa industrial moderna como "uma coleção de unidades operacionais, cada uma dispondo de suas próprias instalações e de seu próprio pessoal, cujos recursos e atividades são coordenados, supervisionados e repartidos de forma específica através da hierarquia dos dirigentes. É a existência desta hierarquia que faz com que as atividades e as operações da empresa concebida na sua globalidade representem mais do que a soma de suas unidades operacionais" (1992:42).

1.2. A Integração Vertical na Produção Industrial

Um dos conceitos utilizados por Chandler é o de integração vertical, que consiste na organização da produção, dominada por determinadas empresas – desde a pesquisa básica, passando pelo aprovisionamento da matéria-prima, até a industrialização e a comercialização dos produtos finais. A integração vertical tornou-se possível e vantajosa quando as primeiras "empresas modernas", foram obrigadas a assumir todas estas etapas, porque algumas delas já não eram preenchidas pelos atores tradicionais de cada setor. Isto foi necessário sobretudo na pesquisa básica, na aquisição e controle das matérias-primas e na comercialização das mercadorias.

O que motivou a formação do processo de integração vertical foi a necessidade de assegurar o aprovisionamento constante de matérias-primas, que garantissem a manutenção das vantagens provenientes da redução dos custos, das economias de escala e de diversificação. Ela permitia maior segurança contra os aumentos de custos resultantes das flutuações da produção, e até mesmo o encerramento das atividades de determinados fornecedores. A integração vertical reduzia

os altos custos de estocagem e de transporte, e diminuía os riscos dos fornecedores se verem incapazes de garantir os compromissos de entrega previstos em contrato.

Nem todos os ramos industriais alcançaram uma integração vertical completa, devido às grandes diferenças entre as atividades empresariais. Havia setores nos quais era vantajoso, por exemplo, aplicar em pesquisa básica e na produção própria de matéria-prima, enquanto que, em outros, era mais barato e mais fácil comprar as patentes do que investir no desenvolvimento, tanto de novas tecnologias como de novos processos produtivos. Neste caso, as empresas preferiram investir nas etapas de produção em que havia maiores problemas.

1.3. A Constituição de Redes Próprias de Distribuição

Uma das características centrais dos trabalhos de Chandler é a de estudar a firma não só enquanto lugar de produção, mas de analisar também como é feita a distribuição dos seus produtos. Primeiro examinou como era feito o comércio antes da indústria moderna — isto é, por vendas em pequenos volumes e para o mercado local. Antes da introdução das inovações no setor de transporte e de comunicações (ocorridas, nos EUA, entre 1850 e 1880), "os fabricantes não tinham a possibilidade de vender diretamente seus produtos além do local de sua implantação" (1992:104).

No processo de distribuição em massa, as empresas comerciais passam a fazer a distribuição de produtos provenientes de vários fabricantes e, com isto, conseguiam realizar um grande volume de negócios e a custos unitários mais baixos do que qualquer fabricante conseguiria obter no domínio da comercialização e distribuição para um número restrito de mercadorias (economias de escala). Além disso, estes mesmos comerciantes, ampliaram sua vantagem ao estender suas operações a um conjunto maior e mais diversificado de itens — isto é, distribuindo uma grande quantidade de produtos semelhantes à partir de um único conjunto de instalações (economias de diversificação).

Esta soma dos princípios das economias de escala com as de diversificação foi utilizada por novos tipos de comerciantes: as lojas de departamentos, as empresas de vendas por correspondência e as cadeias de lojas (1992:60). Estes novos tipos de comerciantes surgiram nos EUA assim que as estradas de ferro, o telégrafo e o barco a

vapor tornaram possível uma nova organização regular dos transportes em grandes quantidades e em menor espaço de tempo ou seja, quando a infra-estrutura para tal transporte passou a existir e funcionar.

Chandler afirma que "à medida que a produção das empresas aumentava, e que as instalações e os serviços específicos para a distribuição de massa desta produção limitavam a capacidade dos intermediários a explorar as economias de diversificação, os grandes líderes das novas indústrias altamente capitalizadas decidiram investir em instalações consagradas a seus próprios produtos, assim como a recrutar e formar pessoal destinado aos serviços especializados de *marketing*" (1992:64).

1.4. Relações Entre a Teoria Chandleriana e a História da SADIA

O conceito fundamental desenvolvido neste artigo será o de integração vertical, cuja aplicação pela SADIA deu-se em três momentos distintos.

Primeiro, houve a implantação do conceito a partir de Santa Catarina, nas décadas de 1960 e 1970, quando ele foi posto em prática mais por "falhas de mercado" do que por motivos econômicos. Era então praticamente impossível desenvolver uma avicultura industrial a quase mil quilômetros de São Paulo, comprando pintos de um dia e rações de terceiros. Para superar estes problemas, a SADIA implantou seus próprios matrizeiros, incubatórios e fábricas de ração. Por outro lado, não havia naquela região, como em São Paulo e no Rio de Janeiro, produtores independentes, com tradição e experiência na produção avícola em larga escala. Para resolver o problema do fornecimento da matéria-prima, a empresa estabeleceu contratos de parceria avícola com pequenos agricultores (aspectos jurídicos) e implementou, sob a coordenação de sua direção agropecuária, o "fomento agropecuário" (aspectos operacionais). Além disso, instalou abatedouros, comprou frotas de caminhões-frigoríficos (alugou, e depois comprou, aviões), montou ainda uma rede própria de comercialização para fazer chegar seus produtos até os pontos de venda.

Num segundo momento, a partir dos anos oitenta, com o crescimento do volume de produção, várias etapas da integração vertical mostraram-se vantajosas para a empresa por causa das economias de escala. Por isso, fabricar rações tornou-se economicamente mais interessante do que comprá-las de terceiros.

A partir dos anos noventa, a integração vertical começou a perder importância, sendo substituída por novas formas de articulação entre as firmas. A partir daí, a SADIA passou a terceirizar todos os setores que não faziam parte diretamente da produção e distribuição de alimentos.

Procuraremos demonstrar que uma das inovações organizacionais mais importantes, copiada dos Estados Unidos, foi o fato de se delegar aos pequenos agricultores a criação e engorda dos frangos. Para intervir nesta etapa da produção, as empresas deveriam fazer altos investimentos. Mas, o processo é relativamente simples e pode ser realizado pelos colonos, garantindo a oferta de matéria-prima na qualidade, na quantidade e no momento exigidos pelo desenvolvimento da empresa.

Depois da integração vertical, outra inovação de capital importância foi a montagem de uma rede própria de filiais comerciais. Mostraremos como, para substituir com vantagens os antigos consignatários, a SADIA montou uma rede de distribuição que, tendo São Paulo como centro, acabou atingindo todo território nacional.

II. Attilio Fontana e a SADIA Concórdia S.A.

Attilio Fontana nasceu em Santa Maria, no Rio Grande do Sul, em 1900. Após ter passado sua infância na agricultura, começou a trabalhar com seu irmão numa "casa de secos e molhados", partindo em seguida para o Oeste catarinense, onde atuou por duas décadas como comerciante. Comprava produtos dos colonos e os revendia em São Paulo, onde se abastecia de mercadorias para suas casas comerciais localizadas na região. No início da década de 1940, cansado destas atividades, decidiu vender suas casas comerciais para dedicar-se à indústria.

A venda das casas comerciais forneceu um capital inicial para que Fontana buscasse outros negócios. No começo de 1942, a convite do prefeito Dogelo Goss, foi para Concórdia estudar uma forma de fazer funcionar o "Frigorífico Concórdia Ltda.", que estava com suas obras paralisadas. Num primeiro momento, Fontana trabalhou sob forma de participação. Mas, em 1943, mostrou aos acionistas que não tinha mais interesse naquele tipo de participação na sociedade. Fez a seguinte proposta: os acionistas lhe passariam as suas cotas pela metade do valor nominal e ele se comprometia a pagar-lhes em dinheiro ou em ações da nova sociedade. Foi assim que Attilio assumiu o ativo e o passivo da

organização. Logo em seguida organizou uma sociedade anônima, à qual deu o nome de "S.A. Indústria e Comércio Concórdia".

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

2.1. A SADIA inicia suas atividades com um moinho de trigo e um abatedor de suínos

No dia 7 de junho de 1944, em Concórdia, meio-oeste catarinense, 27 acionistas, liderados por Attilio Fontana, assinaram a ata de fundação da Empresa. Com um quadro de funcionários que não passava de cinquenta pessoas, a SADIA pôs em funcionamento seu frigorífico de suínos no dia 20 de novembro de 1944, abatendo trinta animais por dia.

Para levar adiante a administração desta indústria, Attilio instalou-se em Concórdia com um pequeno grupo de colaboradores diretos, todos pertencentes à sua família – um cunhado, um filho, um genro e um sobrinho. Com o crescimento das atividades industriais e comerciais da empresa, outros filhos, sobrinhos e genros viriam juntar-se nos anos seguintes a esse núcleo original, participando decisivamente do sucesso do empreendimento.

Na época da fundação da SADIA, o mundo ainda vivia os problemas da Segunda Guerra que, no caso brasileiro, dificultavam a importação de máquinas e equipamentos industriais. Como a atividade mais importante da Empresa era o moinho de trigo, Attilio conseguiu vencer estas dificuldades e importou maquinário suíço, através da empresa gaúcha Buller & Irmão, aumentando sua capacidade de moagem para 24 toneladas de grãos por dia, já em 1945. A farinha e o farelo tinham boa aceitação e, através do trem, podiam ser distribuídos pelas cidades ao longo da ferrovia, por centenas de quilômetros, até o norte do Paraná e São Paulo. Os recursos gerados por estes produtos ajudaram a sustentar outros investimentos, principalmente a finalização das obras do frigorífico (Teixeira, 1994).

Desde que iniciou suas atividades industriais, Attilio Fontana preocupou-se em modernizar as fábricas e ampliar sua capacidade produtiva. Resolvido o primeiro problema, com a importação de maqui-

nário suíço para o moinho de trigo, restava encontrar uma solução para o abate de suínos. Neste caso, a SADIA comprou máquinas de um frigorífico desativado no município de Guaporé, no Rio Grande do Sul, transferindo-as para Concórdia e, "com este equipamento velho, bastante usado, começamos nossa indústria de produtos suínos em Concórdia" (Fontana, 1980:128). No início de 1946, já se abatiam mais de cem animais por dia. Com esta matéria prima, produzia-se banha, toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça. A banha, enlatada ou empacotada, foi durante longo tempo, o carro-chefe da produção e das vendas do frigorífico. Tinha bom preço e, além disso, não exigia condições especiais de conservação, podendo ser facilmente transportada por trem.

Como a época exigia pioneirismo e criatividade, a SADIA foi providenciando os serviços de apoio indispensáveis à sua indústria principal – como serraria, caixotaria, estocagem de lenha e captação de água. O serviço de recebimento e envio de mercadorias tornou-se mais eficiente com a construção de um pequeno desvio ferroviário em Volta Grande, perto de Concórdia, com um depósito junto à estação. Para garantir matéria-prima em quantidades suficientes, foi instalada uma rede de postos de compra em diversos pontos de Concórdia e nos municípios vizinhos – como Rancho Grande, Barra do Veado, Ipumirim, Arabutã, Itá e Xavantina.

Sempre com o intuito de tornar mais eficiente sua infra-estrutura de produção e sua relação com os agricultores, a Empresa não só distribuía boletins entre os agricultores, como manteve um jornal em Concórdia durante uns dois anos. "Mas os efeitos não eram satisfatórios porque os agricultores pouco liam e tinham dificuldade de interpretar e assimilar os ensinamentos ali divulgados" (Fontana, 1980:135-6). Buscando aperfeiçoar esta comunicação com os agricultores, ainda em 1957, Attilio "comprou uma estação de rádio em Concórdia a fim de que, de manhã, antes de sair para o trabalho, os agricultores tivessem ouvido dentro de sua casa os ensinamentos de como fazer o amanhã da terra, como criar animais de qualidade"¹. Esta rá-

¹ Participação de Ornar Fontana, no depoimento de seu pai, Attilio Fontana, no programa "Depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos", dia 13 de abril de 1988, na Universidade de São Paulo, publicado in: Aquino, Cleber (org.), (1991), *História Empresarial Vivida*, volume V, São Paulo, Editora Atlas: 204.

dio foi mantida pela Empresa até início dos anos noventa e era utilizada sobretudo na comunicação com os agricultores integrados em suínos e aves.

No final da década de 1940, a região do Oeste catarinense estava ocupada por pequenos agricultores que apoiavam seu trabalho no binômio milho-suíno. Os colonos já diziam à época que "o melhor saco de milho é barriga de porco". Santa Catarina, junto com o Rio Grande do Sul e o Paraná destacavam-se como grandes produtores de grãos e de pequenos animais – um lugar ideal para o desenvolvimento das agroindústrias. Por outro lado, a população não só crescia, como se urbanizava aceleradamente. A urbanização começava a mudar também os hábitos alimentares. A SADIA, instalada no Sul, tinha o desafio de produzir alimentos de boa qualidade, enfrentando a concorrência de grandes empresas tradicionais no ramo (quase sempre multinacionais e já instaladas em São Paulo) e fazê-los chegar em tempo hábil aos consumidores urbanos, sobretudo em São Paulo e no Rio de Janeiro.

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

2.2. A SADIA amplia sua atuação geográfica e diversifica sua produção

Ao longo da década de 1950, a produção industrial começava a se tornar a principal fonte de renda do País e a população brasileira migrava cada vez mais em direção às cidades. Neste contexto destacava-se São Paulo, que contava com 2,5 milhões de habitantes, orgulhando-se de ser "a cidade que mais cresce no mundo" e estava em vias de se tornar a maior metrópole do País. Enquanto a construção civil e as obras públicas atraíam contingentes de migrantes de baixa renda vindos do interior, a indústria de bens duráveis, as lojas de departamentos, as concessionárias de serviços e o sistema bancário concentravam a mão-de-obra mais qualificada e melhor remunerada.

Os fundadores e dirigentes da SADIA, como pioneiros do setor na época, não podiam ignorar essa realidade. De fato, a empresa estava instalada industrialmente no oeste de Santa Catarina, mas os olhos de

seus diretores estavam voltados para São Paulo e Rio de Janeiro, os grandes centros consumidores. A idéia era de se instalar ali, tanto para melhor comercializar seus produtos, como para abrir outras frentes industriais. Esta compreensão, aliás, já vinha dos tempos em que seu fundador era comerciante (Fontana, 1980). Sempre ligado à cidade de São Paulo, onde vendia os produtos comprados no interior catarinense e abastecia-se de mercadorias para suas casas comerciais, ele passou esta visão para os futuros diretores da SADIA. Ainda em 1945, seu filho mais velho, Walter Fontana, foi enviado para São Paulo, e o vice-presidente da empresa, Dario Bordin, passou a dirigir pessoalmente, em 1948, a filial comercial que a SADIA abriu na zona atacadista daquela cidade (Teixeira, 1994).

Entretanto, para estabelecer-se em São Paulo o desafio era grande. A empresa matriz estava a mais de mil quilômetros de distância, numa época em que os transportes rodoviários eram precários, as estradas ruins, os caminhões não eram frigorificados e as viagens chegavam a durar vários dias. O segundo problema era o de capacitar a empresa a produzir para um mercado altamente disputado, e introduzir sua marca entre outras já tradicionais.

Para superar esses desafios, a SADIA buscou capacitar-se tecnicamente e melhorar a qualidade dos seus produtos. Na virada dos anos quarenta para os cinquenta, montaram-se as primeiras câmaras frias sob a supervisão de um engenheiro suíço, Jean Peter. Geradores mais potentes aumentaram a capacidade de energia elétrica; prepararam-se caminhões isotérmicos e contrataram-se os primeiros técnicos especializados no ramo. Além disso, a SADIA passou a aprimorar a matéria-prima, introduzindo as raças Landrace e Duroc, para passar do "porco tipo banha" para o "porco tipo carne", e começou a transportar seus produtos perecíveis de avião, entre Concórdia e São Paulo. Para aumentar a eficácia do sistema de distribuição destes produtos, implantou uma rede própria de filiais distribuidoras.

A SADIA começou sua produção moendo trigo e vendendo farinha, que foi sua principal atividade e melhor negócio durante vários anos. Exatamente por isto, a primeira aquisição fora de Concórdia, rumo à sua expansão industrial foi o Moinho Marcellinense Ltda., de Marcelino Ramos, no Rio Grande do Sul. "Sócia minoritária, a SADIA assumiu o estabelecimento em 1953, desenvolveu-o e utilizou-o para industrializar o trigo da região e sobretudo o importado, recebido por trem, distribuindo diretamente a farinha pela própria ferrovia. Mais tarde, também as máquinas do moinho de Concórdia, desativado para

dar lugar à fábrica de rações, foram transferidas para o Marcelinense, que acabou sendo incorporado em definitivo no ano de 1967" (Teixeira, 1994:35).

Além desta aquisição, Attilio resolveu montar um moinho de trigo com capacidade maior em São Paulo. Para isto, associou-se à família Germani, de Porto Alegre, tradicional empresa do setor. Constituída a sociedade, em meados do ano de 1950 iniciaram as obras num terreno comprado na Vila Anastácio. O maquinário do moinho foi comprado de uma empresa italiana, a Reggio Emilia, mas esta foi à falência antes de entregá-lo. Sua sucessora, a estatal Nuove Reggiani estava atrasando a entrega, o que levou Attilio Fontana e Alfredo Germani a fazerem uma viagem àquele país.

Quando as máquinas foram instaladas e o moinho ficou pronto, por causa de desentendimentos com a família Germani, a SADIA comprou a parte destes últimos e o Moinho da Lapa S.A., foi inaugurado em 10 de março de 1953 (Fontana, 1980). Tinha seis silos e uma capacidade inicial de moagem de oitenta toneladas de grãos por dia, a qual foi aumentada posteriormente.

Uma vez implantado o moinho de trigo, restava resolver o problema da industrialização da carne. No final dos anos cinquenta e início da década de 1960, o País vivia sob forte inflação e tensão política, que culminaram no golpe militar de 1964. Não pareciam ser bons tempos para grandes investimentos, sobretudo na área industrial. Mesmo assim, os dirigentes da Empresa decidiram que deveriam instalar-se em São Paulo também para produzir derivados de carne. No dia 4 de julho de 1961, 94 acionistas, na sua maioria da família Fontana, dirigentes e funcionários da empresa, além da própria S.A. Indústria e Comércio Concórdia e o Moinho da Lapa, subscreveram o capital e aprovaram os estatutos da Frigobrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos, que, além de atuar em São Paulo, no final da década de 70, via filial em Toledo, tornou-se o maior abatedouro avícola do Paraná.

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

Para a construção desta nova fábrica foi comprado um terreno junto à Estrada de Ferro Sorocabana e à Via Anhanguera, que ligam a Capital ao Interior do Estado, no mesmo lugar onde já se encontrava o Moinho da Lapa. Enquanto se construía o novo prédio em que funcionaria a fábrica, os dirigentes da SADIA trataram da gestão dos recursos, financiados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico – BNDE e pelo Banco do Brasil. Também fizeram a transferência de funcionários e dirigentes de Concórdia para São Paulo, entre eles Victor Fontana e Mário Fontana, escolheram e importaram a maioria dos equipamentos, e começaram a pensar no fornecimento da matéria-prima.

Quando se tratou de buscar os instrumentos necessários à produção, a SADIA voltou-se para o que havia de melhor no mercado. "Por intermédio desta nova unidade, a SADIA equipou-se com a melhor tecnologia disponível, nacional e internacional, para competir com os mais importantes fabricantes de alimentos derivados de carne" (Teixeira, 1994:58).

Terminada a construção, a Frigobrás foi inaugurada em 7 de agosto de 1964. Como disse o fundador da SADIA, "começamos a trabalhar em pequena escala, com a produção aproximada de 30 mil quilos por dia, fabricando presunto cozido, mortadela, lingüiça, salsicha e mais tarde passamos a produzir também hambúrguer e outros" (Fontana, 1985:235).

Apesar da euforia dos discursos de inauguração, nos primeiros anos, a Frigobrás operou com prejuízo. Havia dificuldades, desde a adaptação das máquinas até o fornecimento de matéria-prima. No entanto, a principal dificuldade provinha da recessão econômica do País. Entre 1965-67, para reduzir a inflação, o governo conteve os gastos e a crise atingiu sobretudo as classes mais pobres da população, para as quais a Frigobrás destinava boa parte de sua produção. Esta situação só se reverteria no final dos anos sessenta, quando a empresa redirecionou algumas linhas de produtos, buscando faixas de consumo mais elevadas.

2.3. Em busca de matéria-prima para a Frigobrás

Enquanto estava sendo construída a Frigobrás em São Paulo, Attilio Fontana e outros dirigentes da SADIA começaram a buscar um lugar que permitisse o fornecimento de matéria-prima para a nova empresa, sobretudo de suínos. Junto com Rubem Berta, presidente da

Varig (que à época detinha 20% das ações da Frigobrás), fizeram diversas viagens, partindo do interior do Rio Grande do Sul até acima de Cuiabá, no Mato Grosso. Atraídos pelas riquezas das terras do oeste do Paraná, que estavam sendo ocupadas por colonos do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, dedicados ao plantio de trigo, milho e soja e à criação de suínos de raça "crioula", acabaram optando por Toledo, um município novo, criado em 1951.

Numa das primeiras viagens à região, Raul Mena Barreto dos Reis e sua comitiva encontraram um pequeno frigorífico, chamado "Pioneiro", na periferia de Toledo, inaugurado em 1959. Decidiram comprá-lo e reformá-lo para servir de abatedouro de suínos, matéria-prima básica a ser fornecida à Frigobrás de São Paulo. A aquisição do Frigorífico Pioneiro pela S.A. Indústria e Comércio Concórdia foi formalizada em meados de 1964. Neste caso também foi necessário investir no melhoramento da tecnologia utilizada, para aumentar o volume de abate. "Refeitos telhados e paredes, recuperados os equipamentos, trocado o maquinado obsoleto de abate e preparação das carcaças e instaladas as câmaras frias, em pouco tempo a unidade estava em condições de funcionar satisfatoriamente, começando por um abate médio de 100 suínos por dia" (Teixeira, 1994:60).

Exatamente vinte anos após ter iniciado suas atividades com um pequeno abatedor de suínos em Concórdia, a SADIA voltava a repetir a mesma experiência numa outra região pioneira. Só que desta vez já tinha tanto os dirigentes experimentados como toda a tecnologia de produção de suínos de raça, desenvolvida a partir do Fomento Agropecuário. Aos poucos, seus dirigentes foram implantando a substituição do "porco tipo banha" pelo "porco tipo carne", incentivando os agricultores a usar ração balanceada na alimentação dos suínos, assim como a construir novas pocilgas e melhorar o manejo dos animais.

Novos problemas aconteceriam na hora de transportar a carne para São Paulo. Nos tempos de chuva, era quase impossível vencer os quarenta quilômetros de estrada de chão que separavam Toledo de Cascavel, onde passava o asfalto mais próximo. Aos poucos, estas dificuldades foram superadas com a melhoria no sistema rodoviário da região e o empreendimento de Toledo cresceu e diversificou suas atividades. Em 1971, quando foi incorporado à Frigobrás, a unidade abatia cerca de seiscentos suínos por dia e uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de rações e preparava-se para expandir a suinocultura e introduzira avicultura integrada.

Enquanto se implantava industrialmente no Paraná e consolidava sua presença fabril em São Paulo, a SADIA preparava-se para diversificar ainda mais suas atividades em Santa Catarina. Desta vez, entrou numa área menos conhecida e mais desafiadora que a do frango de corte: produzir, comercializar e popularizar o consumo de carne de perus. Esta diversificação avícola exigiu a implantação de uma nova empresa, instalada em Chapecó.

2.4. A SADIA Avícola e a produção de perus

Uma vez consolidada a experiência no setor de frangos, a SADIA resolveu entrar no abate de perus, pensando nas festas natalinas. A idéia de atuar neste setor veio de uma viagem ao Rio de Janeiro, em 1966, quando Raul Mena Barreto dos Reis, diretor do Moinho da Lapa, junto com Walter Fontana, descobriu em uma granja do interior do Estado, uma criação de perus "brancos e de peito largo", trazidos dos Estados Unidos. Impressionados com a diferença entre estes e os perus pretos e tradicionais das colônias do Sul do Brasil, os dois diretores entraram em contato com a empresa Kimber Farms da Califórnia, promovendo uma primeira importação de matrizes para uma criação experimental em Concórdia. Do primeiro lote encomendado de 1.5 mil aves, chegaram vivas ao seu destino apenas um terço. Já no ano de 1968, abatiam-se alguns milhares de perus, que passaram a ter uma enorme demanda a partir do Natal daquele ano.

O crescimento da demanda inicial colocou um problema para a empresa. A unidade da SADIA em Concórdia estava numa fase de reestruturação industrial, a qual se prolongaria até 1975, e não tinha espaço físico nem capacidade para uma produção de perus em larga escala. Além disso, temia-se na época que uma excessiva proximidade entre perus e frangos pudesse trazer problemas de ordem técnico-sanitária. O melhor seria pensar num novo abatedor, específico para perus, numa outra cidade.

O novo projeto foi elaborado e aprovado pelo Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina para aplicação de incentivos fiscais estaduais. Em seguida, a SADIA escolheu a cidade de Chapecó como sede do novo empreendimento. O frigorífico foi construído numa área próxima ao posto de compra de suínos da empresa.

A nova empresa foi constituída em 1970 e chamava-se SADIA Avícola S.A. As obras — envolvendo frigorífico, silos e fábrica de rações — estenderam-se até 1973, quando se iniciaram os primeiros aba-

tes. Sob a supervisão do Departamento de Fomento da Empresa, foram sendo contatados e selecionados os agricultores integrados que forneceriam a matéria-prima. O sistema implantado foi o de integração vertical, como aquele que já funcionava em Concórdia. Quanto às matrizes, foram compradas de um fornecedor norte-americano, a firma Nicholas Turkey Breeding Farms, da Califórnia. O projeto inicial foi dimensionado para abater até 5 mil aves por dia (Teixeira, 1994), prevendo-se um tempo de cinco anos para alcançar tal meta.

Dessa vez, não foi fácil alcançar e superar a meta estabelecida. As dificuldades, diferentemente do que acontecera com o início em Concórdia, não estavam relacionadas a estradas ruins, falta de energia elétrica ou comunicações precárias. Tratava-se de resolver os problemas da alta sazonalidade do produto, praticamente só vendido nas festas de final de ano, e da baixa tradição do seu consumo no Brasil. Além disso, uma das queixas frequentes era a de que o peru, depois de assado, ficava muito seco, o que acontecia sobretudo por causa do costume de recheá-lo com farofa, que absorvia todos os líquidos da carne.

Para superar este último problema, a empresa lançou no mercado o peru "pré-temperado", pronto para ser levado ao forno. Com ele, começou a melhorar seus rendimentos, o produto tornou-se bem aceito e, lançado em 1974, o *Peru Temperado SADIA*, seria um dos produtos de maior sucesso na história da empresa.

A alta sazonalidade foi mais difícil de ser superada. Para viabilizar o abatedouro, depois de alguns anos, a Empresa optou por conjugar na própria unidade de Chapecó o processamento de perus e de frangos. Para resolver a sazonalidade, aos poucos, foram sendo introduzidos os "cortes" de peru tanto para o mercado interno como para exportação, além de fiambres, peitos defumados e desossados e salsichas de carne de peru. Antecedendo a industrialização dos anos noventa, através da linha "Califórnia", a empresa elevou a rentabilidade da produção, agregando valor e reduzindo o peso da sazonalidade. Em 1973, abateu 550 mil perus, número que se repetiu em 1975, mas em 1977 o abate foi de 1,6 milhão de aves e, em 1980, superou a marca de 3,8 milhões (Teixeira, 1994).

Com esta diversificação a SADIA adquiriu mais *know-how*. Passou a dominar novas tecnologias — sobretudo na área de matrizes, com a criação da Hybrid Agropastoril em 1978, uma associação com a canadense Hybrid Turkey Ins., fornecedora das "avós" — acumulou outras experiências na área do fomento agropecuário e desenvolveu

novas técnicas de comercialização, para vender um produto desconhecido do mercado.

III. A SADIA e a Integração Vertical na Avicultura

Antes de iniciar o processo de produção avícola em larga escala, a SADIA realizou diversas experiências que se prolongaram por uma década. Tudo começou em 1950, quando Attilio Fontana propôs a Roberto Nogueira da Gama, engenheiro encarregado do serviço de inspeção no abatedouro, montar uma granja avícola em sociedade. Roberto da Gama entrou com seus conhecimentos no assunto e encarregou-se de orientar a construção dos aviários e de organizar o serviço. Attilio comprou uma propriedade próxima ao município de Concórdia, onde construíram as instalações necessárias para obterem ovos frescos e frangos para o consumo. O que sobrasse, seria abatido no frigorífico e vendido.

Nesse terreno, construíram dois pequenos aviários, com capacidade para 500 aves cada um, uma casa de madeira para receber os ovos e uma chocadeira com capacidade de cem ovos (Fontana, 1980:168). Quando as instalações estavam prontas, Attilio dirigiu-se a São Paulo, onde comprou junto à granja de Nicolau Chedid, mil pintos de um dia, da raça New Hampshire. Estes foram enviados de avião até Joaçaba e de lá seguiram de automóvel para Concórdia, inaugurando a "Granja Santa Luzia". Depois de crescidas, as aves foram selecionadas e a firma ficou com cerca de trezentas e cinquenta matrizes, plantei inicial da granja. Ainda nos três primeiros anos, foi aumentado o número de matrizes e foram construídos outros dois aviários. Em seguida, Roberto da Gama foi transferido pelo Ministério da Agricultura para Curitiba e a SADIA, que já havia assumido a parte de Attilio na sociedade, comprou também a do veterinário.

Em 1953, a empresa adquiriu um terreno de cem hectares, situado a cerca de três quilômetros de Concórdia, e lá começou produzir frangos com intenção de implantar a produção em escala comercial. Nessa época, contava com orientação de técnicos holandeses, que sugeriram a construção de aviários com capacidade para cinquenta poedeiras e cinco galos cada um. A experiência começou com a construção de dez unidades deste porte. No entanto, ainda não dava os resultados esperados, pois faltavam condições técnicas, conhecimentos práticos, e a produção era pequena, inviabilizando o investimento. Para tornar rentável a atividade, a empresa enviou um funcionário, Ivo Reich, ao Rio de Janeiro, junto à Granja Guanabara e à Granja Branca, que já

trabalhavam com uma avicultura mais adiantada. A partir desta experiência, foram construídos aviários maiores, com capacidade para cinco mil pintos cada um. Mesmo assim, faltava aos técnicos ligados à avicultura, um melhor conhecimento sobre o conjunto da atividade, a "integração vertical" envolvendo todas as etapas do processo produtivo (Teixeira, 1994).

O impulso decisivo veio de uma viagem aos Estados Unidos em 1961, quando Ivo Reich ocupou uma das duas vagas reservadas pelo Ministério da Agricultura ao estado de Santa Catarina. Ele foi junto com outros 20 bolsistas brasileiros para participar do Projeto *Aperfeiçoamento, Produção e Marketing de Aves*, patrocinado pelo governo americano, no Texas Agricultural and Mechanical College System. Este curso teve a duração de três meses e foi suficiente para que Ivo Reich se entusiasmasse com a experiência de integração vertical da avicultura norte-americana. "Essa viagem foi de grande proveito para a nossa organização, pois ele trouxe de lá uma imagem do que de melhor se praticava na técnica da suinocultura e da avicultura" (Fontana, 1980:138).

A partir deste momento, a SADIA modificou outra vez a capacidade dos aviários para produzir cerca de doze mil pintos cada um. Além disso, para não fazer a criação e engorda dos frangos por conta própria, a empresa estabeleceu contratos de parceria com pequenos produtores para esta atividade. "A avicultura integrada tinha a vantagem de ser um sistema de concepção muito simples. A empresa comprometia-se a fornecer os pintinhos, a ração e todo o suporte técnico necessário. O criador, por sua vez, assumia o compromisso da construção dos aviários, do alojamento e cuidado das aves, seguindo à risca a orientação recebida, até a devolução dos animais à SADIA. Nesse momento seria feito o acerto de contas entre as partes, por critérios previamente estabelecidos de desempenho e eficiência. Tiradas as dúvidas e feitos os ajustes normais a uma nova experiência, alguns colonos aceitaram o programa, assumiram a parceria e ainda nesse mesmo ano de 1961 contribuíram para elevar o total anual de abates da empresa para mais de 90 mil aves" (Teixeira, 1994:46).

Diomésio Bósio, da comunidade Guarani, a dez quilômetros de Concórdia, foi o agricultor escolhido para dar início a esta nova forma de produção. Ele recebeu cem pintos da SADIA, além de ração balanceada e orientação técnica. Num galinheiro de 3 x 3 metros, coberto de sapé e de chão batido, começou a produção integrada de frango no Brasil. Os primeiros lotes demoravam 83 dias para serem criados. Neste mesmo ano de 1961, com Diomésio Bósio e os outros produtores integrados que seguiram seu exemplo, a SADIA passou a abater, "em

larga escala", os frangos provenientes do novo sistema de produção. "Aquele gesto pioneiro, afirma Ivo, da integração vertical no Brasil, que depois seria copiado por todas as empresas congêneres, representou a consolidação definitiva da atividade avícola da SADIA"².

O grupo que acompanhou Ivo Reich aos Estados Unidos era formado por técnicos em várias áreas de atuação, tanto de empresas públicas como privadas. Ao retornar da viagem, cada qual dedicou-se a questões específicas, como a pesquisa e desenvolvimento de vacinas, melhoramento de rações, aperfeiçoamento de chocadeiras, comedouros, bebedouros, etc. A SADIA foi a única empresa que, importando as avós, montou seus próprios matrizeiros, produziu pintos de um dia, fez contratos de parceria avícola com os agricultores, montou suas próprias fábricas de rações, adquiriu e repassou vacinas e outros medicamentos aos produtos integrados, abateu e encarregou-se da venda dos frangos. Essa foi sua contribuição específica para o desenvolvimento da avicultura nacional e, pelo fato de ter começado primeiro e ter feito os investimentos necessários em cada uma das etapas do processo de integração vertical, adquiriu um grande *know-how* ramo, que lhe permitiu continuar crescendo e diversificando a produção, até tornar-se a maior empresa avícola do País.

No caso da avicultura, sua atividade começou com abatedouros rústicos e quase artesanais, logo substituídos por equipamentos mais avançados, como podemos ver pela descrição feita pelo fundador da empresa. "Em Concórdia, substituímos os primeiros abatedouros de aves, mais rústicos e menos sofisticados, por outros rigorosamente modernos e rápidos, chegando a abater, por exemplo, hoje em dia, 14.000 aves por hora. Tudo servido por instalações proporcionais e amplas câmaras frigoríficas automáticas, dentro de um esquema o mais econômico possível, possibilitando-nos trabalhar no mercado competitivo com aves preparadas segundo o sistema da mais moderna higiene e com uma apresentação muito boa" (Fontana, 1980:170).

3.1. Contratos de parceria avícola com pequenos agricultores

A SADIA estabeleceu uma relação privilegiada para garantir seu fornecimento de matéria-prima, assinando contratos de parceria avícola com os assim-chamados "agricultores integrados". Esta foi a

² Revista *Integração*, Órgão interno da FAF, ano 12, n.º 122, maio-junho/ 90: 5.

principal inovação organizacional introduzida dentro da integracio vertical, o que lhe garantiu uma vantagem essencial com relação às empresas que atuavam em outras regiões do país e não implantaram este sistema.

No início do processo de integração com pequenos agricultores, sobretudo nas décadas de 1960 e 1970, quando a produção ainda não atingia grandes quantidades, as firmas não se preocupavam tanto com a efetivação dos contratos e muitas não tinham nem a preocupação de regularizar este tipo de relação. Pesquisa feita em Santa Catarina, no final dos anos setenta, mostrou que 38% dos contratos eram escritos, 37% verbais e 23% por cadastro. Entre as nove empresas pesquisadas, trs utilizavam contratos escritos, duas contrato verbal e cadastro; duas utilizavam são contrato verbal e apenas duas celebravam são contratos escritos (CEAG, 1978:143).

Mesmo mais tarde, esta relação com os "integrados", apesar de ter cada vez mais um caráter contratual, baseou-se sobretudo na confiança entre as partes, em que a "palavra dada" era mais importante que o contrato, conforme podemos ver através de entrevista com um dirigente da SADIA. "No início estes contratos eram verbais. O que interessava mais era o perfil do produtor. Estabelecia-se uma relação de confiança mútua entre a empresa e o integrado. Atualmente os contratos são escritos, mas imagino que a maioria dos avicultores nem sequer leu os contratos. Nós praticamente nunca recorremos a eles para resolver nenhum tipo de problema. Eles existem mais por uma exigência legal"³.

Fazendo uma análise dos contratos utilizados pelas maiores empresas do setor, podemos detectar as cláusulas básicas que contm. Os pontos principais incidem sobre:

- a) fornecimento exclusivo por parte do contratante, dos meios básicos de produção (aves de um dia, rações, medicamentos, que permanecem como propriedade da firma);
- b) estabelecimento do prazo de entrega de um novo lote de pintos (perus) após a retirada das aves para o abate;
- c) obediência rigorosa às normas técnicas estabelecidas pela empresa e prestadas pelo Departamento de Fomento;
- d) formas de comercialização e determinação do preço do produto final e direito exclusivo de compra por parte da empresa integradora;

³ Entrevista com o gerente do Setor Agropecuário da SADIA Concórdia S.A., Concórdia, Santa Catarina, 18 de abril de 1995.

- e) fixação da percentagem de quilos de aves vivas que caberá a cada uma das partes, conforme tabela anexa ao contrato;
- f) despesas com serviços de tratamento, aquecimento e cuidados com as aves por conta do produtor;
- g) financiamento dos instrumentos e/ou meios de produção, adiantamento de rações, medicamentos, pintos;
- h) permissão à parceira proprietária de acompanhar a criação e engorda das aves;
- i) definição dos padrões de qualidade do produto final;
- j) tempo de duração do contrato e foro onde se decidem as disputas que porventura possam ocorrer.

Na prática, embora houvesse formulações diversas entre os contratos de integração, todos apontavam na mesma direção: "do conjunto das cláusulas e procedimentos básicos, a maioria está na dependência direta do poder do integrador e sobre os quais o produtor integrado não tem qualquer controle" (Dalla Costa, 1993:147). O "contrato de parceria avícola" tinha características próprias e se diferenciava dos contratos "clássicos" normalmente utilizados pelas firmas como forma de reduzir seus custos, garantir o fornecimento de suas matérias-primas, diminuindo os custos de produção.

Na avicultura, tratava-se de uma produção específica de matéria-prima, de origem animal, necessária para abastecer os abatedouros. Era uma produção feita "fora do sol", que exigia uma mão-de-obra especializada, a adoção constante de novas tecnologias, tanto em equipamentos como no manejo dos frangos e no seu carregamento, na qual o avicultor atingia uma economia de escala, devido às quantidades de carne produzidas. Para atender todos estes requisitos, e garantir a quantidade de matéria-prima exigidas pelas empresas, é que se estabeleceram os contratos, e as cláusulas principais giravam em torno disso.

Williamson afirma que "a principal função do contrato jurídico é a de fornecer um quadro para a quase totalidade dos tipos de organização coletiva e para a quase totalidade dos tipos de relações, passageiras ou permanentes, entre os indivíduos e os grupos (...). Quadro este que quase nunca indica com precisão as reais relações, mas representa, *grosso modo*, o contorno em que se estabelecem estas relações, servindo como guia ocasional em casos de dúvidas e de última referência, quando a relação deixa de existir" (Williamson, 1994:23). Como vimos acima, é dessa forma que os dirigentes das empresas avícolas entendem os contratos, mais utilizado como referência jurídica e podendo servir em último caso, numa disputa jurídica entre os contra-

tantes, mas sendo deixados de lado na maioria das vezes em que se precisa resolver os problemas práticos.

No caso da avicultura brasileira, o contrato com os pequenos agricultores perdeu importância porque as principais empresas atuam de forma verticalmente integrada. Os contratos, até meados da década de 1970, eram feitos sobretudo com os produtores integrados, com os fornecedores de "avós", de vacinas e de medicamentos. Com todas as demais etapas de produção sendo dominadas pelo mesmo grupo empresarial, as transações financeiras passam a ser feitas internamente, diminuindo os custos operacionais. As empresas que continuaram trabalhando de forma independente e não-integrada tinham custos operacionais mais elevados, uma vez que precisavam estabelecer contratos nas diversas etapas do processo produtivo.

Um estudo feito em Santa Catarina, nos anos setenta mostrava as vantagens do sistema de integração para as empresas e para os agricultores integrados. As empresas integradoras apontaram como principais vantagens do sistema de integração: matéria-prima (frango) de maior qualidade e de melhor rendimento industrial; abastecimento constante da matéria-prima qualificada; redução dos custos industriais nas operações de abate e elaboração da matéria-prima; padronização das carcaças; redução de espaços, tempo e capital de giro necessário para estocagem da matéria-prima no período anterior ao abate (Cebrae-SC, 1978:80-86).

As vantagens dos produtores com este sistema de integração, podem ser resumidas nos seguintes itens: assistência técnica intensa e sempre atualizada; utilização de equipamentos e insumos de qualidade – inclusive rações de alto valor nutricional a preços mais acessíveis; maior produtividade; redução dos custos de produção e maior rentabilidade; melhor preço médio de venda; melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na propriedade (terra, capital e trabalho); dimensionamentos adequados das instalações, com elevação de renda líquida anual e capacitação profissional do produtor (Idem, 22-25).

3.2. A logística de distribuição da SADIA

Segundo Chandler (1992), as grandes empresas industriais só verticalizaram o sistema de distribuição quando sua produção cresceu muito e os comerciantes tradicionais não davam mais conta de distribuir uma tal quantidade de novos produtos. Foi o que aconteceu também com a SADIA. No início, enquanto o volume produzido

era reduzido, os próprios consignatários davam conta da distribuição. Com o tempo, o volume de produtos cresceu muito e os problemas de distribuição cresceram mais ou menos na mesma proporção. Por isto, os dirigentes da Empresa sentiam a necessidade de assumir a tarefa da distribuição com mais seriedade, e pensaram em montar sua própria rede de comercialização.

No início dos anos cinquenta, quando a produção cresceu e, graças à aviação, começou a chegar em grandes volumes e rapidamente a São Paulo e nos demais pontos de distribuição, começaram a surgir várias dúvidas. O que seria melhor, vender no atacado ou no varejo? Destinar o caminhão fechado para um único atacadista, ou sair à rua e oferecer os produtos aos feirantes, ambulantes e donos de armazéns, empórios, mercearias, padarias e restaurantes? Certamente a primeira opção seria a mais fácil e mais cômoda, mas os diretores da SADIA escolheram a segunda. Isto lhes permitiria estar em contato direto com o mercado, com os consumidores, discutir preços, avaliar os produtos, saber das necessidades do mercado, descobrir novos pontos de venda e concorrer com as tradicionais empresas alimentares estabelecidas na praça.

Até meados da década de 1960, oito filiais compunham a rede comercial da SADIA, estendendo-se de Londrina, norte do Paraná, ao Rio de Janeiro, Curitiba e Belo Horizonte (Teixeira, 1994). Isto significa que a rede de filiais da Empresa, estando centrada em São Paulo, cobria um raio de cerca de quinhentos quilômetros ao seu redor. O Estado de São Paulo foi acertadamente escolhido como sede das filiais comerciais, uma vez que concentrava, à época, cerca de 70% do mercado nacional de consumo.

Se a SADIA estava presente nos principais centros consumidores, ainda havia muito que fazer — tanto na expansão da rede para outras regiões, como na melhoria da qualidade e eficiência do serviço. O primeiro salto foi dado por volta de 1965, para responder ao crescimento das diversas indústrias e às novas exigências do mercado. Uma reestruturação do Departamento de Vendas e a introdução de técnicas e métodos atualizados de planejamento contribuíram para a melhoria do sistema de comercialização. Experiências feitas no Rio de Janeiro e em São Paulo, no recadastramento dos clientes, na redivisão de áreas e pesquisas de mercado sobre faixas de renda e padrões de consumo, indicaram novos produtos e novos mercados. Entretanto, ainda era necessário aperfeiçoar o sistema de vendas e montar definitivamente uma rede própria de comercialização. Foi

assim que, conforme afirmou o fundador da empresa "lá por 1965/66, havíamos chegado à conclusão de que devíamos ter uma organização que se encarregasse de receber os produtos dos nossos frigoríficos de suínos, de aves e de bovinos, assim como os derivados de trigo. Nossas indústrias já haviam progredido bastante e era necessário melhorar a distribuição dos produtos" (Fontana, 1980:260).

Esta foi a segunda grande decisão dos anos sessenta para a SADIA, após a criação da Frigobrás. Em 1967, foi criada a SADIA Distribuidora, que mais tarde passou a chamar-se SADIA Comercial Ltda (SADIA1), substituindo o antigo Departamento de Vendas. A centralização administrativa, financeira, técnica e operacional das atividades comerciais de toda a organização, traria grandes vantagens.

A SADIA permitiu a consolidação na área de vendas, com maior autonomia e responsabilidade. Com isto, ampliou suas operações e ocupou outros espaços a nível nacional. Nos dez anos seguintes à fundação da SADIA1, dobrava o número de filiais comerciais e os produtos da SADIA eram distribuídos regularmente até nas regiões mais distantes do País, como Brasília, Salvador, Recife, Manaus e áreas vizinhas (Fontana, 1980).

Esta forma de distribuição evoluiu até chegar ao número de vinte filiais comerciais, no início dos anos noventa, como podemos ver pela Tabela 1. Com isto, a SADIA tornou-se a empresa agroindustrial dotada da mais completa rede de filiais comerciais, cobrindo todo o território nacional. Para melhor compreender o funcionamento atual da integração vertical na avicultura, resumimos as principais etapas, com sua forma de gerenciamento, na tabela 2.

Tabela 1. Cidades e anos de fundação das filiais comerciais da SADIA

Ano	Cidade / Estado	Ano	Cidade / Estado
1947	São Paulo - SP	Anos setenta	Brasília - DF
1955	Ribeirão Preto - SP	Anos setenta	Serra - ES
1956	Londrina * - PR	1985	São José dos Campos - SP
1956	Bauru - SP	1985	Porto Velho - RO
1956	Duque de Caxias - RJ	1986	Fortaleza - CE
1957	Campinas - SP	1987	Campo Grande - MS
1964	Belo Horizonte - MG	1989	Uberlândia * - MG
1964	Curitiba - PR	Anos oitenta	Recife - PE
1977	Manaus - AM	1990	Santo André - SP
1977	Salvador - BA	1990	Imperatriz - MA
1979	Itajaí - SC	1993	Porto Alegre - RS

* As filiais de Londrina e de Uberlândia foram terceirizadas no início dos anos noventa. Fonte: Dalla Costa, 1997:323.

Tabela 2. Etapas da produção e comercialização, com sua forma de gerenciamento no sistema de integração vertical na avicultura brasileira – 1995

Etapas da produção	Formas de gerenciamento
Pesquisa genética "avós"	<i>Importação</i> (sobretudo da América do Norte e da Europa), adquirida fora da integração vertical.
Matrizeiros	<i>Empresa</i> . Importando os ovos, as empresas produzem suas próprias matrizes. Primeira etapa do processo de integração vertical dos principais grupos nacionais,
Incubatórios (produção de pintos de um dia)	<i>Empresa</i> . Integração vertical nas principais empresas (compra eventual de terceiros para complementar a produção própria). Compra de terceiros, por parte de muitas empresas de médio e pequeno porte, sobretudo em São Paulo e Minas Gerais.
Produção de ração	<i>Empresa</i> . Integração vertical. As grandes empresas produzem toda a ração utilizada por seus "integrados". Sobretudo em São Paulo, existem empresas que atuam fora do sistema de integração, especializadas em produção de rações, vendendo para os "avicultores independentes" e de "fundo de quintal".
Vacinas e Remédios	Adquiridos pelas grandes empresas fora do sistema de integração vertical. Os pintos de um dia já saem vacinados dos incubatórios para os aviários. Os remédios posteriores são comprados pelas grandes empresas avícolas e repassados aos integrados.
Criação e "engorda" dos frangos	<i>Agricultor</i> . Integração vertical, com serviço terceirizado, desde o início da avicultura industrial no sul do País e realizado por pequenos agricultores. Em São Paulo, historicamente esta etapa da produção era feita por grandes avicultores independentes. Com a entrada das empresas do Sul (SADIA, Cevai, Perdígão, Chapecó) os "integrados" passam a substituir esta forma de produção.
Abate das aves	<i>Empresa</i> . Com a integração vertical, passou a ser realizado nos próprios estabelecimentos da empresa. O abatedouro é colocado como ponto "central" da cadeia produtiva. É a partir dele que se organiza a integração vertical, tanto "para trás" como "para frente".
Cortes e industrialização	<i>Empresa</i> . Integração vertical. Os cortes são geralmente feitos em salas anexas aos próprios abatedouros. Os produtos industrializados a partir da carne de frango, geralmente são elaborados em indústrias próprias, anexas aos abatedouros.
Transporte	<i>Terceirizado</i> . No início, todo transporte era feito pelas empresas. Atualmente, com exceção de alguns serviços especializados, tudo é terceirizado, desde o transporte de pintos de um dia, ração, carregamento dos frangos até o abatedouro e deste à filial comercial, até a distribuição aos pontos de venda.
Comercialização	<i>Empresa e terceiros</i> . Integração vertical. As principais empresas trabalham com filiais comerciais nos estados onde o consumo é mais importante (Sul, Sudeste e Centro-Oeste). No Norte e Nordeste, seus produtos são distribuídos por representantes exclusivos, com exceção da SADIA, que mantém filiais comerciais também nestas regiões.
Mercado	O mercado principal é o interno. A partir de 1975, as empresas iniciaram as exportações de frango inteiro e, desde 1984 exportam também partes de frangos. Entretanto, as vendas externas representam, historicamente, cerca de 13% da produção nacional.

Fonte: Dalla Costa, 1997: 338.

IV. A SADIA Consolida seu Domínio no Mercado Avícola Brasileiro

Mesmo enfrentando as adversidades da economia durante a "década perdida" dos anos oitenta, a SADIA conseguiu manter um crescimento médio anual em torno de 4% ao ano. Em 1980 a SADIA tinha quinze empresas entre produtoras e de serviços e contava com 14 mil funcionários. Em 1990, o número de indústrias elevou-se a 22, em quanto que os empregados já eram 31 mil, além dos 18 mil agricultores integrados em suínos e aves, produtores da matéria prima (Teixeira,1994) 1994).

4.1. Expansão da produção no Paraná e em Santa Catarina

"A Frigobrás de Toledo, criada em 1964 para fornecer matéria prima à unidade industrial de São Paulo, aos poucos foi ganhando força própria e tornou-se um grande complexo agroindustrial. Em 1984, ao completar 20 anos, a Frigobrás-Toledo exibia no seu organograma abate de suínos, bovinos e frangos, preparação e industrialização de carne de suínos, bovinos e aves, cortes especiais para exportação, fabricação de rações, extração de óleo de soja, reflorestamento, granjas de matrizes e incubatório" (Teixeira, 1994:98).

Iniciando suas atividades na avicultura em 1979, a Frigobrás abateu mais de 7 milhões de frangos, representando 25% do total do Estado, passando a mais de 50% já no segundo ano de atividade. Assim como em Concórdia, a região do oeste do Paraná é grande produtora de milho, soja e outros cereais e conta com muitos pequenos agricultores, que, através dos contratos de parceria e da assistência prestada pelo serviço de Fomento Agropecuário, permitem à empresa obter matéria prima na quantidade, qualidade e no momento necessário à expansão do volume de produção. Foi aumentando a produção avícola para o mercado interno e externo que esta unidade chegou em 1995 abatendo 72.316.789 frangos, o que representou 20,34% do total estadual⁴.

⁴ Para os dados da participação da SADIA na avicultura paranaense, ver Dalla Costa (1993: 123-127). Os dados de 1995 foram coletados durante pesquisa de campo, em março de 1996, junto à SEAB/DERAL – Secreta

Outra região com características semelhantes, tanto na produção de cereais como nas pequenas propriedades rurais formadas por imigrantes oriundos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, é o sudoeste do Paraná. Ali, no município de Dois Vizinhos, o Moinho da Lapa construiu um novo abatedouro de frangos a partir de 1978, o qual iniciou seus abates em 1981. Desde então, "o Moinho-Dois Vizinhos transformou-se no maior produtor, abatedor e exportador de patos da América Latina, o segundo na produção, abate e exportação de frangos do Paraná, na fabricação de rações, farelo e um dos maiores na industrialização de óleo degomado de soja"⁵. Seguindo o exemplo do que se fazia nas demais unidades de Concórdia, Chapecó e Toledo, foi implantada junto ao abatedouro, toda a infra-estrutura necessária para realizar a produção vertical.

A sinergia criada entre a unidade de Toledo, mais antiga, e essa mais nova de Dois Vizinhos revelou-se compensadora. A primeira encarregou-se da retaguarda técnica para a implantação do novo pólo avícola, enquanto que a segunda passou a fornecer excedentes importantes tanto em grãos como em rações e aves. Com eles, o frigorífico de Toledo pôde inaugurar, em 1982, sua terceira linha de abate e processamento de frangos.

Em 1988 o abatedouro de Dois Vizinhos recebeu significativos investimentos tecnológicos para aumentar sua capacidade. Com a instalação de evisceradores automatizados, a capacidade de abate passou de 9 mil para 16 mil aves/hora. Além disso, houve um aumento de 4 mil para 7 mil carcaças/hora na capacidade de produção de cortes, com operações automatizadas. Para bem gerar este aumento de produção, foi implantado um túnel de congelamento automático, que aumentou a capacidade para 22 ton/hora (Relatório Anual da SADIA, 1988:7).

A unidade avícola de Dois Vizinhos logo se tornaria uma das mais significativas do Paraná. Já em 1981, ano em que iniciou suas atividades, abateu 11.665.601 cabeças, representando 14,51% dos abates do Estado. A produção foi aumentando conforme a necessidade da SA-

ria Especial de Agricultura e do Abastecimento, Departamento de Economia Rural do Paraná.

⁵ Revista *Integração*, Órgão interno da FAF, São Paulo, ano 11, n.º 107, Dez/ 89:18.

DIA em atender as demandas nacionais e estrangeiras, chegando em 1995, a um total de 62.699.822 cabeças – ou seja, 17,65% dos abates paranaenses⁶.

A complementação da atividade da SADIA no Paraná aconteceu em 1991, com a compra do complexo avícola de Francisco Beltrão, no Sudoeste, da sua antiga proprietária, a Chapecó Avícola. Esta empresa iniciou seus abates em 1983, com um total de 7.915.133 cabeças, representando 6,63% do total estadual. Em 1990, quando foi vendida, era a terceira maior empresa, com 13,43% dos abates estaduais, e chegou, em 1995, a abate 32.149.581 cabeças, (ou 9,04%, sendo o quarto maior frigorífico de frangos do Estado). Com estes três abatedouros a SADIA domina largamente o mercado estadual. Em 1995, abateu nas três unidades 167.166.192 cabeças de frangos, representando 47,03% do total estadual⁷.

Em relação a Santa Catarina, a SADIA manteve as duas unidades de abate em Concórdia e Chapecó, aumentando sua capacidade conforme as necessidades. Seus principais investimentos a partir de meados da década de 1970 nestes dois abatedouros, foram no sentido de melhorar a produção, modernizando o maquinário, capacitando os funcionários, diversificando as linhas de produtos, agregando assim, mais valor às mercadorias.

Em 1976, as duas unidades abateram 35 milhões de aves, correspondendo a 56% dos abates do Estado. Na medida em que outros grupos industriais se instalaram e aumentaram sua capacidade, a porcentagem da SADIA em Santa Catarina foi diminuindo, mesmo tendo aumentado muito seu volume de abates. Em 1980, o total dos dois frigoríficos passou a 54 milhões de aves, cerca de 44% dos abates do Estado. Em 1981 aumentou para três o número de linhas de abate de frango no frigorífico de Concórdia, e foram reorganizadas, para a

⁶ Dados da pesquisa de campo, março de 1996.

⁷ Sobre a participação da SADIA na avicultura paranaense veja-se Dalla Costa, 1993: 123-127. Os dados de 1995 foram coletados durante a pesquisa de campo, em março de 1996. Além disso, na unidade de Francisco Beltrão a SADIA instalou seu segundo abatedor de perus. Segundo a empresa, esta unidade tem uma capacidade instalada para abater quatro milhões de cabeças por ano, no entanto, iniciará abatendo cerca de 50% deste volume (Jornal *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17/12/95). Efetivamente tal abatedouro foi inaugurado em 2 de junho de 1996.

instalação de equipamento eviscerador automático numa destas linhas, o que aumentou a produtividade e melhorou as condições de trabalho.

Em 1985 foi instalada a segunda linha de corte de peru em Chapecó e um novo túnel de congelamento contínuo, com capacidade para 10 t/hora. Em Concórdia, foi instalado um quarto túnel de congelamento automático no abatedouro de aves, também com capacidade para dez t/hora. Naquele ano a SADIA, nas suas cinco unidades industriais abateu mais de 200 milhões de aves, representando 27% do abate inspecionado do Brasil. As duas unidades de Santa Catarina abateram 97 milhões – ou seja, 36,8% do total estadual.

Em 1990, a SADIA abateu 239 milhões de aves, 17% do mercado nacional. Nas duas unidades de Santa Catarina, a produção foi de 104,5 milhões de unidades, 32% dos abates estaduais. Nos anos noventa, a produção da SADIA em Santa Catarina cresceu pelo aumento da capacidade de suas duas unidades, passando do número acima mencionado para 111,9 milhões de unidades – ou 27,79% do abate estadual em 1994, sendo que o de Concórdia era o primeiro e o de Chapecó o quinto maiores abatedores do Estado⁸.

4.2.A Produção avícola da SADIA em São Paulo e no Mato Grosso

A presença da SADIA em São Paulo remonta a 1946, quando foi criado um pequeno escritório comercial na Capital e, logo em seguida, um em Bauru e outro em Ribeirão Preto. Em 1950, foi criado o Moinho da Lapa, que começou a operar dois anos mais tarde, beneficiando sessenta toneladas de trigo por dia, mais que o dobro da produção da unidade de Concórdia. Em 1974, o Moinho da Lapa S.A. iniciou um processo de diversificação, passando a produzir misturas para bolo e uma pequena parcela de ração, para aproveitar o farelo de trigo, sub-produto da moagem.

Como a avicultura industrial crescia em São Paulo, a SADIA, através do Moinho da Lapa, decidiu também participar desse processo, produzindo ração balanceada a partir de uma unidade industrial que foi inaugurada em 1977, na cidade de Campinas. Em 1986, implantou

⁸ Pesquisa de campo junto à Secretaria de Agricultura, Florianópolis-SC em maio de 1995. A fonte dos dados é a AINCADESC – Associação das Indústrias de Carnes e Derivados no Estado de Santa Catarina.

granjas de matrizes em Itirapina e em Descalvado, além de uma unidade produtora de ração em São Joaquim da Barra.

Em 1979, o Moinho da Lapa instalou-se em Américo Brasiliense, no centro geográfico do Estado de São Paulo, com um abatedor de frangos. Com esta terceira unidade do Moinho da Lapa no segmento de aves, e os contratos de parceria assinados com agricultores integrados, a empresa fechou o ciclo, implantando pioneiramente no Estado o sistema de integração vertical na avicultura. Em 1979 a unidade contava com noventa funcionários e abateu 521.993 frangos, menos de um por cento dos abates estaduais. Até julho de 1989, a Empresa abatia 50 mil aves/dia. "A instalação de evisceradora automática, de túnel de congelamento aumentou a performance dos processos produtivos. A aquisição de balança automática facilitou o trabalho e a produtividade cresceu. Sete mil frangos/hora podem ser classificados por ordem de tamanho e peso"⁹.

Em 1990, com a média de 2.150 t/mês em produção, 90% de frango resfriado e 10% de congelado, a unidade atendia o mercado, de acordo com a demanda dos clientes e consumidores. O próprio abatedouro encarregava-se de distribuir os produtos num raio de até 300 km da empresa. Com seus 25 veículos de frota própria, transportava mais de 120 toneladas de produtos, atendendo diariamente a clientela do interior paulista. A SADIA Comercial colocava sua estrutura de distribuição à disposição para vender os 30% restantes dos produtos do abatedouro em São Paulo e outras regiões do País.

Em 1994, o Moinho da Lapa de Américo Brasiliense abateu 27.590.522 frangos, representando 8,12% do total estadual¹⁰. Com este volume de produção, a SADIA detém o maior abatedouro de frangos deste que é o segundo maior estado produtor e o maior consumidor de frangos do país.

Para aproveitar os amplos incentivos fiscais ali oferecidos as empresas agroalimentares estão ocupando estrategicamente o Centro-Oeste brasileiro. A SADIA, tendo sido pioneira no setor de gado de

⁹ Os dados sobre a presença e a participação da SADIA na avicultura paulista foram extraídos da matéria "Moinho da Lapa-Américo Brasiliense: o presente como garantia do futuro", in: Revista *Integração*, Órgão interno da FAF, São Paulo, ano 12, n.º 110, Mar/90:18-20.

¹⁰ Pesquisa de campo, levantamento dos dados junto ao MAARA – Ministério da Agricultura e Reforma Agrária de São Paulo, maio de 1995.

corte, também o foi na avicultura. Para isso, iniciou em 1989 a implantação do projeto da SADIA Agroavícola S.A. Indústria e Comércio", com sede em Várzea Grande-MT. O empreendimento, além de uma unidade industrial, propiciou a introdução pioneira do sistema integrado de fomento agropecuário nessa região, o aproveitamento e a industrialização de matérias-primas locais, e a produção de frangos para abastecer o centro-oeste e norte do País.

Nesse lugar, pela primeira vez, a SADIA combinou produção própria com integração via contratos de parceria. Contando com o suporte de cem aviários próprios e setenta de integrados, o abatedouro da SADIA Agroavícola entrou em atividade em maio de 1992, processando 60 mil aves/dia. Estas aves, automaticamente selecionadas, pesadas, abatidas, processadas, embaladas, congeladas ou estocadas, servem para abastecer o mercado consumidor de Mato Grosso, Amazonas, Acre e Rondônia. Trabalham neste abatedouro cerca de duzentos funcionários, dos quais trinta vieram da SADIA Oeste, da qual recebe apoio administrativo e logístico. Depois de terem estagiado na Frigobrás-Toledo e aprendido a lidar com o frango nas linhas de abate, com cem outros, treinados por eles, efetuaram o primeiro abate de aves no Centro-Oeste, em 27 de abril de 1992, testando o novo complexo agroindustrial que, em maio daquele ano entrou em fase efetiva de produção.

Junto com o abatedouro, repetindo de novo o que havia feito em outras regiões, a SADIA implementou as demais etapas da integração vertical. Construiu granjas para alojamento das matrizes, incubatórios para produção de pintos de um dia e fábrica de rações. Depois de abater e industrializar os frangos, ela própria se encarrega da distribuição, através de suas filiais comerciais e de seus representantes exclusivos.

Foi com a intensificação da avicultura no oeste e sudoeste do Paraná, somada à dos demais pólos criadores de Santa Catarina, São Paulo e Mato Grosso que a SADIA pôde dar o grande salto de quantidade na

¹¹ Para a implantação deste projeto, a SADIA contou com incentivos fiscais e o apoio marcante da Superintendência para o Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM, do Banco da Amazônia S.A. – BASA e do Programa de Desenvolvimento Industrial – PRODEI, do governo do estado do Mato Grosso (Revista *integração*, Órgão interno da FAF, São Paulo, ano 15, n.º 128, Jan/Fev-93:18-19).

produção e venda de frangos inteiros ou processados. A marca anual de um milhão de frangos, alcançada pela primeira vez em 1968, tem atualmente apenas valor simbólico, se comparada aos mais de 323 milhões¹² de aves abatidas em 1995, quando a SADIA foi responsável por 19,38% dos abates SIF nacionais.

O grupo SADIA tinha em 1995, três companhias de capital aberto (SADIA Concórdia S.A. Indústria e Comércio, Frigobrás Cia. Brasileira de Frigoríficos e SADIA Oeste S.A. Indústria e Comércio), que contavam com 24 plantas industriais, vinte filiais de venda no Brasil, cinco filiais de venda no exterior, 150 mil clientes no Brasil, 43 países clientes no exterior, 32.767 funcionários, mais 5.680 "integrados" de aves, e 8.470 de suínos.

Com um faturamento operacional bruto de US\$ 2,9 bilhões, um lucro líquido de US\$ 110,5 milhões, a SADIA era em 1995, a primeira empresa avícola brasileira, tendo abatido 325,4 milhões de frangos e 13,4 milhões de perus, a primeira em suínos (2,6 milhões de cabeças) e na industrialização de carnes (334 mil t.); a segunda colocada no abate de bovinos (354,9 mil cabeças) e a terceira no setor de soja e de óleo refinado.

Estes são os dados da SADIA na produção avícola. Entretanto, para melhor compreender o desempenho do grupo neste setor de atividades, é necessário acompanhar como se desenvolveu, desde 1944 a diversificação do Grupo, tanto nos setores de atuação como na ocupação geográfica do País. Para melhor acompanhar sua evolução, elaboramos a tabela 3.

V. Principais Conclusões

A história do grupo SADIA é um bom exemplo a ser analisado à luz da teoria chandleriana, pois teve início como empresa familiar, dedicada apenas a dois produtos e localizada longe dos grandes centros consumidores. Com o tempo, diversificou seus produtos, agregando mais valor às mercadorias e aumentando o número de suas plantas industriais, produzindo em São Paulo, Rio de Janeiro e nas demais regiões do país até atingir todo o mercado nacional. Além disso, como as empresas norte-americanas, a SADIA implantou uma

¹² Informativo da ANAB, ano XIX, n.º 509, Janeiro/96:4.

Tabela 3. SADIA Concórdia S.A. Ano de fundação, distribuição geográfica e atividades de suas empresas – 1944-1995

Ano	Cidade-Estado	Empresa	Atividades
1944	Concórdia-SC	SADIA Concórdia S.A.	Moinho de trigo e abatedouro de suínos
1945	Concórdia-SC	SADIA Concórdia S.A.	Fazenda e serraria. Produção de embalagens
1951	Concórdia-SC	SADIA Concórdia S.A.	Início do fomento de suínos
1952	São Paulo-SP	SADIA Concórdia S.A.	Transporte aéreo de produtos perecíveis
1953	São Paulo-SP	Moinho da Lapa S.A.	Moinho de trigo
1953	Marcelino Ramos-RS	SADIA Concórdia S.A.	Moinho de trigo
1954	Concórdia-SC	"Expressinho"	Transporte de produtos Concórdia - São Paulo
1954	Concórdia-SC	SADIA Concórdia S.A.	Fabricação de ração balanceada
1955	Concórdia-SC	SADIA Concórdia S.A.	Jornal. Comunicação com os agricultores
1957	Concórdia-SC	Hotel Alvorada Ltda	Serviços de hotelaria
1955	São Paulo-SP	SADIA SA Transp Aéreos	Transporte de cargas e de passageiros
1957	Concórdia-SC	Rádio Rural Concórdia	Informação e orientação aos integrados, em casa
1961	Concórdia-SC	SADIA Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos
1964	São Paulo-SP	Frigibrás	Industrialização de produtos cárneos
1964	Toledo-PR	Frigibrás	Abate de suínos e bovinos
1967	Paulo-SP	SADIA Comercial Ltda.	Comercialização dos produtos SADIA
1971	Toledo-PR	Frigibrás	Fabricação de rações balanceadas
1971	Cuiabá-MT	SADIA Oeste S.A.	Abate e industrialização de bovinos
1972	São Paulo-SP	Transbrasil S.A.	Transporte de passageiros e de cargas
1973	Chapecó-SC	SADIA Avícola S.A.	Abate e industrialização de perus e de frangos
1976	São Paulo-SP	Fundação. Atílio Fontana	Assistência e previdência para os funcionários
1977	Campinas-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de rações
1977	Toledo-PR	Frigibrás	Esmagamento e extração de óleo de soja
1978	Faxinal Guedes-SC	Hybrid Agropastoril	Matrizeiro e incubatório de perus
1979	Américo Brasileiro-SP	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos
1979	Joaçaba-SC	SADIA Concórdia S.A.	Esmagamento e extração de óleo de soja
1979	Toledo-PR	Frigibrás	Abate e industrialização de frangos
1980	Concórdia-SC	Supermercado SADIA	Venda no varejo
1980	Goiatuba-GO	SADIA Goiás	Peru, frangos, pintos, ração, soja (projeto)
1980	Rio de Janeiro-RJ	SADIA Concórdia S.A.	Fábrica de linguiças, salsichas e mortadelas
1981	Dois Vizinhos-PR	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos e de patos
1981	Barueri-SP	Edifício sede da SADIA	Centro Admin., sede Comitê Corporativo de Gestão
1982	São Paulo-SP	SADIA Concórdia S.A.	Serviço de Informação ao Consumidor - SIC
1983	Paranaquá-PR	Frigibrás	Exportação. Esmagamento e extração de óleo soja
1985	Barra do Garças-MT	Sudanisa	Abatedouro de bovinos
1985	Três Passos-RS	Polipar Comércio e Representações Ltda	Criação, abate e industrialização de suínos. Produção de rações, extração, refino de óleo de soja
1986	Itrapina-SP	Agropastoril Paulista	Matrizeiros, incubatórios e produção de pintos
1986	Rondonópolis-MT	SADIA Mato Grosso S.A.	Esmagamento, refino e envase de óleo de soja
1987	Barra do Garças-MT	Supermercado SADIA	Venda no varejo
1988	São Paulo-SP	Loja de Varejo da SADIA	Show-room dos produtos, atendimento ao consumidor
1989	Andradina-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
1989	Araçatuba-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
1989	Concórdia-SC	SADIA Concórdia S.A.	Fábrica de presunto cozido
1989	Osasco-SP	Frigibrás	Industrialização de suínos e bovinos
1989	Ponta Grossa-PR	Frigibrás	Abate e comercialização de suínos
1989	Ponta Grossa-PR	Supermercado SADIA	Comercialização de produtos no varejo
1989	Dois Vizinhos-PR	SADIA Concórdia S.A.	Abatedouro de suínos
1991	Freder Westphalen-RS	SADIA Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos e de perus
1991	Francisco Beltrão-PR	Frigibrás	Fábrica de hidrogenados, margarinas e cremes Vegetais
1991	Itapetininga-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de massas
1992	Campo Verde-MT	SADIA Mato Grosso	Fábrica de rações
1992	Várzea Grande-MT	SADIA Agroavícola S.A.	Produção de pintos de corte
1992	Várzea Grande-MT	SADIA Agroavícola S.A.	Abate e industrialização de frangos
1992	Campo Grande-MS	Frigibrás	Processamento de soja
1993	Itapetininga-SP	Lapa Alimen (J.Macedo)	Produção de massas e alimentos secos
1993	Buenos Aires e SPaulo	Granja Tres Arroyos	<u>Distribuição de produtos SADIA na Argentina</u>

Fonte: Dalla Costa. 1997:238.

rede de filiais comerciais distribuídas em todas as regiões brasileiras.

É difícil compreender a evolução histórica desta empresa, desvinculada da figura de Attilio Fontana, seu fundador, e da participação efetiva dos demais membros de sua família. Caracterizou-se como uma empresa tipicamente familiar, e até hoje a direção geral e a maior parte das ações pertencem aos descendentes do fundador. Assim como outras empresas agroalimentares, tem pela frente o desafio de enfrentar a passagem da indústria familiar para a administração "profissional" ou "moderna". Outras empresas do ramo – como a Perdigão, a Cevai e a Chapecó – tiveram problemas com a passagem do fundador aos descendentes e foram vendidas. Na SADIA isto não aconteceu, e ela se encontra diante deste desafio.

Implantando a integração vertical no início dos anos 1960, a SADIA deu uma importante contribuição na passagem da avicultura tradicional e familiar para a industrial. Foi uma empresa pioneira na implantação da integração vertical e na inovação da logística de distribuição dos produtos no mercado nacional, mesmo no tempo em que sua produção industrial se concentrava no interior do Estado de Santa Catarina.

Para manter-se competitiva e concorrer com as empresas estrangeiras no mercado internacional, foi forçada a montar um moderno parque industrial nos anos setenta. A partir de então, além de manter uma constante atualização tecnológica, buscou acompanhar as inovações na organização do trabalho, implantando processos de gerenciamento da qualidade total, a partir de início dos anos noventa.

Especificamente no setor de frango, ela foi a empresa pioneira não só na implantação da integração vertical, mas também na ocupação do território nacional. Seus primeiros abatedouros foram implantados em Santa Catarina, de onde se expandiram para o Paraná, São Paulo e Mato Grosso, atingindo com isto, o mercado do centro-oeste e norte do País.

Neste meio século de existência, de meados dos anos quarenta a meados dos anos noventa, a SADIA soube conciliar a manutenção de aspectos familiares (direção e ações), com competitividade e arrojo na ocupação do mercado nacional e internacional. Agora, na virada do milênio, enfrenta o desafio da globalização e da competição em um mercado aberto à concorrência internacional, onde, além das indústrias nacionais, terá que enfrentar a concorrência das melhores e maiores empresas multinacionais.

VI. Referências Bibliográficas

6.1. Documentos da Empresa

- Aquino, Cleber (org.). *História Empresarial Vivida*, vol. V, Ed. Atlas, São Paulo, SP, Depoimento de Attilio Francisco Xavier Fontana, 1991:195-234.
- Farina, Elizabeth M.M.Q. *SADIA. The Challenge of Leadership in the Chicken Market*. USP, São Paulo, SP: mimeo, 1994.
- Fontana, Attilio Francisco Xavier. "SADIA", in: *Pense Grande*, vol. 2, São Paulo: Prêmio Editorial Ltda, 1991:15-29.
- Luti Batoni Eduardo et alii (1994), "SADIA Concórdia S.A. Estruturação de um Sistema de Garantia de Qualidade pelos Princípios de TQC", in: *Casos Reais de Implantação de TQC*. vol. 2, Fundação Cristiano Ottoni, São Paulo: 241-265.
- Revista *Integração*, órgão interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana, junho de 1986 a janeiro/fevereiro de 1996. SADIA, *Relatórios Anuais*. 1976 a 1995. SADIA, *50th Anniversary*, September 1994.
- SADIA. *30 anos de História no Paraná*. Assessoria de comunicações da SADIA, Alphaville, São Paulo. 1994.
- SADIA. *Evolução da SADIA em São Paulo*, Assessoria de comunicações da SADIA, Alphaville, São Paulo.
- SADIA. Departamento de Fomento Agropecuário, *Projeto 21*, mimeo, Concórdia, 1988.
- SADIA – 50/50, in: revista *Industria Avicola*, Edição Iationamericana de Poultry International, jan. 1995, vol. 42, numero 1:32-36.
- Teixeira Francisco M.P. *SADIA, 50 Anos Construindo uma História*. Prêmio Editorial Ltda, 1994.

6.2. Bibliografia Consultada

- Aoki, Masahiko. *Economie Japonaise. Information, motivations et marchandage*. Paris: Econômica, 1988.
- Arashiro, Osny. *A História da Avicultura do Brasil*. São Paulo: Gessulli Editores Ltda, 1989.
- Belik, Walter. *Agroindústria Processadora e Política Econômica*. Tese de doutorado: Campinas, 1992.
- Campos, Índio. *Os Colonos do Rio Uruguai: Relações entre pequena produção e agroindústria no oeste catarinense*. Dissertação de mestrado. Campina Grande: 1987.
- Campos, Renato R. *Tecnologia e Concorrência na Indústria Brasileira de Carnes na Década de Oitenta*. Tese de doutorado: Campinas, 1994.
- Canevet, Corentin. *Le Modele Agricole Breton. Histoire et géographie d'une révolution agro-alimentaire*. Rennes: PUR, 1992.
- Ceag – Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina. *Análise do Sistema*

- de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*. Florianópolis: mimeo, 1978.
- Chandler Jr., Alfred. *Stratégies et Structures de l'Entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1972.
- Chandler Jr., Alfred. *La Main Visible des Managers*. Paris: Economica, 1988.
- Chandler Jr., Alfred. *Organisation et Performance des Entreprises. Les USA 1880-1948*. Paris: Les éditions d'organisation, 1992.
- Coriat, Benjamim *L'Atelier et le Robot: Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*. Paris: Christian Bourgois Editeur, 1991.
- Coriat, Benjamin. *Peuser à l'Envers*. Paris: Christian Bourgois Editeur, 1991.
- Coriat, Benjamin e Weinstein, Olivier. *Les Nouvelles Théories de l'Entreprise*. Paris: Librairie générale française, 1995.
- Dalla Costa, Armando J. *O Grupo SADIA e a Produção Integrada. O lugar do agricultor no complexo agroindustrial*. Curitiba: Dissertação de mestrado, 1993.
- Dalla Costa, Armando J. *L'Agro-Industrie Brésilienne Contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture*. Paris: tese de doutorado, 1997.
- Delgado, Guilherme C. *Capital Financeiro e Agricultura no Brasil: 1965-1985*. São Paulo: ícone Editora, 1985.
- Fontana, Attilio. *História da Minha Vida*. Rio de Janeiro: Vozes, Petrópolis, 1980, 278 p.
- Ford, Henry. *Ma Vie et mon Oeuvre*. Paris: Payot, 1925.
- Giese, Bárbara. *A Atuação Política do Empresariado Catarinense dos Ramos Têxtil e Agroindustrial: demandas e canais de influência (1970-1985)*. Dissertação de mestrado: UFSC, 1991.
- Green, Raul e Rocha dos Santos, Roseli. "Uma reflexão teórico-metodológica sobre o processo de reestruturação do setor agroalimentar na América Latina". *Inovações Tecnológicas e Reestruturação do Sistema Alimentar*. Curitiba: anais do congresso, 1991:1-37.
- Kageyama, Angela e Silva, José Graziano. *A Dinâmica da Agricultura Brasileira: do Complexo Rural aos Complexos Agroindustriais*. Campinas: mimeo, 1987.
- Leite, Sérgio. *Estratégias Agroindustriais, Padrão Agrário e Dinâmica Intersetorial*. Araraquara: Unespe: Rascunho, nº 7,1990.
- Lima Marcelo A. *Mudança Tecnológica, Organização Industrial e Expansão de Produção de Frango de Corte no Brasil*. São Paulo: FEA/USP, dissertação de mestrado, 1984.
- Lopes, José E. *Análise Econômica de Contratos de Integração Usados no Complexo Agroindustrial Avícola Brasileiro*. Universidade Federal de Viçosa: dissertação de mestrado, 1992.
- Marques, P. *Economia da Integração Vertical na Avicultura de Corte do Estado de São Paulo*. Piracicaba: ESALQ/USP, Dissertação de mestrado, 1991.
- Mior, Luiz C. *Empresas Agroalimentares, Produção Agrícola Familiar e Competitividade no Complexo Carnes de Santa Catarina*. UFRRJ: Dissertação de mestrado, 1992.
- Martins, José de Souza. *Conde Matarazzo. O Empresário e a Empresa*, São Paulo: Hucitec, 1976.

Muller, Geraldo. *Complexo Agroindustrial e Modernização Agrária*. São Paulo: Hucitec, 1989.

Ohno, Taiichi. *L'Esprit Toyota*. Paris: Masson, 1990.

Rizzi, Aldair. *Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil*. Campinas, Tese de doutorado, 1993.

Santos, Carlos R.A. *História da Alimentação no Paraná*. Curitiba: Farol do Saber, 1995.

Silva, Harrysson L. *A Gestão do Território pelo Grupo SADIA no Município de Concórdia Santa Catarina*. UFSC: Dissertação de mestrado, 1991.

Silveira Paulilo, Maria I. *Produtor e Agroindústria: Consensos e Dissensos. O caso de Santa Catarina*. Florianópolis: SFSC, 1990.

Sorj, Bernardo. *Estado e Classes Sociais na Agricultura Brasileira*. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1980.

Sorj Bernardo; Pompermayer, Malori; Coradini, Odacir. *Camponeses e Agroindústria: transformação social e representação política na avicultura brasileira*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

Schumpeter, Joseph A. *Histoire de l'Analyse Économique*. Paris: Editions Gallimard, 1983.

Tedesco João C. *A Produção Familiar e a Agroindústria*. UFRGS: Dissertação de mestrado, 1992.

Teixeira, Francisco M.P. e Totini, Maria E. *História Econômica e Administrativa do Brasil*. São Paulo: Ática, 1993.

Wilkinson, John. *O Futuro do Sistema Alimentar*. São Paulo, Hucitec, 1989.