



**PENSA**

**ESTUDO DE CASO**

*(EC.000.95)*

**"Perdigão: Tecnologia e Reformulação dos Negócios"**

Coordenação Prof. Decio Zylbersztajn, como base para discussão no V Seminário Anual do  
PENSA.

***AUTOR***

**Samuel Ribeiro Giordano**

Pesquisador Associado Sênior e Coordenador de Cursos de Extensão do PENSA.  
Doutorando da Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas da USP-Departamento de  
Geografia, Consultor Privado de Empresas, Engenheiro Agrônomo pela ESALQ-USP.

***ASSISTENTE***

**Sérgio Giovanetti Lazzarini**

Mestrando do Departamento de Administração da FEA-USP, Consultor de Empresas,  
Engenheiro Agrônomo pela ESALQ-USP.

## INTRODUÇÃO

Em 16 de janeiro de 1995, o Dr. Nildemar Secches, engenheiro oriundo da indústria automobilística, assume a posição de diretor presidente da Perdigão. Seu grande desafio: conduzir um grupo empresarial que havia acumulado problemas financeiros agudos, que acabava de ter seu controle acionário modificado e que necessitava de amplas reestruturações, na busca contínua de competitividade.

Os 55 anos de história do grupo registram vitórias e problemas de uma administração familiar. Na visão do novo presidente, a reestruturação da empresa nunca deveria ser um processo limitado, resumido a cortes de estrutura e de pessoal. Deveria ser um trabalho muito mais amplo e contínuo que efetivamente conduzisse à recuperação financeira e competitiva do grupo.

Nas próprias palavras do Dr. Secches: *"Reengenharia a gente faz todo dia"*. Com esta filosofia, e muitos desafios, iria comandar uma das mais expressivas empresas do setor de produtos protéicos de origem animal do *Agribusiness* brasileiro.

## PEQUENO HISTÓRICO

Fundada em 1934, no meio-oeste do Estado de Santa Catarina, a Perdigão inicialmente chamava-se Ponzoni e Brandalise. Área característica de colonização italiana, muito próxima às áreas produtoras de grãos do Paraná e do Rio Grande do Sul, a região faz lembrar as paisagens típicas européias, com vales profundos e verdes, vegetação de planalto, e um padrão fundiário caracterizado pelas pequenas propriedades de exploração familiar. Essas pequenas propriedades são oriundas das glebas de colonização realizadas pela Companhia de Estrada de Ferro Passo Fundo São Paulo (inglesa) que colonizou todo o trecho e onde se desenrolou a Guerra do Contestado nos anos dez.

No QUADRO 1, listam-se alguns fatos históricos importantes para que se possa entender a dinâmica da empresa, de acordo com a trajetória de fusões e aquisições que ocorreram desde a década de setenta.

Durante um longo período, desde sua fundação até setembro de 1994, o grupo caracterizou-se por ter um controle familiar, tendo à sua frente o Dr. Saul Brandalise e seu filho, Dr. Flavio Brandalise. A administração familiar consolidou os negócios da empresa no setor de produtos cárneos, formando as bases do que é a empresa atualmente, a reputação de sua marca e sua penetração no mercado.

Em 23 de setembro de 1994, ocorreu importante mudança no controle da empresa, em um *take over* que resultou em alterações no quadro diretor, bem como na composição acionária. Cerca de 75% do total de ações ordinárias e 63% das preferenciais foram adquiridas por um *pool* de oito fundos de pensão, como o Previ (Banco do Brasil), o Sistel (Telebrás) e o Petros (Petrobrás).

Um dos grandes desafios, no bojo dessa mudança, seria o de conciliar os aspectos positivos do grupo, alcançados com a estrutura familiar, com o novo direcionamento de sua administração.

O escopo empresarial da Perdigão consiste na produção e comercialização de alimentos protéicos de origem animal, tendo como atividades de suporte o processamento de soja, a fabricação de rações, a produção de material genético avícola, a geração de recursos energéticos e otimização do sistema logístico de distribuição, visando posicionar seus produtos tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

## **O MERCADO DE CARNES NO BRASIL E NO MUNDO**

Tanto o mercado mundial de carnes, quanto o doméstico, têm sofrido importantes mudanças nos últimos anos. Destacam-se mudanças quantitativas (no que diz respeito à participação de cada tipo de carne no consumo total de produtos protéicos) e também mudanças qualitativas (no que tange às novas exigências dos consumidores em termos de atributos específicos dos produtos).

### **O mercado doméstico**

É notório o crescimento do consumo doméstico de carne avícola no Brasil, em detrimento da carne suína e bovina, conforme pode ser observado no GRÁFICO 1. Isto foi fundamentalmente determinado pela queda no preço relativo entre a carne avícola e as outras carnes no varejo, principalmente no que diz respeito à carne bovina (GRÁFICO 2). Os dados históricos evidenciam nítida vantagem relativa à carne avícola, no que diz respeito ao seu preço.

Dentre as causas da redução do preço relativo da carne avícola no varejo, destaca-se o enorme ganho de produtividade no âmbito da produção rural, em função de avanços tecnológicos, embasados fundamentalmente na melhoria da base genética das aves, além de melhorias gerenciais e de manejo nas granjas. Os chamados sistemas integrados, primeiramente implantados por empresas no sul do País (dentre

as quais se inclui a Perdigão), contribuíram fundamentalmente para o processo de transmissão de tecnologias ao campo, bem como para o aumento da eficiência do sistema agroindustrial como um todo, abrangendo desde o fornecimento de insumos aos produtores (pintinhos, ração, etc.) até o posicionamento de produtos elaborados aos consumidores finais.

Embora o preço seja o fator que mais explica os movimentos quantitativos de consumo das carnes no mercado brasileiro, o que é resultado do baixo poder aquisitivo da população, há que se considerar, também, tendências qualitativas de consumo, que acabam sendo a base fundamental de segmentação do mercado. Pode-se distinguir, desta forma, consumidores desejosos por produtos mais saudáveis, com menor nível de gordura; consumidores que valorizam a conveniência no preparo; consumidores que valorizam características organolépticas (sabor, maciez, suculência, etc.).

No mercado brasileiro, as restrições orçamentárias dos consumidores tornam o preço dos produtos o fator mais relevante, e, desta forma, a maioria esmagadora do mercado consumidor acaba selecionando suas cestas de consumo fundamentalmente em função do preço relativo dos produtos.

No mercado de frangos, empresas de grande porte que se esforçam em sinalizar ao mercado qualidade (através, por exemplo, de aspectos promocionais: marca, propaganda, *merchandising*, etc.) acabam sofrendo, mesmo assim, forte concorrência com algumas empresas de médio e pequeno porte, que acabam ofertando no mercado produtos sem marca e sem qualquer garantia de qualidade. Tratam-se de *commodities* cujo principal eixo para estabelecimento de vantagens competitivas é a liderança em custos no processo produtivo, visando alto giro do capital, face às estreitas margens de comercialização.

Além disso, é marcante o problema de sonegação fiscal no setor de carnes, o que acaba privilegiando algumas médias e pequenas empresas que conseguem escapar do pesado ônus tributário do setor alimentar no Brasil.

Para escapar do problema de baixas margens, as empresas do setor têm procurado atuar em focos específicos de mercado (tanto interno quanto externo), bem como desenvolver linhas de produtos com maior valor agregado (por exemplo, no caso da Perdigão, o *Chester* e a linha *Avis rara*).

Mesmo com as elevadas restrições de poder aquisitivo, esboça-se no mercado brasileiro um segmento de consumidores que valorizam atributos específicos dos produtos. A Perdigão tem constatado que, o mercado de lingüiças, que outrora admitia teores de gordura da ordem de 30-35%, hoje exige teores inferiores a 24-

25%. Estas novas tendências qualitativas de consumo trazem a oportunidade de que estratégias competitivas sejam estabelecidas não somente através de liderança em custos, mas também através de segmentação do mercado e diferenciação.

No mercado doméstico de produtos cárneos industrializados, a Perdigão tem, nos últimos anos, perdido importantes fatias de mercado (GRÁFICO 3), caindo de 19% em 1992 para 16,4% em 1994, principalmente devido a problemas de capacidade instalada, trazendo o desafio de ganhar *market share* através de ações estratégicas diversas que possam promover a competitividade da empresa.

Na distribuição de seus produtos, a Perdigão concentra-se principalmente no varejo, que abrange 87% das vendas, sendo 43% concentradas em redes de supermercados. Os restantes 11% e 2% são efetuados, respectivamente, por mercados atacadistas e institucionais.

## **O mercado internacional**

Do total de produtos cárneos consumidos no mundo, a carne suína apresenta destacada liderança: 49%, seguida pelas carnes bovina (31%) e avícola (21%), segundo dados do USDA. Todavia, o nível de consumo, bem como *market share* de produtos cárneos varia muito de país a país.

Observando-se os QUADROS 2 e 3, verifica-se grande diversidade nos padrões quantitativos de consumo. Enquanto no Brasil o consumo anual de carne suína atinge apenas 8,5 kg *per capita*, em países como a Dinamarca este consumo chega ao nível de 66,8 kg. O consumo de carne avícola no Brasil atinge ao redor de 19,3 kg *per capita*, menos da metade do que é consumido em Israel, nos Estados Unidos e em Hong Kong.

Tais diferenças quantitativas sugerem que especificidades de cada país influenciam os padrões de consumo, principalmente no que diz respeito a gostos e preferências dos consumidores. No caso da carne suína, o mercado dos Estados Unidos tem valorizado produtos com menor teor de gordura, enquanto que o mercado japonês tem frequentemente efetuado deságios para carcaças muito magras, pois estas deixam a desejar em termos de sabor.

Estas especificidades tornam muito complexo o posicionamento de produtos em mercados internacionais, o que tem exigido das empresas não apenas o monitoramento de quantidades e preços, mas também a análise das condições específicas de cada mercado, para o estabelecimento de vantagens competitivas.

A Perdigão contribui com 0,4% da produção mundial de carne avícola, estimada em cerca de 41,6 milhões de toneladas para o ano de 1994 (GRÁFICO 4), e com 3,2% das exportações mundiais, que alcançam 3,6 milhões de toneladas (GRÁFICO 5). Situa-se em décimo-primeiro lugar no *ranking* das empresas mundiais especializadas no abate de frangos (QUADRO 4), sendo a segunda maior empresa do setor no Brasil, com um abate da ordem de 3,1 milhões de cabeças por semana.

As exportações brasileiras de carne avícola têm crescido fortemente nos últimos anos (QUADRO 5). As exportações de carne suína, apesar do grande crescimento até 1992, mais recentemente têm arrefecido, basicamente em função de barreiras não tarifárias, sob alegações de problemas de sanidade (peste suína e pseudo-raiva, principalmente).

Em 1994, a Perdigão contribuiu com 23,7% das exportações brasileiras totais de carne avícola e com 19,8% das exportações de carne suína. Os principais países-destino das exportações da Perdigão tem sido: Arábia Saudita, Kuwait, Alemanha, Itália, Japão, Singapura e Hong Kong.

A Perdigão, de outra parte, tem procurado posicionar suas especialidades, como o Chester, em mercados internacionais, obtendo sucesso em países como a Argentina, as Ilhas Canárias, a África do Sul, a Arábia Saudita e a Alemanha, dentre outros.

## **DESEMPENHO RECENTE DA EMPRESA**

Nos últimos anos a Perdigão contabilizou, prejuízos significativos nos seus balanços, trazendo grandes preocupações aos seus acionistas e aos seus administradores (ver Anexos I e II).

Em 1994 o quadro se reverteu e a empresa passou a apresentar resultados líquidos positivos. Esta reversão contou com dois fatos importantes: o processo de reestruturação, iniciado com a mudança do controle acionário, e o plano de estabilização econômica brasileiro (Plano Real), iniciado em julho de 1994, que efetivamente conduziu a um aquecimento na demanda interna, favorecendo as vendas da empresa.

A recuperação financeira da empresa e expectativa de cenários positivos para a economia brasileira, pós-Plano Real, possibilitaram valorizações expressivas nas ações da empresa, conforme pode ser verificado no GRÁFICO 6. Todavia, no primeiro semestre de 1995, a fuga de capitais externos dos países sul-americanos em regime de estabilização econômica determinou quedas severas no preço das ações brasileiras, e a Perdigão não foi exceção. Mesmo assim, do início de julho de 1994

ao final de junho de 1995, as ações da empresa valorizaram-se significativamente, em detrimento do desempenho apresentado pelo índice Bovespa.

Os números de desempenho financeiro do primeiro trimestre de 1995 são bastante significativos. Com relação ao resultado líquido, no primeiro trimestre de 1995 registrou-se ao redor de US\$ 5 milhões, contra o prejuízo de US\$ 25 no mesmo período de 1994, apontando para uma nova fase de crescimento e sanidade financeira da empresa.

No mercado interno, os produtos industrializados de suínos e aves registraram elevação no volume de vendas da ordem de 18% e 72%, respectivamente, no primeiro trimestre de 1995, em relação ao mesmo período de 1994. Na área de carnes *in natura*, houve uma expressiva melhora no desempenho, basicamente devido ao redirecionamento destes produtos para o mercado interno, quando outrora eram destinados à exportação.

Vale lembrar que o Plano Real conduziu a um aquecimento da demanda interna, fato que ajudou em muito este bom desempenho do grupo após a troca do controle acionário. Mesmo num período pós-festas, de tradicional redução na demanda dos produtos cárneos, as vendas mantiveram-se aquecidas, influenciadas também pela campanha de promoção lançada pelo grupo.

No mercado externo, as exportações de carnes e semi-elaborados de aves foram prejudicados por questões cambiais e portuárias. Comparativamente aos volumes embarcados no primeiro trimestre de 1994, houve uma redução de 21,8%. A recuperação das vendas internacionais deverá ser possível, porém, em função de futuros ajustes cambiais, tributários e melhorias da estrutura portuária.

No QUADRO 6, apresenta-se um resumo referencial com os principais indicadores da produção da empresa, comparando-se o primeiro trimestre de 1994 ao de 1995. Nota-se um crescimento das atividades, a partir da reorganização de sua capacidade ociosa. Esse desempenho, entretanto, forçou a administração a rever e antecipar seus projetos de expansão e ampliação.

Observando-se a composição das receitas líquidas totais da empresa (QUADRO 7), verifica-se que o mercado doméstico tem contribuído com cerca de 70%. Enquanto no mercado externo são exportados, em grande parte, produtos padronizados (*commodities*), no mercado interno são posicionados produtos mais especializados (lingüiças, presuntos, salames, salsichas, aves especiais, etc.), que acabam contribuindo com aproximadamente a metade das receitas líquidas da Perdigão.

O *Chester*, ave de maior tamanho e grande rendimento de carne, apresentou um fantástico crescimento das vendas, conforme pode ser observado no GRÁFICO 7.

De 1990 para 1994, as vendas evoluíram nada mais nada menos que 121%, o que demonstra o grande sucesso do produto no mercado doméstico, firmando-o como um importante especialidade da Perdigão.

Outras empresas tentaram lançar no mercado, sem sucesso, produtos similares ao Chester. Tais produtos eram apenas de frangos abatidos com maior peso, que não apresentam a conformação de carcaça e a qualidade da carne do Chester, resultante de suas características genéticas, constantemente melhoradas pelos técnicos da Perdigão.

## **A REENGENHARIA DA PERDIGÃO**

Visando dar continuidade ao bom desempenho registrado no início de 1995, a Perdigão foi e está sendo reestruturada com o apoio de uma empresa de consultoria, visando refazer o desenho hierárquico, reformular seus negócios e redefinir estratégias.

Para se ter uma idéia desta reestruturação, a empresa reduziu o quadro de diretores, que antes somavam 24, para 7 diretores estatutários e 6 diretores adjuntos que trabalham em conjunto com os primeiros (GRÁFICO 8). Contando com aproximadamente 12.500 funcionários, as áreas mais pesadas da empresa são a de produção com mais de 10.500 funcionários e a comercial com mais de 1.000 funcionários.

O conselho de administração, dando ênfase a ações administrativas e jurídico-fiscais, promoveu uma simplificação da estrutura societária antiga da empresa (GRÁFICO 9), realizando também a extinção de seis empresas, cujos acervos foram absorvidos pela Perdigão Agroindustrial S/A, que incorporou em alguns casos as atividades industriais de algumas delas. Este processo resultou na estrutura corporativa atual, apresentada no GRÁFICO 10.

A companhia controladora é a Perdigão S/A Comércio e Indústria, apresentando atualmente duas grandes controladas: a Perdigão Agroindustrial S/A, dedicada à produção e processamento de proteína animal (avícola e suína) e a Perdigão Alimentos S/A, voltada para a industrialização de soja.

## **O Projeto de Otimização**

Para se preparar para a nova realidade, o conselho de administração aprovou o *Projeto de Otimização* das fábricas atuais, para o qual estão previstos investimentos



da ordem de R\$ 150 milhões. No QUADRO 8, são apresentadas as unidades industriais da Perdigão, sua localização geográfica e sua capacidade produtiva. Nestas unidades, serão concentrados os investimentos do Projeto de Otimização.

A meta é ampliar a capacidade de produção total em 50% e o faturamento em 60% até 1998. Para concretizar esta meta, a Perdigão deverá contar com recursos provenientes do aumento de capital através da emissão de ações com bônus de subscrição no valor total de R\$ 70 milhões. Além disso, serão feitos financiamentos de longo prazo para a aquisição de máquinas e equipamentos no valor de R\$ 50 milhões. Os R\$ 30 milhões restantes deverão ser oriundos de recursos próprios.

As inversões não prevêm a instalação de novas unidades, mas o incremento da eficiência produtiva, através de uma racionalização dos custos, dos processos e das tecnologias industriais.

Mas não só as áreas de produção serão enfocadas; os desafios da nova conjuntura econômica exigem que sejam reestudados aspectos fundamentais de competitividade, como a logística de distribuição, a estrutura organizacional, as relações contratuais e a própria tecnologia da empresa.

## **RELAÇÕES CONTRATUAIS DA PERDIGÃO**

Na Perdigão existe uma característica que a diferencia das demais indústrias que mantêm relações contratuais com o setor rural. Lá os produtores não são chamados de integrados, mas de parceiros. Este sistema de parceria é utilizado para a cria e engorda de suínos e frangos, sendo uma herança positiva da administração familiar.

Para se ter uma idéia do contingente de produtores envolvidos no sistema, basta observar o QUADRO 9, onde se verifica que a maioria deles localiza-se nos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul (avicultores e suinocultores) e São Paulo (avicultores).

Há uma particularidade na relação com os integrados. Em Santa Catarina há uma Associação dos Avicultores (AAVISA) com sede em Joaçaba, com a qual a Perdigão se reúne mensalmente para discutir os custos apresentados pelas planilhas dos produtores, visando estabelecer as bases para a remuneração dos parceiros. Os associados escolhem seus líderes (há cerca de 40) que os representam nessas reuniões. Dois fatos são bastante elucidativos das diferenças entre os parceiros da Perdigão e os demais:

Antes da troca do controle acionário e em uma de suas crises financeiras, alguns líderes da AAVISA contataram a sede da empresa em Videira e se dispuseram a

ajudar de alguma forma, pois sabiam com toda a certeza que a sua sobrevivência dependia da saúde da agroindústria. Assim, propuseram que duas rodadas de frangos fossem colocadas na Perdigão para que esta pagasse quando pudesse. Estes líderes foram consultados se sabiam a que montante em dinheiro este "empréstimo" equivaleria e responderam que não sabiam com precisão, mas que isso também não importava. Feitas as contas, a direção da Perdigão chegou à conclusão de que eram cerca de US\$ 4 milhões. Os líderes ratificaram sua oferta. Agradecida e reconfortada por sentir o apoio de seus parceiros, a Perdigão não aceitou a oferta, mas a impressão que ficou foi de uma sólida relação de mútua confiança. Dentro de toda a crise pela qual passou, a Perdigão sempre fez questão de honrar seus compromissos (manter os pagamentos em dia) com dois importantíssimos sustentáculos de sua atividade: os funcionários e os parceiros. Sempre que a Perdigão resolve anunciar a abertura de novas vagas para parceiros, há por assim dizer uma fila na porta, pois os próprios integrados atuais e seus familiares imediatos completam as vagas rapidamente, mal sobrando espaço para que novos parceiros de fora possam participar do processo. Recentemente no município de Capinzal foi anunciado que haveria o aumento de parceiros avícolas em cerca de 200. Apareceram 600 dos quais 400 já eram integrados na suinocultura.

### **Sistema de parceria - Suínos**

Para a sua produção de suínos, a Perdigão conta com a tecnologia genética fornecida pela PIC/Agroceres. O seu sistema funciona com uma granja multiplicadora, que produz 800 matrizes/mês, e mais três granjas de integrados produzindo ao redor de 2.500 matrizes híbridas/mês (*three-cross*) das raças Landrace, Large White e Duroc. De posse dessas matrizes a Perdigão produz os leitões em 8 granjas próprias e também em aproximadamente 100 granjas de parceiros (ver Estudo de Caso Agroceres/PIC).

Um dos importantes diferenciais da Perdigão é o esquema de organização produtiva dos parceiros, que se dividem em: criadores (produtores de leitões), verticais terminadores, terminadores especializados e de ciclo completo, indicando uma possível tendência de especialização.

*Sistema de Produção de Leitões.* Os integrados possuem matrizes para a produção de leitões até os 22 kg. Cerca de 80 % desse produto é adquirido pela Perdigão para transferi-lo ao chamado vertical terminador.

*Vertical Terminador.* Esta categoria obtém o leitão com 22 kg e o termina com cerca de 95 kg. Neste sistema, o produtor é remunerado por margem de produtividade, recebendo da empresa os leitões, a ração e a assistência técnica. Ao final, conferem-se os índices de conversão, tempo de engorda e carcaça (relação carne/gordura) e então o produtor é remunerado pelo seu trabalho em parceria..

*Sistema de Terminação Especializado.* Estes produtores não são parceiros da empresa no sentido clássico, pois compram os leitões dos próprios integrados de ciclo completo da Perdigão. São em geral pequenos produtores (no passado detinham de duas a quatro matrizes e realizavam o ciclo completo). De acordo com o contrato, deve entregar no mínimo 20 porcos terminados/mes.

*Ciclo Completo.* É o criador que tem matrizes e realiza o ciclo completo de produção em sua propriedade (cria, cria e engorda). Tais produtores conseguem atualmente, graças à genética PIC, uma média de 19 leitões desmamados por porca ano. Nas granjas próprias da Perdigão o índice é maior ainda, atingindo 24 a 25 leitões por porca/ano.

No QUADRO 10, observa-se a distribuição dos tipos de produtores de suínos, de acordo com sua participação no total produzido de carcaças.

### **Sistema de parceria - Aves**

No sistema de parceria, a Perdigão utiliza a linhagem Cobb 500 para a produção de frangos comuns. Juntamente com o *Chester*, esta linhagem representa a ocupação de mais de 80% dos alojamentos de aves contratados pela empresa. Os 20% restantes são ocupados com as linhas de produtos que Perdigão começa a introduzir no mercado: a chamada *Avis rara*.

#### *Frangos comuns e Chester*

A Perdigão conta hoje com cerca de 2.700 parceiros, concentrados em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, que detêm cerca de 3.000 aviários. A instalação de um ponto avançado da Perdigão em São Paulo, no município de Mococa, com capacidade de abate de cerca de 22.000 frangos/dia (granja de matrizes, incubatórios, fábrica de ração) foi uma ação estratégica.

Esta unidade produz mais pintos de um dia do que consome nos seus cerca de 100 aviários (próprios e do mercado), visando garantir em outro local geográfico uma

eventual carência de pintos de um dia no sul. Assim, já houve ocasiões em que foi preciso redirecionar os pintos de São Paulo para a Região Sul.

A remuneração do produtor varia de acordo com sua produtividade mas a margem considerada para tal gira ao redor de 10 a 12% do custo total da produção. O produtor entra com o aviário, água, maravalha ("cama" de aviário) energia elétrica, gás, mão de obra. A empresa fornece os pintos de um dia, ração, medicamentos e assistência técnica.

Normalmente, em outras empresas, os integrados vendem toda a produção para as mesmas e depois são deduzidos todos os custos incorridos. No caso da Perdigão, a margem já é sabida, sendo discutidos os custos nas planilhas, conforme já mencionado. O produtor também dispõe de um boletim de desempenho, onde é feita a avaliação de sua eficiência utilizando-se como parâmetros a conversão alimentar (kg de ração consumida por kg de ganho de peso) e o índice de mortalidade. Os índices considerados normais, atualmente, são 38 dias para criar um lote de 14.000 frangos por aviário de 1.200 m<sup>2</sup>. O peso médio de carcaça chamado de normal varia ao redor de 1,5 kg. Nos melhores produtores, observam-se índices de conversão da ordem de 1,721, com 34 dias para a terminação.

Os melhores produtores são contatados para engordarem, no mesmo sistema de integração, o *Chester*, já que é uma ave de maior ciclo de produção e que exige maior esmero técnico na produção.

### *Avis rara, a produção de especialidades em série*

Numa tentativa de diversificar e agregar valor a seus produtos, a Perdigão lançou no mercado com bastante sucesso a linha *Avis rara*, compreendendo a perdiz de origem francesa chamada chukar, os faisões e as codornas.

A empresa conseguiu reconverter alguns tradicionais parceiros produtores de frangos para estas outras criações, à custa de algumas vantagens que os estimulasse a realizar a mudança (visto que o tempo de terminação é maior, e a conversão alimentar, menor: 90 dias na granja, para uma conversão em torno de 4,0). Os resultados têm sido muito positivos: toda a produção colocada atualmente no mercado, cerca de 5.000 aves/dia, tem sido imediatamente consumida tanto por restaurantes especializados dos grandes centros urbanos, quanto por hipermercados e lojas de especialidades *gourmet*.

## **A TECNOLOGIA E A COORDENAÇÃO DOS NEGÓCIOS**

Como fator de competitividade, a tecnologia tem sido alvo de constante monitoramento, avaliação e desenvolvimento por parte das empresas. Em agroindústrias, cujo maior desafio reside na obtenção de produtos a nível de campo e seu processamento de acordo com as exigências do mercado consumidor, a tecnologia assume papel de particular relevância.

Em produtos que sofrem pouca transformação industrial (como os frangos, o Chester, a linha Avis rara), o desenvolvimento tecnológico com ênfase na produção a campo torna-se fundamental. Se o mercado exige um produto com maior rendimento de carne, a tecnologia deve agir principalmente na melhoria do material genético fornecido aos produtores.

Nos produtos industrializados, ao contrário, a tecnologia de transformação alimentar assume papel primordial, embora não se descarte a importância de se garantir atributos específicos das matérias-primas, visando satisfazer as necessidades da produção e dos mercados consumidores.

Sendo assim, serão discutidas a seguir duas linhas tecnológicas, de vital importância nos negócios da Perdigão: a tecnologia genética animal, e a tecnologia a nível de indústria (engenharia alimentar).

### **Tecnologia genética**

A tecnologia genética dos frangos comuns e dos suínos é totalmente adquirida no mercado, através da importação de avós de linhagens específicas: Cobb 500 para os frangos, e PIC/Agrocere para os suínos.

Constatou-se, junto a diversas agroindústrias e empresas de genética que um dos maiores problemas que se enfrenta hoje nas fábricas é o teor de gordura nas carcaças suínas, que tem um só significado: custo. No mercado europeu já se consegue material genético suíno com menor teor de gordura do que se verifica no Brasil.

Este problema, associado à "terceirização" tecnológica no campo genético de suínos contrasta com o que é feito no caso do Chester, onde a empresa domina, totalmente, o material genético do produto.

Sendo assim, será detalhado o histórico da tecnologia genética do Chester e o papel do setor de P&D envolvido no aprimoramento desta ave, a serviço da competitividade da empresa.

## *O Chester*

Por volta do início da década de oitenta, o setor industrial da Perdigão passou a exigir produtos avícolas com maior rendimento de carne, que viessem a aumentar a eficiência industrial. Concomitantemente, o mercado consumidor começava a sinalizar preferência para produtos maiores, tenros e com maiores porções cárneas (em detrimento do osso), principalmente para ocasiões especiais. O peru, apesar da sua boa aceitação, apresentava coxa ainda demasiadamente dura para os padrões dos consumidores.

Foi então que começaram as primeiras importações de avós de linhagens Roaster, dos Estados Unidos, que apresentavam como característica marcante um maior rendimento de carne e tenrez satisfatória. O Chester foi lançado no mercado consumidor em 1982, obtendo grande sucesso. Mas a Perdigão tomou uma decisão de grande relevância estratégica, que viria a mudar radicalmente o seu quadro de P&D: a empresa decidiu não mais depender da tecnologia genética importada dos Estados Unidos.

Em 1985, foram contatadas algumas Universidades brasileiras que vinham se dedicando a pesquisas em melhoramento genético de aves. Este contato com o setor acadêmico resultou na contratação de técnicos especializados em melhoramento genético e em nutrição animal, que vieram a reforçar a base tecnológica da empresa. Na época, os trabalhos ainda se concentravam na unidade de Videira.

O novo quadro de recursos humanos envolvidos na área de P&D da empresa logo trouxe bons frutos. O cruzamento dos avós Roaster, de linhagens diferentes, de acordo com as recomendações do fornecedor, obrigava um árduo e custoso processo de sexagem, realizado por mão-de-obra especializada, visando separar machos e fêmeas. A simples troca do sistema de cruzamento dos avós possibilitou que o próprio empenamento diferenciado das aves, de acordo com o sexo, facilitasse o processo, resultando em uma economia da ordem de US\$ 700 mil.

Trabalhando com o material Roaster, os técnicos conseguiram estabilizar cerca de 11 linhagens, que encontram-se totalmente à disposição e sob o controle da empresa, não havendo mais dependência tecnológica no caso do Chester.

Visando reformular a estrutura da empresa, que não mais suportava apenas em Videira o grande desenvolvimento desta área genética, elaborou-se por volta de 1988 o projeto de instalação de uma unidade exclusivamente dedicada à pesquisa e ao desenvolvimento do Chester. Em 1992, instalou-se, em Arceburgo (sul de Minas Gerais, entre Mococa-SP e Guaxupé-MG), a unidade de pesquisa genética da ave.

O quadro de pesquisadores e técnicos é da mais alta qualificação. Atualmente, dois geneticistas, com nível de doutorado, trabalham intensivamente em Arceburgo, com o auxílio de outros especialistas em genética, nutrição, manejo e sanidade de aves, de forma a manter, monitorar e desenvolver o material genético do Chester.

Os ganhos de produtividade com a ave, desde 1982, podem ser avaliadas no QUADRO 11. A ênfase do melhoramento se dá nas linhas puras, onde se buscam promover características específicas de forma a garantir diversidade genética. Desta forma, o cruzamento entre as linhas promove tanto a aditividade das características (ou seja, são associados atributos desejáveis de desempenho), quanto o vigor de híbrido.

Segundo os responsáveis pelo P&D da unidade em Arceburgo, o nível de sofisticação tecnológica, na área de melhoramento genético, situa-se em nível internacional, sendo que o desempenho atual do Chester chega até a superar os índices obtidos nos Estados Unidos.

São monitoradas cerca de 45 características, sendo que 14 sofrem seleção direta, e outras são constantemente observadas. Das características selecionadas, destacam-se: rendimento de carcaça, ganho de peso, conversão alimentar e reprodução (fertilidade, eclosão, pintos viáveis, etc.).

Um fato marcante é que o setor de P&D da empresa, na área genética, encontra-se totalmente voltado ao mercado consumidor. A Perdigão realiza frequentemente cursos para donas-de-casa, e as informações obtidas pela área de Marketing retroalimentam os setores de P&D. Dentre as tendências qualitativas de consumo já detectadas e incorporadas pelos geneticistas, tem-se: menor teor de gordura no produto; maior tamanho da ave, de forma a "pôr presença" na mesa; boa conformação, o que conduz a uma carne mais tenra; maior desenvolvimento do peito; e maior rendimento de carne, gerando maior aproveitamento do produto.

Esta ave é posicionada no mercado consumidor sob várias formas: a principal é a chamada *Chester-Ave*, que é o Chester temperado, com 80% da produção total; também existe a *Linha Nobre*, com o Peito Defumado e o Chester Georgia, abrangendo 10% do total; e, por fim, há os *Derivados*, como o Chester Lanche, a mortadela e a salsicha de Chester.

Os objetivos do setor de P&D do Chester são claros: (1) Manter e aprimorar o material genético; (2) Seguir as exigências do mercado consumidor; (3) Aperfeiçoar metodologias estatísticas de tratamento e avaliação de dados; (3) Monitorar um grande número de características de desempenho, pois é sabido que, em grande parte dos casos, quando se melhora uma característica, pode-se piorar outra.

Quando se pensa em tecnologia genética, logo vem à mente um sofisticado processo laboratorial, com cientistas trabalhando arduamente em microscópios e pesquisando a nível molecular. Na verdade, esta linha de atuação, de base biotecnológica, não é o foco central do trabalho dos pesquisadores da Perdigão, embora um deles tenha especialização na área molecular.

O melhoramento genético dá-se, fundamentalmente, através de métodos de seleção a campo, apoiados por complexos e sofisticados modelos estatísticos, programados em computador. A reposição do plantel puro é realizada sob alta pressão de seleção, aproveitando-se apenas 7% das fêmeas e 0,7% dos machos para reprodução. Segundo os pesquisadores, a biotecnologia é encarada como uma ferramenta de aprimoramento de características específicas, que o melhoramento via seleção e cruzamentos eventualmente possa não estar resolvendo.

A formação estatística do corpo de P&D é tão profunda que os pesquisadores começam a prestar consultoria interna para outras áreas da empresa, como por exemplo para a unidade industrial de Videira, visando aperfeiçoar os métodos de tratamento estatístico de dados de abate e custos.

A tecnologia genética do Chester, desta forma, é totalmente controlada, desenvolvida e pesquisada dentro da Perdigão, prescindindo de qualquer consultoria externa. Trata-se de uma área de grande impacto na competitividade da empresa, e que depende fundamentalmente dos recursos humanos envolvidos. O melhoramento genético envolve, grandemente, decisões flexíveis, pois são muitas as características monitoradas, que se auto-influenciam. Segundo um dos pesquisadores, "genética é também um pouco de arte".

### **A tecnologia industrial**

A tecnologia industrial da Perdigão vem adaptando-se dia a dia, e de forma pioneira, às solicitações dos consumidores. Centrada em Videira, a Diretoria Técnica tem seu comando nas mãos de um químico, o Dr. João Degenhardt, que desenvolve formulações de sucesso há mais de trinta anos. Desta área saíram produtos famosos entre as crianças, como a linha de salsichas e presuntos da *Turma da Mônica*, que tem um apelo de tempero suave, adequado ao gosto infantil, ausência de corantes e composição mais saudável (baseada em carnes de aves com baixo teor de gordura). Sempre em contato com as novidades do mercado internacional, participando de exposições e feiras técnicas de produtos e equipamentos, o quadro deste departamento viaja com frequência para a Europa e os Estados Unidos, trazendo



idéias e verificando as tendências de produtos, processos industriais e equipamentos. Não deixam de atentar sempre para a diversidade e qualidade da matéria prima utilizada no exterior.

Tendo a diretriz de ouvir o consumidor para direcionar a linha de seus produtos e obter valores tendenciais de preferência, o departamento colocou um técnico trabalhando em São Paulo junto ao serviço de atendimento ao consumidor. Dessa forma, fica garantida a comunicação e a decodificação das sugestões e opiniões dos consumidores que entram em contato com esse serviço e o Departamento Técnico. Muitos produtos são modificados e mesmo recriados através dessas opiniões.

A tecnologia da indústria segue, também, algumas exigências curiosas e inusitadas por parte de seus clientes externos. No caso de produtos exportados ao Oriente Médio, os processos de abate devem seguir rigorosamente as tradições islâmicas. Há um representante externo dentro da fábrica, que monitora se os frangos estão sendo abatidos por degola completa, como manda a tradição, e não por descarga elétrica. Além disso, o mercado árabe exige carcaças de aves mais leves, visto que é comum naquele país comer um frango por pessoa, e não dividir um frango grande entre várias pessoas. Isto acaba sendo, inclusive, uma vantagem à empresa, pois as fêmeas, de peso mais leve, apresentam baixa aceitação no mercado interno e, sendo assim, são escoadas para o mercado externo.

Outro exemplo que demonstra o direcionamento da tecnologia para a exigência de mercados externos é a nova planta frigorífica no município de Capinzal-SC, onde se realiza um processo muito sofisticado de corte de partes de frangos, visando atender o mercado japonês. Dessa forma uma parcela importante da produção passa a não ser mais *commodities* mas sim especialidades, que agregam grande valor e rentabilidade.

## **SUPORTE À PRODUÇÃO**

### **Estrutura de produção de rações**

Para que a produção integrada, a nível de campo, funcione a um fluxo constante, a Perdigão conta com 8 fábricas de ração produzindo cerca de 80.000 toneladas/mês. Duas fábricas de óleo estão operando, em Videira-SC e em Marau-RS, com uma capacidade diária 600 e 750 toneladas, respectivamente.

Para o abastecimento das matérias primas para ração, existe um sistema de compra de soja e milho realizado por 15 unidades em Santa Catarina e no Rio Grande do

Sul. A capacidade estática de estocagem da Perdigão é da ordem de 3 milhões de sacos. A demanda mensal de matérias-primas para ração atinge 41.000 toneladas de milho (grãos) e 17.000 toneladas de farelo de soja, este último totalmente suprido pelas esmagadoras de Videira e Marau.

### **Competitividade e logística portuária**

A ineficiência dos portos brasileiros tem atingido de forma muito grave as operações de exportação de toda a indústria brasileira, e em especial as operações de empresas que dependem de refrigeração de seus produtos como no caso das agroindústrias de proteína animal.

A Perdigão tem procurado operar nos portos de Santa Catarina, com uma concentração maior em Itajaí, onde funciona um pequeno escritório da empresa. Outra opção é o porto de São Francisco do Sul, também em Santa Catarina, e com menor intensidade o Porto de Imbituba. Este último porto é ainda mais problemático por conta de sua distância, que encarece o frete, e por falta de infra-estrutura portuária, não possuindo sistema de armazenamento. Se, por acaso, houver qualquer incidente por chuva ou outro evento, a mercadoria é obrigada a ficar nos caminhões, não havendo local para onde possa ser recolhida.

O Porto de Paranaguá até pouco tempo atrás respondia por 25% do volume total exportado pela Perdigão. Hoje isso não ocorre, devido à falta de competitividade deste porto, onde os custos com a estiva inviabilizaram-no para as operações da Perdigão. Hoje, o custo da tonelada embarcada em Itajaí sai a US\$ 35,00/t, enquanto em Paranaguá atinge US\$ 70,00/t.

Aliado a esse problema, existe ainda a burocracia e o número reduzido de fiscais do Ministério da Agricultura no Porto de Paranaguá, que oneram os custos por conta de atrasos sucessivos que acabam se somando. Muitas vezes a mercadoria é embarcada faltando um atestado de sanidade assinado pelas autoridades portuárias. Às vezes, o navio está quase chegando ao seu porto de destino na Europa depois de dez dias de viagem e só então o documento fica pronto. Mesmo que se envie o documento por *fax*, o original se torna necessário para descarregar a carga, acarretando em custos adicionais de estadia no local de destino enquanto se espera o documento.

A mercadoria da Perdigão é embarcada de três formas:

*Containerizado frigorificado* (30%), onde parte da carga é preparada nas fábricas e parte nos portos. O container de 20 pés pode sair completo da fábrica e o de 40

pés tem de ser composto no terminal, por causar excesso de peso nas rodovias, estando sujeito a não passar pelas balanças rodoviárias.

A *granel* (70%) o produto é embarcado em caixas de papelão.

A *granel palletizado*. (uma pequena parte)

Os maiores estrangulamentos, além do custo e da burocracia, estão também nos equipamentos dos portos brasileiros, que estão tecnologicamente defasados, deixando muito a desejar quando comparados com outros portos internacionais.

A programação de embarques é problemática e nem sempre a chegada do navio está precisamente atrelada à chegada da carga. Caso isso ocorra, o que parece ser comum, os custos de espera do navio por carga não embarcada atingem até US\$ 7.000 por dia. Às vezes a empresa tem a mercadoria, tem o navio disponível mas não pode embarcar. Remover a carga para outro porto está fora de cogitação pelos problemas já mencionados de falta de agilidade. Agrava-se ainda mais a situação se o navio que embarcará a mercadoria da empresa tiver que disputar espaço com os graneleiros, que têm prioridade para embarque, e também com navios na marinha de guerra brasileira, que têm prioridade para atracarem.

A Ceval, empresa concorrente da Perdigão, já conseguiu a permissão para construir um porto privativo para embarque refrigerado em Itajaí. Como já possuem um armazém, isto deverá facilitar sobremaneira sua operação. Diga-se de passagem, a Ceval é hoje a terceira maior exportadora de frangos do Brasil, ficando atrás somente da Sadia, em primeiro lugar, e da Perdigão.

Muitas empresas que têm boa parte de sua renda oriunda de exportações para o exterior, em setores como citrus e soja, já possuem seus terminais portuários. Isso leva à independência dos sistemas cartoriais portuários, em que pesem os altos investimentos envolvidos e os riscos de se escolher um porto que no futuro possa vir a decair em termos de demanda.

## **O FUTURO**

A orientação estratégica da empresa busca, nos próximos anos, reduzir custos, promover aumentos de produtividade e qualidade e reduzir o endividamento, visando recuperar *market share* e garantir maior competitividade.

Para alcançar tal objetivo, pretende-se:

Consolidar um programa de qualidade total, buscando conscientizar e envolver todos os funcionários nas ações da empresa;

Reorganizar a estrutura corporativa, visando concentrar os negócios no menor número possível de empresas;

Implementar o projeto de otimização das fábricas atuais, através de inovações tecnológicas, ganhos de eficiência na produção e economia de escala;

Melhorar a logística de distribuição, através de consultoria especializada; e

Disponibilizar ativos não enquadrados no planejamento estratégico, de forma a sustentar os novos investimentos.

Trata-se, portanto, de um grande desafio, que deverá lidar com uma série de aspectos estratégicos envolvidos nos negócios da empresa.

## **DESAFIOS PARA DISCUSSÃO**

O Dr. Secches tem vários desafios pela frente. Apesar da recuperação financeira da empresa, restam ainda inúmeras questões vitais para o seu futuro. Listam-se a seguir alguns tópicos para discussão:

Deveria a Perdigão partir para o domínio da tecnologia genética (a exemplo do que já ocorre com o Chester) para frangos e suínos? Ou deveria continuar comprando esse tipo de tecnologia no mercado, ampliando e renovando seus fornecedores? Seria interessante aproveitar o quadro de pesquisadores envolvidos com o melhoramento do Chester para desenvolver materiais genéticos de frangos comuns e suínos?

Perseguir a tendência apresentada no primeiro semestre de 1995, de crescer no segmento de vendas domésticas e aumentar o seu *market-share*, ou continuar na busca de novos mercados no exterior, procurando ampliar aqueles que já tem consolidados? No mercado interno, seria boa estratégia focar-se no segmento de produtos especializados, como o Chester e a linha Avis rara, em detrimento de produtos *commodities*? O que poderia trazer maiores vantagens competitivas?

Deveria partir para a construção de seu terminal portuário próprio (a exemplo de outras empresas exportadoras), seguindo a tendência de manter e ampliar negócios com o exterior, ou manter as coisas do jeito que estão, aguardando as definições mais concretas do processo de reestruturação portuária no Brasil?

O Projeto de Otimização objetiva aumentar a capacidade instalada em 50%, resultando num aumento do faturamento da ordem de 60%, em um horizonte temporal de 3 anos. Dadas as condições atuais do Plano Real, necessitando

austeros ajustes, estariam sendo realistas as metas de crescimento supostas pelo projeto? A empresa, endividando-se, não estaria expondo-se a riscos futuros inerentes a uma economia em fase de estabilização, embasada por uma política econômica que, dentre outros instrumentos, municia-se do controle de consumo como forma de conter a inflação em baixos níveis?

## QUADRO 1. Fatos Históricos Importantes na Perdigão.

1934-Fundação
1940-Início das atividades industriais com frigorífico de suínos.
1945-Transformação em S.A.
1955-Abertura de uma fábrica de rações e início do processo de criação e abate de aves.
1958-Adoção do nome: PERDIGÃO.
1974-Constituição da PERDIGÃO ALIMENTOS SA
<b>1977- Início do processo de aquisições:</b>
Unifrico SA-Salto Veloso-SC.
1979-Aquisição:
Rações Pagnocelli SA -Catanduvas-SC
1980-Aquisições:
Agropecuária Confiança e Co. e Ind. Saule Pagnocelli-Herval D'oste-SC,
Industrias Reunidas SA-Ouro-Capinzal-SC
Reflora Reflorestamento SA
1981-Aquisição:
Nodarisa SA Empreendimentos Florestais Ltda.
1982- Lançamento do Chester no Mercado Interno.
1984-Aquisição:
Suely Avícola SA
Suely Rações SA
Frigorífico Canta Galo SA
1985- Aquisição:
Ativos da Cooperativa Triticola Taperense-Aratiba,Severiano de
Almeida e Gaurama-RS
Frigorífico Borella, Borella Agropastoril, Borella Avícola e Borella
Óleos Vegetais-RS
1986-Aquisição:
Frigoplan Ltda.-Lages-SC
1988-Aquisição:
Sulina Alimentos SA-RS
Ideal Avícola SA-RS
Granja Ideal SA-RS
1989-Aquisição:
Frigorífico Mococa SA e Fábrica de Rações, Incubatórios e Granjas em São Paulo
1991-Início do processo de racionalização das indústrias
1992-Mudança do Processo Decisório-Unidades de Negócio.
Programa de Produtividade e Qualidade-Consultoria Alexander
Proudfoot
Reorganização Societária e financeira-Banco JP Morgan
1993-Core Business-Produção e Comercialização de Produtos de Proteína Animal
Redução e Racionalização de Custos Industriais
Melhora na Produtividade e Administração de Estoques
1994-Troca do controle acionário

*FONTE: Perdigão*

**QUADRO 2.** Consumo *per capita* de carne avícola no mundo (kg/ano).

<b>País</b>	<b>Consumo</b>
Israel	44,4
Estados Unidos	41,5
Hong Kong	41,0
Rússia	39,0
Singapura	38,5
Arábia Saudita	30,2
Espanha	24,1
Portugal	22,3
França	21,3
Argentina	20,6
<i>Brasil</i>	<i>19,3</i>
Itália	18,4
Japão	13,9

*FONTE: USDA (dados de 1994).*

**QUADRO 3.** Consumo *per capita* de carne suína no mundo (kg/ano).

<b>País</b>	<b>Consumo</b>
Dinamarca	66,8
Espanha	53,6
Bélgica - Luxemburgo	52,8
Áustria	51,4
Alemanha - França	48,6
Holanda	46,5
Singapura	38,1
Hong Kong	34,4
Canadá	33,9
Estados Unidos	31,0
<i>Brasil</i>	<i>8,5</i>

*FONTE: USDA (dados de 1994).*

**QUADRO 4.** "Ranking" das maiores empresas do mundo no abate de frangos

<b>Empresa</b>	<b>País</b>	<b>Milhões de cabeças/sem.</b>
1. Tyson	EUA	26
2. Conagra	EUA	11
3. Doux	França	9,5
4. Goldkist	EUA	8,8
5. Perdue	EUA	6,5
6. Sadia	Brasil	5,5
7. Pilgrims	EUA	4,8
8. Wayne	EUA	3,9
9. Hudson Foods	EUA	3,8
10. Tilly	França	3,5
11. Perdigão	Brasil	3,1

*FONTE: Revista Poultry International*

**QUADRO 5.** Evolução das exportações brasileiras de suínos e aves.

<b>ANO</b>	<b>FRANGOS</b>		<b>SUÍNOS</b>	
	<b>toneladas</b>	<b>Mil US\$</b>	<b>toneladas</b>	<b>Mil US\$</b>
1989	243.891	263.065	113.240	19.776
1990	299.218	319.765	131.129	22.055
1991	321.700	392.859	173.120	29.863
1992	371.719	430.110	444.810	74.420
1993	433.498	478.815	347.720	61.976
1994	481.029	588.407	323.317	58.787

*FONTE: ABEF*

**QUADRO 6.** Comparativo dos principais indicadores de produção: 1º trimestre de 94 e 95.

<b>ITEM</b>	<b>1º trim. 1994</b>	<b>1º trim. 1995</b>	<b>Variação %</b>
Abate de Aves (cab)	37.379.497	37.709.976	6,2
Abate de Suínos (cab)	280.929	299.553	6,6
Frigorificados de Aves (t)	41.885	45.041	7,5
Frigorificados de Suínos (t)	31.383	38.231	21,8
Rações e Concentrados (t)	200.918	208.719	3,9
Pintos de 1 dia	38.349.115	40.130.373	4,6
Esmagamento de Soja	1.705	23.211	1.261,3 *

*FONTE: Perdigão*

\* Refere-se à reativação de capacidade ociosa.



**QUADRO 7.** Perdigão: Composição das receitas líquidas e participação relativa dos produtos.

PRODUTOS	% RECEITA LÍQUIDA	
	1993	1994
<b>1. Mercado interno</b>	<b>69,65</b>	<b>70,29</b>
<i>Elaborados</i>	<i>48,87</i>	<i>51,52</i>
Lingüiças	12,87	13,79
Presuntos	7,65	8,39
Salsichas	7,35	7,86
Aves especiais (Chester, Avis rara)	5,73	6,05
Mortadela	5,18	5,33
Elaborados de aves	3,19	3,36
Salames	2,91	2,60
Defumados	1,75	1,97
Outros	2,24	2,17
<i>Commodities</i>	<i>13,17</i>	<i>10,42</i>
Aves - partes	6,08	5,19
Suínos - cortes	2,50	2,94
Aves - inteiros	4,59	2,29
<i>Outros produtos</i>	<i>7,61</i>	<i>8,35</i>
<b>2. Mercado externo</b>	<b>30,35</b>	<b>29,71</b>
<i>Commodities</i>	<i>30,35</i>	<i>29,71</i>
Aves - partes	13,68	15,74
Aves - inteiros	13,70	11,79
Suínos - cortes	2,97	2,18

FONTE: Perdigão

**QUADRO 8.** Perdigão: Unidades industriais.

<b>Discriminação</b>	<b>Capacidade de abate diária</b>
<b>Abate de aves</b>	
Serafina Corrêa-RS	44.000
Marau-RS	91.000
Capinzal-SC	292.000
Mococa-SP	22.000
<b>Abate de aves e industrialização</b>	
Videira-SC	196.000
<b>Abate de suínos e industrialização</b>	
Marau-RS	850
Herval D'Oeste-SC	1.300
Videira-SC	2.400
<b>Abate de codornas e perdizes</b>	
Videira-SC	5.000
<b>Industrialização</b>	
Serafina Corrêa-RS	-
Capinzal-SC	-
Salto Veloso-SC	-
<b>Preparação de matéria prima</b>	-

*FONTE: Perdigão*

**QUADRO 9.** Quantidade e localização dos parceiros da Perdigão.

<b>Tipo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Estados</b>
Avicultores	2.700	RS, SC e SP
Suinocultores	4.300	RS e SC

*FONTE: Perdigão*

**QUADRO 10.** Tipos de produtores de suínos.

<b>TIPO</b>	<b>Nº de Produtores</b>	<b>% da Produção</b>
Sistema vertical terminador	600	50
Sist. terminador especializado	30	10
Ciclo completo	3.700	35
Mercado "spot" ( não parceiro)	-	5

*FONTE: Perdigão*

**QUADRO 11.** Ganhos de Produtividade com o Chester.

	<b>1982</b>	<b>1993</b>	<b>Ganho</b>
Idade de Abate (dias)	87,69	66,01	21,68
Conversão Alimentar	2,841	2,325	0,516

*FONTE: Perdigão*

# ANEXO I

## PERDIGÃO: INDICADORES FINANCEIROS CONSOLIDADOS

	1991	1992	1993	1994
<b>ESTRUTURA</b>				
Endividamento	0,46	0,92	1,04	0,73
Imobilizações	1,00	1,14	1,12	0,97
<b>SOLVÊNCIA</b>				
Liquidez corrente	1,26	0,79	0,42	0,81
Prazo de estocagem (dias)	85,53	51,34	52,48	54,32
Prazo de recebimento (dias)	36,71	39,10	42,83	1,32
<b>RENTABILIDADE e CUSTOS</b>				
Retorno do patrimônio (%)	-	(17,98)	(4,45)	8,24
Giro (vendas líquidas/patrimônio líquido)	-	1,44	1,79	1,95
Rentabilidade (lucro líquido/vendas) (%)	(1,46)	(12,48)	(2,49)	4,23
CPV/vendas líquidas (%)	82,83	82,82	73,72	73,28
Despesas financeiras/Vendas líquidas (%)	3,17	7,60	8,28	3,30
<b>CRESCIMENTO</b>				
Receita operacional líquida	-	(1,93)	10,90	11,65
Patrimônio líquido	-	(16,46)	(3,39)	8,59
Passivo circulante	-	36,67	15,47	(30,76)
Ativo circulante	-	(13,54)	(38,85)	33,91
Ativo permanente	-	(4,42)	(4,83)	(5,82)

**ANEXO II**  
**PERDIGÃO: CONTAS PATRIMONIAIS**  
(Valores em mil R\$ de 31/12/94)

	<b>1993</b>	<b>1994</b>
<b>ATIVO</b>	<b>650.519</b>	<b>600.879</b>
Circulante	102.002	136.591
Realizável a longo prazo	201.518	137.487
Permanente	346.999	326.801
Incentivos fiscais e investimentos	1.024	194
Imobilizado	345.690	326.371
Diferido	285	236
<b>PASSIVO</b>	<b>650.519</b>	<b>600.879</b>
Circulante	242.405	167.842
Exigível a longo prazo	78.154	76.665
Participação dos acionistas minoritários	21.052	20.931
Patrimônio líquido	308.909	335.441
Capital realizado atualizado	340.017	340.016
Capital de reavaliação	855	802
Resultados acumulados	(31.963)	(5.377)

**DEMONSTRAÇÃO SINTÉTICA DO RESULTADO**

	<b>1993</b>	<b>1994</b>
Receita operacional bruta (vendas brutas)	626.875	698.651
Receita operacional líquida (vendas líquidas)	561.360	626.741
Custo dos produtos vendidos (CPV)	(413.859)	(459.281)
Lucro bruto	147.501	167.460
Despesas operacionais	(157.071)	(134.116)
Resultado operacional	(9.570)	33.344
Resultado não-operacional	(4.359)	(5.259)
Resultado antes dos impostos	(13.929)	28.085
Resultado antes da participação minoritária	(14.079)	26.427
Resultado do exercício	(13.983)	26.532

## **ANEXO III**

*Matéria publicada na **Gazeta Mercantil**, São Paulo, em 17/01/95*