

AGROINDÚSTRIAS BRASILEIRAS E SUA ESTRATÉGIA DE OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO NACIONAL

ARMANDO DALLA COSTA*

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar as diferentes estratégias de expansão industrial utilizadas pelas três maiores empresas nacionais do setor de carnes, que buscaram atingir o território nacional a partir de sua implantação no oeste catarinense. O estudo buscará entender tanto a produção das mercadorias como a logística de distribuição adotada por estas empresas. A análise será feita do ponto de vista histórico, agregando elementos de geografia e de economia para compreender o avanço destes grupos buscando conquistar o mercado nacional e internacional.

Palavras-chave: Agroindústrias, território nacional, estratégia, ocupação.

Abstract

Brazilian Agro-Industries and Strategies of Occupation of National Territory

This paper analyses the different development strategies adopted by the three main national firms of the meat industry which target, the brazilian market team an industry situated in the west of Santa Catarina's state. The study seeks to understand the production system and the distribution process undertaken by these firms. In order to understand their expansion efforts, the papers uses a theoretic framework based on a historical, geographical and economic analysis.

Key words: agribusiness, national territory, strategies, occupation

* Doutor em História pela Sorbonne Nouvelle Paris III. Professor de Ciências Econômicas da Universidade Tuiuti do Paraná. O autor agradece às empresas mencionadas, assim como suas principais organizações de classe pelas informações prestadas e que permitiram a elaboração deste trabalho.

INTRODUÇÃO

Pensar como empresas pequenas, familiares e situadas longe dos principais centros consumidores transformaram-se nas líderes do mercado nacional de carnes, é o objetivo deste artigo. Para isto, serão analisadas as estratégias de crescimento industrial, diversificação de produtos e a efetiva ocupação do território nacional.

Os dados referentes aos grupos industriais foram obtidos junto às principais empresas agroindustriais nacionais, assim como nas suas entidades de classe mais representativas. A partir dos dados brutos, foram confeccionadas as tabelas, os mapas e os organogramas utilizados no texto, seguindo a tradicional metodologia das ciências sociais.

Para atingir o objetivo acima mencionado, veremos primeiramente como as três maiores empresas produtoras de carnes, iniciaram suas atividades a partir de imigrantes vindos do Rio Grande do Sul. Em seguida, analisaremos a estratégia utilizada pela Sadia, a Perdigão e a Ceval (que comprou a Seara em 1980), no sentido de ocupar o território nacional. Neste caso, serão levados em conta tanto os aspectos da produção propriamente dita, como da logística de distribuição.

Na segunda parte, estudaremos como se deu a efetiva ocupação do Sudeste-Sul e os novos desafios destas empresas para se instalar no Centro-Oeste e Nordeste do país. Com a ajuda de tabelas, mapas e organogramas, compreenderemos melhor como as empresas, partindo do oeste catarinense, empenharam-se na ocupação do território nacional.

SADIA, PERDIGÃO e SEARA: DO OESTE CATARINENSE À OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO NACIONAL

A região oeste de Santa Catarina, habitada inicialmente por indígenas e caboclos, começou a ser efetivamente colonizada, com o final da construção da estrada de ferro, que liga Itararé-SP a Marcelino Ramos-RS, passando por União da Vitória-PR e Joaçaba-SC. Tal ferrovia foi construída pela Brazil Railway Company e inaugurada em 1910, dando início à colonização efetiva da região.

No final da Guerra do Contestado (1912-1916), o governo estadual buscou ocupar a região dando concessões de terras a diversas companhias colonizadoras e criando os municípios de Chapecó e Joaçaba, além de legalizar os títulos de propriedade dos antigos moradores. Fruto desta nova orientação, cerca de 60 mil pessoas foram introduzidas, na década de 20 pelas colonizadoras, provenientes sobretudo do Rio Grande do Sul.

Uma das principais características da colonização foi a instituição do regime de pequena propriedade, com lotes coloniais em torno de 25 hectares. A primeira atividade dos colonos na região foi a extração da enorme quantidade de madeira. Em seguida, dedicaram-se à pequena agricultura de subsistência e à venda dos excedentes, que permitiu-lhes continuar investindo nas propriedades. O desenvolvimento do setor madeireiro, ao abrir os caminhos para novos mercados, deu condições para que os suínos, o milho, o trigo e outros produtos das pequenas propriedades ganhassem expressão no mercado regional.

A comercialização de suínos e dos demais produtos excedentes da região, viabilizada pela ligação ferroviária, com os mercados paulista e fluminense, firmou-se na década de 1930. O lucro com o comércio destes produtos serviu de capital inicial para as agroindústrias que se implantaram na região.

Attilio Fontana e a Sadia Concórdia S.A.

Foi nas primeiras migrações de colonos italianos e alemães, promovidas pelas companhias colonizadoras, que os fundadores da Sadia, da Perdigão e da Seara deixaram o Rio Grande do Sul, onde faziam parte da segunda geração de imigrantes. A história da Sadia está diretamente ligada à pessoa de Attilio (nascido em Santa Maria-RS, aos 7 de agosto de 1900) e à família Fontana, desde o início.

Aos 21 anos Attilio resolveu deixar o campo para dedicar-se ao comércio. Saiu do Rio Grande do Sul, estabelecendo-se no vale do Rio do Peixe, oeste catarinense. Desde 1923 começou a comprar produtos dos colonos (suínos, milho, etc.) e vendê-los em São Paulo, fazendo o transporte pela ferrovia. Em seguida, comprou sua primeira casa de comércio, iniciando uma atividade que só abandonaria em 1944. Nesta atividade, comprava dos colonos os produtos a serem vendidos no mercado paulista e carioca, de onde se abastecia em mercadorias para suas lojas, que revendia aos mesmos colonos.

Em 1942, após ter vendido duas casas comerciais, aceitou o convite do então prefeito de Concórdia, Dogelo Goss, para pôr em funcionamento o Frigorífico Concórdia Ltda. No ano seguinte comprou a parte dos acionistas e criou a "S.A. Indústria e Comércio Concórdia". Em 1944 "eu tiraria desta razão social as duas primeiras letras **SA** e lhes juntaria a última sílaba de Concór**DIA**, para formar o nome **SADIA**" (Fontana, 1980, p. 127).

Saul Brandalise e a Perdigão S.A. Comércio e Indústria

A história do grupo Perdigão e da família Brandalise são semelhantes à da família Fontana e à da empresa Sadia. Saul, nascido em Guaporé-RS, em 1916, se-

guindo o caminho de outros imigrantes, chegou ao oeste catarinense na década de 1920. Seu pai comprou duas propriedades no atual município de Videira, onde montou um moinho de trigo e uma casa de comércio. Entre a década de 1930 e a de 1950, a atividade comercial e industrial da família Brandalise esteve associada às famílias Ponzoni e Bonato.

Em 1937, Saul Brandalise, com o diploma de "guarda-livros" foi trabalhar na empresa de seu pai, que contava com cerca de 70 funcionários. Logo em seguida a empresa diversificaria suas atividades, mantendo as casas comerciais e o moinho de trigo, e construindo um abatedouro de suínos em Videira, em 1940. Neste mesmo local, foi montado um curtume, para aproveitamento de couros, em 1943.

Uma das principais dificuldades para as empresas localizadas no oeste catarinense era a comercialização dos produtos. Os acessos ao comércio regional e nacional eram precários e não se podia contar com frotas de caminhões-frigoríficos, vitais para o deslocamento de produtos perecíveis, como carne de porco e derivados. Saul tomou então a decisão de fazer o transporte por avião. «Em 1943 comprou dois aviões cargueiros, um marco na decolagem da Perdigão, que agora poderia chegar com seus produtos frescos ao eixo Rio de Janeiro-São Paulo» (BESC, 1992, p. 34).

Família Paludo e a Seara Avícola

Na cidade de Seara, também localizada no oeste catarinense, nasceria outra das grandes empresas agroindustriais do sul do país, a Seara Avícola Xanxerê. Tal como no caso da Sadia e da Perdigão, a Seara, fundada em 1958, foi uma empresa que iniciou suas atividades abatendo suínos, cuja carne e derivados eram vendidos nos mercados de São Paulo e Rio de Janeiro. Ainda à semelhança das duas outras, foi constituída a partir da família Paludo, de imigrantes italianos vindos do Rio Grande do Sul e de outros 250 acionistas locais.

Da produção suína à diversificação para o setor de aves, continuou seguindo o exemplo da Sadia. Neste ramo, iniciou as atividades em 1973, quando construiu a Seara Avícola Xanxerê, com uma fábrica de rações, incubatório, granja de matrizes e a implantação do sistema integrado para produção de aves e de suínos. Em junho do mesmo ano o frigorífico começou a abater 200 aves por dia. Em 1975, quando o país iniciou o processo de exportação de frangos, a Seara, junto com a Sadia e a Perdigão, formou o primeiro «pool» de exportadores nacionais.

DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES E A OCUPAÇÃO DO TERRITÓRIO LOCAL, REGIONAL E NACIONAL

A estratégia da Sadia

No início da década de 1950 a produção industrial da Sadia estava centrada sobre dois produtos: abatedouro de suínos e moinho de trigo, além de restringir-se à cidade de Concórdia¹. Quanto à Perdígão, tinha uma estrutura produtiva semelhante, atuando com casas comerciais, abatedouro de suínos e moinho de trigo. Sua implantação industrial também se assemelhava, uma vez que suas indústrias localizavam-se no oeste catarinense.

A primeira aquisição da Sadia fora de Concórdia foi quando comprou o Moinho Marcelinense Ltda., de Marcelino Ramos-RS. «Sócia minoritária, a Sadia assumiu o estabelecimento em 1953 (...). 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, p. 35). Como a atividade de moinhos de trigo longe dos grandes centros urbanos apresentava uma série de dificuldades, Attilio resolveu fundar um moinho em São Paulo. Equipado com maquinaria italiana, o Moinho da Lapa foi inaugurado em 10 de agosto de 1953.

Encaminhadas as atividades de trigo, restava ampliar a produção de carnes. Os dirigentes da Sadia decidiram que deveriam se instalar em São Paulo também para produzir derivados de carne. No dia 4 de julho de 1961, 94 acionistas, na sua maioria da família Fontana, 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.

Esta nova indústria foi criada pensando em 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

¹ Atualmente o município de Concórdia é o mais importante para a avicultura e suinocultura nacionais, porque abriga a sede do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA, além de ser a sede da maior agroindústria nacional de carnes, a Sadia. A 51 quilômetros no sentido leste desta cidade, encontra-se o município de Seara, onde iniciou a Seara, com seu abatedor de aves e suínos. Outros 44 quilômetros adiante na mesma direção, fica o município de Chapecó, onde está instalado um dos dois abatedores de perus da Sadia e serve de sede aos grupos Chapecó e Aurora. No sentido inverso, 129 quilômetros a oeste de Concórdia, está o município de Videira, sede da Perdígão, onde se encontra o principal abatedor da empresa. Juntos, estes municípios representaram, em 1994, 59% dos abates de aves de Santa Catarina. Esta pequena região do oeste catarinense é, portanto, o maior e mais dinâmico centro da avicultura e da suinocultura nacional.

matadouros, frigoríficos, fábricas de conservas enlatadas, de carnes, gorduras e laticínios, passando pela exportação de carnes em geral e outras atividades correlatas» (TEIXEIRA, 1994, p. 56). Com este leque de alternativas, a Sadia buscava ampliar seu raio de ação, saindo do binômio suíno-trigo, além de implantar-se definitivamente em São Paulo.

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 hamburger e outros» (FONTANA, 1985, p. 235).

Enquanto estava sendo construída a Frigobrás em São Paulo, Attilio Fontana e os demais dirigentes da Sadia começaram a buscar um lugar que servisse de fornecimento de matéria-prima para a nova empresa, sobretudo de suínos. Depois de visitar diferentes lugares, decidiram por Toledo, município do oeste paranaense, fundado em 1951. Ali foi comprado o frigorífico Pioneiro, inaugurado na periferia da cidade, em 1959. Depois de reformado e modernizado, passou a abater cerca de 100 suínos por dia, a partir de 1964.

Exatamente 20 anos após ter iniciado com um pequeno abatedor de suínos em Concórdia, a Sadia voltava a repetir a mesma experiência numa outra região pioneira. Entretanto, desta vez ela dispunha de dirigentes experimentados e de toda uma tecnologia de produção de suínos tipo-carne, desenvolvida pela própria empresa. Em 1971 a unidade abatia cerca de 600 suínos por dia e uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de rações e preparava-se para expandir a suinocultura e introduzir a avicultura integrada. Com a Frigobrás de Toledo, a Sadia iniciou suas atividades industriais no Paraná.

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.

Já em 1968 abatiam-se alguns milhares de perus, que passaram a ter uma grande demanda a partir do Natal daquele ano. Para atender esta nova demanda, a Sadia resolveu fundar uma nova empresa, a Sadia Avícola S.A., inaugurada em Chapecó, oeste catarinense, em 1973. O sistema implantado foi o de integração vertical, como já funcionava em Concórdia. Quanto às matrizes, foram compradas de um fornecedor norte-americano, a firma Nicholas Turkey Breeding Farms. O projeto inicial foi dimensionado para abater até 5.000 aves por dia (TEIXEIRA, 1994), prevendo-se um tempo de cinco anos para alcançar a meta.

A principal dificuldade desta nova unidade de produção foi superar a sazonalidade do consumo. Para viabilizar o abatedouro, depois de alguns anos, a

Sadia optou por conjugar na própria unidade de Chapecó o processamento de perus e de frangos, criados pelo mesmo sistema de integração. 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 90, através da linha «Califórnia», a empresa elevou a rentabilidade da produção, agregando valor e reduzindo o peso da sazonalidade. Em 1973 abateu 550.000 perus e, em 1980 o abate foi de 3,8 milhões de aves (TEIXEIRA, 1994).

Com esta diversificação a Sadia adquiriu um *know-how* diferente. 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.

A estratégia da Perdigão

Enquanto a Sadia ampliava sua atuação, dividindo-se entre Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo e Paraná, a Perdigão continuava ampliando e diversificando suas atividades, mas sempre no oeste catarinense.

Entre os anos de 1945 e 1950, o grupo comprou um moinho de trigo e uma fábrica de caixas. Em 1955 construiu uma fábrica de rações balanceadas em Videira-SC, com o objetivo de aproveitar os resíduos industriais do frigorífico de suínos e do moinho de trigo. Neste mesmo ano constituiu o Expresso Perdigão, encarregado de distribuir os produtos das diversas fábricas da empresa.

Depois de se firmar no comércio, através da aquisição de aviões e da constituição do Expresso Perdigão, a empresa passou a diversificar suas atividades, lançando produtos novos como salsichas, lingüiças e presuntos. Com o crescimento dos grandes centros urbanos e a tendência de suas populações de consumir mais produtos industrializados de carne animal na forma de embutidos, enlatados, resfriados ou congelados e, com a popularização da geladeira nas décadas de 50 e 60, a demanda do setor alimentício cresceu significativamente. Mais tarde, no início dos anos 70, a Perdigão entraria no setor de frango de corte, destacando-se como a principal concorrente da Sadia e ocupando o segundo lugar no ranking das maiores produtoras.

No final dos anos 50 o grupo passaria por uma das maiores crises de sua história. Deste momento em diante, as famílias Ponzoni e Bonato se desligaram da empresa e a Perdigão passou a ser dirigida por Saul Brandalise e seus filhos. Na década seguinte, continuou crescendo, sobretudo em atividades paralelas. Em 1965

constituiu a Gráfica Perdigão Ltda, que mais tarde transformou-se na Perdigão Serviços. Além disso, em 1969, reestruturou o sistema de comercialização, constituindo a Perdigão Comercial e Exportadora S.A. (BRANDALISE, 1982).

Na década de 70 deu novo salto na ampliação e diversificação de seus ramos de negócios. Em 1973 construiu o San Raphael Palace Hotel e o Supermercado Perdigão, ambos em Videira. Logo em seguida deu uma dimensão maior à atividade de couros, inaugurando as instalações do Empório de Couros S.A., em Joaçaba-SC. Para distribuir os derivados de couros, constituiu a Perbon Couros Ltda, em Novo Hamburgo-RS e a Perbon Couros Franca Ltda-SP, nas duas maiores regiões de industrialização de couros e produtos derivados. Foi também neste setor que a Perdigão começou suas exportações e fez seus primeiros contatos com o mercado internacional. Em 1974 foi constituída a Perdigão Alimentos S.A. que, em seguida, iniciou a atividade de extração de óleo de soja e seu refino.

Aqui podemos fazer uma comparação entre a estratégia adotada pelas duas empresas. No que se refere à comercialização dos produtos as duas seguiram a mesma estratégia. Estabeleceram filiais comerciais em São Paulo e em outros importantes centros consumidores e transportaram seus produtos de avião, enquanto não era possível o transporte frigorificado via caminhão.

Nos demais aspectos, as estratégias empregadas foram muito diferentes. Em relação à ocupação geográfica, percebe-se que a Sadia implantou outras empresas no Rio Grande do Sul, no Paraná e, especialmente em São Paulo, enquanto que a Perdigão permaneceu somente no oeste catarinense, exceto na atividade de couros, setor pouco significativo no faturamento da empresa. É claro que, a longo prazo, esta postura diferenciada de planos de expansão, mostrou-se mais proveitosa à Sadia que a de sua concorrente, especialmente pela implantação da Frigobrás e do Moinho da Lapa em São Paulo.

Outra diferença aparece ao analisar as áreas de diversificação. Enquanto a Sadia criou a Frigobrás para industrializar e fazer sub-produtos a partir da carne *in natura*, a Perdigão diversificou industrializando e vendendo couros. A médio prazo, novamente a Sadia adotou uma estratégia mais apropriada, principalmente porque lhe permitiu, além de aves (frangos e perus) e suínos, tornar-se uma das principais empresas nacionais no setor bovino.

Se tomarmos o exemplo do trigo, novamente percebemos a diferença de estratégias. Enquanto a Perdigão permaneceu com seu moinho «colonial», no oeste catarinense, sua concorrente instalou-se no principal mercado do país, construindo um moinho com grande capacidade de moagem.

A EFETIVA OCUPAÇÃO DO CENTRO-SUL E OS NOVOS DESAFIOS

A partir de meados da década de 70 as agroindústrias produtoras e distribuidoras de carnes passaram a enfrentar uma nova realidade que era a concorrência no mercado internacional via exportações de frango e de suínos (a exportação de carne bovina é tradicional no país, a partir da Primeira Guerra Mundial). Esta nova realidade fez com que as empresas intensificassem sua atuação nos Estados do Sul, pois é deles que sai praticamente toda a exportação nacional.

Já na década de 90 surge o desafio de produzir carnes, tanto suínas como de aves, nas novas regiões de fronteira agrícola nacional, tanto no Centro-Oeste como no Norte e Nordeste. Nestas regiões desenvolveu-se uma larga produção de grãos, sobretudo soja e milho, elementos fundamentais na fabricação de rações e, além disso, a produção nestas regiões facilitou a distribuição de tais mercadorias para o mercado local e regional. Com isto, verificou-se uma preocupação entre as principais empresas do setor em instalar plantas industriais nestas regiões.

Sadia consolida sua estratégia de ocupação do território nacional

Mesmo enfrentando as adversidades da economia, o grupo conseguiu manter um crescimento médio anual em torno de 4% ao longo dos anos 80. No início da década a Sadia tinha 15 empresas entre produtoras e de serviços e contava com 14 mil funcionários. Em 1990, o número de empresas elevou-se a 22, enquanto os empregados já eram 31 mil, além dos 18 mil agricultores integrados em suínos e aves, produtores da matéria prima (TEIXEIRA, 1994).

No Sul do país a empresa consolidou tanto sua atuação em suínos, como em aves e outras atividades correlacionadas a esta principal, que é a produção de carnes e derivados. No Paraná, sua primeira planta industrial, como vimos acima, localizou-se no oeste do estado, região característica de pequenas propriedades e ocupada por imigrantes teuto e ítalo gaúchos e catarinenses, com larga experiência na agricultura diversificada, de produção de grãos, assim como na produção de animais de pequeno porte, como os suínos e as aves.

Em Toledo, a Frigobrás iniciou com abates de suínos, entrando logo em seguida para os abates bovinos, setor de soja, tanto na produção de rações como de óleo. Em 1979 iniciou também o abate de frangos, transformando-se logo em seguida no maior abatedouro do Estado. Em 1995 tal unidade abateu 72.316.789 frangos, o que representou 20,34% do total de abates do Paraná, controlados pelo Serviço de Inspeção Federal - SIF - (DALLA COSTA, 1997, p. 227).

Além de instalar-se industrialmente no oeste, a Sadia implantou-se também no sudoeste do estado, região de características semelhantes à primeira. Em 1981, o Moinho da Lapa iniciou os abates de frangos e de patos num novo abatedouro construído em Dois Vizinhos. Nesta unidade a Sadia abateu em 1995, um total de 62.699.822 aves, o que representou 17,65% do SIF paranaense.

A complementação da atividade da Sadia no Paraná no complexo carnes, aconteceu em 1991, com a compra do complexo avícola de Francisco Beltrão, também no sudoeste, da sua antiga proprietária, a Chapecó Avícola. 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 SIF estadual (DALLA COSTA, 1997, p. 230).

Em Santa Catarina a Sadia aumentou seus abates, tanto de suínos como de aves nos dois abatedouros instalados em Concórdia e Chapecó. No caso de aves, em meados dos anos 90 a empresa abateu 111,9 milhões de cabeças, o que representou 27,8% dos abates SIF estaduais.

Além disso, sua atividade no complexo carnes no Sul ampliou-se com a instalação de unidades industriais no Rio Grande do Sul. Em 1985 instalou um abatedouro de suínos em Três Passos, onde além dos abates faz a industrialização de carnes e a produção de rações, assim como a extração e o refino de óleo de soja. Em 1989 complementou sua atividade suinícola, instalando outro abatedor em Frederico Westphalen.

Em São Paulo, a presença da Sadia remonta a 1946, quando foi criado um pequeno escritório comercial na capital e, logo em seguida, outros dois em Bauru e Ribeirão Preto. Em 1950 foi criado o Moinho da Lapa e, em 1974 esta empresa diversificou seus produtos passando a produzir misturas para bolo e ração animal. Em 1979 o Moinho da Lapa inaugurou um abatedor de frangos em Américo Brasiliense, no centro geográfico do estado.

Em 1994 esta unidade abateu 27.590.522 frangos, representando 8,12% do total SIF estadual (DALLA COSTA, 1997, p. 235). 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 frango e derivados do país.

Ainda em São Paulo, a Sadia comprou em 1989 dois grandes abatedouros bovinos, nas cidades de Andradina e Araçatuba, implantando-se na maior região produtora de gado, ampliando assim sua participação neste setor de carnes.

No Mato Grosso, a Sadia está presente desde 1971, quando instalou seu primeiro abatedor de gado em Cuiabá, formando assim a Sadia Oeste S.A. Sua presença no estado ampliou-se, quando inaugurou um segundo abatedor bovino em Barra do Garças, em 1985, local onde, nos anos seguintes, também foi implantado o processo de esmagamento, refino e envase de óleo de soja e construído um supermercado.

Em 1992 foi inaugurado um abatedor de frangos em Várzea Grande-MT para abastecer o Centro-Oeste e o Norte do país. Com isto completou-se a estratégia da empresa em ocupar os melhores lugares do espaço nacional tanto na produção de carnes e seus derivados, como na industrialização de soja. Para melhor acompanhar a evolução desta estratégia, apresentamos o quadro 1, que mostra como se deu a evolução das atividades da Sadia pelo ano de implantação, a cidade e o estado onde está localizada cada empresa e sua atividade principal.

Em 1995 a Sadia tinha três companhias de capital aberto (Sadia Concórdia S.A., Frigobrás e Sadia Oeste), que contavam com 24 plantas industriais, 20 filiais de venda no Brasil, 5 filiais de venda no exterior, 150.000 clientes no Brasil, 43 países clientes no exterior, 32.767 funcionários, além de 5.680 integrados de aves e 8.470 de suínos (SADIA, Relatório Anual, 1995).

Paralelo à ocupação do espaço nacional com as plantas industriais produtoras, a Sadia preocupou-se em implementar uma rede própria de filiais comerciais, responsáveis pela distribuição de seus produtos até os pontos de venda. No caso da logística de distribuição, a empresa experimentou um pouco de tudo. No início utilizou a linha ferroviária para transportar derivados de trigo e banha de porco. Em seguida, a partir do início da década de 50 até final dos anos 60 transportou os derivados de carne de avião, instituindo a Sadia S.A. Transportes Aéreos que, em 1972 mudou de nome para *Transbrasil*. Quando nesta época o transporte através de caminhões frigorificados passou a ser mais prático e barato que o aéreo, montou uma rede própria de caminhões para isto que, aos poucos, foi terceirizada.

Nos anos 90, a logística de distribuição da Sadia fazia com que seus produtos estivessem presentes em todas as regiões do país, através da ocupação do território nacional com filiais comerciais próprias, como podemos acompanhar melhor analisando o quadro 2.

QUADRO 1 - SADIA CONCORDIA 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
1955	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	Frigobrás	Industrialização de produtos cárneos
1964	Toledo-PR	Frigobrás	Abate de suínos e bovinos
1967	São Paulo-SP	Sadia Comercial Ltda.	Comercialização dos produtos Sadia
1971	Toledo-PR	Frigobrás	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	Fundaç. Atílio Fontana	Assistência e previdência para os funcionários
1977	Campinas-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de rações
1977	Toledo-PR	Frigobrás	Esmagamento e extração de óleo de soja
1978	Faxinal Guedes-SC	Hybrid Agropastoril	Matrizeiro e incubatório de perus
1979	Américo Brasiliense-SP	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos
1979	Joaçaba-SC	Sadia Concórdia S.A.	Esmagamento e extração de óleo de soja
1979	Toledo-PR	Frigobrás	Abate e industrialização de frangos
1980	Concórdia-SC	Supermercado Sadia	Venda no varejo
1980	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 Corporat. de Gestão
1982	São Paulo-SP	Sadia Concórdia S.A.	Serviço de Informação ao Consumidor - SIC
1983	Paranaguá-PR	Frigobrás	Exportação. Esmagamento e extração de óleo soja
1985	Barra do Garças-MS	Sudanisa	Abatedouro de bovinos
1985	Três Passos-RS	Polipar Com. Rep. Ltda	Criação, abate e industrialização de suínos.
1986	Itirapina-SP	Agropastoril Paulista	Matrizeiros, incubatórios e produção de pintos
1986	Rondonópolis-MT	Sadia Mato Grosso S.A.	Esmagamento, refino e envase de óleo de soja
1987	Barra do Garças-MT	Supermercado Sadia	Venda no varejo
1988	São Paulo-SP	Loja de Varejo da Sadia	Show-room dos prod., 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	Frigobrás	Industrialização de suínos e bovinos
1989	Ponta Grossa-PR	Frigobrás	Abate e comercialização de suínos
1989	Dois Vizinhos-PR	Supermercado Sadia	Comercialização de produtos no varejo
1989	Freder Westphalen-RS	Sadia Concórdia S.A.	Abatedouro de suínos
1991	Francisco Beltrão-PR	Sadia Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos e de perus
1991	Paranaguá-PR	Frigobrás	Fábrica de hidrogenados, margarinas e cremes veget
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	Frigobrás	Processamento de soja
1993	Itapetininga-SP	Lapa Alimen (J.Macedo)	Produção de massas e alimentos secos
1993	Buenos Aires e SPaulo	Granja Tres Arroyos	Distribuição de produtos Sadia na Argentina

Fonte: DALLA COSTA, 1997, p. 238.

QUADRO 2- CIDADE E ANO DE FUNDAÇÃO DAS FILIAIS COMERCIAIS DA SADIA

ANO	CIDADE/ESTADO	ANO	CIDADE/ESTADO
1947	São Paulo - SP	Anos 70	Brasília - DF
1955	Ribeirão Preto - SP	Anos 70	Serra - ES
1956	Londrina * - PR	1985	São José dos Campos - SP
1956	Bauru - SP	1985	Porto Velho - RO
1956	Duque de Caxias - RJ	1986	Fortaleza - CE
1957	Campinas - SP	1987	Campo Grande - MS
1964	Belo Horizonte - MG	1989	Uberlândia * - MG
1964	Curitiba - PR	Anos 80	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 90.
Fonte: DALLA COSTA, 1997, p. 323.

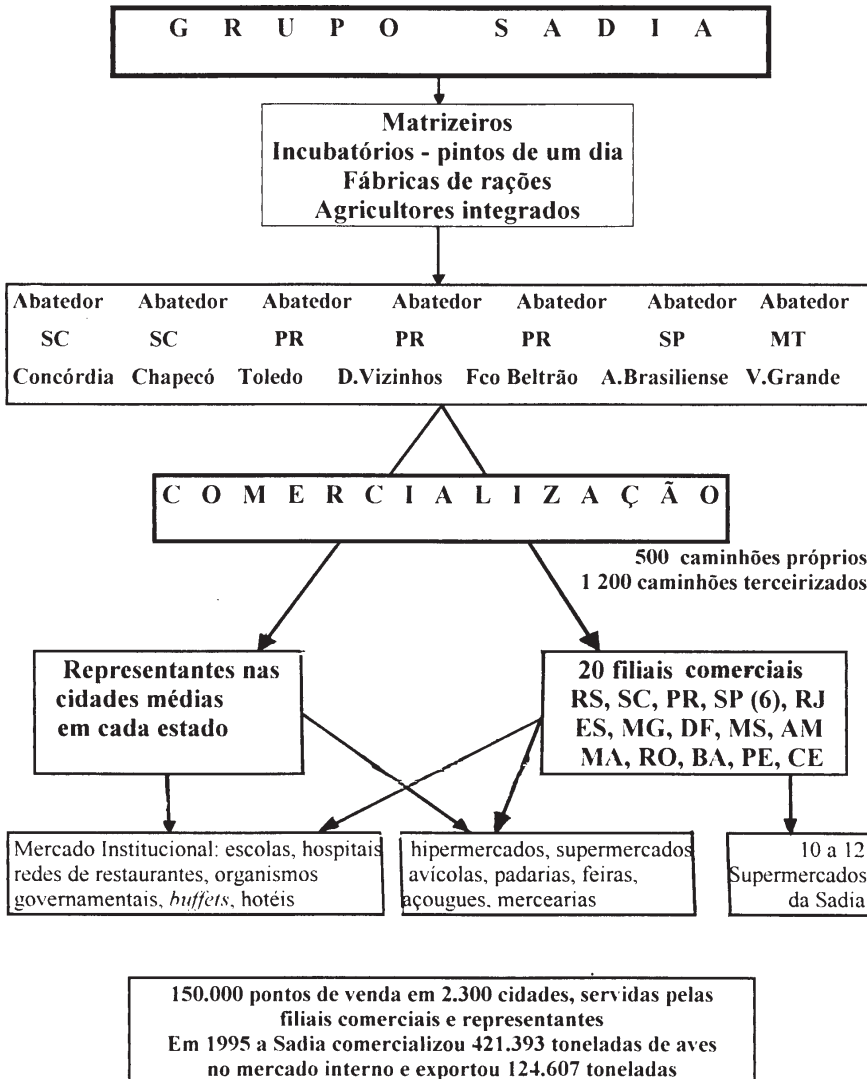
Os dois organogramas que seguem, nos ajudam a compreender melhor a maneira como a Sadia desenvolveu uma estratégia para atender tanto as demandas do mercado interno como do mercado internacional, via exportações. Caso fizéssemos o mesmo exercício para a Perdigão e a Ceval, o resultado seria semelhante.

Perdigão e Ceval (Seara) seguem a mesma estratégia de ocupação territorial

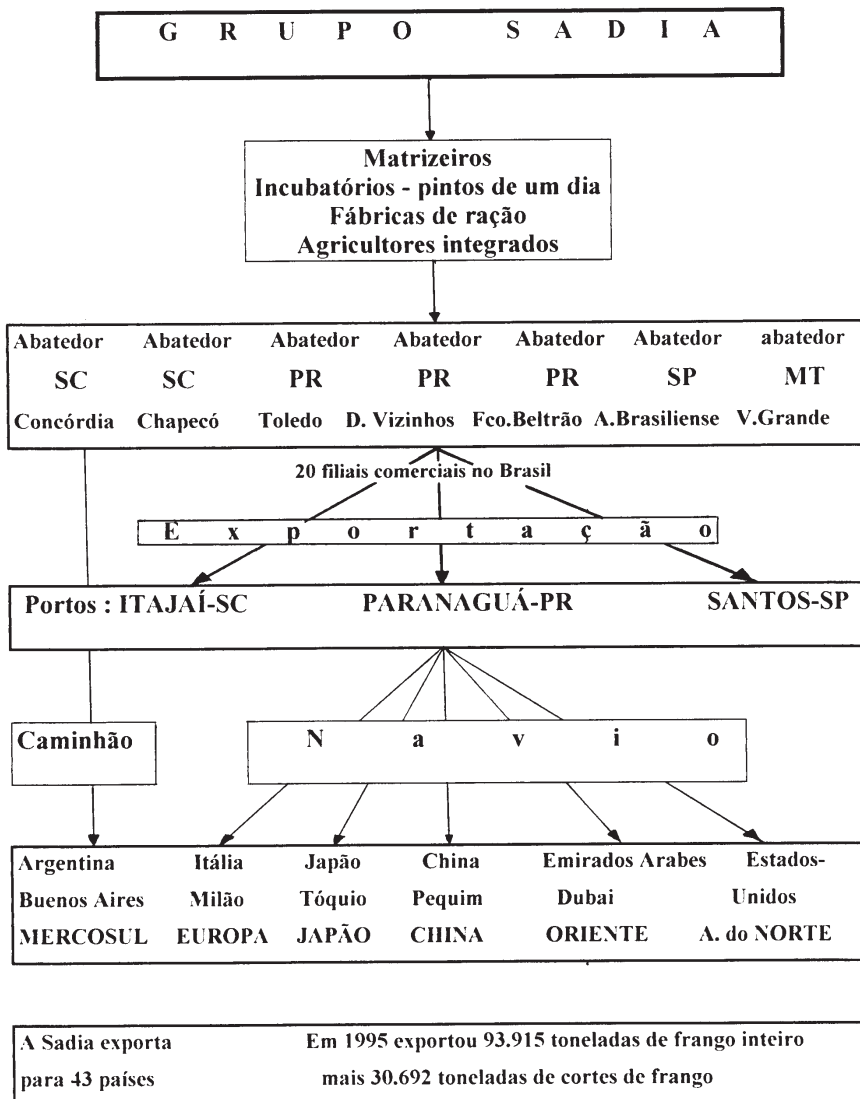
A Perdigão manteve um crescimento e uma diversificação de produtos a partir das carnes suína e avícola semelhante ao da Sadia até no início dos anos 90. Para tanto, seguiu sua concorrente, introduzindo a integração vertical na produção, implantando granjas próprias de matrizes, incubatórios para produção de pintos, fábrica de rações, instituiu um setor de fomento agropecuário para dar assistência aos agricultores integrados, assinou contratos de parceria com estes agricultores, construiu abatedouros, montou fábricas de embutidos e industrializados e implementou sua rede de distribuição em todo território nacional.

No setor avícola, a Perdigão chegou a meados dos anos 70 tendo apenas um abatedouro no oeste catarinense. Ao longo da década, a empresa aumentou seu número de unidades industriais, passando a ter cinco abatedouros, sendo dois em Santa Catarina (Capinzal e Videira), dois no Rio Grande do Sul (Marau e Serafina Correa) e um em São Paulo (Mococa).

Organograma 1 - Sadia e Sua Estrutura de Comércio de Frango no Brasil - 1995



Organograma 2 - Sadia e Sua Estrutura de Comércio Internacional - 1995



A empresa passou por sérias dificuldades no início dos anos 90, com a morte de Saul Brandalise e a passagem da administração para seus descendentes. Por causa disso, foi vendida a um "pool" de fundos de pensões, liderados pela Previ, dos funcionários do Banco do Brasil, em setembro de 1994. Os novos acionistas, logo em seguida, colocaram em prática um plano para sanear a empresa e expandir sua produção.

Depois de sua reestruturação, a Perdigão voltou a crescer e a reinvestir em diversos setores produtivos, assemelhando sua estratégia à da Sadia e outras empresas do setor. Em 1994 produziu 164,7 mil toneladas de carne de aves e 143 mil de carne suína. Além disso, reativou o setor de soja, que estava parcialmente desativado, produzindo 80 mil ton. de farelo, 17,6 mil ton. de óleo refinado e 19 mil ton. de óleo degomado. Para atender a seus integrados produziu 841,6 mil ton. de rações. Contando com 12 mil funcionários, teve uma receita operacional bruta de US 800 milhões e um lucro líquido de US 14,4 milhões (PERDIGÃO, Relatório Anual, 1994).

Assim como suas concorrentes Sadia e Ceval, a Perdigão decidiu também pela ocupação do Centro-Oeste brasileiro, através da construção de um grande abatedouro de aves e suínos em Rio Verde-GO. A empresa investirá no projeto cerca de 250 milhões de dólares, implantando na região um sistema de parceria com 840 criadores de aves e suínos. O abatedouro deve entrar em funcionamento no final da década de 90 (Jornal *O Globo*, 26/06/96).

"Ceval-Cerais do Vale Ltda., Ceval Agro Industrial S.A., Ceval Alimentos S.A. As três razões sociais retratam as mudanças na missão e nas grandes orientações estratégicas ocorridas ao longo dos vinte anos da empresa" (WEDEKIN e PINAZZA, 1993, p. 102).

Na época de sua fundação, em 1972, a Ceval tinha suas atividades voltadas para a compra, industrialização e comercialização de soja oriunda de sua área de atuação. Seu nome originou-se de *cereais do vale*, referência ao vale do rio Itajaí-Açu, onde iniciou e mantém até hoje sua sede. Já em 1973 entrou em operação a primeira planta industrial, produzindo óleo e farelo. No entanto, como a soja produzida na região era pouca, a Ceval adotou a estratégia de instalar-se nas principais regiões produtoras, tanto com estruturas de compra como de transformação do produto. Para isto, em 1974 construiu silos em Campos Novos-SC; no ano seguinte incorporou a fábrica de Extração e Refinação de Óleos Vegetais S.A., em Chapecó-SC; e em 1976 concluiu a refinaria de Gaspar-SC.

Em 1982, dez anos depois de iniciar suas atividades, a Ceval ocupava uma posição de destaque na sojicultura nacional. Sua estrutura montada representava capacidade para processar, anualmente, 1,2 milhão de toneladas e gerava emprego para 2.883 funcionários. Contava também com amplo sistema de aquisição de matéria prima, do qual faziam parte 28 silos, com capacidade de estocar 650 mil toneladas, distribuídos nas áreas tradicionais e em desenvolvimento da soja (Santa Catarina,

Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso). Suas fábricas localizavam-se em São Francisco do Sul, Gaspar, São Miguel do Oeste e Chapecó, todas em Santa Catarina. Em 1980, a Ceval era a décima oitava maior empresa exportadora nacional e detinha 9% do mercado interno de consumo de óleo de soja (DALLA COSTA, 1997, p. 242).

Em 1980 a Ceval diversificou sua gama de produtos, entrando para o mercado de carnes de aves e de suínos. Para tanto, comprou a Seara Brascarne Participações S.A., controladora de empresas que operavam um frigorífico com capacidade de abate de 800 suínos e outro para abate de 4.500 aves/dia, situada na cidade de Seara-SC. Já em 1981, para ampliar este setor, a empresa comprou outro abatedor de frangos, o S.A. Frigorífico Itapiranga Safrita, de Itapiranga-SC.

A Ceval investiu US\$ 282,3 milhões no período de 1986 a 1991 na construção de novas unidades, ampliação de fábricas e incorporação de empresas. Grande parte destes recursos foram usados para ampliar o crescimento na área de soja. Fruto desta política de investimentos, a empresa chegou no início dos anos 90 como a maior do complexo soja na América Latina. Tinha, à época, uma rede de silos com mais de 60 unidades de recepção e armazenagem, com capacidade estática superior a 2 milhões de toneladas, distribuídos em dez estados da federação. Seu parque industrial era representado por onze unidades (WEDEKIN e PINAZZA, 1993, p. 113).

No setor avícola, no início dos anos 1980 a Ceval comprou um terceiro abatedor em Santa Catarina, na cidade de Jaraguá do Sul. No final desta década comprou três novos abatedouros, desta vez instalando-se em outros dois grandes estados produtores, Jacarezinho, no Paraná; Jundiá e Nuporanga, em São Paulo. Em 1995 adquiriu também a Agroeliane, que à época ocupava a décima quinta posição entre as maiores empresas avícolas nacionais. Com isto a Ceval colocou em operação mais um abatedouro de frangos e suínos no litoral catarinense e outro abatedouro de frangos em Sidrolândia-MS.

Em 1995, segundo dados da Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas - ANAB, a Ceval abateu 146,7 milhões de cabeças, representando 8,78% dos abates SIF nacionais. Para dar continuidade a esta atividade a empresa decidiu construir um abatedouro de aves e suínos na Bahia, para atender o mercado do Nordeste².

Além desta atuação no setor avícola, a Ceval abateu 916.000 suínos e industrializou 5,17 milhões de ton. de soja. Produziu mais de 100 milhões de ovos e quase 80 milhões de pintos de um dia, e 620 mil ton. de rações animais. Contando com

2 Neste frigorífico será possível abater três milhões de aves/mês, 60 mil suínos/mês e industrializar 9,7 mil toneladas de carne/mês. Depois de concluído o projeto, no ano 2002, a Ceval fará parceria com 900 produtores rurais na criação de frangos e suínos (Revista *Ceval Notícias*, Órgão de divulgação dos empregados da Ceval. Gaspar-SC, ano 12, nº 109, setembro/95, p. 3).

17.422 funcionários, teve um faturamento bruto de 2,5 bilhões de dólares, com um lucro líquido de US\$ 64,6 milhões (CEVAL. Relatório Anual, 1994).

Para melhor visualizarmos o avanço destas e das demais empresas que, no geral, seguiram a mesma estratégia na ocupação do território nacional, apresentamos os mapas que indicam a evolução da produção nos quatro principais estados do país. Além disso, outro mapa com a localização dos abatedouros das maiores empresas, onde se percebe uma forte coincidência entre os locais de maior produção nacional e a localização geográfica destas empresas. Por fim, apresentamos outro mapa com a localização das filiais comerciais da Sadia, Ceval, Frangosul e Batavo, que nos indicam as maiores regiões consumidoras e por onde se dirige a estratégia de distribuição das indústrias nacionais de carnes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

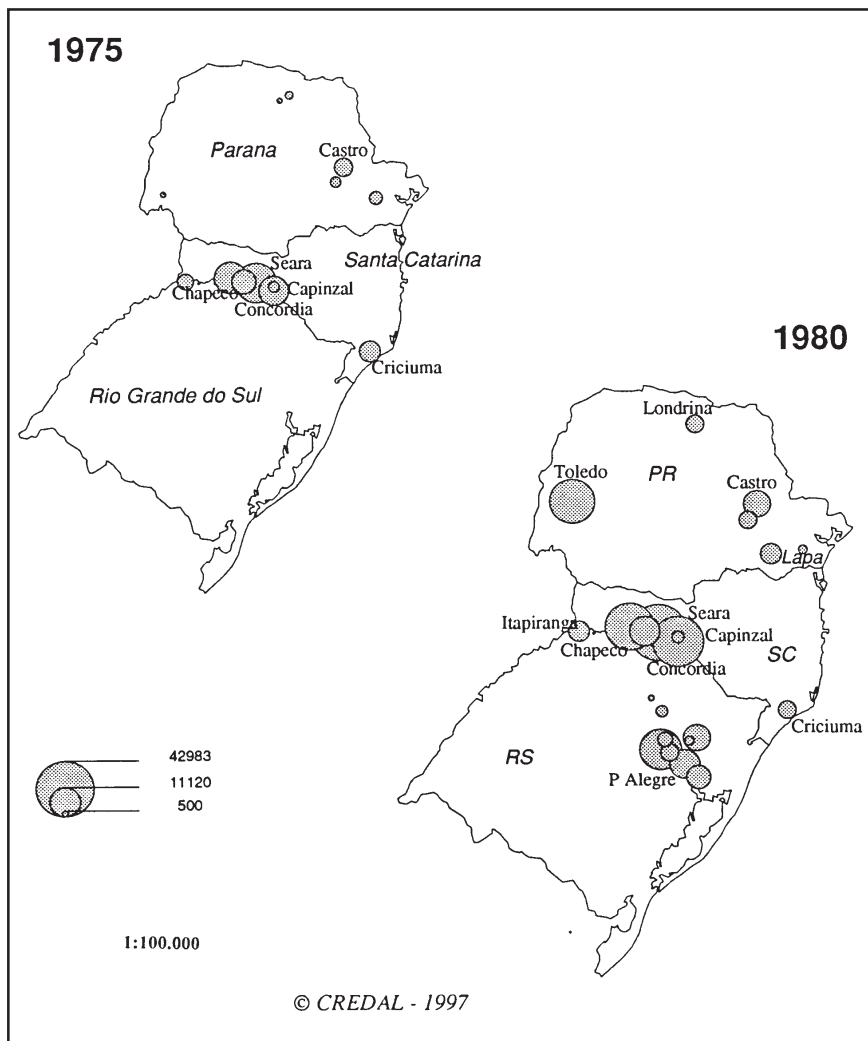
As atuais maiores empresas de carnes do país iniciaram suas atividades como empresas pequenas e familiares no sul do país, sobretudo no oeste catarinense, de onde passaram a montar sua estratégia de expansão no sentido de atingir todo o território nacional. Foi na passagem da década de 70 para a de 80 que tais empresas suplantaram em importância as tradicionais do ramo, até então originárias e estabelecidas em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Na trilha que seguiram para ocupar o espaço nacional, acompanharam tanto os locais de maior consumo de produtos, como a ocupação da fronteira agrícola e a produção de grãos, principal elemento na fabricação de rações. Partindo do oeste catarinense, ocuparam primeiro os estados mais próximos, Rio Grande do Sul e Paraná. Dirigiram-se, em seguida, para São Paulo, grande produtor de grãos e, ao mesmo tempo, maior mercado consumidor do país. Neste estado, atualmente concentram a maior parte das filiais comerciais, onde toda a produção é voltada para atender o mercado local. Na sequência, sobretudo para resolver os problemas de transporte, instalaram-se no Centro-Oeste e Nordeste do país.

Os anos 90, com a implementação do Mercosul, trouxeram uma nova realidade. Se as empresas decidiram ocupar as regiões centrais e do nordeste brasileiro, não descuidaram do sul, tanto para atender o novo mercado emergente destes países, como para as exportações de um modo geral.

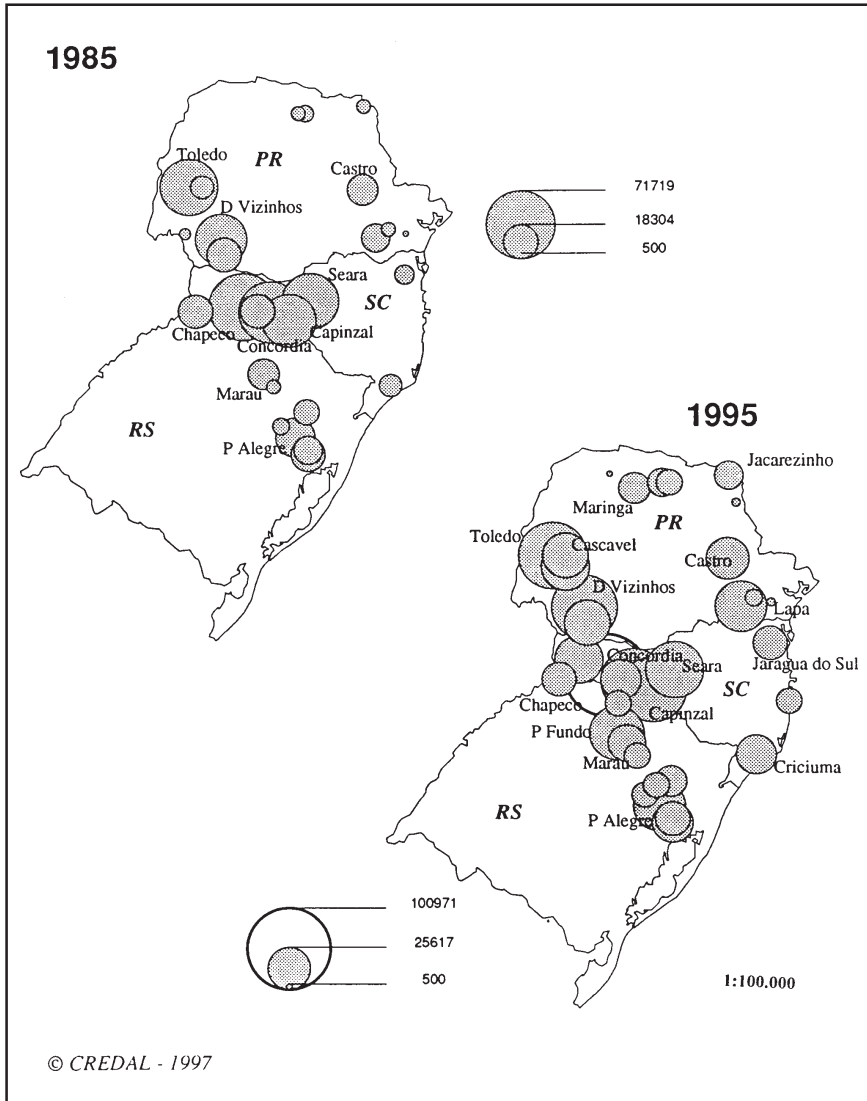
Os países do Mercosul (sobretudo a Argentina), passaram a importar grandes quantidades de frango depois da assinatura do acordo. Levando em conta as vantagens mencionadas da produção na região Sul e a vizinhança com este novo mercado consumidor, as empresas tenderão a manter o principal da produção para atender este mercado, localizada onde está atualmente.

**Mapa 1 - Região Sul Evolução da Produção de Frangos
(em mil cabeças)**



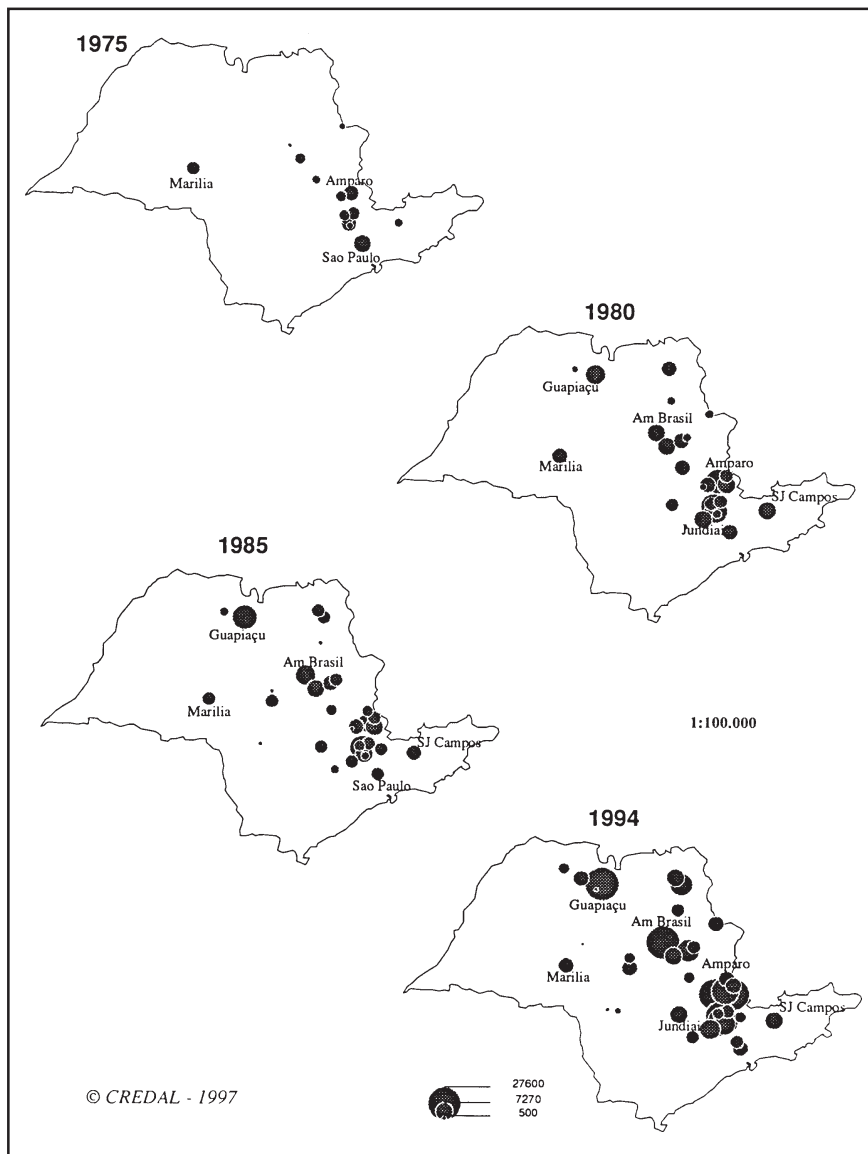
Fonte: Asgave-RS, Aincadesc-SC, Seab-PR.

Mapa 2 - Região Sul Evolução da Produção de Frangos (em mil cabeças)



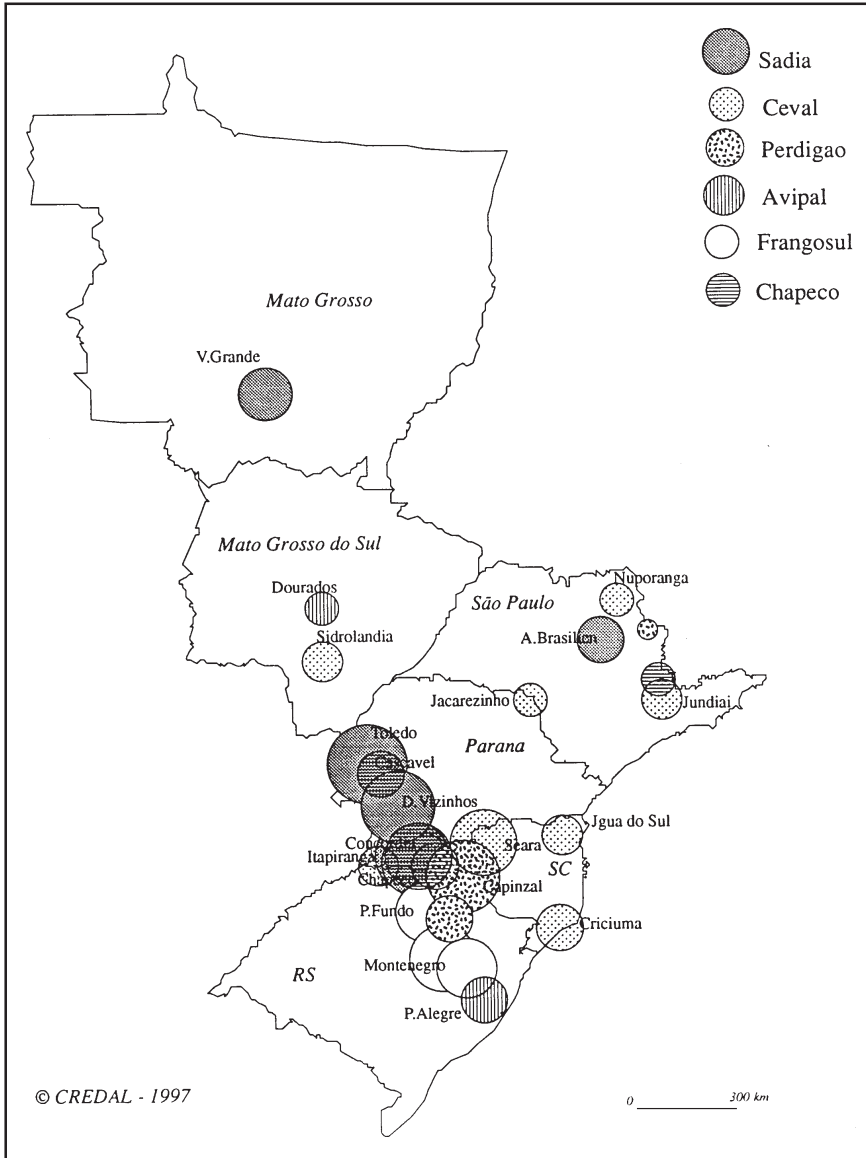
Fonte: Asgave-RS, Aincadesc-SC, Seab-PR.

**Mapa 3 - São Paulo Evolução da Produção de Frangos
(em mil cabeças)**

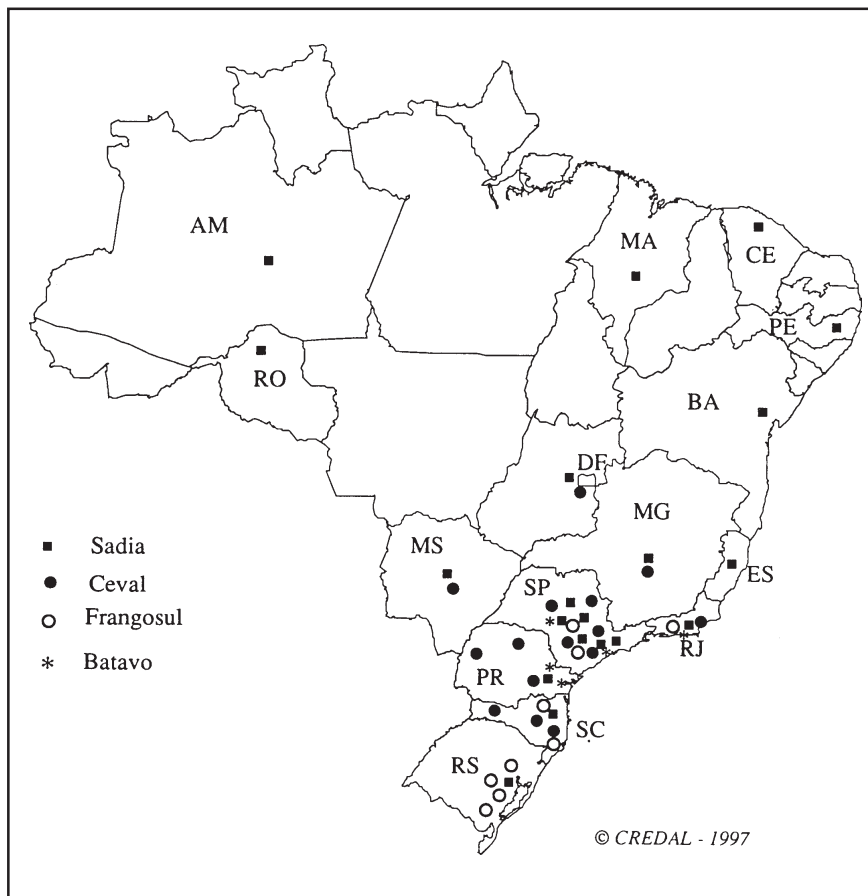


Fonte: MAARA-SP

Mapa 4 - Localização dos Abatedouros dos Seis Maiores Empresas Avícolas - 1995



**Mapa 5 - Filiais Comerciais da Sadia, Ceval,
Frangosul e Batavo - 1995**



Fonte: Dalla Costa, 1997, p. 337.

Conforme dados da Associação Brasileira dos Exportadores de Frango - ABEF, em 1985 Santa Catarina foi responsável por 80,6%; o Rio Grande do Sul, por 15,1% e o Paraná, por 3,7% das exportações nacionais. Portanto, devido à forma de produção, integrada com os pequenos agricultores, esta região provavelmente continuará sendo responsável pela maior parte da produção de frangos e suínos exportados pelo país.

Como podemos ver pelo mapa n° 5, o principal mercado consumidor está localizado no sudeste e centro-sul. Este fato faz com que seja vantajoso produzir nestas regiões para atender as principais demandas do mercado interno. Mesmo que haja deslocamento da produção de grãos para as novas regiões de fronteira agrícola, a tendência é manter a produção maior nas regiões tradicionais, pois esta lhes permite maior vantagem comparativa.

Para finalizar, como vimos ao longo deste artigo, percebe-se que a estratégia dos maiores grupos é ocupar a totalidade do mercado nacional de carnes. Não só construindo plantas industriais próprias, mas também com suas filiais comerciais ou através de representantes exclusivos. Entretanto, não lhes é interessante abrir mão da produção no sul, em função das "vantagens naturais" de clima, de grande quantidade de grãos, matéria-prima para a produção de rações e da existência de pequenos produtores, com experiência na produção de pequenos animais e dispostos a fazer os investimentos necessários para manter-se competitivos nesta atividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Gleber (org.). *História empresarial vivida*. vol. V. São Paulo: Atlas, 1991. Depoimento de Attilio Francisco Xavier Fontana, p. 195-234.
- 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: UNICAMP, 1992.
- BESC - Banco do Estado de Santa Catarina. *Pioneiros catarinenses*. Vol. 1. Florianópolis: AZ Comunicações, 1992.
- BRANDALISE, Saul. *Retrato de um homem*. São Paulo: Indústria Gráfica e Editora S.A., 1982.
- CAMPOS, Indio. *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.
- CEAG - Centro de Assistência Gerencial de Santa Catarina. *Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina*. Florianópolis: mimeo, 1978.
- 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.
- FONTANA, Attilio. *História da minha vida*. Rio de Janeiro: Vozes, Petrópolis, 1980.
- GIESE, Bárbara. *A atuação política do empresariado catarinense dos ramos têxtil e agroindustrial: demandas e canais de influência (1970-1985)*. Dissertação de mestrado. Florianópolis: UFSC, 1991.
- 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*. Rio de Janeiro: UFRRJ. Dissertação de mestrado, 1992.
- REVISTA *Integração*, órgão interno da Fundação Attilio Francisco Xavier Fontana, revista bimestral, junho de 1986 a janeiro/fevereiro de 1996.
- RIZZI, Aldair. *Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil*. Campinas: UNICAMP. Tese de doutorado, 1993.
- SILVA, Harrysson L. *A gestão do território pelo grupo Sadia no município de Concórdia Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC. Dissertação de mestrado, 1991.
- SILVEIRA PAULILO, Maria I. *Produtor e agroindústria: consensos e dissensos. O caso de Santa Catarina*. Florianópolis: UFSC, 1990.

SADIA, *Relatórios Anuais*. 1976 a 1995.

SORJ Bernardo; POMPERMAYER, Malori; CORADINI, Odacir. *Camponeses e agroindústria: transformação social e representação política na avicultura brasileira*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

TASSARA, Helena e SCAPIN, Alzira. *Perdigão uma trajetória para o futuro*. São Paulo: Empresa das Artes, 1996.

TEDESCO João C. *A produção familiar e a agroindústria*. Porto Alegre: UFRGS. Dissertação de mestrado, 1992.

TEIXEIRA, Francisco M.P. *Sadia, 50 anos construindo uma história*. São Paulo: Prêmio Editorial Ltda, 1994.

WEDEKIN, Ivan e PINAZZA, Luiz A. «Ceval: diversificação e busca de valor agregado», in: ZYLBERSZTAJN, Décio (coord.). *Estudos de caso em Agribusiness. O processo de tomada de decisões nas empresas brasileiras*. Porto Alegre: Ortiz, p. 95-126, 1993.