

## **O Setembro Negro da Sadia - por Consuelo Dieguez, Revista Piauí, nº 38<sup>1</sup>.**

Walter Fontana Filho sentou-se próximo ao avô, Attilio Fontana, que ocupava a cabeceira da comprida mesa de vidro da sala de reuniões do conselho de administração da Sadia, em São Paulo. Empresa com ações na Bolsa, a Sadia vinha perdendo capital, naquele ano de 1983, com as tempestuosas oscilações de mercado. Para evitar que os controladores da empresa saíssem perdendo, o conselho decidira meses antes recomprar boa parte dos papéis da companhia e transferi-los para a Fundação Attilio Fontana, o fundo de pensão dos funcionários. A recompra ficara a cargo do diretor de administração, Osório Furlan, genro do patriarca Attilio Fontana.

Walter Fontana, ou Waltinho, como era chamado pela família, fizera na surdina um levantamento da compra e da venda de ações da Sadia nos últimos tempos. O resultado da enquete era o trunfo que exibiria naquela manhã aos parentes com assento no conselho da empresa. Expondo uma sequência de gráficos, ele demonstrou que sim, Osório Furlan havia realmente comprado papéis da Sadia. Mas, em vez de repassá-los para a fundação, anexara uma parte substancial deles ao seu portfólio.

Sem que ninguém no clã soubesse, Osório ultrapassara o teto de 10% das ações que cabiam individualmente a cada sócio controlador. Abocanhara 14% das ações e, caso seduzisse alguns familiares, mandaria na empresa. Nada mal para Osório, que fora garçom em Concórdia, a cidadezinha catarinense onde nascera a Sadia, antes de se casar com a filha mais velha de Attilio Fontana e virar diretor da empresa.

"Moleque, mentiroso!", berrou Osório Furlan ao ouvir o relato do sobrinho Walter Fontana. "Moleque e incompetente!", continuou urrando, enquanto socava a mesa com os punhos. Raul dos Reis, um dos genros de Attilio Fontana, entrou na briga: "Moleque é você, Osório. Você é um velhaco que enganou a todos." Osório passou a mão num cinzeiro e o jogou em Raul dos Reis. O cinzeiro se espatifou na mesa e quebrou o tampo

de vidro. Reis revidou atirando uma xícara de café contra Osório Furlan. Atingiu-o no supercílio, que começou a sangrar.

Ao sentir o sangue nas têmporas, Furlan deixou a sala, correu até seu escritório e pegou um revólver na gaveta da escrivaninha. Foi contido antes de voltar para a sala do conselho. Levado para fora do prédio, anunciou aos gritos que daria queixa à polícia.

Dias depois, houve outra reunião do conselho de administração. Apaziguador, Osório Furlan disse ao sogro: "Seu Attilio, o senhor pode votar também com as minhas ações, me abstenho de votar sobre a minha situação aqui." Attilio Fontana, que aos 83 anos tinha a palavra final, respondeu secamente: "Pois então o senhor se considere fora da empresa com o voto de 100% dos acionistas." Ao ouvir a sentença, Furlan encarou cada um dos sócios, com quem trabalhava há quase quarenta anos, e, dramático, vaticinou: "Um dia eu volto."

Attilio Fontana não se dava muito bem com Osório Furlan. Tolerava-o na empresa por ser o pai de Luiz Fernando, o neto predileto, a quem considerava o seu delfim. Menino, Luiz Fernando Furlan acompanhava o avô por todo lado e, durante anos, foi seu secretário particular. Era o neto mais parecido com o patriarca não só no físico (ambos altos e delgados, de lábios finos e sorriso inexpressivo) como no temperamento mais político. Na briga, porém, Luiz Fernando Furlan se alinhou com o pai, que sempre considerou injustiçado. Embora continuasse na Sadia, manteve distância da família. E nunca perdoou o primo Walter Fontana. Mais de 25 anos depois do voo do cinzeiro e da xícara, os dois se falam protocolarmente.

A cizânia acionária levou os donos da Sadia a abrirem, em 1986, uma corretora. Deram-lhe o nome de Concórdia em homenagem ao berço da companhia e na esperança de que apaziguasse o clã. A ideia inicial era de que operasse apenas com as ações da empresa. Mas ela obteve resultados tão bons que acabou oferecendo serviços a terceiros. Saiu-se bem também nessa seara e se consolidou. O sucesso inicial da Concórdia no mercado financeiro serviu de impulso para que, duas décadas depois, a Sadia fosse incendiada por papéis podres.

<sup>1</sup> Texto copiado na íntegra do Site da Revista Piauí, para ser utilizado na disciplina de Governança Corporativa.

Attilio Fontana desconfiava do mercado financeiro. Todas as vezes que um banco lhe oferecia ganhos fantasmáticos com papéis, ele dizia não. Um dos herdeiros da Sadia me contou que, certa vez, após ter recusado um investimento, Fontana reuniu os conselheiros da companhia, à época todos da família, e perguntou: "Essa empresa existe para quê?" Ele mesmo respondeu: "Para vender frango, vender peru e fazer *solsicha*. Se é para fazer diferente, é melhor abrir um banco. Mas não quero ter um banco, quero ter um frigorífico."

Quarenta anos antes, numa fria manhã de 1943, Attilio Fontana entrou na sede do Moinho Concórdia, uma construção amarela, de telhados triangulares e janelas brancas, para participar de uma assembleia de acionistas. O prédio ficava no centro de um terreno plano, de terra batida, que durante a estação das chuvas virava uma lama espessa, difícil de atravessar. Fontana pediu a palavra e, para surpresa dos sócios, anunciou sua saída do negócio.

Ele era um comerciante bem-sucedido e com um bom nome em Concórdia e nos arredores, o oeste de Santa Catarina. Atendera ao pedido do prefeito da cidade para entrar na sociedade e evitar a falência da s.a. Indústria e Comércio de Concórdia, nome oficial da empresa, que incluía também um frigorífico. A companhia, um empreendimento ousado para uma cidade de apenas 3 mil moradores, fora criada dois anos antes por empresários locais. O negócio não deu lucro. Com a entrada de Attilio, o moinho saiu do vermelho.

Ao ouvir o apelo dos sócios para que não os abandonasse, Attilio lhes disse que aceitaria ficar, desde que tivesse mais de 50% do negócio e se tornasse o controlador. E lhes apresentou a conta: todos os sócios teriam que vender a ele suas ações pela metade do preço, com a opção de saírem e receberem o dinheiro à vista, ou continuarem como cotistas minoritários. Para sua surpresa, todos concordaram. E a maioria optou por permanecer na sociedade.

"Nem de longe eu podia imaginar que, naquela assembleia, estivesse decidindo o passo fundamental da minha carreira de empresário", relatou Attilio Fontana em seu livro de memórias, *História da Minha Vida*, escrito às vésperas de

seus 80 anos. O passo fundamental, que ensaiava há anos, era deixar o comércio e virar industrial.

O gaúcho Attilio Fontana nasceu em 1900, em Santa Maria da Boca do Monte. Foi o oitavo dos doze filhos de Thereza Dalle Rive e Romano Fontana, originários do Vêneto, que chegaram da Itália no final do século XIX, compraram uma fazendola e botaram os filhos para trabalharem a terra. O menino Attilio alfabetizou-se no dialeto do Vêneto, foi usar sapato pela primeira vez aos 15 anos e nunca perdeu o sotaque da colônia: dizia *caro* em vez de carro e *solsicha* no lugar de salsicha. Recém-casado, se mudou para Santa Catarina e prosperou no comércio.

Seu primeiro desafio como sócio majoritário da s.a. Indústria e Comércio de Concórdia foi dar um jeito no frigorífico, que precisava de maquinário. Com o mundo em guerra, os oceanos transformados em palco de batalha, era impossível importar qualquer equipamento da Europa ou dos Estados Unidos. Attilio Fontana soube que um frigorífico em Guaporé, no Rio Grande, havia falido e os donos queriam vender as máquinas. Foi para lá e fechou o negócio.

Um dos empregados do frigorífico falido era o jovem Vittorio Galeazzi, a quem coube desmontar algumas das velhas máquinas que seriam levadas para Concórdia. Fontana se impressionou com a destreza do rapaz de 22 anos e o convidou a mudar de emprego. "O seu Attilio andava muito arrumado e estava de terno cinza, gravata e chapéu quando me chamou para trabalhar com ele", disse Galeazzi numa manhã chuvosa, em setembro, na sede da Associação dos Aposentados de Concórdia.

Ele embarcou no caminhão que levava o maquinário e chegou a Concórdia três dias depois, no final da tarde de sexta-feira. Cinco meses depois, no dia 22 de novembro de 1944, as máquinas entraram em operação. "Eu sangrei o primeiro porco", disse-me Galeazzi, que hoje tem 87 anos. "Os outros empregados ficaram olhando porque não sabiam como usar aqueles equipamentos. Sangrei trinta porcos só no primeiro dia. Eles vinham pendurados numa roldana e aí eu passava a faca." Os porcos eram destrinchados em mesas de madeira onde viravam linguça, salsicha, salame e banha. Em seis meses, o frigorífico abatia 200 porcos diariamente.

Attilio Fontana mudou o nome da empresa: combinando as iniciais da S.A. Indústria e Comércio com a sílaba final de Concórdia, criou a Sadia.

O odor dos animais mortos chegava até a casa de Fontana, a poucos metros do frigorífico, separado da rua apenas por uma cerca de arame. Quando sua filha Maria Therezinha, adolescente, reclamava do mau cheiro, ele respondia: "Minha filha, isso é cheiro de dinheiro, cheiro de vestido novo, de sapato novo." A dedicação ao negócio era total. "Às vezes, trabalhávamos quinze horas por dia, e os diretores, quase todos da família, ficavam lá com a gente", contou Galeazzi. "Acreditávamos que estávamos participando de uma coisa muito grande. Chamávamos a empresa de Família Sadia."

A chegada de Victor Fontana, sobrinho de Attilio, deu um novo elã ao frigorífico. Victor se formara em engenharia química, em Porto Alegre, e trouxe técnicas de higiene e de conservação de carnes que reduziram as perdas. O passo seguinte foi o investimento em frangos e perus congelados. Atrás de novas ideias, a empresa começou a enviar funcionários aos Estados Unidos e Europa para estudar a produção de alimentos semiprontos e congelados. Abriu escritórios e fábricas no Paraná e em São Paulo.

Duas décadas depois de criada, os patrões ainda mantinham proximidade com os funcionários. "Alguns diretores jogavam truco com a gente na hora do almoço", contou Valdir Schumacher, que trabalhou trinta anos na companhia. "O trabalho era pesado, mas tínhamos a sensação de que os donos se importavam com os empregados, e isso nos fazia sentir parte da companhia. Fazíamos qualquer coisa pela Sadia."

Já na cúpula da Sadia as relações eram conflituosas. Victor Fontana, que assumira a diretoria industrial, defendia que o trabalho dos operários não fosse interrompido, para que os produtos não estragassem na linha de produção. Osório Furlan, que cuidava da administração, discordava: não queria que a empresa gastasse mais com horas extras. Um dia, depois de Osório ter dispensado os funcionários, Victor os chamou de volta. Os dois se atracaram na frente dos operários. Foram parar na sala de Attilio Fontana, que deu razão ao sobrinho. A briga deu origem ao

rumor de que Osório Furlan urinava na banha para arruinar o trabalho de Victor Fontana.

Attilio Fontana usou o que ganhou na Sadia para se projetar na política. Em 1946, elegeu-se vereador, foi depois deputado e chegou a senador. "Ainda que não estivesse todo tempo na Sadia, ele mantinha a empresa sob seu comando", disse um dos seus herdeiros. "Quando não gostava de alguma coisa dizia: '*Non*, isso aqui *non*', e todo mundo obedecia." Quando visitava as fábricas, ia direto para a linha de produção e passava horas conversando com os operários. "Ele sabia tudo o que se passava na empresa através do chão de fábrica", contou o herdeiro.

Só havia algo que Attilio não tolerava. Que seus empregados falassem mal do seu partido, primeiro o PSD e depois, na ditadura militar, a ARENA. "Se alguém dizia que era do MDB, era demissão na certa", contou Iburici Fernandes, que trabalhou 33 anos na companhia.

No começo dos anos 50, a Sadia ainda sofria com as perdas de produtos perecíveis. Elas ocorriam, sobretudo, no transporte, por causa do longo trajeto de caminhão de Concórdia até os centros consumidores. Mortadelas, presuntos cozidos e salsichas chegavam ao destino com o prazo de validade quase vencido. Omar, filho do meio de Attilio Fontana, teve a ideia de transportarem a carga por avião. E a Sadia alugou um Douglas dc-3, da Panair.

Como a Panair só cedia o avião aos domingos, a Sadia o comprou. Mas surgiu um novo problema: o alto custo do combustível. Para ter acesso aos benefícios fiscais que o governo dava às companhias aéreas, entre eles redução no preço do querosene de aviação, Omar Fontana sugeriu que se arrendassem mais dois aviões, caracterizando assim a existência de uma empresa aérea. Com essa pequena frota foi criada, em 1955, a Sadia Transportes Aéreos.

Como no caso da corretora Concórdia, o departamento criado para atender uma necessidade interna da Sadia teve grande sucesso. O transporte por avião deu uma vantagem competitiva à Sadia: seus produtos chegavam aos consumidores mais rápido do que os de seus concorrentes. Nas horas ociosas, os aviões foram usados para servir a terceiros. Com o tempo, a Sadia Transportes Aéreos virou a Transbrasil, que

chegou a ter mais de vinte jatos e rotas para o exterior. A essa altura, a Sadia não usava mais o transporte aéreo: com o surgimento de caminhões refrigerados e a melhoria das estradas, ficou mais barato fazer o transporte por terra. No ano 2001, depois da morte de Omar Fontana, a Transbrasil quebrou.

Já no reinado dos caminhões frigoríficos, houve um atrito de monta entre Osório Furlan e os familiares. Uma vistoria burocrática descobriu que os caminhões da Sadia transportavam também produtos de uma distribuidora de bebidas, a **Frederico Bruck**, que Osório Furlan acabara de comprar. Foi acusado de usar a Sadia em proveito próprio.

Attilio Fontana, que ocupava a presidência de honra do conselho, morreu em 1989. Deixou registrada no seu livro de memórias a esperança que depositava nos descendentes: "Eles são o meu orgulho. A eles confio o legado do meu nome e da minha memória, bem como o fruto do meu trabalho." Um acordo de acionistas serviria, em tese, para manter os herdeiros unidos. Segundo o documento, as ações dos controladores só podiam ser vendidas para outros descendentes. Mas, em situação igualitária, nenhum deles, individualmente, tinha condições de comprar ações do outro. Com isso, muitos continuaram na empresa quase à força, sem ter o que fazer na prática, a não ser dar palpites. As brigas entre eles fermentaram.

Em 1994, o comando da companhia foi transferido para a terceira geração, a dos netos do patriarca. Luiz Fernando Furlan, o predileto, o filho de Osório, assumiu a presidência do conselho de administração. Walter Fontana Filho, que denunciara Osório, a presidência executiva. A escolha dos dois foi decidida pelas nove famílias dos filhos do fundador, além das dos sobrinhos. (A Sadia tem hoje quase 100 herdeiros.) Havia consenso de que os dois eram os mais indicados para os cargos. Luiz Furlan fora preparado pelo avô para sucedê-lo no conselho e, embora nunca tivesse tocado a operação, conhecia bem os números da companhia e passava credibilidade aos acionistas. Walter Filho, o Waltinho, passara por todos os setores da fábrica, da produção até a logística e a administração.

Entre 1994 e 2003, no entanto, a Sadia viveu uma situação insólita: o presidente do conselho e o presidente-executivo mal trocavam palavras. As ordens de um e as contraordens do outro, e vice-versa, se sucediam, deixando atônitos executivos graduados.

A companhia tornou-se errática. As últimas filiais de peso que a Sadia abriu - Tóquio, Milão e Buenos Aires - datam do começo dos anos 90. Com Luiz Furlan e Walter Fontana Filho se trombando no comando, a empresa fez poucas aquisições. As mais importantes datam de 1999: a Miss Daisy, de sobremesas congeladas, e a Granja Rezende, de pesquisa genética e produção de aves e suínos.

As divergências entre eles não tinham, para os que não estavam alinhados com um ou outro, motivações estratégicas. "Começou a ficar cada vez mais marcada a diferença entre o **clã Furlan** e o **clã Fontana**", contou-me um herdeiro. "Os Furlan se comportavam como se não fossem da família. Eles eram fechados no seu grupo, não acreditavam que os Fontana pudessem administrar qualquer coisa."

A primeira herdeira a expor as divergências do clã foi Yara Fontana D'Ávila, neta de Attilio Fontana. Ela trabalhou na companhia num plano de benefícios para os funcionários e montou um programa de controle do alcoolismo que, posteriormente, teve algumas partes adotadas pela Organização Mundial de Saúde. Passou nove anos na empresa, segundo contou, confinada a uma "salinha sem janela". Raramente tinha acesso a reuniões de cúpula. Sentindo-se marginalizada, entrou em depressão e se demitiu.

Fora da Sadia, atacou o machismo de seus primos Walter e Luiz Fernando, e também o do seu próprio irmão, Eduardo, então diretor industrial da empresa. Fez tudo isso num livro chamado *Como Fritar as Josefinas: a Mulher nos Bastidores da Empresa Familiar Brasileira*, que publicou em 1996. Josefina era o nome de uma linguiça fabricada pela Sadia e a sua fritura, no livro, é uma referência à falta de consideração com que eram tratadas as herdeiras.

Num dos capítulos, Yara lista sete razões para uma empresa familiar quebrar. Uma das mais importantes é a ganância: "Dentro de um grupo familiar, a ganância é responsável pelas piores

brigas, por mais poder, mais dinheiro, mais status, mais direitos. Esse pecado atropela a competência. A ganância faz o ganancioso dar o passo maior do que as pernas. E, quando a esperteza é demais, engole o esperto."

Apesar das desavenças, a Sadia crescia. As exportações saltaram de 500 milhões de dólares em 1994 para 2,3 bilhões em 2007. E o seu valor de mercado passou de 450 milhões para 3,8 bilhões de dólares no final de 2007. Nesse ano, a companhia pagou 74 milhões de dólares em dividendos. O avanço financeiro, no entanto, não encontrava correspondência no negócio concreto da Sadia. Negócio que, segundo Attilio Fontana, era fazer salsicha.

Nesse mesmo período, começou a recuperação da sua maior concorrente, a Perdigão. Fundada pela família Brandalise, também de imigrantes italianos, a empresa estava à beira da falência em 1994, quando foi comprada por nove fundos de pensão, entre eles a Previ, dos funcionários do Banco do Brasil. Ironicamente, a Perdigão chegou a ser oferecida primeiro à Sadia, que não se interessou pelo negócio.

Para a presidência executiva da Perdigão, os fundos chamaram Nildemar Secches, um executivo egresso do BNDES. Reorientada, a empresa atingiu o valor de 4,6 bilhões de dólares, em 2007, superando a Sadia pela primeira vez na história das duas companhias. No entendimento de seus fornecedores e dos grandes atacadistas, a Sadia, apesar de se sair melhor que a Perdigão em termos de variedade de produtos e marketing, continuava com uma gestão confusa.

O diretor-financeiro da empresa, Adriano Ferreira, por exemplo, se reportava ao presidente do conselho de administração, Walter Fontana, em vez de se subordinar diretamente ao presidente-executivo, Gilberto Tomazoni - o que era visto como uma aberração corporativa.

Hoje os sócios da Perdigão consideram Walter Fontana um excelente profissional na área de logística. E acham Luiz Furlan um empresário com bom trânsito junto a governos e associações de classe. Já Gilberto Tomazoni não desfruta de boa reputação. "Se nem a Sadia confiava nele, a ponto de desvincular a diretoria financeira da presidência executiva, por que nós confiaríamos?", explicou um sócio da Perdigão.

No entendimento da Perdigão, o maior erro de Tomazoni foi impor uma administração contrária aos princípios que nortearam a Sadia durante décadas. Ele era adepto de modismos administrativos, ditados por gurus corporativos. "Tomazoni contratou a consultora Betania Tanure e queria adotar uma política de resultados como a da Ambev, quando a cultura da Sadia era a do comprometimento", contou um ex-superintendente da empresa. Foi a época dos programas de treinamento em Atibaia, no interior paulista. "Eles ficavam lá andando de jipe, fazendo trilha, subindo em árvore, gastando uma fortuna, enquanto na fábrica nós tínhamos que economizar até nas luvas dos funcionários", disse o ex-superintendente.

Certa vez, Tomazoni convocou alguns de seus executivos, traçou um risco no chão e os desafiou: "Quem quer crescer com a Sadia quer ficar de qual lado do risco? Ou estão comigo ou estão fora." A ideia era replicar o exercício nas fábricas. "Queriam que fizéssemos isso com os peões", disse um superintendente da unidade de Chapecó. "Recusamos porque, por ser tão ridículo, era capaz de todos ficarem do lado errado da linha." Ao mesmo tempo em que acreditava na motivação, Tomazoni mal cumprimentava os funcionários quando visitava as fábricas. Isso era desagregador para uma companhia cujo dono e antigos diretores costumavam almoçar com os trabalhadores.

Os superintendentes e gerentes da Sadia passaram a reclamar da competição que foi criada entre as unidades. Eles eram obrigados a fazer relatórios intermináveis sobre o cumprimento de metas. "Ficávamos preenchendo papel em vez de acompanharmos a produção", disse um deles. A unidade que se saísse pior perdia os bônus, que eram repassados para as de melhor desempenho. O resultado foi que as unidades começaram a maquiagem seus resultados, para não perder os bônus. A competição interna abalou a política de cooperação na qual a companhia se baseara durante décadas.

O economista Oscar Malvessi deixou a carreira de executivo, em 1998, para fazer doutorado em economia na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo. Sua tese buscou estudar os motivos que fizeram com que as em-presas brasileiras

perdessem valor, no final do século passado. Ele analisou dezenas de grandes companhias, entre elas a Sadia e a Perdigão. Em 2002, mostrou as conclusões de seu trabalho ao conselho de administração da Sadia, que incluía então executivos de fora do clã. Na apresentação, Malvessi chamou a atenção para o excesso de operações financeiras feitas pela companhia. Demonstrou em um PowerPoint que desde 1996 o lucro da Sadia vinha, em grande parte, de transações com papel, e não mais com frango e peru.

O recurso às aplicações financeiras se deu quando o presidente do conselho era Luiz Fernando Furlan. Em 2003, ele deixou o cargo para se tornar ministro do Desenvolvimento de Luiz Inácio Lula da Silva. Antes de sair, ele fez cumprir o vaticínio de seu pai, em 1983: Osório voltou para a companhia como representante dos Furlan no conselho.

Oscar Malvessi fez mais duas apresentações na Sadia, a última em 2007. Nessa, disse que o lucro operacional - o que vem da venda dos produtos - representava 57% dos ganhos da empresa. Os outros 43% provinham de transações financeiras. "A Sadia estava totalmente fora da curva", me disse Malvessi, em agosto, em seu escritório, na avenida Paulista. Nas grandes companhias, os ganhos em operações com papéis não ultrapassam 10% do lucro total.

Para Malvessi, uma olhada ligeira nos números da indústria alimentícia era suficiente para perceber que havia algo de muito errado na Sadia: entre 2002 e 2007, as vendas da Perdigão haviam crescido 73% a mais que as da concorrente. "Todos estavam conscientes do risco que a Sadia corria", afirmou. "Quando acabei minha exposição, os conselheiros me olharam sem qualquer espanto. Como se tudo aquilo fosse a coisa mais normal do mundo."

Yara Fontana é uma mulher alta, sorridente e jovial. Seu sorriso desaparece quando comenta o desmanche da Sadia. Encontrei-me com ela em um restaurante, em São Paulo. Contou-me que, em 2007, num almoço familiar, teve uma discussão com seu irmão Eduardo, que ocupava a vice-presidência do conselho de administração, e questionou os ganhos anormais da companhia no mercado financeiro: "Ele me disse para eu não

reclamar da administração da empresa porque nunca tínhamos ganhado tantos dividendos na vida."

O gestor de um grande fundo de investimentos me disse que a Sadia "era useira e vezeira" em fazer operações de risco. Perdeu muitas vezes, mas conseguiu escapar porque as crises não foram longas e nem profundas. "Eles jogavam muito com o caixa da empresa e todo o mercado sabia", disse. "Por isso, há muito tempo o meu fundo não operava mais com ações da companhia. Aquilo era crônica de uma morte anunciada."

Ao meio-dia de 12 de setembro do ano passado, Walter Fontana Filho reuniu-se com os executivos da cúpula da Sadia. O encontro foi na sala de reuniões do escritório central da empresa, em São Paulo. Os diretores se sentaram em volta de uma mesa de mármore negro para fechar a proposta de compra do frigorífico Frangosul, do grupo francês Doux, o maior produtor europeu de aves e embutidos. Havia um cartaz na parede com a política da companhia, assinado por Walter Fontana Filho. O primeiro compromisso era "contribuir para a sobrevivência da Sadia, proporcionando o retorno adequado dos investimentos". O valor de compra da Frangosul foi fechado em 1,2 bilhão de reais. A carta-proposta foi despachada naquele mesmo dia para Charles Doux, presidente da companhia na França.

No dia seguinte, às oito e vinte da manhã, o diretor-financeiro Adriano Ferreira entrou chorando na sala de Walter Fontana Filho. Disse-lhe para esquecer a compra da Frangosul e anunciou: havia perdido o controle das operações de câmbio e a Sadia estava com 5 bilhões de dólares a descoberto no mercado de derivativos. A empresa tinha fechado posições de câmbio a 1,60 real, apostando que o dólar não subiria. Mas, naquele dia, a moeda já havia ultrapassado 1,80 e essa diferença, pelo contrato com os bancos, tinha que ser paga em dobro. São as chamadas operações 2 por 1: a cada subida do dólar, a Sadia tinha que fazer um depósito na Bolsa de Mercadorias e de Futuros para honrar seus compromissos. Como era obrigada a zerar diariamente essas posições, o caixa da empresa e sua liquidez estavam ameaçados.

A Sadia sangrava desde o dia 8 de setembro, quando, com a implosão do mercado imobiliário americano, o dólar começara a subir. Mas Adriano Ferreira mantivera as perdas em sigilo, acreditando que o quadro reverteria. Já havia pago mais de 500 milhões de reais, usando o capital de giro da companhia. Naquele 12 de setembro, a Sadia estava à beira de ficar sem dinheiro em caixa.

Atônito, Walter Fontana Filho convocou uma reunião de emergência com o núcleo da direção. Foram chamados Cássio Casseb, ex-presidente do Banco do Brasil, Eduardo D'Ávila, vice-presidente do conselho de administração, e Roberto Faldini, conselheiro responsável pelo comitê de auditoria. Vieram ainda José Antônio Gragnani, da corretora Concórdia, e João Ayres Rabello, um executivo contratado meses antes para ser presidente de um projeto que era a menina dos olhos da cúpula da empresa: a criação do Banco Concórdia. Antes mesmo da aprovação do Banco Central, os controladores da Sadia haviam providenciado uma sede monumental para a nova instituição, na Torre Eldorado, em São Paulo.

A equipe ficou reunida até as oito horas da noite, quando conseguiu reduzir a exposição da Sadia de 5 bilhões para 3,4 bilhões de dólares. João Rabello sugeriu que sacassem dos cofres da Fundação Attilio Fontana, que tinha um patrimônio de 1,5 bilhão de reais. O presidente da fundação, Darcy Primo, reagiu dizendo que ali ninguém colocava a mão: Attilio investira 30% de seu patrimônio pessoal para capitalizá-la. "Ele dizia que a fundação era a sua filha mais nova", contou um ex-diretor da companhia.

No sábado, dia 13, Walter Fontana convocou para a segunda-feira seguinte uma reunião extraordinária do conselho. No mesmo dia, Carla, a filha mais nova de Attilio Fontana e presidente do acordo de acionistas, foi avisada do rombo. Coube a ela contar aos outros herdeiros, muitos acima dos 80 anos e há décadas dependentes dos dividendos da companhia, que a Sadia estava à beira da falência. "Foi um choque para todo mundo", contou um dos herdeiros. "Como poderíamos imaginar que a maior empresa de alimentos do país tinha falido do dia para a noite? Era quase a história do Titanic."

Walter Fontana Filho foi obrigado a fazer o que jamais imaginara: pedir ajuda ao primo Luiz Fernando. Dono de 23% das ações da companhia, Furlan saíra do governo meses antes, não retornara à companhia e se envolvera num projeto ambientalista na Amazônia. Furlan estava no Japão, onde participava de uma reunião do conselho da Panasonic.

Nos dias que se seguiram, os executivos escalados por Walter se fecharam com Adriano Ferreira em sua sala para tentar entender o estrago. A cada chamada da BM&F - quando a empresa tinha que fazer novos depósitos em garantia -, eles se apavoravam com as dimensões do rombo. Um levantamento feito às pressas mostrava que a Sadia vinha tendo perdas desde dezembro de 2007. Mas foi em agosto de 2008 que as transações com derivativos saíram do controle. Uma das operações, com apenas um banco, o inglês Barclays, era de 720 milhões de dólares. O padrão das operações era 2 para 1, ou seja, quando perdia, a Sadia perdia em dobro. Só ao Barclays a Sadia teria de pagar 1,4 bilhão de dólares.

Depois de horas de conversas, o banco inglês concordou em desfazer a transação. Mas a Sadia precisou pagar uma multa de 150 milhões de reais. Em meados da semana do dia 15, o caixa da Sadia, que no começo do mês era de 1,8 bilhão de reais, mingudara para 300 milhões. "A empresa estava entrando em colapso, e em pouco tempo quebraria por falta de capital de giro", contou um ex-diretor da companhia.

Para evitar a bancarrota, Cássio Casseb ligou para o presidente do Banco do Brasil e pediu uma linha de crédito emergencial. Naquela altura, com a quebra do Lehman Brothers, no dia 15, nos Estados Unidos, todas as linhas de crédito para o Brasil estavam fechadas. Só restava a ajuda dos bancos brasileiros. O Banco do Brasil aprovou um empréstimo de emergência de 911 milhões de reais. No dia 25 de setembro, quando foi assinado o contrato com o Banco do Brasil, a Sadia divulgou uma informação oficial - o "fato relevante" - estimando suas perdas, em derivativos, em 720 milhões de dólares.

Adriano Ferreira é um moreno alto de 39 anos. Encontrei-me com ele, em agosto, num casarão na avenida Brasil, em São Paulo. Ali funciona a

assessoria de imprensa que ele contratou para ajudá-lo. Vestia calça bege e camisa listrada de vermelho e azul. Também estava presente um de seus advogados. Ao me dizer sua idade, Ferreira perguntou, de cara, preocupado: "Você acha que aparento 39 anos?" Respondi que parecia mais jovem. "Tem certeza que não fiquei enrugado?", insistiu. Diante da nova negativa, disse: "Ainda bem, porque com toda essa crise fiquei com medo de ter envelhecido."

Baiano, Adriano Ferreira formou-se em economia pela Universidade Católica de Salvador. Começou a carreira na empreiteira Odebrecht, como analista financeiro. Depois, mudou-se para Madri para trabalhar na Atento, uma empresa de *call center* da Telefónica de Espanha, onde chegou a diretor de tesouraria. Voltou ao Brasil por pressão da mulher, advogada tributarista, que não queria mais morar no exterior. No final de 2002, logo após a eleição de Lula, foi contratado como gerente financeiro da Sadia, através de uma firma de *head hunter*.

Um dos requisitos era ter boa experiência em operações financeiras porque a companhia tinha uma corretora de valores, a Concórdia, embaixo dela", disse. "Isso chamou minha atenção, porque não é comum uma indústria ter uma corretora." Na empresa, espantou-se com o fato de a Sadia ter uma grande quantidade de títulos brasileiros em sua carteira. "Estranhei porque, naquela época, com o medo que o mercado tinha do Lula, ninguém queria ter títulos brasileiros. Se a empresa precisasse de dinheiro, não ia poder dispor daqueles títulos." Uma das suas primeiras medidas, disse, foi diversificar a carteira de investimentos. "Não se pode colocar todos os ovos no mesmo cesto", explicou.

A Sadia tinha planos de dobrar de tamanho em cinco anos. Suas exportações cresciam aceleradamente por causa da doença da vaca louca na Europa, Canadá e Estados Unidos. Adriano Ferreira pegou uma folha de papel e rabiscou alguns números. "Quando eu entrei, a empresa faturava 6 bilhões de reais ao ano. Quando saí, faturava 12 bilhões", contabilizou, atribuindo ao seu trabalho grande parte desse sucesso.

Por que se atirou com tanta voracidade nos derivativos? "Era um período de bonança e os

bancos começaram a oferecer diversos produtos financeiros", ele respondeu. "Todos eles foram testados e utilizados pela Sadia, mesmo porque a empresa tinha experiência nisso. Quem poderia imaginar que o mundo entraria em crise?" Em 2006, ele foi promovido a diretor-financeiro. "Tive diversas promoções", afirmou. Esteve no centro nervoso da companhia e, segundo conta, nunca teve sua estratégia contestada: "Decidimos expandir as atividades financeiras do grupo. O primeiro passo seria a abertura do banco. O estudo foi capitaneado por mim. Eu fora escalado para ser o supervisor da *holding*: a empresa, a corretora e o banco."

Tenso, Adriano Ferreira deu a sua versão para o setembro negro da Sadia. Disse que, desde o final de agosto, quando o dólar começou a subir, tentou se desfazer das operações de derivativos. Mas, com o agravamento da crise, no dia 8 de setembro, a situação se deteriorou rapidamente. No dia 25, ficou acordado até uma e meia da madrugada, tratando do empréstimo com o Banco do Brasil.

Às 8h30, voltou à Sadia para assinar o contrato. Ao meio-dia e meia, assim que saiu para almoçar recebeu um telefonema da secretária. Nervosa, ela contou que o pessoal da administração entrara na sua sala e levava seu computador. "Perdi o chão", contou ele. "Eu estava na empresa há seis anos. Era pessoa de confiança da família. Não tinha o menor sentido o que estavam fazendo comigo. Como, de uma hora para outra, eu posso ter virado um louco, um irresponsável?"

Ferreira não voltou à companhia naquele dia. No final da tarde, após a Sadia soltar o fato relevante, sua secretária voltou a ligar. "Ela me avisou que o teor da nota não era nada bom para mim", prosseguiu. "Eu não só fora demitido como estava sendo declarado culpado pela situação." Só no dia seguinte ele foi comunicado oficialmente da decisão anunciada na véspera ao mercado: "O Eduardo Fontana me chamou e me demitiu."

A Sadia acabou perdendo 2,5 bilhões de dólares com derivativos, na sua avaliação, devido à demora dos executivos em cancelarem as operações. Quando contou o problema para Walter Fontana Filho, no dia 12, Adriano disse ter sugerido que encerrassem todos os contratos antecipadamente. "Se tivéssemos feito isso, a

perda para a companhia teria sido, no máximo, de 900 milhões de dólares", avaliou. Segundo ele, começou uma discussão em torno de duas alternativas. Uma era a antecipação dos contratos. A outra, aguardar mais um pouco para ver se o dólar caía.

"Era muita gente dando palpites, inclusive o Luiz Furlan", disse Ferreira. "Quanto mais tempo eles demoravam para tomar a decisão, mais o prejuízo aumentava. Eles encerraram os contratos só em dezembro, quando o dólar já estava na casa dos 2,50 reais. Saíram no pior momento. Por isso o prejuízo foi tão grande."

Ao tomar conhecimento da argumentação de Ferreira, um ex-diretor da Sadia reagiu: "Íamos pagar com o quê se a empresa não tinha caixa nem para honrar os compromissos com os produtores? Ele secou o caixa da companhia."

O administrador de um grande fundo de investimentos explicou-me que o problema das empresas que se metem a operar no mercado financeiro é a falta de conhecimento. "Os bancos e os gestores de recursos têm uma inteligência voltada unicamente para analisar essas operações. As empresas não. Cabe ao diretor-financeiro, que tem mil outras coisas para cuidar, ficar brincando de operador", afirmou.

Walter Fontana Filho foi afastado do comando da empresa no dia 4 de outubro do ano passado, menos de um mês após a história ter vindo à tona. Estava deprimido e 5 quilos mais magro. Coube a Luiz Fernando Furlan tomar a frente das negociações para tentar salvar a Sadia. Seu primeiro passo foi procurar Lula. O presidente prometeu ajudar. Mas não da forma como Furlan e os outros herdeiros da Sadia desejavam: com um aporte de capital do BNDES. A preocupação do governo era que, mesmo com apoio financeiro do banco, a Sadia ficasse vulnerável e fosse comprada por uma multinacional. Lula e seus assessores queriam evitar a quebra da empresa e, ao mesmo tempo, tirá-la das mãos dos Fontana e dos Furlan.

Luciano Coutinho, o presidente do BNDES, começou a estudar a possibilidade da compra da Sadia pela Perdigão. Ele marcou uma reunião com Sérgio Rosa, o presidente da Previ - o fundo é o maior acionista da Perdigão -, na sede da entidade, no Rio. Sérgio Rosa mal podia acreditar

que a Sadia estava lhe caindo nas mãos. Dois anos antes, a Perdigão tinha sido alvo de uma oferta hostil da concorrente. Ou seja, a Sadia saiu no mercado comprando ações da empresa para, dessa forma, se apropriar dela. Sérgio Rosa liderou, junto com os outros sócios, uma contraofensiva que barrou as pretensões da concorrente.

A tentativa de compra da Perdigão manchou a imagem da Sadia não só pelo fiasco da investida. Foi, principalmente, porque a empresa se envolveu em um grotesco caso de vazamento de informação. Dias depois da oferta hostil, descobriu-se que o então diretor-financeiro da Sadia, **Luiz Murat**, tinha comprado ações da companhia. Murat foi demitido, respondeu a processo na Comissão de Valores Mobiliários e na SEC, a agência que controla o mercado financeiro americano. Foi condenado a pagar uma multa pelos dois órgãos. Teve ainda que se expor a uma constrangedora retratação. De pé, na frente de todo o conselho da companhia, confessou sua culpa, pediu desculpas e demitiu-se. Adriano Ferreira foi chamado para assumir o seu cargo.

Luiz Murat não foi o único punido. Examinando o movimento anormal de compras de papéis da Sadia e Perdigão no mercado americano, a SEC chegou ao nome de **Romano Ancelmo Fontana**, filho de Ancelmo Fontana, um sobrinho de Attilio que estava na Sadia desde a fundação. Ancelmo Romano também comprou ações valendo-se de informações privilegiadas. Retratou-se e deixou a Sadia, criando mais constrangimentos para a família.

As investigações sobre o vazamento de informações ainda não se encerraram. A CVM averigua a compra, na mesma época, de ações da Perdigão no mercado internacional pela Coinvalores, de São Paulo. A empresa pagou 23 milhões de dólares pelas ações dois dias antes do anúncio da oferta hostil, e as revendeu por 28 milhões pouco depois. Um dos donos da Coinvalores é **Fernando Telles**, cunhado de Luiz Fernando Furlan.

Sérgio Rosa não esqueceu a investida da Sadia na Perdigão, mas as relações da Previ com a empresa já eram ruins há bem mais tempo. A Previ tinha uma participação de 5% na Sadia e, durante anos, tentou ter assento no conselho. A direção da Sadia usou de vários subterfúgios para evitar que isso

acontecesse, até telefonar para outros acionistas minoritários pedindo que se juntassem para barrar a entrada da Previ. Por isso, quando a Previ exigiu uma assembleia extraordinária para ver as contas da Sadia, logo depois do escândalo dos derivativos, Luiz Furlan procurou Sérgio Rosa para pedir que ele não expusesse ainda mais a empresa, apontando culpados. Rosa concordou, mas quis que uma consultoria da sua confiança, a **Trevisan BDO**, assumisse o lugar da **KPMG**, escolhida pela Sadia, na auditoria das contas da empresa.

Depois da conversa com Luciano Coutinho, Sérgio Rosa telefonou para Nildemar Secches, presidente do conselho da Perdigão, e avisou que o governo queria que comprasse a Sadia. Secches convidou Walter Fontana Filho para um almoço no restaurante Le Coq Hardy, no Itaim, e lhe esboçou uma proposta. Dias depois, no começo de novembro, Nildemar Secches chamou Furlan para uma conversa e lhe propôs oficialmente a compra da Sadia. Furlan disse que não venderia a empresa. Explicou que ainda tinha esperanças de que o BNDES injetasse dinheiro na companhia e virasse sócio. Não seria diferente do que o banco já fizera com dois frigoríficos, o JBS e o Bertin.

Do lado da Perdigão também se duvidava que o negócio pudesse ir adiante. "Achávamos que a Sadia resistiria", disse um sócio da Perdigão. "Ela ficaria menor, é claro, mas nunca imaginamos que acabasse vendida." Mas, assim como fizera nas telecomunicações, quando usou os fundos de pensão para forçar a venda da Brasil Telecom para a Oi, o governo Lula viu na crise da Sadia a oportunidade de criar uma grande empresa nacional, agora no setor de alimentos.

No dia 10 de dezembro de 2008, num outro encontro com Nildemar Secches, Furlan compreendeu que não tinha saída. Ao sair da reunião, ele telefonou para alguns familiares e disse: "O mistério está desvendado, o governo quer a fusão."

No dia 26 de dezembro houve mais uma reunião, para se acertar detalhes do negócio, dessa vez no bndes. Participaram Furlan, Secches, Walter Fontana e Luciano Coutinho. Secches saiu de férias e voltou em fevereiro. Nesse meio tempo, a Sadia foi procurada pela Tarpon, uma administradora de recursos, que queria entrar

como sócia da empresa. A Tarpon se disporia a fazer a capitalização necessária para salvar a Sadia. Furlan reuniu-se com os acionistas e expôs a nova opção. A maioria decidiu pela fusão com a Perdigão. "Os herdeiros estavam exaustos, ninguém queria arriscar mais nada.", contou um deles.

No dia 27 de março passado, a Sadia anunciou seus resultados de 2008. Fechara o balanço com um prejuízo de 2,5 bilhões de reais, o primeiro em toda sua história. Em seguida, Furlan chamou os controladores para uma reunião. Yara Fontana compareceu à reunião no prédio da Fundação Atílio Fontana, na Vila Anastácio, em São Paulo, usando uma faixa preta como braceira, em sinal de luto. "É por causa do Corinthians?", perguntou-lhe Furlan, segundo ela, em tom de deboche. "Achei aquilo completamente desrespeitoso", disse Yara. "Tínhamos perdido a empresa fundada por nosso avô e o Luiz ficou ainda tentando fazer graça."

Em abril, uma assembleia da Sadia aprovou a abertura de processo contra Adriano Ferreira por perdas e danos. Ferreira reagiu e processou a empresa por danos morais. "É vergonhoso o que fizeram comigo", disse ele. "A direção e o conselho sabiam o que estava sendo feito. Todos os meses eu mandava relatórios explicando nossas posições. O comitê de risco tinha acesso on-line a tudo que estava sendo feito. Todo mundo estava muito feliz ganhando rios de dinheiro com os dividendos. Quando a farra acabou, trataram logo de arranjar um bode expiatório."

Para processar Adriano, a assembleia baseou-se em um relatório de 200 páginas feito pela **Trevisan BDO**, a auditoria contratada para analisar os estragos na Sadia. O relatório, que está em segredo de Justiça, sustenta que Adriano Ferreira, junto com o gerente financeiro Álvaro Ballejo Fiúza de Castro, fez operações num terminal de computador às quais os conselheiros e executivos não tinham acesso. Mas a auditoria critica o comando da companhia por não ter controlado os subordinados, já que as operações com derivativos estavam sendo feitas desde julho de 2007. A Perdigão, por exemplo, que recebera as mesmas propostas dos bancos, recusou-as por considerá-las muito arriscadas.

Também pesaram na decisão de processar Ferreira as declarações que ele e Ballejo de Castro teriam feito de próprio punho, antes de deixarem a empresa. Nas declarações, que estão depositadas em um cartório de São Paulo, ambos admitiriam ter feito as operações de forma a confundir a direção da companhia.

Num inquérito que corre em sigilo na CVM, Bruno Tsuji, ex-analista de tesouraria da Sadia, diz que Ballejo de Castro decompunha as operações com derivativos em diversos programas para que o sistema não detectasse os riscos reais das operações. Para isso, Adriano Ferreira e Ballejo de Castro usavam um endereço de e-mail da Bloomberg que não passava pelo sistema de mensagens corporativas da Sadia.

Ao saber que a Sadia decidira processar apenas Adriano Ferreira, Yara mandou, no mesmo dia, um e-mail para Welson Teixeira Junior, diretor de relações com os investidores da companhia, dizendo:

*Foi com muita tristeza que vi o resultado da assembleia da Sadia na data de hoje, na qual foi responsabilizado pelos problemas financeiros ocorridos somente o senhor Adriano Ferreira. Jamais imaginei que a empresa fundada por meu avô fosse um dia imputar aos peões a responsabilidade que cabe aos patrões."*

O Adriano Ferreira pode ter cometido todos os erros, mas é inadmissível que tenham deixado a responsabilidade de um caixa de 12 bilhões de reais nas mãos de um executivo jovem e sem muita experiência", disse-me Yara. "O que todos os conselheiros estavam fazendo que não enxergaram isso? Ficavam sentados lá fazendo o quê?"

Adriano Ferreira continua desempregado. Sua mulher, grávida de gêmeos quando foi demitido, teve bebês prematuros, que passaram semanas no hospital. "Tudo aquilo foi um show de horrores", disse-me ele.

No dia 19 de maio, a fusão foi sacramentada. Surgiu a Brasil Foods, um gigante com 25 bilhões de reais em vendas, 10 bilhões em exportações, 4,2 bilhões em investimentos e 120 mil funcionários espalhados em 64 fábricas.

A Sadia ficou com 32% da nova empresa - sendo 12% da família - contra 68% da Perdigão. Coube a José Antônio Fay, da Perdigão, a presidência

executiva. Furlan e Walter Fontana têm assento no conselho de administração. Depois da aprovação da fusão pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica, o Cade, em dezembro, um dos dois terá que sair. Antes disso, Osório, o pai de Luiz Fernando Furlan, lançará seu livro de memórias, no qual critica "a irresponsabilidade e a ganância na Sadia". O livro é editado pelo clã Furlan.

Concórdia reagiu mal ao anúncio de que a sede da Brasil Foods deverá ficar em Itajaí, também em Santa Catarina. Glaucemir Grendene, secretário de desenvolvimento da prefeitura, contou que 45% da arrecadação de Concórdia vêm da Sadia, que emprega 7 mil dos seus 70 mil habitantes. "Houve mudanças, outras empresas surgiram na cidade, mas a Sadia continua sendo a mãe de Concórdia", disse ele. "Não apenas os empregados e suas famílias, mas toda uma cadeia, que vai do produtor até o comércio, ainda depende da empresa."

Grendene disse que a fusão ainda não provocou impacto econômico: "O problema maior é psicológico. Os moradores tinham muito orgulho de a sede da Sadia ser aqui. Uma carteira de funcionário da Sadia abria portas do crédito mais do que qualquer outro documento. Há uma relação de amor muito forte com a empresa."

Quando o negócio foi fechado, a Sadia anunciou que a Fundação Attilio Fontana, que paga uma aposentadoria complementar aos funcionários, seria extinta. "Foi uma angústia", contou Agostinho Schiochetti, presidente da entidade. "Só agora conseguimos a garantia de que a fundação não vai acabar." Vittorio Galeazzi, que ouvia a conversa, esfregou a mão na calva e disse: "Não sei como permitiram entregar a Sadia para a Perdigão. Nós éramos os maiores. Os melhores. Ninguém podia competir com a gente. É tudo muito triste."

### **Questões para debate:**

- 1) O que tornou a Sadia insolvente?
- 2) Qual a participação do Diretor Financeiro no processo de endividamento da Sadia?
- 3) O processo de Governança Corporativa da Sadia estava bem desenhado?