Fay, o novo presidente: surpresas desagradáveis na Eleva

Sobrou para ele

José Antônio Fay assume a presidência da Perdigão com a missão de digerir a compra da Eleva — e assegurar que a companhia continue crescendo em ritmo chinês até 201

CAROLINA MEYER

Ao longo dos últimos dez anos, poucas empresas puderam se orgulhar de ter apresentado um L crescimento tão robusto quanto a Perdigão. Sob o comando de Nüdemar Secches, que assumiu a presidência em janeiro de 1995, a Perdigão passou de um grupo familiar regional com faturamento na casa dos 500 milhões de reais a um dos maiores conglomerados alimentícios do mundo. De lá para cá. sua receita cresceu mais de 15 vezes, encerrando 2007 em 7,8 bilhões de reais. O valor de mercado da Perdigão saltou exorbitantes 3 300% no mesmo período: passou de 248 milhões de reais em 1995 para 8,4 bilhões de reais neste ano. Ao todo, foram realizadas dez aquisições, o suficiente para sustentar um crescimento da ordem de 15% ao ano. Cora desempenho tão impressionante — e mais de uma década de casa —. Secches passou a figurar no grupo de executivos cujo nome é visceralmente associado à companhia que comanda. No próximo dia 30 de outubro, no entanto, a trajetória da Perdigão vai ganhar novos rumos. Nesse dia, o comando da empresa passará para as mãos de José Antônio do Prado Fay, atual diretor-geral da unidade de negócios Perdigão. Secches ocupará a presidência do conselho de administração. "Meu maior desafio será manter o mesmo ritmo de crescimento nos próximos anos", afirmou Fay durante recente encontro com analistas. "Não será fácil substituir Nildemar. Ele praticamente criou a companhia que conhecemos hoje."

Suceder um executivo do calibre de Secches já seria, por si só, uma tarefa complexa. É sempre assim quando um executivo carismático e identificado com o su-

cesso sai da linha de frente. Mas o desafio vai muito além da carga psicológica. Fay assume a Perdigão em meio a um dos momentos mais desafiantes de sua história recente. No segundo trimestre deste ano, a empresa teve prejuízo líquido de 881 milhões de reais, oriundo principalmente da compra da Eleva no ano passado. A rentabilidade no primeiro semestre, de 7,9%. é a mais baixa desde 2006, quando a Perdigão enfrentou fortes perdas causadas pelo surto de gripe aviaria no mundo. O fluxo de caixa operacional da companhia, que mede a quantidade de dinheiro necessária para tocar o dia-a-dia da operação, encerrou o primeiro semestre de 2008 negativo em 303 milhões de reais -> - ante um saldo positivo de 183 milhões de reais no mesmo período de 2007. A situação fica ainda mais difícil se comparada ao desempenho da rival Sadia. A tradicional concorrente da Perdigão encerrou o segundo trimestre com lucro líquido de 120 milhões de reais, rentabilidade de 11,3% no semestre e fluxo de caixa de 57 milhões de reais. A piora nos resultados da Perdigão — ainda que ligada a investimentos no crescimento — despertou a atenção do mercado. Desde *o* mês de janeiro, as ações da empresa caíram 2,8%, ao passo que as da Sadia subiram 10,7%. E, no úldmo dia 10 de setembro, a agência de classificação de risco Moody's decidiu rebaixar a perspectiva de rating da empresa. -iAs margens da Perdigão estão muito pressionadas". afirmou a EXAME Soumrno Mukherjee, analista sênior da Moody's. "Se a empresa não melhorar sua geração de caixa nos próximos meses, existe um risco sério de que seu rating seja rebaixado;'

Boa parte dos maus resultados apresentados pela Perdigão no primeiro semestre deste ano pode ser creditada ao legado de diversificação deixado pela gestão de Nildemar Secehes, sobretudo no que diz respeito à aquisição da gaúcha Eleva, pela qual a companhia pagou l.7 bühão de reais em outubro do ano passado. Celebrada como o grande passo da Perdigão rumo ao topo do ranking no setor de alimentos no país, desbancando a Sadia, a Eleva transformou-se nos últimos meses numa fonte de problemas para os executivos da companhia. Isso porque a forte oscilação verificada nos preços de commodities agrícolas recentemente aceitou em cheio seus dois principais produtos: leite e carnes *in natura.* Desses, o segmento de leite e derivados, que responde por aproximadamente 60% do faturamento da Eleva, é o que se encontra em situação mais problemática. Na época da aquisição, o mercado estava em franca expansão, com crescimento superior a 5% ao ano. Pelos cálculos da Perdigão, o custo do leite subiria apenas 8% ao longo de 2008. de modo que a rentabilidade da operação não fosse seriamente prejudicada. O problema é que a realidade se mostrou muito pior que o estimado. A entrada de novos grupos no mercado de leite, como o frigorífico Bertin e a GP Investimentos, acabou superaquecendo a produção. Ao mesmo tempo, a maior concorrência entre os compradores elevou os preços pagos ao produtor em 34% —• o que reduziu as margens da empresa a níveis inesperados.

NO MERCADO DE CARNES, a situação não é muito diferente. A aquisição da Eleva, que conta com cerca de 40% de sua receita atrelada a carnes *in natura.* não só aumentou a exposição da Perdigão ao mercado de commodities como dificultou o repasse de preços ao consumidor. Só neste ano, os preços do milho e da soja. utilizados como ração animal, dispararam 39% e 48%, respetivamente, No entanto, como esse tipo de produto coníacom margens menores e a marca Avipal, utilizada pela Eleva, não tem a mesma força de Sadia ou Perdigão, a companhia não conseguiu repassar integralmente os aumentos de custos ao consumidor. Nos últimos três meses, a empresa aumentou os preços de carnes no mercado interno em 9,6%, ao passo que os custos de produção subiram quase o dobro desse valor. Além disso, a Perdigão deparou, com uma série de surpresas desagradáveis no decorrer da operação de carnes da Eleva. Para começar, os índices de produtividade de algumas das fábricas de carne da empresa estavam até 14 pontos percentuais abaixo da média encontrada nas fábricas da Perdigão, o que

Os desafios que ele deixa

Após 13 anos, **Nildemar Secches** deixará a presidência da Perdigão em outubro. Abaixo, as principais questões que seu sucessor enfrentará

INTEGRAÇÃO DA ELEVA Com a crise no mercado de leite, José Antonio Fay terá de acelerar o ganho de sinergias com a Eleva, sobretudo no que diz respeito à logística de distribuição de produtos. Apesar de ter sido adquirida há quase um ano, a Eleva ainda opera como um sistema à parte da Perdigão

EXPANSÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS Além do setor de laticínios, a Perdigão também pretende ampliar sua atuação no segmento de carne bovina, por meio da aquisição de frigoríficos. Caberá a Fay encontrar o alvo ideal para uma possível compra

REFORÇAR A MARCA DA COMPANHIA A Perdigão conta com uma marca menos poderosa que a rival Sadia, o que acaba retardando o repasse de preços ao consumidor — algo fundamental em empresas suscetíveis aos preços de commodities

Fábrica de leite Nilza, em São Paulo: os preços subiram 34% neste ano

elevou os investimentos nas unidades adquiridas. "Nosso maior susto foi com o setor de carnes", afirmou Secches recentemente. "A situação, no entanto, está se normalizando aos poucos. Não é fácil digerir uma empresa do porte da Eleva"

Com tamanhos desafios pela frente, a escolha de Fay para suceder Nildemar Secches no comando da Perdigão não chega a ser uma surpresa. Aos 54 anos de idade, formado em engenharia mecânica pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Fay *é* o único alto executivo da companhia com larga experiência no setor de leite e derivados, considerado estratégico para o crescimento dos negócios. O executivo capitaneou a virada nos resultados da Batávia, adquirida pela Perdigão em 2006. Em apenas dois anos, transformou um prejuízo de 30 milhões de reais num lucro de ! 4 milhões de reais e aumentou o leque de produtos da companhia de 120 para 210 — tudo numa única fábrica. Com essas credenciais, Fay enfrentou a concorrência de dois candidatos na corrida sucessória, iniciada em abril do ano passado. Venceu, mas só foi informado que era o escolhido três dias antes do anúncio oficial, cm 24 de abril.

Solucionar os problemas que atingem a Perdigão no presente é apenas parte do desafio imposto a Fay. Além de zelar pela integração das operações da Eleva, coube a ele a difícil missão de definir as estratégias que garantirão o futuro da companhia, sobretudo no que diz respeito a seus níveis de crescimento. Nesse sentido, Fay pretende atacar dois dos principais entraves à expansão, O primeiro está relacionado ao aumento do peso da marca Perdigão. Mesmo tendo apresentado um notável crescimento nos últimos anos, a empresa ainda conta com urna marca menos valiosa que a rival Sadia. Na prática, isso significa que a Perdigão leva mais tempo para conseguir repassar ao consumidor eventuais aumentos de preços. Na outra frente, Fay deve dar continuidade ao processo de diversificação da Perdigão iniciado durante a gestão de Nildemar Secches. A idéia é triplicar a operação de carne bovina da companhia até 2011, fazendo com que esse segmento, que atualmente responde por cerca de 2% da receita, chegue a 12% do faturamento. Para isso. Fay tem prospectado frigoríficos para uma possível aquisição. No final do ano passado, a empresa chegou a sondar o Bertin, segundo maior do país. Neste ano, a alta nos preços da arroba do boi acabou adiando os planos de expansão. Apesar dos percalços, a Perdigão ainda goza da confiança do mercado. Segundo analistas ouvidos por EXAME, as ações da empresa devem valorizar cerca de 50% até o final do ano. Na Sadia, a alta projetada é de 35%. Uma demonstração de que, para o mercado, Nildemar Secches sai do comando da Perdigão acertando sua última decisão — a escolha do executivo que tentará resolveres desafios que ele deixa. ■

MEYER, Carolina. **Exame**. São Paulo, p. 76-80. 24 set. 2008.