

caso de estudo
case study



IPL

instituto politécnico de leiria



UNISUL

Parmalat no Brasil durante a era Grisendi

**globADVANTAGE – Center of Research in
International Business & Strategy**



**Glob
advantage**

Parmalat no Brasil durante a era Grisendi

Fernando A. Ribeiro Serra, (fernando.serra@unisul.br),

Introdução

A expansão da Parmalat na década de 1990 fez história no Brasil. A empresa cresceu rapidamente e ajudou a mudar o hábito dos brasileiros, acostumados a consumir leite fresco e que passaram a consumir leite longa vida.

A Parmalat não adquiriu as marcas, apenas os ativos. Marcas tradicionais no mercado nacional, como a Duchen, deixaram de ser vendidas. Para crescer rapidamente, a Parmalat adquiriu empresas ao invés de construir unidades produtivas.

É hoje uma das maiores empresas do setor alimentício do país. Produz leite e derivados, biscoitos, chocolates e vegetais. Além da própria marca, comercializa seus produtos com outras marcas como a Santal, Batavo, Etti e Neugebauer, que são fabricados em dezenas de fábricas espalhadas pelo país, envolvendo cerca de sete mil funcionários.

Foi a primeira e vitoriosa iniciativa de internacionalização da italiana Parmalat Finanziaria Spa. O crescimento da Parmalat no Brasil deveu-se, sobretudo a Gianni Grisendi. Funcionário da empresa desde 1976, chegou a sua presidência em 1989, deixando-a em fevereiro de 2000. Durante a sua gestão a Parmalat do Brasil saltou de um faturamento de 34 milhões de dolares atingindo a 1,9 bilhões de reais em 2000.

O mercado de produtos lácteos

O mercado de laticínios vem crescendo e sofisticando significativamente a partir do Plano Real. O consumo de queijos e o leite UHT crescem continuamente, mostrando uma certa mudança de hábito por parte do consumidor (quadros 1 e 2).

Quadro 1 – Produção dos principais produtos lácteos no Brasil

PRODUTO	UNIDADE	1994	1995	1996	1997	1998
Leite pasteurizado	milhões de litros	2.741	2.947	2.776	2.520	2.745
Leite longa vida	milhões de litros	759	1.050	1.700	2.450	3.100
Leite em pó	mil toneladas	185	200	250	313	303
Queijos	mil toneladas	204	224	240	260	330

Quadro 2 – Evolução da venda de laticínios: 1994/1999

Laticínios - Vendas (Em 1000 Kilos/Litros)							
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	99x94
	117.646	222.488	242.231	276.739	299.405	293.279	149
IOGURTES							
Sobremesas	6.378	12.249	14.111	16.158	16.818	17.700	178
Leite fermentado	-	-	-	29.667	30.892	33.431	-
petit suisse	12.334	22.300	23.312	30.843	32.693	32.165	161
Leite em pó	87.339	103.679	100.562	107.438	107.124	101.521	16
Leite flavorizado	23.688	48980	58.352	74.595	91.366	90.468	282
Requeijão	-	-	22.862	26.617	28.978	29.925	-
Leite condensado	84.583	101.969	107.487	119.338	121.541	122.174	44
Creme de leite	34.572	44.987	50.830	57.392	63.235	59.789	73
Leite UHT	-	619.544	1.018.133	1.453.389	1.850.756	1.977.113	-

O quadro 3 apresenta o faturamento das principais empresas, onde a Parmalat ocupa um lugar de destaque, sendo a segunda maior empresa do setor.

Quadro 3 – Posição das Empresas de Laticínio no Ranking Das 500 maiores segundo a revista Exame

ORDEM 1999	EMPRESA	VENDAS (em US\$ milhões)
18	Nestlé – SP	2 634,2
64	Parmalat Brasil – SP	868,1
114	Fleischmann Royal Nabisco – RJ	529,2
163	Itambé – MG	420,3
215	Danone – SP	338,0
220	Leite Paulista – SP	335,2
245	Elegê – RS	300,6
267	Batavo – PR	284,3
402	Yakult – SP	176,7

A Parmalat Finanziaria Spa

A Parmalat Spa é controlada pela *holding* Parmalat Finanziaria Spa com sede em Collecchio, na região de Parma, no norte da Itália. Seu nome é uma alusão à região de Parma e à palavra *latte*, que quer dizer leite em italiano.

Calisto Tanzi, com 21 anos em 1961, herdou de seu pai a empresa Tanzi Calisto e Filhos – Salames e Conservas, fundada por seu avô. Decidiu lançar uma nova linha de produtos e que se destacasse por uma marca forte e distinta. Começou com produtos de laticínio e construiu uma pequena fábrica de pasteurização na cidade de Collecchio, passando a fornecer leite fresco nesta cidade, próxima de Parma.

A empresa atua hoje em 31 países, entre os quais o Brasil. Aliás, sua primeira e mais importante internacionalização, onde é líder de mercado em vários produtos e se situa no topo do ranking entre as maiores indústrias de alimentos. É uma das maiores empresas do ramo.

Parmalat no Brasil

A Parmalat inicia sua ligação com o mercado brasileiro em 1972, ao se associar com a Laticínios Mococa SA, através de uma *joint venture* para a produção de iogurtes. A Parmalat encerra a parceria e funda, em janeiro de 1977, a Yolat Indústria e Comércio de Laticínios Ltda, em Itamonte (MG), para a produção de leite longa vida. A matriz envia Gianni Grisendi, um novato da força de vendas, para ser o gerente de vendas da empresa.

Entre 1978 e 1989 a Parmalat do Brasil não cresceu muito. A empresa era dirigida por um colegiado de três superintendentes - um deles Grisendi - em uma estrutura bastante improdutiva e altamente dependente da matriz. Em 1989, Grisendi assume a presidência da empresa, com carta branca para atuar. Nesta altura a empresa faturava 34 milhões de dólares. O objetivo era crescer rapidamente em um mercado acostumado a consumir leite fresco. Assim, a Parmalat passou a comercializar leite pasteurizado, divulgando a sua marca no mercado.

O crescimento foi fulminante a partir de 1989. Grisendi em uma década fez a empresa crescer como nenhuma outra no mercado brasileiro, além de ter sido responsável significativo pela internacionalização da Parmalat (Quadro 4).

A matriz italiana divide, em 1999, as operações mundiais em quatro grandes regiões de negócio: América do Sul, América do Norte e Central, Europa e Ásia, e África e Oceania. A operação da América do Sul fica a cargo de Grisendi, acumulando a presidência da Parmalat Brasil.

Quadro 4 – Evolução da Parmalat no Brasil a partir de 1989

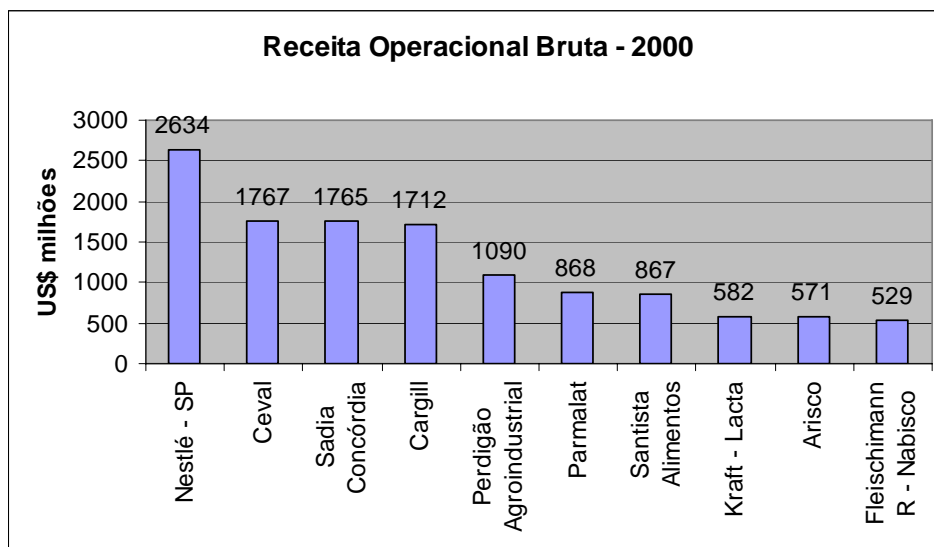
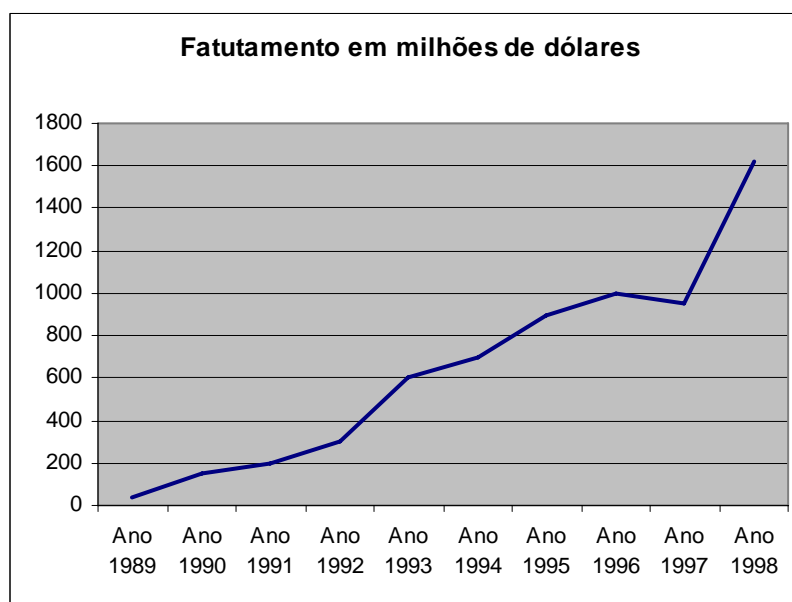
1989	Compra a Fiorlat Ltda, fabricante de manteigas e queijos.
1990	Grisendi substitui os diretores italianos por brasileiros. Adquire a Laticínios Teixeira (SP), a Laticínios Alimba (BA) e a Laticínios Via Láctea (SP).
1991	Aquire a Laticínio Apha (RJ) e Laticínios Santa Helena (SP).
1992	Grisendi passa a ser responsável pelas operações na América Latina, instalando subsidiárias na Argentina e Uruguai. Adquire a Laticínio Gogó (GO) e as operações de captação de leite e de produção de leite em pó da Laticínios Mococa (GO).
1993	Aquire 51% da Lacesa (RS), comprando o restante posteriormente. Comprou a General Biscuits do Brasil (SP), fabricante das marcas Duchon e Lu Petybon. Também comprou a Spam – Sociedade Produtora de Alimentos de Manhuaçu (RJ), produtora da manteiga Mimo e do leite Toda Vida.
1994	Inicia a produção na Argentina com a compra do Laticínio La Vascongada. Inicia operações no Paraguai, Chile, Colômbia, Equador e México. Compra a Cilpe Ltda (PE), o Laticínio Sylvania (GO), o Laticínio Ouro Preto

1995	(RO) e a Bolls (BA), fabricante de suco de frutas. Passa a priorizar o controle da qualidade e distribuição dos produtos, passando a colocar as marcas de acordo com o padrão mundial –
1996	Parmalatização. Inicia operações na China e na Venezuela. Compra o Laticínios Betania (CE).
1997	Passa a atuar em três novos segmentos: café, cereais matinais e sorvetes (Gelateria Parmalat).
1998	Abre o capital passando a chamar-se Parmalat do Brasil S.A. Atinge R\$ 1,96 bilhões de faturamento. Lança 62 novos produtos somente no primeiro semestre do ano. Compra a Ettu (derivados de tomate e conservas alimentícias). Associa-se
1999	à CCPL (Batavo), criando a Batávia S.A., com 51% das ações. Compra a fábrica de chocolates Neugbauer. São lançados 47 novos produtos e aplicados R\$ 107 milhões em pesquisa e desenvolvimento.

A Parmalat no Brasil produzia em 2001 mais de 400 itens, liderando o mercado produtor de leite UHT. Ocupa a sexta posição no ranking de empresas alimentícias do país, possuindo 18 fábricas e empregando cerca de 9000 funcionários. O volume de vendas da empresa a colocada na 31ª posição entre as maiores indústrias por vendas e na 54ª posição por faturamento (Quadros 5 a 7).

Quadro 6 – Classificação das maiores empresas do ramo alimentício

Classificação das empresas por receita operacional bruta - em U\$\$ milhões	
1 NESTLÉ - SP	3,564.10
2 CEVAL	2,015.90
3 CARGILL	1,880.50
4 SANTISTA ALIMENTOS	1,716.50
5 SADIA CONCÓRDIA	1,563.10
6 PARMALAT	1,009.80
7 PERDIGÃO AGROINDUSTRIA	715.70
8 LEITE PAULISTA	603.90

Quadro 7 – Receita operacional bruta dos fabricantes de alimentos – 2000**Quadro 8** – Faturamento da Parmalat

Seu principal concorrente é a Nestlé do Brasil, que ocupa o primeiro lugar do ranking das maiores empresas do Brasil, com 37 fábricas, que estão dispersas por todo o país e empregando 12000 funcionários. O volume de vendas a colocava a Nestlé, na mesma época, na 9ª posição em vendas e na 26ª posição em faturamento. O Quadro 8 apresenta uma comparação entre os produtos fornecidos pela Parmalat e pela Nestlé no Brasil.

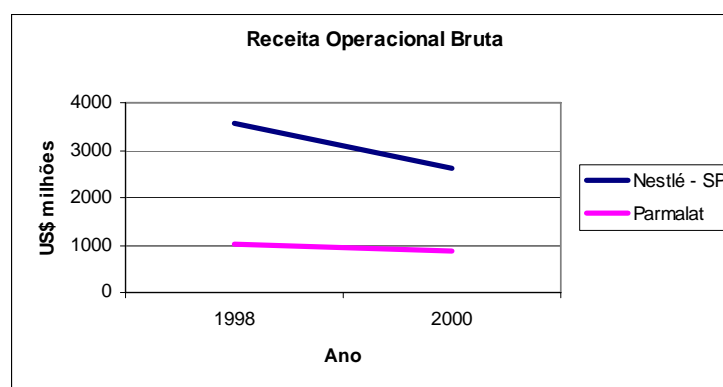
Quadro 8 – Comparação entre os produtos Parmalat e Nestlé

Parmalat	Nestlé
Bebida láctea com iogurte e polpa de frutas	Chambourcy
Bebida láctea com iogurte	Chambourcy
Creme de leite	Creme de leite
Dietalat – 0% gordura 100% sabor sem adição de açúcar	Nutrição clínica
Iogurte com polpa de frutas	Chambourcy
Iogurte líquido com polpa de frutas	Chambourcy
Iogurtes batidos	Chambourcy
Iogurtes naturais	Chambourcy
Leite aromatizado	Leite aromatizado
Leite condensado	Leite condensado Moça
Leite fermentado	Leite fermentado
Leite longa vida	Leite longa vida
Leite pasteurizado	
Manteiga	
Queijo	Queijo
Requeijão	
UHT Ômega 3	Leite Nestlé Ômega Plus
Parmalat primeiro crescimento	Nutrição clínica
Zimil-semidesnatado c/ baixa lactose	Nutrição Clínica
Creme de leite nata	
Molhos lácteos	Culinários
Biscoitos básicos	São Luiz
Biscoitos cobertos	Tostines
Biscoitos grisbi	Tostines
Biscoitos recheados	Tostines
Biscoitos Senninha	Tostines
Wafer	Tostines
Merendas	
Cereais matinais	Cereais matinais
Gelateria-sorvetes	Sorvetes Yopa
Sobremesas	Doce de leite Moça
Sucos frescos	Suco refrigerados
Café	
Café solúvel	Nescafé
Extrato de tomate	
Catchups	
Condimentos	
Molho de tomate salsadoro	
Molho de tomate salsaretti	
Polpas de tomate	
Salsaretti encorpado e linha brasileira	
Molho de tomate peneirado	
Molho em pedaços	
Petit Parmalat	Petit Suisse
Doces	Moça Fiesta
Geléias	
Chás	Chás
Isotônicos	Bliss sport bebida isotônica
Suco concentrado	
Sucos/néctar longa vida	
	Nestlé Pure Life

	Mlico
	Findus congelados
	Maggi (food services)
	Quik chocolate
	Friskies – para animais domésticos
	Corn flake
	Nescau
	Farinha Láctea Nestlé
	Alimentos infantis
	Leite em pó integral Ninho
	Chocolates Nestlé
	Neston
	Mucilon

O Quadro 9 mostra a evolução do faturamento das duas empresas entre 1998 e 2000.

Quadro 9 – Receita operacional bruta comparativa entre Nestlé e Parmalat



Missão da Parmalat

O propósito fundamental da Parmalat é a produção de leite e alimentos com alta **qualidade** e, esta procura pela qualidade está profundamente enraizada na cultura e tradição da empresa. A qualidade só pode ser conseguida através da pesquisa meticulosa e **inovação**, preenchendo então, os requisitos de uma sociedade em rápida e constante evolução. A Parmalat sempre esteve atenta ao papel importante da imagem e, sendo assim, a qualidade deve estar junta da **comunicação**. A qualidade se torna uma realidade somente se puder ser percebida pelos consumidores. Esta é a razão pela qual a Parmalat sempre encarou a **marca** como uma parte essencial da sua missão. A qualidade encontra a sua identidade na sua própria marca e ambas precisam ser transportadas para os consumidores. A Parmalat acredita firmemente que “só o crescimento pode suportar a competição”.

Estratégia de marketing

A empresa se preocupou em investir na ampliação e modernização de suas fábricas, captação de leite, frota de caminhões e melhoria da estrutura logística, serviços de apoio ao distribuidor, administrativa, tecnologia de informação e marketing. Esta última, mais facilmente identificável por estar visível ao mercado foi especialmente interessante e inovadora. Novos produtos foram desenvolvidos e campanhas agressivas e criativas de publicidade e merchandising foram desenvolvidas. Promoções criativas e iniciativas inéditas de marketing esportivo complementarão as ações. A base da estratégia de marketing estava no fortalecimento da marca Parmalat, apesar de possuir outras marcas expressivas como a Santal, Batavo, Etti e Neugebauer.

Outra ação de destaque foi o patrocínio esportivo. A ligação da marca com o esporte foi marcada por diversos destaques. Em 1976 a empresa patrocinou a equipe Brabham, de fórmula 1, que levaria o piloto Nelson Piquet a dois de seus três títulos mundiais (1981 e 1983). Em 1993, com a contratação do piloto Emerson Fittipaldi para campanhas publicitárias e pelo projeto inovador de co-gestão do departamento de futebol do Palmeiras, seguido do Juventude (Caxias do Sul, RS), a ligação entre a marca e o esporte fica reforçada. Em 1996 inicia o patrocínio do piloto Pedro Paulo Diniz.

Em especial, se destacou a campanha dos mamíferos, em 1997, na qual a empresa apresentou crianças entre três e cinco anos de idade, caracterizadas como mamíferos. Esta campanha tornou-se um caso de destaque na publicidade brasileira. Dando continuidade a esta campanha a empresa inicia a primeira fase de distribuição de mamíferos de pelúcia e que se tornou mania nacional. Nos primeiros 40 dias de campanha a empresa distribuiu mais de 1,2 milhões de bichos de pelúcia. O jogador Ronaldinho participou das campanhas publicitárias da empresa associando a marca e o produto leite ao esporte, ao vigor, à boa saúde e à imagem de campeões.

Em 1998 a empresa tornou-se proprietária do clube de futebol Lousano Paulista, que passou a ser chamado de Etti Jundiaí Futebol. No mesmo ano iniciou a segunda fase da promoção Mamíferos de Pelúcia. No primeiro dia 500 mil unidades são distribuídas e, quase três anos de campanha a empresa distribuiu mais de 3 milhões de bichos de pelúcia.

Em 2000, encerrou-se a campanha e o contrato de co-gestão com o Palmeiras. Durante a sua parceria com a Parmalat o clube ganhou vários títulos, sendo considerado uma das melhores equipes do mundo na época. A empresa,

através da sua associação com o clube expôs sua marca nacionalmente e internacionalmente, sobretudo na América do Sul.

Necessidade de consolidação

O Quadro 10 apresenta a evolução das vendas e o lucro líquido da Parmalat no Brasil entre 1995 e 2000. Durante a era Grisendi a operação cresceu a uma dimensão considerável e significativa em relação à operação italiana. Após Grisendi, Deborah Wright, que assumiu a direção da empresa em seu lugar, ficou muito pouco tempo. Miguel Borzone, ex-presidente da subsidiária argentina por quatro anos, presidiu a empresa brasileira por vinte meses. Segundo Borzone a sua missão foi concluída, ou seja, de consolidar, integrar e estabelecer as bases para o crescimento sustentado. Durante a administração de Borzone foram fechadas três fábricas e quatro centros de distribuição, enquanto as unidades leiteiras de Garanhuns (PE), Santa Helena (GO) e Carazinho (RGS) receberam investimentos. Em 2000, inaugurou uma nova linha automatizada de chás. Em 2001, a Parmalat contava com 16 fábricas e estudava se deveria fechar mais três ou quatro.

Quadro 10 – Vendas x Lucro Líquido entre 1995 e 2000 (US\$ milhões)¹

Ano	Vendas	Lucro Líquido
1995	741,3	-
1996	883,2	-
1997 ²	774,9	-
1997 ³	326,4	6,6
1998	886,8	(7,7)
1999	873,3	(22,8)
2000	731,6	(27,4)

A empresa agia de forma a reduzir seus custos através da simplificação de processos, terceirização de atividades de transportes e de serviços e pela redução dos níveis hierárquicos. Em 1999, contava com 9500 funcionários e em 2001 com 7700. Em 99 a empresa tinha quatorze diretores e em 2001 com somente seis. A quantidade de gerentes foi reduzida a metade, cerca de setenta.

Borzone está sendo substituído por Ricardo Gonçalves, ex-presidente da subsidiária brasileira da Nestlé. Sua missão principal será fazer a empresa voltar a lucrar.

¹ Cotação de 31/12/00.

² Parmalat Indústria e Comércio de Laticínios

³ Parmalat Brasil

A Parmalat deve ter sido o mais espetacular caso de crescimento de empresa no Brasil. O crescimento foi baseado em aquisições e a operação brasileira atingiu a dimensões significativas.

O desafio dos dirigentes da Parmalat será fazer a empresa crescer com rentabilidade. Tem a percepção que o consumidor não está mais disposto a pagar diferenças exageradas de preço nos produtos alimentícios pela imagem de qualidade da marca.

Questões de estudo:

1. Para facilitar a compreensão, procure identificar no estudo de caso os clientes e mercados da Parmalat no Brasil, assim como os produtos e serviços da empresa. Pesquise números importantes em relação ao mercado e a eficiência. Identifique as principais ações da empresa no Brasil.
2. Comente o crescimento da Parmalat e a sua lógica de aquisições.
3. Quais as possíveis razões para a empresa ter reavaliado o processo de crescimento?

Sobre o autor

Fernando Antonio Ribeiro Serra

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. É professor da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, onde dirige a Unisul Business School e é pesquisador do Mestrado em Administração. Participa do grupo de pesquisa de cenários prospectivos da UNISUL e S3 Studium (Itália). Sua experiência acadêmica inclui a coordenação do Mestrado em Administração da UNISUL e a atuação como professor no IBMEC/RJ, PUC-Rio, FGV, Universidade Candido Mendes e UFRRJ. É conselheiro da Tropical Brasil (Florianópolis – Brasil) e da Fundação FSM Internacional (Montalvo, Portugal). Sua experiência inclui cargos de direção e consultoria. Sua área de pesquisa é Estratégia, Inovação e Empreendedorismo com ênfase na abordagem RBV. É autor dos livros Administração Estratégica (Reichmann & Affonso Editores, 2002) e Estudos de Caso (EditoraLab, 2005).

Address: Fernando A. Ribeiro Serra, Unisul Business School, Universidade do Sul de Santa Catarina, Rua Trajano, 219 – Centro, Florianópolis – SC, Brazil, tel: 48-32291914, fernando.serra@unisul.br

globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

