

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

AS AGROINDÚSTRIAS DO OESTE CATARINENSE:
O CASO SADIA

CARLOS JOSÉ ESPÍNDOLA

Dissertação apresentada ao Departamento de Geografia da Faculdade de Filosofia Letras e Ciências Humanas para a obtenção do título de mestre em geografia.

ORIENTADOR: ARMEN MAMIGONIAN

SÃO PAULO

1996

BANCA EXAMINADORA

Milton de Almeida Santos

Maria Encarnação Sposito

Armen Mamigonian - orientador

Suplentes:

Manoel F. G. Seabra

Messias Modesto dos Passos

Agradecimentos

À bolsa de estudos fornecida pela CAPES que proporcionou as “condições materiais a dedicação ao curso”.

À orientação do professor e amigo Armen Mamigonian pelas fundamentais discussões que reduziram em muito os meus erros (os remanescentes que continuam são apenas meus) e pelo estímulo e solidária presença nas diferentes horas.

À Professora Raquel Pereira que lançou-me na vida acadêmica e aos amigos Ewerton Vieira, Marcos da Silva e Messias Bastos pelas constantes discussões feitas referentes à geografia.

Aos diferentes trabalhadores do Grupo Sadia, Chapecó e Cooperativa Central Oeste catarinense que não mediram esforços para atender-me nas mais diferentes horas (Victorio Galhardi, Ficanha, Dario Fontana, entre outros).

Aos diferentes diretores do Grupo Sadia, Chapecó e Cooperativa Oeste Catarinense (principalmente, Norberto Landman, Raul Mena Barreto, Armin Roby, Albino Zanatta, Edemar, Rubens Zago, entre outros).

Aos familiares Fontana (Irene Nesello, Terezinha Fontana, Dário Fontana, Cláudio Fontana entre outros). Agradecimento especial à Maria Angela Fontana (in memorian) que juntamente com seu marido (Dário Fontana- in memorian) não mediram esforços para a constituição do Grupo Sadia.

Ao meu amigo Luiz Gonzaga e Tania Horime que souberam me acolher em São Paulo.

A Ricardo de Almeida, pela elaboração cartográfica.

Dedico

ao Carlos Manoel Espíndola, que a morte (do dia 25/12/95) privou-o de ver este trabalho apresentado. Tereza Espindola (minha mãe), Silvia Nesello (minha companheira), Carlos, Pedro e Victor (meus filhos), que fazem eu acreditar em um amanhã.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A região oeste-catarinense	16
FIGURA 2 - Localização urbana no meio oeste catarinense	24
FIGURA 3 - Frigoríficos instalados no Brasil até 1940	33
FIGURA 4 - Estrutura Administrativa do grupo Sadia	87
FIGURA 5 - Estrutura Adminstrativa do grupo Sadia (1994)	90
FIGURA 6 - Estrutura do capital do grupo Sadia (1993)	96
FIGURA 7 - Participação familiar na estrutura acionária do Grupo Sadia (1985)	98
FIGURA 8 - Estrutura do capital do grupo Perdigão	99
FIGURA 9 - Área de integração do grupo Sadia e Perdigão (aproximação)	124
FIGURAS 10 e 11 - Visão aérea das fazendas agropastoris do Grupo Sadia	135
FIGURA 12 - Processos produtivos integrados	192
FIGURA 13 - Evolução espacial das agroindústrias	233
FIGURA 14 - Investimentos realizados pelo grupo sadia em territórios delimitados	241
FIGURA 15 - Origem espacial da matéria-prima e os fluxos entre as unidades produtivas	242
FIGURA 16 - Fluxos de produtos entre algumas unidades produtivas e unidades comerciais (1994)	259
FIGURA 17 - O sistema de comercialização	266
FIGURA 18 - As etapas de elaboração dos produtos	269
FIGURA 19 - Áreas de mercado da Sadial, representantes diretos e unidades produtivas	272

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Abate de suínos da unidade de Concórdia (Sadia)	37
GRÁFICO 2 - Abate de aves da unidade de Concórdia (Sadia)	43
GRÁFICO 3 - Taxas de crescimento da indústria brasileira e ramos industriais selecionados	50
GRÁFICO 4 - Médias trienais móveis da indústria brasileira e total de recursos investidos pela Sadia	51
GRÁFICO 5 - Margem líquida do grupo Sadia em relação ao Grupo Perdigão (em %)	112
GRÁFICO 6 - Evolução do número de empregados do Grupo Sadia e da unidade de Concórdia (SC)	157
GRÁFICO 7 - Faturamento no mercado interno e no mercado externo do Grupo Sadia	207

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - A onda das incorporações na década de 80	53
QUADRO 2 - Fazendas agropastoris do Grupo Sadia	130
QUADRO 3 - Unidades Produtivas e número de empregados do Grupo Sadia	159
QUADRO 4 - Instalação das filiais comerciais	262
QUADRO 5 - Estrutura funcional e operacional dos representantes exclusivos	264

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Exportação de produtos oriundos em geral do oeste catarinense (1931-1935)	28
TABELA 2 - Desembolso Procape - Acumulado 1975-82	74
TABELA 3 - Participação das Agroindústrias do oeste catarinense na absorção de recursos provenientes do BNDES	78
TABELA 4 - Grau de Endividamento	104
TABELA 5 - Liquidez Corrente	107
TABELA 6 - Margem Líquida	109
TABELA 7 - Rentabilidade do Ativo	114
TABELA 8 - População de Concórdia	155
TABELA 9 - Distribuição espacial da mão-de-obra do Grupo Sadia	160
TABELA 10 - Disposição territorial dos ativos da FAF	167
TABELA 11 - Produção total de carnes e soja - Brasil (mil t)	194
TABELA 12 - Participação percentual dos produtos no faturamento do Grupo Sadia	202
TABELA 13 - Participação dos mercados interno e externo no faturamento do Grupo Sadia (US\$ milhões)	206
TABELA 14 - Exportação de Frango (mil t)	210
TABELA 15 - Os investimentos das agroindústrias selecionadas (US\$ milhões)	235
TABELA 16 - Tipos de produtos por unidade de produção. Gênero: carne suína	250
TABELA 17 - Tipos de produtos por unidades de produção. Gênero: aves e industrializados de aves	253
TABELA 18 - Produtos por unidade de produção. Gênero: industrializados	255

RESUMO

A dissertação demonstra que a ocupação do oeste catarinense, a partir das primeiras décadas do século XX, por pequenos produtores mercantis e comerciantes desembocou na constituição do capitalismo agroindustrial. Esse capitalismo, atrasado em relação aos demais frigoríficos de carne bovina já instalados no Brasil, aproveitou-se das condições naturais, econômicas, políticas e sociais existentes na região para promover a concentração e centralização do capital, as novas formas de concorrência, novas estruturas de mercado e a sua inserção na divisão nacional e internacional do trabalho.

A Dissertação ainda demonstra que a medida que este capitalismo se expandia via modernização e aprendizado tecnológico, diferenciação de produtos, novos setores produtivos (aves, soja e bovinos), aumento da qualidade dos produtos (sabor, cor etc.), melhoria nas fontes de matéria-prima, etc., novas áreas do espaço nacional foram sendo incorporadas a sua lógica produtiva de valorização.

RÉSUMÉ

La dissertation monte que l'occupation de l'ouest dès les premières décades du XX siècle, par de petits producteurs mercantiles et commerçants, a débouché sur la constitution du capitalisme agro-industriel. Ce capitalisme, en retard par rapport aux autres (frigorifiques) abattoirs de viande bovine déjà installés au Brésil, a profité des conditions naturelles, économiques, politiques et sociales qui existaient dans la région pour encourager la concentration et la centralisation du capital, les nouvelles formes de concurrence, les nouvelles structures de marché et son immersion dans la division nationale et internationale du travail.

La dissertation montre encore qu'au fur et à mesure que ce capitalisme s'expand de par la modernisation et l'apprentissage technologique, l'établissement de différence de produits, de nouveaux secteurs productifs (volaille, soja et boeuf), l'augmentation de la qualité des produits (goût, couleur, etc), l'amélioration des sources de matière première, etc, des nouveaux secteurs de l'espace national ont été incorporés à sa logique productive de mises en valeur.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1. TRAJETÓRIA DOS GRUPOS AGROINDUSTRIAIS DO OESTE CATARINENSE	20
1.1 Os imigrantes e a reprodução dos pequenos produtores mercantis	20
1.2 Os comerciantes e a acumulação de capital	25
1.3 Gênese e evolução do capitalismo agroindustrial no oeste catarinense	31
1.4 A consolidação e expansão setorial do capitalismo agroindustrial do oeste catarinense	41
1.5 O papel do estado no desenvolvimento das agroindústrias	61
1.5.1 Articulação Empresa-Estado	61
1.5.2 Os incentivos fiscais e a expansão empresarial	68
2. AS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DAS AGROINDÚSTRIAS DO OESTE CATARINENSE	80
2.1 Organização administrativa: a combinação desigual	81
2.2 Organização do controle acionário: uma estrutura familiar	94
2.3 Organização econômico-financeira, década de 80	103
3. AS ESTRATÉGIAS TÉCNICO-PRODUTIVAS PARA ALAVANCAGEM DO CAPITALISMO AGROINDUSTRIAL DO OESTE CATARINENSE	117
3.1 A padronização da matéria-prima e a modernização agrária	118
3.1.1 Os novos modelos de integração: o Projeto XXI	127
3.1.2 O melhoramento qualitativo da matéria-prima	131
3.2 As fontes de energia, água e o problema de dejetos	136
3.3. Os sistemas de transportes	143
3.4 A força de trabalho e as relações trabalhistas	153
3.5 A estruturação industrial: ciência e técnica	169

3.5.1 As agroindústrias catarinenses e a 3ª Revolução Industrial	179
3.6 A integração com os sistemas produtivos	185
3.7 Evolução da produção dos produtos agroindustriais	193
3.8 Os mercados consumidores das agroindústrias do oeste catarinense	203
3.8.1 As exportações da carne de frango	213
3.8.2 As exportações da carne bovina	217
3.8.3 As exportações da carne suína	219
3.8.4 As exportações de soja	220
4. OS GRUPOS AGROINDUSTRIAIS DO OESTE-CATARINENSE E AS ESTRATÉGIAS LOCAÇIONAIS	225
4.1 Fatores responsáveis pelo deslocamento do capital agroindustrial do oeste catarinense	227
4.2 A política de investimentos diferenciados no espaço brasileiro	232
4.3 A origem espacial da matéria-prima e os fluxos entre as unidades produtivas	239
4.4 A especialização produtiva e os fluxos entre as unidades produtivas e as unidades de distribuição e comercialização	249
4.5 As estratégias de distribuição e comercialização dos produtos	
4.6 Os mercados nacionais e regionais	260
CONCLUSÃO	276
ANEXOS	291
MATERIAL ICONOGRÁFICO	295
BIBLIOGRAFIA	296

INTRODUÇÃO

"Nós não devemos ter uma geografia que seja ao mesmo tempo sociológica, histórica, econômica, política, antropológica."
(Mamigonian, 1988: 204)

As constantes transformações impostas pelo desenvolvimento do capitalismo industrial condicionaram a sociedade moderna ao crescente consumo de alimentos processados e semiprocessados. Questões como taxa de crescimento populacional, distribuição de renda e nível de urbanização exercem significativa influência no ramo alimentar. O ritmo de produção deste ramo industrial relaciona-se à expansão do mercado interno e ao grau de competitividade de seus produtos no mercado externo.

Esses aspectos possibilitam ao ramo alimentar um papel importante na estrutura industrial, representando de 10 a 15% do valor dos produtos industrializados na Europa e nos EUA¹. No Brasil, o ramo alimentar ainda conserva um peso significativo no número de estabelecimentos (20,77%), número de pessoal ocupado (13,07%) e valor da transformação industrial.²

Essa presença significativa do ramo alimentar na estrutura industrial brasileira decorre da constituição de grandes agroindústrias processadoras

¹ No comércio internacional os EUA, por exemplo, representam 36% do mercado de produtos *in natura*, 13% do mercado dos produtos semi-processados e 8% do mercado dos produtos processados (Pinazza, 1992:39).

² Conf. Censo Industrial - Brasil - vários anos, IBGE.

voltadas ao atendimento do mercado interno e externo.³ Historicamente, podemos afirmar que essas agroindústrias estruturaram-se em 5 grandes fases: 1ª) fase manufatureira de instalação dos engenhos de açúcar; 2ª) entre o século XIX até a década de 30, quando da instalação de moinhos de trigo, indústrias de óleos vegetais, frigoríficos e usinas de açúcar; 3ª) meados da década de 40 até 1970, quando se estabeleceram frigoríficos no Brasil Central pecuário (Mamigonian, 1976), agroindústrias de suínos e aves no Sul e a entrada de grandes agroindústrias multinacionais (Anderson Clayton, Pepsi Co. etc.); 4ª) expansão das agroindústrias do sul do Brasil, via modernização tecnológica, diversificação produtiva (inserção nos setores de bovinos e soja) e centralização do capital que compreende o período de 1970 a 1990); 5ª) fase sobreposta à anterior em termos de período (se inicia no final da década de 70 e que vem até hoje), é marcada pela reestruturação agroindustrial devido à mudança dos hábitos alimentares e à emergência de um conjunto de tecnologia (microeletrônica, biotecnologia etc.).⁴

A presença marcante dos grandes grupos econômicos agroindustriais catarinenses na estrutura alimentar nacional e mundial resultou na elaboração de diversos trabalhos.⁵ Esses trabalhos privilegiam as seguintes linhas de análise: as relações de integração agroindustriais e pequenos produtores (CEAG, 1978 Sorj et alii, 1982 e Campos, 1987) a estrutura espacial decorrente da atividade agroindustrial (Pimenta, M., 1984 e

³ O termo *agroindústria processadora*, por nós utilizado, refere-se a uma atividade industrial responsável pela geração, recepção, estocagem, preparação, limpeza, processamento físico-químico, pós-processamento, embalagem e distribuição de produtos agropecuários.

⁴ Estamos propondo uma classificação diferente da proposta pela Cepal (1983), Muller (1990) e Belik (1992). A classificação desses trabalhos é válida para a periodização do processo de reestruturação agroindustrial percorrido pelas agroindústrias européias e norte-americanas.

⁵ Denominamos grupo econômico como o "locus" da acumulação de capital e "locus" de poder (GONÇALVES, 1991) e firma como "locus" de acumulação de capital (GUIMARÃES, 1987). No ano de 1993 o Grupo Sadia obteve uma receita operacional bruta de US\$ 1,7 milhões. Em termos de produção o Grupo representa cerca de 0,21% da produção mundial de suínos (66,7 milhões de toneladas); 1,20% da produção mundial de aves (40,5 milhões de toneladas), 1,60% da produção mundial de soja (97,3 milhões de toneladas) e 0,24% da produção mundial de bovinos (45,8 milhões de toneladas). No comércio internacional o Grupo Sadia é responsável por 6,17% do comércio de carne de aves, 1,43% do comércio de soja e 0,9% de carne de bovinos (relatórios anuais, 1993, Sadia).

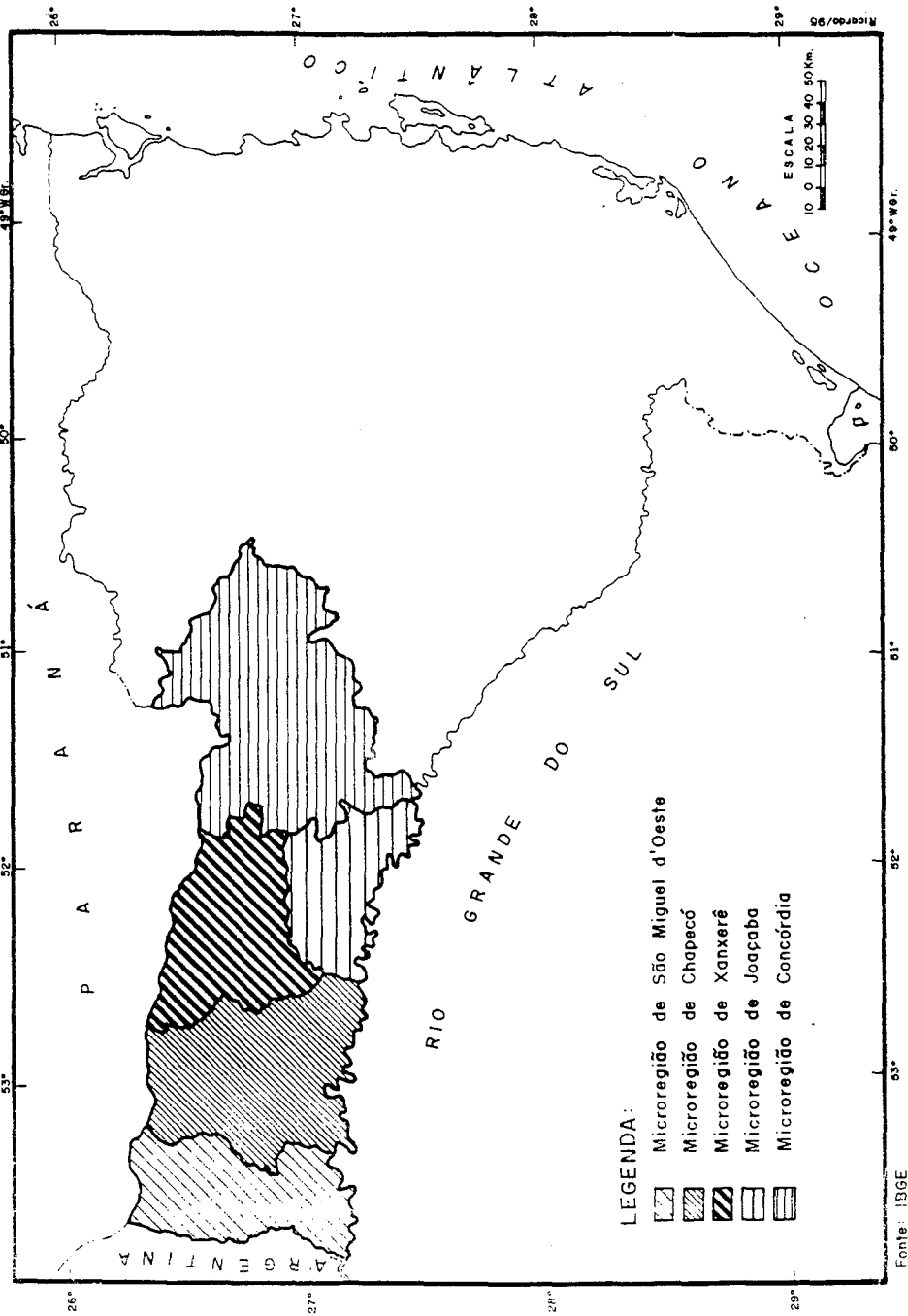
Pimenta, L. 1984); o desenvolvimento da atividade agroindustrial decorrente da capacidade intuitiva do empreendedor (Lago, 1974); o desenvolvimento agroindustrial decorrente de práticas de controle de espaço (Silva, 1991); o estado como indutor do desenvolvimento das agroindústrias (Cário, 1991 e Giese, 1991) e identificação do processo de modernização tecnológica na indústria de carnes no Brasil, no período recente (Campos, 1994).

Entretanto, esses escritos raramente relacionam: a) as potencialidades existentes no oeste catarinense capazes de possibilitarem, num determinado momento histórico, à formação de grandes grupos econômicos; b) pequena produção mercantil e capitalismo; c) arrancada das agroindústrias dessa região catarinense e atraso em relação às multinacionais instaladas no Brasil; d) formação do capitalismo agroindustrial no oeste barriga-verde com a economia local, nacional e mundial e, e) a relação entre dinâmica econômica com dinâmica territorial.

Entenda-se, no presente trabalho, por *região oeste catarinense* a área que compreende as microrregiões de São Miguel D'Oeste, Chapecó, Xanxerê, Joaçaba e Concórdia, conforme figura 1. Trata-se de uma região com cerca de 27.218 km², a qual contava, em 1980, com 931.230 habitantes, ou seja, 28,65% da área total do estado de Santa Catarina e 25,66% da sua população total do estado.⁶ O oeste catarinense é caracterizado, na economia nacional, como o maior pólo de frigorificação de carnes suínas e avícolas. Lá estão grandes grupos abatedores de aves e suínos, esmagadores de soja e moedores de trigo, como a Sadia, Perdigão, Chapecó, Ceval-Hering e a Cooperativa Central Oeste Catarinense. Entretanto, esses grupos econômicos não completam todo o seu ciclo produtivo apenas na região, à medida que ela configura-se como ponto de partida de alavancagem dos grupos econômicos e as demais regiões foram sendo inseridas na divisão territorial do trabalho como um todo.

⁶ Estamos concebendo uma região como sendo "locus" de determinadas funções da sociedade total em um momento dado (Santos, 1992: 66) e não apenas como uma articulação de modo de produção (Lipietz, 1988 a).

FIGURA 1 - A REGIÃO OESTE CATARINENSE



A presente dissertação é um estudo de caso, tendo como base empírica o Grupo Sadia e a comparação com os demais grupos agroindustriais catarinenses. Através deles pretendemos compreender a classe empresarial (suas origens, ideologias, força política, seus setores econômicos, técnicas de produção, de administração e de controle da mão-de-obra), Pois assim estaremos desvendando a sua lógica transformativa e especulativa do espaço geográfico e o papel deste último na concretização das estratégias empresariais.

Tendo em mente que as relações sociais de produção são produtoras de espaço e dependentes dele nos diferentes momentos históricos, procuramos trabalhar com os referenciais teóricos propostos por Santos, relativas às categorias “modo de produção” e “formação econômica e social”.⁷ Contudo, essa organização do espaço geográfico está interligada ao movimento da história global, pois “se a Geografia deseja interpretar o espaço humano como fato histórico que ele é, somente a história da sociedade mundial aliada à sociedade local pode servir como fundamento a compreensão da realidade espacial e permitir a sua transformação a serviço do Homem.” (Santos, 1982: 20). Neste sentido, trabalhamos com fundamentos teóricos colocados por Ignácio Rangel, acerca do funcionamento cíclico da economia capitalista mundial e a sua relação com a formação social brasileira.⁸ “De longa data, o Brasil reage - nem poderia deixar de fazê-lo aos movimentos do ciclo longo mundial, mas essa reação tem-se revestido de caráter ativo. Assim, quando a economia mundial entra em fase expansiva, o Brasil reage aprofundando seus laços de divisão internacional do trabalho, o que se manifesta pela expansão das exportações e das importações. Entretanto, quando a economia mundial entra em fase recessiva, a economia brasileira volta-se sobre si mesma - o

⁷ Conf. Santos (1982), principalmente no cap. 1 sobre a “Formação Social como Teoria e Método”. Os modos de produção, em suas diferentes combinações, são responsáveis pelo valor das formas em sua sucessão temporal. Já a formação social é responsável pela compreensão dessas formas na paisagem (Santos, 1986).

⁸ A economia mundial vive fases de expansão (25 anos) e fases de depressão (25 anos) da taxa de lucro. Nas fases depressivas são abertas as dualidades da economia brasileira (Rangel, 1957). O conceito de dualidade explica a articulação da formação brasileira com o sistema mundial.

crescimento - adotando uma forma de substituição de importações, que também pode ser e o tem sido, uma forma de crescimento (...)" (Rangel, 1985: 30).

Esse processo de substituição de importações deu origem a um vigoroso modo de produção capitalista, que desde 1920 gerava seus próprios ciclos médios de aproximadamente 10 anos (5 anos de fase ascendente e 5 anos de fase depressiva). Portanto, o referencial teórico proposto por Rangel parte da relação dialética entre os ciclos longos e os médios.

Outro aspecto importante para a compreensão da formação social brasileira à luz das análises propostas por Rangel, reside no fato que nas fases depressivas da economia mundial são abertas as dualidades da economia brasileira. Essas dualidades possibilitam a compreensão da superposição (em permanente conflito), das relações sociais de produção, internas e externas, coexistindo, simultaneamente, em uma mesma formação social. A teoria da dualidade oferece, ainda, subsídios para a interpretação da composição das classes sociais ocupantes do Estado e as suas diretrizes no direcionamento dos regimes políticos e medidas político-institucionais adotadas.

Além do referencial teórico exposto, a presente dissertação apoiou-se na pesquisa de fontes secundárias e entrevistas abertas com diretores e familiares de trabalhadores das empresas, pequenos produtores integrados e não - integrados, sindicatos, igreja etc., seguindo um roteiro preestabelecido, que se encontra na seção "Anexo", no final deste estudo. Visitamos as unidades industriais da Sadia em Concórdia e Chapecó (SC), Toledo (PR), Três Passos (RS) e São Paulo (SP), do Grupo Chapecó e da Cooperativa Central Oeste Catarinense (em Chapecó). A articulação entre as diferentes fontes bibliográficas e as diferentes entrevistas possibilitou apresentar o que segue.

A dissertação se divide em quatro capítulos antecidos por uma introdução e seguidos por uma conclusão. No primeiro capítulo, apresentamos a trajetória das agroindústrias do oeste catarinense, onde procurar-se-á demonstrar que as relações existentes entre a ocupação do

oeste catarinense (por pequenos produtores mercantis oriundos do Rio Grande do Sul) e o capital comercial engendrou o surgimento de uma vigorosa agroindústria, que seguindo as fases ascendentes e descendentes da economia brasileira impulsionou um processo de acumulação horizontal e vertical. Esse processo violento acabou por deslocar da concorrência os grandes frigoríficos multinacionais instalados no Brasil. Ressalta-se ainda nesse capítulo, os principais instrumentos de política econômica colocados a serviço do capitalismo agroindustrial do oeste catarinense. A grosso modo dividiu-se o papel do Estado em duas partes: uma que analisa a articulação empresários - Estado e, a outra que analisa os fundos e programas administrados pelas diferentes instâncias governamentais.

No segundo capítulo procurar-se-á compreender a relação existente entre a situação econômica financeira da década de 80 e a estrutura de composição do capital acionário dos principais grupos agroindustriais do oeste catarinense. O capítulo investigará ainda as estratégias de administração e gerenciamento dos grupos agroindustriais em pauta.

No terceiro capítulo a investigação recairá na análise da combinação dos diferentes fatores produtivos (terra, capital e trabalho) responsáveis pela ruptura do atraso inicial dos grupos agroindustriais do oeste catarinense em relação aos grandes frigoríficos multinacionais instalados no Brasil. A análise procurará demonstrar ainda o grau de competitividade dessas agroindústrias no mercado mundial de carne de aves, suínas e bovinas e no esmagamento da soja.

No quarto capítulo procurar-se-á compreender a dinâmica territorial dos grupos agroindustriais do oeste catarinense com destaque para os aspectos referentes ao deslocamento do territorial do capital, as fontes de matérias-primas, as estratégias de distribuição dos produtos, os mercados regionais e os fluxos resultantes entre essas estruturas espaciais.

Por último, apresentar-se-á as conclusões, destacando o futuro das agroindústrias no mundo, no Brasil e do oeste catarinense.

CAPÍTULO 1

TRAJETÓRIA DOS GRUPOS AGROINDUSTRIAIS DO OESTE CATARINENSE

“Não é fácil e pacífica a caracterização do processo de desenvolvimento econômico. Trata-se, como em todo fato histórico, de processo extremamente complexo, ao longo do qual tudo muda na vida social (...)”

(Rangel)

1.1 OS IMIGRANTES E A REPRODUÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES MERCANTIS

A historiografia catarinense descreve o processo de ocupação da zona oeste do estado como resultado da assinatura do “Acordo de Limites Entre o Paraná e Santa Catarina” em 1916, e da conclusão do trecho da Estrada de Ferro São Paulo-Rio Grande (Cabral, 1970).

A ocupação anterior a 1916 resultou das constantes correntes de povoamento que se deslocavam dos campos de Guarapuava (PR), Vacaria (RS) e Lages (SC), em decorrência da crise da atividade pecuária. Assim, muitos filhos de agregados e ex-agregados dos latifúndios pecuaristas, somados aos ex-trabalhadores da companhia construtora da estrada de

ferro, espalharam-se pelo oeste catarinense, desenvolvendo uma economia natural.¹

Após 1916, várias empresas de colonização - como a Southern Brazil Lumber and Colonization Co. (multinacional americana), a Sociedade Territorial Mosele, Eberle, Ahrons e Cia. (Caxias do Sul) e capitais comerciais de Porto Alegre (Bertaso) - intensificaram o comércio de terras no oeste catarinense, retalhando-o em lotes de 200 a 300 m de largura por 1 km de profundidade, que se limitavam com as extensas fazendas pecuárias existentes nos municípios de Abelardo Luz, Faxinal dos Guedes e Água Doce, entre outros.

A localização dos descendentes alemães (de Novo Hamburgo, São Leopoldo, Montenegro etc.) e os italianos (de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Guaporé etc.) em lotes coloniais obedecia os projetos preestabelecidos pelas colonizadoras e os capitais comerciais de Porto Alegre (RS). Na maioria dos casos, os lotes de 20 a 30 ha contavam com áreas destinadas a campos de cultura e matas reservadas à obtenção de lenha e madeira para a construção das casas, estábulos e instrumentos de trabalho.

Esses lotes individuais contavam com instalações (galpões, moinhos artesanais, enfim) utilizadas de forma comunitária pelos membros das linhas coloniais.² Esses diferentes tipos de utilização foram perdendo importância à medida que se intensificavam o processo de ocupação do oeste catarinense e a inserção daqueles pequenos produtores na economia nacional enquanto fornecedores de matérias-primas e alimentos.

¹ Na fase depressiva do 2º Kondratieff (1873-1896) os senhores dos latifúndios - ausentes das fazendas, residindo nas cidades - foram obrigados a conceder pedaços de terra aos seus escravos. "Entregues a si mesmos os escravos e os outros trabalhadores livres e semi-livres da fazenda buscaram reconstruir sua primitiva auto-suficiência familiar. Para isso não careciam de outra coisa senão um pedaço de terra para lavar, porque o novo complexo rural que se desenvolvia no nível da família tinha que se assentar sobre a exploração permanente de um trato de terra, tal como o antigo" (Rangel, 1990: 81). No oeste catarinense ex-escravos e ex-agregados tornaram-se posseiros em terras de mata. (Ver, a esse respeito, Peluso Júnior, 1948).

² Na maioria dos casos, os pequenos proprietários que possuísem um moinho artesanal "emprestavam-no" (mediante um certo pagamento em espécie ou dinheiro) aos que não dispunham. Essa utilização comunitária foi confirmada nas entrevistas realizadas em Joaçaba e Concórdia (SC) em julho de 1991.

Os lotes rurais obedeciam às irregularidades da topografia acidentada. Os colonos ricos e abastados construía suas casas com dois pavimentos. O térreo era reservado à produção artesanal e natural de vinhos, salames, queijos, roupas, farinha etc., enquanto o pavimento superior era usado como residência.

Nas pequenas propriedades ocorriam plantações de feijão, trigo e mandioca, destinadas ao consumo familiar e à criação de galinhas, porcos e outros animais. Esses pequenos produtores desenvolviam a extração de erva-mate, o plantio da alfafa e a extração da madeira voltados aos mercados local e nacional. Produtos como erva-mate, madeira e alfafa eram vendidos aos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e até mesmo para a Argentina. Portanto, verifica-se a presença dos mercados regional, nacional e internacional no consumo dos produtos originários do oeste catarinense.

Manifestavam-se, desse modo, duas maneiras de existência da pequena produção, isto é: de um lado, as famílias especializavam-se num determinado bem que seria entregue ao comércio local e fornecido às cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, entre outras; de outra parte, os pequenos produtores fabricavam seus instrumentos de trabalho, praticavam uma agricultura de subsistência e utilizavam certos instrumentos e equipamentos das propriedades de forma comunitária.³

Entretanto, à medida que aumentava a comercialização dos produtos agrícolas dessa região catarinense com as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, numa industrialização substitutiva de importações, a unidade familiar obtinha estímulos mercantis e meios necessários para a melhoria e ampliação de sua produção. Esse processo impulsionava a diferenciação social no seio do complexo rural.⁴ O aumento da pequena produção

³ Essa união entre campo e indústria desenvolveu-se em épocas diferentes nas mais variadas regiões do mundo. Ver a esse respeito Kautsky (1986). Para o caso brasileiro, Rangel (1990) afirma que a economia rural brasileira foi capaz de desenvolver um setor natural e mercantil. Essa união foi chamada pelo autor de *complexo rural*.

⁴ A transformação de pequenos produtores de subsistência em produtores de mercadorias coloca-os sob o jugo do capital. A universalização das relações de produção capitalista determina a diferenciação do campesinato. Este processo foi analisado e desenvolvido por Lenin (1983).

mercantil e a possibilidade de ascensão social estimulavam a ocupação do oeste catarinense, conforme se depreende do seguinte depoimento: “Tantos anos já de trabalhar a terra... Sabe, a terra se gasta, a terra fica magra. Então não dava mais, não dava muito. Com isso meu irmão veio comprar terra aqui de um tal de Sr. Beco.”⁵

Na maioria dos relatos percebe-se que os colonos que migravam para o oeste catarinense eram filhos de pequenos produtores gaúchos, os quais não conseguiam se reproduzir na propriedade paterna em virtude do excedente populacional e o super aproveitamento dos solos.

A possibilidade desses descendentes de europeus se tornarem proprietários dos meios de produção, em decorrência do baixo preço da terra, fertilidade natural e relativa abundância de terras, e, por conseguinte, de ascensão social, motivou a vinda, para o quadro urbano do oeste catarinense, de pequenos artesãos, padeiros, sapateiros, entre outros.⁶ O relato a seguir ilustra o caso: “O pessoal chamava Santa Catarina de ‘Novo Mundo’. Minha mãe dizia que eles foram meio iludidos pela ‘terra promissora’, que era só atravessar o Rio Uruguai que a fortuna tava feita. Bom, mas não deixou de ser uma verdade porque meu pai em 3 ou 4 anos foi melhorando de vida.”⁶

Outros, motivados pelos mesmos fatores acima, passaram a fixar residência nessa região. Esse é o exemplo de Attilio Fontana e Saul Brandalise, que, seguindo os passos de comerciantes gaúchos e paulistas, resolveram dedicar-se à atividade de intermediários entre a pequena produção mercantil e os mercados das cidades do Centro-Sul.⁷

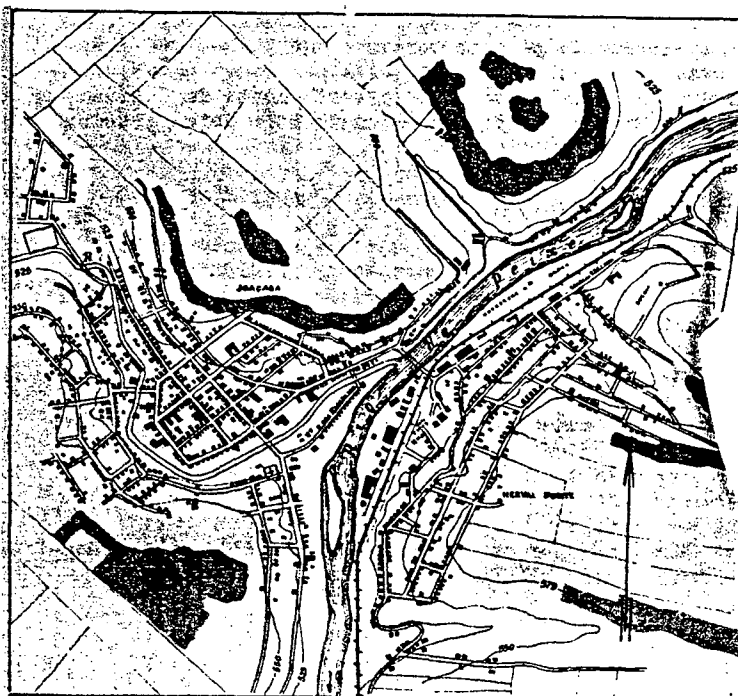
⁵ A Sra. Maria Ângela Fontana, 84 anos, descende de italianos de Treviso (norte da Itália), que se estabeleceram em Bento Gonçalves (RS), por volta de 1890 (fase depressiva do 2º Kondratieff). Seu deslocamento para Santa Catarina ocorreu em 1920. (Informações obtidas através de entrevista realizada em 1991, Luzerna, SC).

⁶ Ari Ciarini, 58 anos, filho de italianos, se estabeleceu na cidade de Concórdia (SC), como sapateiro, em 1925. Ingressou, nos anos 60, na área de produção da Sadia S.A. (Informações obtidas a partir de entrevista, Concórdia, 1991.)

⁷ Durante o período de ocupação do oeste catarinense, alguns comerciantes do Rio Grande do Sul e São Paulo já se haviam estabelecido, aproveitando-se da elevação da demanda dos gêneros alimentícios no mercado interno. Dentre eles podemos citar a família Fuganti (comerciante import./export. com estabelecimentos nas cidades de São Paulo e Porto

Parte das cidades do oeste catarinense margeava o leito do Rio do Peixe, paralelamente ao qual se construiu a Estrada de Ferro São Paulo-Rio Grande. A figura 2 localiza as cidades de Joaçaba e Herval D'Oeste, que surgiram em decorrência do processo de colonização iniciado nas primeiras décadas do século XX.

Figura 2 - Localização urbana no meio-oeste catarinense



Fonte: Mamigonian, A. Habitat, folha Joaçaba e Herval D'Oeste in Atlas Geográfico de Santa Catarina, CNG-DEGC, 1958.

Nas áreas urbanas desenvolveram-se ainda as serrarias, pequenas oficinas mecânicas e artesanatos agrícolas, que freqüentemente se desdobravam em manufaturas produtoras de equipamentos e

Alegre) e a família Tisian (pequeno comerciante local). (Dados obtidos através de entrevista, Concórdia, 1991).

beneficiamento.⁸ Assim, no oeste catarinense percebe-se a existência de uma economia natural e mercantil nas áreas rurais e, nas cidades as pequenas oficinas artesanais coexistiam com o pequeno capital comercial de import./export. e as grandes companhias de colonização.

Nessa estrutura, o excedente gerado acumulava-se nas mãos dos comerciantes locais e das grandes praças importadoras, dos proprietários das atividades artesanais e, por último, nas mãos dos próprios pequenos produtores rurais.

Se o excedente gerado no interior dessa estrutura sócio-econômica era repartido entre as várias classes sociais, cabe investigar como foi possível tal processo de acumulação por parte de alguns comerciantes.

1.2 Os COMERCIANTES E A ACUMULAÇÃO DE CAPITAL

Conforme foi visto antes, os alguns descendentes de italianos do Rio Grande do Sul introduziram-se no oeste catarinense buscando oportunidade de se transformarem em comerciantes. Um deles foi Attilio Fontana, que chegou a Santa Catarina em 1921.⁹ Em Cruzeiro do Sul (atual Joaçaba), parte do antigo município de Campos Novos, Attilio Fontana empregou-se na casa comercial de Casimiro Tisian (comerciante e proprietário de lavoura de trigo). Entretanto, o empregado possuía uma prensa enfardadora de alfafa e, em sociedade com seu patrão, resolveu enfardar o que era produzido na região. Contudo, Tisian não dispunha de

⁸ Até a década de 40 a atividade madeireira era a principal da região oeste catarinense. Hoje, em alguns municípios ela é responsável pela quase totalidade do valor da produção. Uma análise detalhada desses municípios encontra-se em PIMENTA, M. A. op. cit. Ressalta-se que em 1940 haviam na cidade de Concórdia 38 estabelecimentos industriais e 32 comerciais. Em Cruzeiro existiam, no mesmo ano 51 industriais e 60 comerciais (IBGE, Censo, 1940).

⁹ Atílio F. X. Fontana é filho de agricultores de Sarcedo (Vicenza, Itália), que estabeleceram-se no Rio Grande do Sul no último quartel do século XIX (1889) - fase b do 2º Kondratieff. Seu pai, após ter sido operário da estrada de ferro, adquire 25 ha e retorna à condição de pequeno produtor. Com parte do excedente acumulado investe em uma casa comercial em 1917 (Fontana, A. F. X., 1980: 19-24). Cabe salientar que, durante o período da Primeira Guerra Mundial, vários imigrantes ascenderam à condição de comerciantes, proprietários rurais e industriais. (Conforme Mamigonian, 1976 a)

tempo para tal atividade, deixando-a, desta forma, a cargo do empregado. Foi desse processo que nasceu o lucro de Fontana, pois ele enfardava o produto e despachava-o para São Paulo, onde alcançava preços satisfatórios junto aos atacadistas.

Neste sentido, cabe a similitude com as colocações de Marx (1989) em *O Capital* (cap. XXV, "Teoria Moderna da Colonização") sobre o fato de que nas colônias de povoamento o produtor que possui condições próprias de trabalho e meios de produção se enriquece com seu trabalho e não ao capitalista, podendo ele mesmo se tornar um pequeno capitalista.

A liberdade em adquirir pessoalmente o produto nos estabelecimentos rurais, associada à ideologia do trabalho (Attilio trabalhava mais de doze horas por dia), propiciou ao trabalhador assalariado a acumulação de parte do excedente transacionado pela casa comercial e a sua posterior inversão (1923) na compra de um pequeno hotel na cidade de Bom Retiro. Em 1925, o hotel foi transformado em casa comercial.¹⁰ Assim sendo, o processo acima descrito resultou na instalação, no oeste catarinense, do frigorífico Sadia. Portanto, uma iniciativa dos "capitalistas sem capitais, gente de origem modesta, imigrantes europeus, sobretudo com experiência industrial ou não, antes de se lançarem na aventura industrial, aos quais podemos acrescentar os modestos comerciantes de exportação e importação das zonas de colonização européia do sul do Brasil" (Mamigonian, 1966: 388).

Como comerciante independente Attilio continuou a despachar alfafa para as unidades do exército sediadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Campo Grande, Recife e outros locais. Viajava, constantemente, a São Paulo e Joinville em busca de utensílios e outros suprimentos para a casa comercial. As freqüentes remessas de suínos para São Paulo possibilitaram a Attilio tornar-se representante exclusivo da Antônio Menck & Irmãos (atacadistas de porcos em Itararé, SP, abastecedor da Swift, Armour et alii),

¹⁰ Vale lembrar que, quando Attilio Fontana resolve constituir-se como comerciante independente, Casimiro Tisian (seu antigo patrão) denunciou-o junto à delegacia da cidade por irregularidade na comercialização de alfafa. Em sua biografia, Fontana (1980) afirma que tais denúncias eram decorrência da inveja. Contudo, percebe-se que em apenas dois anos Attilio era o maior enfardador de alfafa da região e seus dois irmãos eram seus empregados.

em Santa Catarina. Esta exclusividade na comercialização de suínos entre o oeste catarinense e São Paulo obrigou os demais comerciantes a enviarem seus porcos para os frigoríficos localizados nas cidades de Marau (RS), Serafina Corrêa (RS), Passo Fundo (RS) e Jaguariúna (PR).

Durante o período de 1930 a 1940 - fase b do 3º Kondratieff (1920-1948) - a crise forçou os comerciantes do oeste catarinense a fundirem seus capitais, visando a redução dos custos operacionais. Assim, os capitais da família Fontana uniram-se aos da família Fuganti (SP); os Brandalise juntaram-se à família Ponzoni e, por último, Saul Brandalise associou-se à família Bonato. Essas fusões, evidentemente, ocorreram também em outros estados, como é o exemplo da união de várias farmácias, nos anos 30, que resultou na rede Drogasil, em São Paulo. Por outro lado, essa centralização de capitais no oeste catarinense deve-se também ao controle comercial oligopolista externo, pois os constantes rebaixamentos dos preços dos produtos, promovidos por esses comerciantes importadores, levavam o comércio local a sofrer perdas. Portanto, a união de capitais locais visava simplesmente evitar perdas maiores e o controle rigoroso dos comerciantes externos sobre as áreas produtoras.

A tabela 1 apresenta, num dado período, as exportações de alguns produtos catarinenses, dos quais parte significativa provém do oeste. De acordo com os dados dessa tabela, observa-se queda nos valores obtidos nas exportações, que mantinham volumes mais ou menos constantes de diversos produtos. Nos momentos de grandes exportações, a produção era certamente ampliada, devido aos preços compensadores. Isto, por sua vez, agia diretamente sobre o pequeno produtor, que nesses momentos obtinham boas margens de lucro. Ainda nas conjunturas favoráveis - como, por exemplo, a Primeira Guerra Mundial - os comerciantes locais ampliavam suas margens de lucro, disputando os mercados de São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e outros.¹¹

¹¹ Observe-se que a crise mundial de 1930 inaugura um período de expansão da economia nacional, sob dinamismo próprio, que interessava às oligarquias rurais regionais voltadas ao mercado interno (Rangel, 1990). De 1938 a 42, as exportações de derivados de animais e plantas vivas começaram a desvalorizar-se, enquanto as matérias-primas subiam de preço. Alimentos e forragens cresceram 55,8% de preço no período (Bossle, 1985: 205).

Tabela 1- Exportação de produtos oriundos em geral do Oeste Catarinense
(1931-1935)

Produtos	Quantidade/Quilo					Valores em réis				
	1931	1932	1933	1934	1935	1931	1932	1933	1934	1935
Erva-Mate	19.370.421	19.300.678	13.136.365	14.190.570	12.443.521	15.496.797	15.444.000	10.507.000	7.914.383	4.126.000
Alfafa	6.906.906	6.853.324	8.605.164	7.907.672	11.423.238	1.248.231	962.316	1.619.015	1.581.534	1.730.009
Suínos	1.193.153	1.378.770	1.080.009	1.190.368	1.252.665	1.640.801	1.694.590	1.157.798	1.242.754	1.366.623
Milho	2.512.436	2.502.653	2.801.979	5.436.082	2.784.107	431.800	402.534	397.675	791.537	417.615
Total	29.982.916	30.043.425	25.623.517	28.634.692	27.903.531	18.817.629	18.503.520	13.681.668	1.530.208	11.401.255

Fonte: Santa Catarina, Relatório do Governo do Estado à Assembleia Legislativa, 1936, p. 53 (apud Bossle, O. P. A Industrialização de Santa Catarina: Um Estudo de História Econômica Regional (1888-1945) tese de doutorado, USP, São Paulo, 1985, p. 176).

O funcionamento dessas casas comerciais baseava-se no sistema “colônia-venda”.¹² Este sistema é explicitado no depoimento a seguir: “Nós comprava farinha, açúcar, querosene e tecidos, tudo que não podia ser plantado. Nós pagava com chiqueirada, a diferença ia para a caderneta. Tu tinha que ir no final do mês no escritório. Eles nunca logravam um tostão. Isto era bom porque se tu não tinha dinheiro pagava depois, mas tudo era marcado na caderneta.”¹³

Percebe-se no depoimento acima que, por um lado, os pequenos produtores mercantis não tinham um referencial de preços, pois pagavam com “chiqueiradas” e, por outro, o dinheiro deles ficava nas mãos dos comerciantes. Portanto, a casa comercial desempenhava papel de banco, criando assim disponibilidade de capitais para a instalação de novas casas comerciais. Assim, em fins da década de 20, o estabelecimento comercial de Attilio Fontana já concorria com os grandes capitais comerciais do Rio Grande do Sul e de São Paulo.

Essa estrutura ampliava a acumulação do capital por parte dos comerciantes e, por conseguinte, possibilitava a alguns deles a criação de diversos mecanismos de domínio sobre os pequenos produtores mercantis. Tais relações promoviam ainda a diferenciação social entre os comerciantes e os produtores diretos.

Entre os comerciantes a diferenciação social destacava-se pelo fato de alguns estabelecimentos, como o de Attilio Fontana, por exemplo, serem representantes exclusivos dos atacadistas de São Paulo. Isto deslocava muitos deles da atividade suinícola. Sem condições de competir, esses comerciantes não ampliavam suas bases geográficas de atuação. Diferentemente, Fontana comprava suínos desde Caçador (SC) até Marcelino Ramos (RS).

¹² A *colônia* corresponde à propriedade de 25 ha, onde o agricultor trabalha em policultura e cultiva um produto destinado ao mercado. No entanto, necessita de ferramentas, tecidos, etc., para a manutenção de suas atividades. Foi para permitir essas trocas que surgiu a venda. (Mamigonian, 1966: 387.)

¹³ Vide nota 5.

Entre os pequenos produtores a diferenciação social foi motivada pela expansão da suinocultura. Em sua autobiografia, Fontana afirma que “ali na colônia já havia uma criação de porcos (...), mas faltava mercado comprador” (Fontana, 1980: 50). Portanto, tratava-se de um oligopsônio precocemente estabelecido pelos comerciantes que ampliavam a acumulação de capital e que resultou em vantagens comparativas dinâmicas em relação aos demais comerciantes instalados em São Paulo, Rio Grande do Sul e outros locais. O relato a seguir indica o funcionamento dessa estrutura espacial-oligopsônica: “(...) existiam os Fuganti e o João Belinasso, mas o ‘Seo’ Attilio mantinha um relacionamento melhor com os colonos e seus preços eram melhores. Ele era PSD e o ‘Seo’ João era UDN e, naquela época, o PSD era forte em Santa Catarina. Ainda tinha o fato de que ele mandava suínos para São Paulo e nós para os Matarazzo. Daí era melhor para o ‘Seo’ Attilio, porque os Matarazzo compravam pouco suínos e São Paulo muito (...)”¹⁴

Cabe destacar que em âmbito nacional a estrutura de comercialização dos bens agrícolas baseava-se no funcionamento de oligopólios-oligopsônios, ou seja, as empresas compravam toda a produção a preços baixos e revendiam a preços elevados aos consumidores. “Noutros termos, manipulando os preços ao produtor e submetendo este último a condições erráticas de comercialização, o oligopsônio-oligopólio deprime e desorganiza continuamente a produção, tornando-a escassa; apoiado numa escassez por ele mesmo induzida, aproveita-se da inelasticidade da demanda, a qual deixa indefeso o público consumidor, para impor a este preços extorsivos, perenemente em alta, em sua esteira todo o sistema nacional de preços” (Rangel, 1986: 90).

Por sua vez, a diferenciação possibilitava a ascensão no quadro político econômico, reforçando o domínio e o poder sobre os pequenos produtores mercantis. Assim, esses comerciantes representavam a cúspide do edifício social regional, orientados para os mercados do Rio Grande do

¹⁴ Entrevista com Norberto Landman, contador da firma de João Belinasso na década de 1930. Na década de 40 foi contador de Attilio Fontana e, nos anos 50, assumiu a direção do Moinho da Lapa (SP). A referência a Attilio ser do PSD prende-se ao fato de ele ter sido conselheiro municipal de Concórdia nos anos 30.

Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e outros. Na base desse mesmo edifício encontravam-se os pequenos produtores, juntamente com os responsáveis pelas atividades artesanais e os trabalhadores assalariados.

Tal diferenciação social ampliou os horizontes de alguns comerciantes, que passaram a instalar o beneficiamento local de certos produtos agrícolas. Esse processo, desencadeado durante a década de 30, esteve difundido pelo território nacional, pois a crise econômica mundial, ao fechar os nossos mercados externos, abriu a possibilidade para que alguns comerciantes produzissem internamente o que antes era importado. A crise, ao "comprimir a capacidade de importar do país, estabelecia uma reserva de mercado para os substituidores de importações" (Rangel, 1981: 29).¹⁵ Portanto, em termos gerais, a base para um processo de acumulação de capital fundamenta-se, no caso de Attilio Fontana dele ter vindo das fileiras do produtor direto, antes mesmo de ter-se tornado um comerciante importador-exportador.

1.3 GÊNESE E EVOLUÇÃO DO CAPITALISMO AGROINDUSTRIAL NO OESTE CATARINENSE

Em 1940, um grupo de comerciantes do Rio Grande do Sul e membros das colonizadoras Mosele, Eberle, Ahrons & Cia., iniciaram a construção de um moinho e um frigorífico de suínos na cidade de Concórdia (SC).¹⁶ No entanto, a paralisação das obras levou o prefeito da cidade

¹⁵ A partir de 1930 o governo brasileiro passou a direcionar sua política econômica em favor da agricultura voltada ao comércio interno e à indústria nacional. Reduzia-se a importação de bens de consumo e estimulava-se a produção nacional. Em 1937 foi criada a Carteira do Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil, a qual deveria financiar a criação de novas indústrias e a expansão das já existentes, concedendo empréstimos com prazos de até dez anos (Fonseca, 1989: 209).

¹⁶ Neste mesmo ano Saul Brandalise e a família Ponzoni instalaram na cidade de Videira (SC) um pequeno abatedouro de suínos. Este processo difundido no oeste catarinense seguiu os exemplos já ocorridos no norte do Estado de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. Em 1949, o ramo alimentar representava 33,8% de participação no valor total produzido pela indústria de transformação catarinense, enquanto a indústria gaúcha representava 65,7%. Em 1970, Santa Catarina representava 14,2% no ramo alimentar do

(Dogelo Goes) a convidar Attilio Fontana para participar como acionista do empreendimento industrial.

Os recursos para a empreitada foram obtidos via excedentes acumulados no sistema "colônia-venda" e, em parte, com as vendas das casas comerciais de Água Doce, Bom Retiro e Cruzeiro (SC). Conforme depoimento, Attilio utilizou, também, recursos de familiares e amigos da região: "Todos os amigos deram um pouquinho. Eu mesmo dei 40 mil réis, mas todos entraram com 50 mil réis e ficaram acionistas."¹⁷

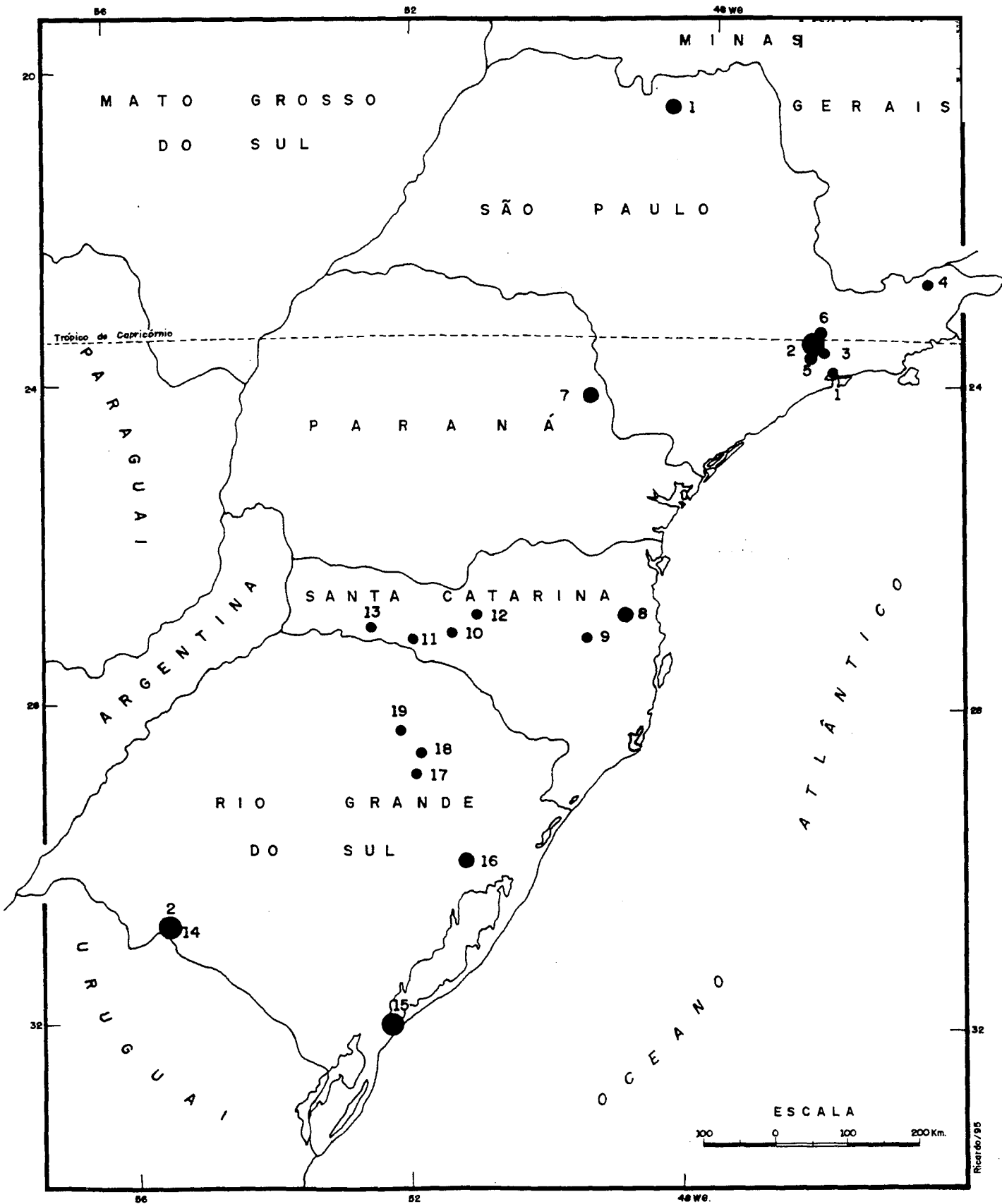
Percebe-se, assim, que o processo de formação da empresa Sadia contou com a união de diversos capitais pertencentes, na sua maioria, a familiares localizados em Concórdia.

Os equipamentos para o processo produtivo foram adquiridos no frigorífico Transmontano (Guaporé, RS), que se encontrava paralisado por problemas financeiros e administrativos, além de não contar com matéria-prima para o processamento industrial. Visando a ampliação da capacidade produtiva do moinho de 6 para 24 toneladas/dia, a Sadia adquiriu equipamentos suíços de uma firma gaúcha em 1945. Os equipamentos para o frigorífico (moedores, cozedores, trituradores etc.) eram considerados pelos primeiros trabalhadores como maquinarias em processo de sucateamento, se comparados com aqueles utilizados pelos frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul, São Paulo e Santa Catarina. A figura 3, adiante, apresenta a localização dos principais matadouros-frigoríficos existentes no Brasil na década de 1940.

sul do Brasil, o Rio Grande do 54,4%. Em 80, Santa Catarina representava 21,35% e os gaúchos 38,30% no ramo alimentar do Sul. Portanto, a indústria alimentar catarinense apresentou ganhos de proporção na região sul. (CEAG/Ceabre, 1975: 15-17 e IBGE, Censo, 1980).

¹⁷ Entrevista com Maria Ângela Fontana. A família Fontana participou com 51% do capital total e os demais familiares e amigos com 49%.

FIGURA 3 - FRIGORÍFICOS INSTALADOS NO BRASIL ATÉ 1940



LEGENDA: UNIDADE INDUSTRIAL DE DIMENSÃO: ● PEQUENA ● MÉDIA ● GRANDE

SÃO PAULO

- 1 - ANGLO (Santos/Barretos)
- 2 - ARMOUR (São Paulo)
- 3 - DIGULIO MARTINELLI & CIA. (Sto. André)
- 4 - CRUZEIRO (Cruzeiro)
- 5 - FRÍGOR ÉDER (Sto. Amaro)
- 6 - GUARULHOS (Guarulhos)

PARANÁ

- 7 - IND. REUNIDAS MATARAZZO (Jaguariuva)

SANTA CATARINA

- 8 - CIA. JENSEN (Blumenau)
- 9 - FRÍGOR RIO DO SUL (Rio do Sul)
- 10 - SAULE PAGNOCELLI (Joaçaba)
- 11 - FRIGORÍFICO CONCÓRDIA (Concórdia)
- 12 - PERDIGÃO (Videira)
- 13 - MARAFON (Chapecó)

RIO GRANDE DO SUL

- 2 - ARMOUR (Livrimento)
- 14 - WILSON (Livrimento)
- 15 - SWIFT (Rio Grande)
- 16 - INST. RIO GRANDENSE DE CARNE (Porto Alegre)
- 17 - TRANSMONTANO (Guaporé)
- 18 - SERAFINA CORRÊA (Serafina Corrêa)
- 19 - IDEAL (Marau)

Verifica-se, nessa figura, que os investimentos foram realizados no Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina. Entre 1913 e 1923 foram instalados no Brasil onze frigoríficos de grande porte, sendo cinco de capital nacional e seis estrangeiros (Angio, Armour, Swift e Wilson) (Suzigan, 1986). Os frigoríficos nacionais estavam exclusivamente voltados para o atendimento do mercado interno, exceção feita à Cia. Frigorífica e Pastoril, localizada em Barretos (SP) e à Cia. Frigorífica de Pelotas (RS). As multinacionais produziam artigos cárneos destinados principalmente ao mercado externo. Essa talvez seja a primeira grande fase de investimentos na agroindústria de carnes congeladas e produtos cárneos enlatados e a segunda grande fase de investimentos na agroindústria como um todo. Somam-se a esses investimentos, até 1940, os abatedouros de porcos em Marau, Serafina Correa e Guaporé (RS).

A utilização dos meios “arcaicos” pelo Frigorífico Sadia serviu para a industrialização dos primeiros produtos derivados de suínos. Isso foi viabilizado combinando-se os diferentes fatores produtivos. Como afirma Rangel (1980: 86), “são múltiplas as formas como ocorre a inovação tecnológica enriquecendo a constelação de recursos naturais, melhorando a qualidade da mão-de-obra, criando novo instrumental ou aumentando sua quantidade e, finalmente, compondo novas e melhores combinações desses fatores”.

O primeiro fator se divide em dois momentos: um, quando ocorre a absorção de mão-de-obra dos frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul, e o outro quando as empresas do oeste catarinense passaram a adquirir mão-de-obra especializada na Europa e EUA, e mão-de-obra não-especializada no meio rural. Esses funcionários eram treinados e aperfeiçoados no interior da própria firma. Conforme um pioneiro, alguns operários gaúchos vieram como parte integrante da maquinaria: “Eu desmontei os maquinários em Guaporé (RS) e vim montar aqui. Nós levamos seis meses para depois começar a matança. Quando foi dia 22 de novembro de 1944, eu abati o primeiro porco para a Sadia”.¹⁸

¹⁸ Entrevista com Vitório Galhardi, primeiro trabalhador da Sadia (Concórdia, 1991).

Visto assim, pode-se afirmar que esses trabalhadores eram ao mesmo tempo as ferramentas e a força motriz para as máquinas, pois, pelas entrevistas, verifica-se que os antigos trabalhadores realizavam todas as tarefas (reparo nas máquinas, carpintaria, abate de animais, limpeza do frigorífico etc.). Isto evidencia, por outro lado, a existência de uma pequena divisão social do trabalho no interior da unidade fabril, típica das primeiras fases do processo de industrialização.

O segundo fator é o fornecimento regular e abundante de matéria-prima por parte dos pequenos produtores, pois a regularidade do abate dependia do estoque da matéria-prima, já que nessa primeira fase de industrialização (1944) a oferta de suínos concentrava-se nos meses de setembro, outubro e novembro. Tal sazonalidade resultava na ociosidade total do maquinário durante os meses de dezembro, janeiro, fevereiro e março. A solução encontrada foi a implantação, no sul do Brasil, do “sistema de integração” dos pequenos produtores rurais, em fins da década de 50.

O terceiro fator constitui-se na produção própria de suas embalagens. Para tanto, a Sadia adquiriu em 1944 uma serraria com 100 ha de matas, que possibilitaria a auto-suficiência em madeira para as caixarias.¹⁹ Três anos depois da Sadia ter adquirido essa serraria, a Ponzoni Brandalise S.A. comprou outra em Videira. Conforme Rangel (1980: 98) “o setor de bens de produção é realmente maior do que parece, porque nas condições de subdesenvolvimento as empresas de toda denominação costumam buscar auto-suficiência convertendo-se em pequenos ‘combinados’ que comportam elementos importantes da produção de bens de produção”.

O quarto e último fator baseia-se na orientação da capacidade produtiva do frigorífico à especialização dos produtos com alto grau de elaboração e qualidade (salame, salamito, presunto, carne defumada, cortes especiais na carne suína etc.). A preocupação com a qualidade era fundamental para a Sadia conquistar o mercado interno, pois teria que

¹⁹ Hoje a Sadia conta áreas disponíveis nos municípios de Concórdia, Catanduvas-SC, Irani, Ponte Serrada e Chapecó (SC; 2.406 ha); Toledo (PR; 113.067 ha), Rondonópolis (MT; 190 ha), Angatuba (SP; 350 ha), Nossa Senhora do Livramento (MT; 518 m²), Cuiabá (MT; 780 m²), Morrete (PR; 446 m²) e Ssquarema (PR; 96 m²). Essas áreas ainda fornecem lenha para as caldeiras de aquecimento.

concorrer com as grandes empresas multinacionais e nacionais, que desenvolviam produtos enlatados, carnes cozidas e alguns embutidos. Portanto, a elevação do padrão tecnológico do Grupo Sadia se fez, inicialmente, pela conversão, isto é, pela mudança da capacidade produtiva.

A combinação desses fatores credenciava as firmas recém-instaladas a concorrerem com os frigoríficos baseados no Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e São Paulo. As contendas inter-regionais e intercapitais foram estimuladas pelas medidas político-institucionais, que possibilitaram o crescimento da economia brasileira desde a década de 30.²⁰

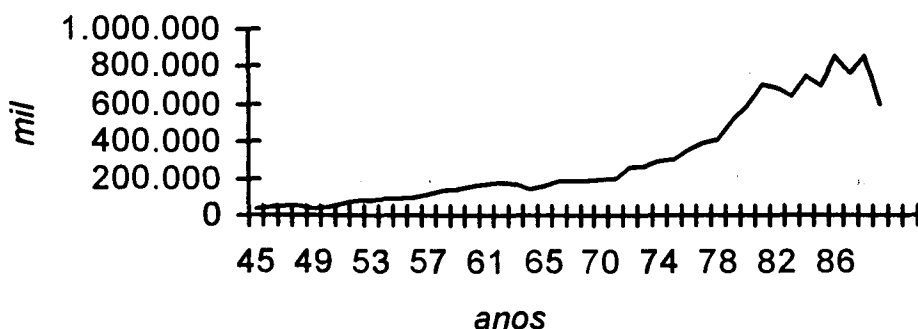
A partir de meados da década de 50 até início dos anos 60 a industrialização brasileira passou por profundas transformações. Instalaram-se no país as indústrias automobilísticas, de material elétrico, entre outras, e expandiram-se consideravelmente as de base, como química, petróleo, papel e celulose. O plano de metas do governo Kubitschek selecionou cinco áreas prioritárias de investimentos: energia, transportes, indústrias básicas, alimentação e educação. A maior parte das inversões foram para as três primeiras, restando apenas 3,2% dos recursos previstos para a área da alimentação. O resultado do plano de metas foi o crescimento do conjunto das atividades industriais. "A produção industrial cresceu ao ritmo de 11,2% ao ano, em 1957-62" (Rangel, 1985: 36).

A expansão das atividades industriais, a aceleração do processo de urbanização e a diminuição do abate de suínos pelos frigoríficos multinacionais e nacionais instalados em São Paulo e arredores (Benítez, 1979: 141) estimularam a instalação de novos frigoríficos no oeste catarinense: Seara (1956), Chapecó (1952), Unifrico (1963), Itapiranga (1962), Reunidas Ouro (1960). Aceleraram, igualmente, o abate de suínos pelos grupos econômicos já atuantes nesse setor (Sadia e Perdigão). A Sadia instalada em Concórdia, por exemplo, ampliou sua produção de

²⁰ Assim, para o período 1956-61, pode-se destacar estas medidas político-institucionais responsáveis pelo crescimento econômico: a) instrução 70 da Sumoc; b) instrução 113 para atração do capital estrangeiro e c) crédito oficial subsidiado (ver Serra, 1982: 23). Cabe ressaltar que essa política de investimentos constitui-se, com efeito, no eixo central da política econômica dos governos Vargas e JK, em contraste com a política liberalizante da economia brasileira adotada por Dutra no quinquênio 1945-50.

36.179 suínos abatidos, em 1949, para 158.905 em 1960, conforme gráfico 1.

Gráfico 1 - Abate de suínos da unidade de Concórdia (Sadia)



Fonte: Dados de entrevistas realizadas na Sadia Concórdia, 1991.

Conforme o gráfico 1, percebe-se que, na Sadia Concórdia, durante o período de 1945 a 1949, o número de suínos abatidos aumentou e decaiu em virtude da crise econômica brasileira e os problemas sanitários com o rebanho do oeste catarinense. A média desses cinco anos foi de 43.348 suínos abatidos contra 71.763 entre 1950 e 1955, e 130.300 entre 1956 e 1960. O aumento, no período 1956-60, comprova o milagre econômico da era JK. Todavia, a crise no início dos anos 60 forçou aquela unidade a diminuir o número de suínos abatidos. De um total de 180.927 animais abatidos em 1962, o número decaiu para 145.758 em 64, isto é, uma redução de 34.169 suínos. A recuperação tem início em 1966, configurando-se o chamado "milagre econômico brasileiro" pós-68. A crise econômica que assola o Brasil no início da década de 80 força a empresa a manter, durante todo o decênio, aproximadamente o mesmo número de porcos abatidos em 1980 (701.106). O que chama a atenção é que em 1986, a unidade de Concórdia do Grupo Sadia abateu 855.501 cabeças e, no ano de 1989, apenas 601.517 (quase 30% a menos). Este foi o resultado da instabilidade da oferta decorrente do abate de matrizes suínas durante o ano de 1988, como consequência do Plano Cruzado. Em termos gerais, o número de

suínos da Sadia, unidade de Concórdia, cresceu, no período 1945-90, cerca de 2.098%, isto é, 6,9% ao ano.

Os excedentes acumulados nesse ciclo médio brasileiro foram rapidamente aplicados na mesma estrutura produtiva e/ou novas atividades industriais, a saber: a) participação acionária no moinho de trigo instalado em Marcelino Ramos (RS) em 1949; b) fundação de uma unidade moageira de trigo em São Paulo (SP) em 1951 (Moinho da Lapa) e c) instalação da avicultura industrial no oeste catarinense, em 1956.²¹ Na primeira metade da década de 50, o Grupo Sadia constituía a Fazenda Santa Luzia, responsável pela integração dos primeiros pequenos produtores (ver cap. 3, item 3.1).

Esse processo de expansão das atividades industriais no oeste catarinense durante a década de 50 foi conduzido também pelas demais empresas. Ponzoni Brandalise S.A. muda a razão social para Perdigão S.A., implantando uma fábrica de rações e um frigorífico de aves em Videira em 1952, enquanto comerciantes de terras (Bertaso) e madeireiros de Faxinaí dos Guedes (Plínio de Nez) associam-se para a instalação, em Chapecó, de um frigorífico de suínos.

Pelo exposto, fica demonstrado que as empresas do oeste catarinense souberam aproveitar as conjunturas econômicas, ampliando a oferta de produtos derivados de suínos às classes de renda elevada e direcionando o excedente acumulado às novas atividades produtivas. Essas atividades eram, por vezes, frutos da associação de capitais familiares. Portanto, para o caso da Sadia e da Perdigão, inicia-se o processo de composição de um grupo econômico constituído por uma empresa matriz e

²¹ A instalação do Moinho da Lapa (São Paulo) resultou da associação de capitais do Grupo Germany & Irmãos de Caxias do Sul (RS) e a própria Sadia (Concórdia). Em 1953, a sociedade se desfez. Os maquinários foram importados da Itália, graças à lei nº 948 de 3.12.49, que isentava de tarifas alfandegárias, durante cinco anos, a importação de máquinas sem similar nacional. A expansão da atividade moageira visava ampliar as vantagens oferecidas pelos mecanismos de fraudes na comercialização do trigo. A obrigatoriedade dos moinhos em adquirir, em 1951, o trigo nacional em cotas proporcionais à sua capacidade de moagem elevou o seu preço, o que originou as atividades fraudulentas do "trigo-papel" (emissão de notas sem a compra do trigo nacional) e da "nacionalização" do trigo importado (consistia em pegar o trigo importado e levá-lo para a fazenda de onde retornava nacionalizado e, portanto, custando quase o dobro). A moralização do setor ocorreu em 1967 (Soares, 1979).

filiais. Ao que tudo indica, é essa a terceira grande fase de investimentos da agroindústria de carne no Brasil.

Entretanto, esses grupos encontravam dificuldades de escoamento de seus produtos nos mercados das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, pois o transporte ferroviário, moderno para a época (1940-50) - que beneficiou o oeste catarinense - não era capaz de conduzir os produtos nobres e refrigerados das agroindústrias. Por outro lado, o transporte via terrestre (sem o serviço de refrigeração) era afetado pela falta de estradas pavimentadas e os mercados regionais concorriam com os produtos de frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

A resolução desse ponto de estrangulamento deu-se com a compra de um avião DC-3 em 1952. Assim, o Grupo Sadia iniciou aos domingos o transporte aéreo dos produtos nobres (lombo, salame, presunto etc.) para os grandes centros consumidores (São Paulo e Rio). Dois anos depois, a Sadia criou sua própria empresa de transporte aéreo. O depoimento a seguir explica como ela se compôs: "A Sadia montou uma empresa de aviação. Eram dois grupos: a Sadia e a Real. Esses aviões foram a primeira maneira de enviar produtos frescos para São Paulo. Estava escrito no avião: *Pelo ar para seu lar*".²²

Paralelamente à constituição da empresa aérea, os frigoríficos da região procuraram resolver outros pontos de estrangulamento que inviabilizavam a expansão da capacidade produtiva. Dentre eles pode-se citar o fornecimento de energia elétrica e a distribuição direta de seus produtos nas cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e outras.

Para o problema energético - em virtude da crise de energia de 1953, que assolou a economia - os grupos de refrigeração de carne do oeste catarinense (Sadia e Perdigão) implantaram geradores importados da Alemanha. Na década de 60, no bojo do Plameg (Plano de Metas do Governo), esses grupos agroindustriais, em conjunto com a prefeitura

²² Entrevista com o Sr. Alvari, 49 anos, Concórdia, jul. de 1991. A sociedade contava com 50% das ações da Real Transportes Aéreos e 50% da Sadia. Só em 1961, quando a Real foi adquirida pela Varig, é que a Sadia obteve o domínio do capital total. A criação da empresa aérea só se deu graças às alterações promovidas junto ao Ministério da Aeronáutica pelo então presidente Nereu Ramos, em 55, na legislação de constituição de empresas aéreas, facilitando criar de empresas com um número menor de aeronaves.

municipal, instalaram uma usina hidrelétrica em Faxina dos Guedes, SC (ver cap. 2).

A distribuição dos seus produtos foi solucionada a partir da criação, em 1956, de firmas comerciais em São Paulo e no Rio. Em 1949, o Grupo Sadia fundava a filial de Bauru (SP), que comercializaria farinha de trigo e banha nessa cidade, além de Presidente Prudente, Assis, Ourinhos, Jaú, Araraquara e Campo Grande. A criação dos estabelecimentos comerciais rompia a dependência das grandes empresas da região em relação aos atacadistas, que distribuíam os produtos da totalidade dos frigoríficos nacionais e multinacionais. Ressalte-se que o Grupo Perdigão iria romper tardiamente, se comparado com o Grupo Sadia, a dependência existente, pois a instalação de unidades comerciais nas cidades de Santos (SP) e Rio só ocorreria em 1968.

As integrações verticais ajudaram a ampliar, desse modo, a capacidade concorrencial dos frigoríficos do oeste catarinense, diminuindo a dependência externa e sustentando os processos flexíveis de qualidade e diferenciação dos produtos.

O complexo agroindustrial já estabelecido no território barriga-verde diferenciava-se das demais empresas congêneres. Enquanto os frigoríficos multinacionais instalados em São Paulo e no Rio Grande do Sul especializavam-se na produção de enlatados e carnes frescas derivadas de bovinos, para o abastecimento dos mercados interno e externo, os grupos de frigorificação de carne do oeste catarinense dedicavam-se aos processos de diferenciação produtiva (salame, presunto, pernil etc.) e especialização em animais de pequeno porte (leitões), adotando novos conhecimentos técnicos e novas tecnologias. Já os frigoríficos nacionais, instalados no Rio Grande do Sul, por exemplo, estavam limitados por uma oferta menor de suínos se comparados aos catarinenses. Vale salientar, ainda, que “os frigoríficos estrangeiros perderam as vantagens que tinham. Monopolizando anteriormente o mercado, não modernizaram suas instalações de abate e industrialização, aumentaram suas remessas de lucros para o exterior, em vista da pressão nacionalista do período 1950-64,

e passaram a trabalhar com capital de giro, obtido de empréstimos bancários" (Mamigonian, 1976 b: 13).

De modo geral, poder-se-ia afirmar que a combinação dos diferentes fatores produtivos (aquisição de máquinas importadas, absorção de mão-de-obra qualificada, treinamento da mão-de-obra não-qualificada, diferenciação dos produtos, flexibilidade produtiva etc.) e a integração vertical (oficinas mecânicas, carpintarias, abastecimento de eletricidade, empresa aérea, empresas de comercialização em São Paulo e outros locais) credenciaram os grupos frigoríficos catarinenses à contenda intercapitalista. Somem-se a isto as medidas político-institucionais implantadas pelos governos de Vargas e Kubitschek, que expandiram as atividades econômicas por meio de políticas de substituição de importações.

1.4 A CONSOLIDAÇÃO E EXPANSÃO SETORIAL DO CAPITALISMO AGROINDUSTRIAL DO OESTE CATARINENSE

O período de expansão industrial da administração Kubitschek (1956-61) desembocou numa crise que se estendeu de 1962 a 1967. No triênio 62-65 a produção industrial não cresceu. "Isso contrastava vivamente com o desempenho da economia brasileira no quinquênio anterior, 1957-62 (11,3% ao ano) e com o desempenho contemporâneo (1962-65) da economia do mundo capitalista desenvolvido (6,3% ao ano) e mais ainda com o mundo capitalista subdesenvolvido (8,1%)" (Rangel, 1985: 29).²³

No ramo alimentar, as multinacionais abatedoras de bovinos e os grupos catarinenses abatedores de suínos e beneficiadores de trigo partiram conjuntamente para a diminuição do número de animais abatidos. "Os frigoríficos estrangeiros da cidade de São Paulo e de Barretos, que haviam abatido 705 mil bovinos em 1955, reduziram seus abates, em 1963,

²³ Segundo Rangel, a indústria brasileira chegara, no início dos anos 60, a uma situação de superinvestimento e capacidade ociosa (Rangel, 1980).

a 456 mil, isto é, 35% menos” (Mamigonian, 1976 b: 13).²⁴ No setor de suínos, a Sadia de Concórdia diminuiu o número de abatidos de 180.927, em 1962, para 145.758 em 1964 (conf. gráfico 1, p. 20).

A diminuição da oferta de carne bovina e suína no mercado interno estimulou os grandes frigoríficos catarinenses a investirem na produção de carne de frango, visando a conquista do mercado. Vale apontar que a crise econômica, ao comprimir o poder de compra da população brasileira, impulsiona o consumo de outras carnes. O frango, em especial, é historicamente oferecido pela metade do preço da carne bovina de segunda. Em 1993, o consumo dessa ave estava em torno de 18,5 kg/hab/ano, enquanto a carne bovina - líder do mercado consumidor de proteínas animais até 1989 - alcança os patamares de 13,3 kg/hab/ano (Abef, 1993).

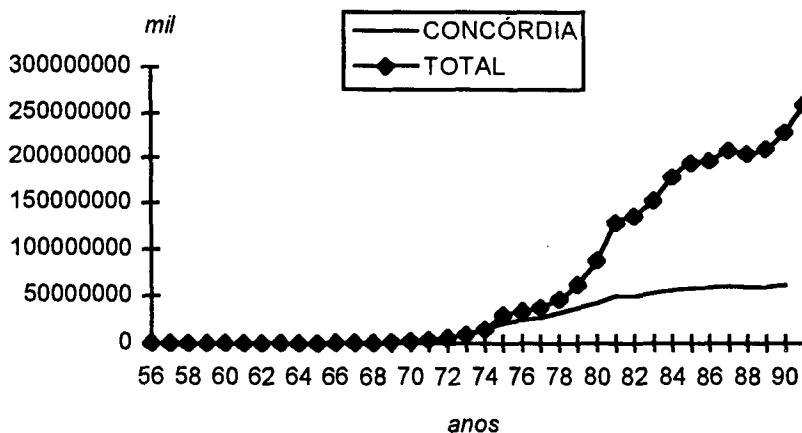
Assim sendo, sob o contexto recessivo de 1962 a 67, o Grupo Sadia ampliou a produção de 134.551 unidades abatidas em 1962 para 806.231 em 1967, o que traduz um crescimento de 599% no período e uma elevação anual em torno de 475%.²⁵ Portanto, em pleno ciclo médio depressivo, houve um “boom” econômico no setor de aves e no ramo de frigorificação de carnes em Santa Catarina. Paralelamente ao aumento do número de aves abatidas no período, observe-se que, em 1967, a unidade de Concórdia abateu 185.770 suínos. Este aumento em relação ao ano anterior (conf. gráfico 1) foi diretamente influenciado pelo fechamento de contratos de exportação de carne suína *in natura* congelada (carcaça, língua, pé, etc.) para o Mercado Comum Europeu e a Suíça. Assim, a Sadia se inseriu no mercado competitivo europeu e a unidade de Concórdia adquiriu precocemente o caráter de uma empresa nacional-internacional, linha Primeiro Mundo.

²⁴ Esses “Grupos estrangeiros, com exceção do Anglo, entraram em crise e seus frigoríficos foram vendidos: o Armour para o Grupo Bordon (1964), o Wilson para o grupo argentino Sinossain-Comabra (1970) e o Swift para o Grupo Azevedo Antunes, ligado à mineração (1972)” (Mamigonian, 1976 b: 13). Na década de 80, a Wilson foi adquirida pelo Grupo Sadia e a Swift pelo Grupo Bordon. Portanto, um processo inverso ao ocorrido em outros ramos produtivos da economia brasileira, em que as multinacionais partiram agressivamente para a aquisição de empresas nacionais.

²⁵ A frequência de consumo da carne de frango é em torno de cada quatro dias no Brasil. Em termos de produção, o país detém 7,82% da produção mundial (40,5 milhões de t) e 14,80% do comércio internacional (2,5 milhões de t). A Sadia, por exemplo, produz cerca de 1,20% do total mundial e 6,17% do comércio internacional (Relatório Sadia, 1993).

O gráfico 2 abaixo mostra a evolução do número de aves abatidas pela unidade de Concórdia do Grupo Sadia.

Gráfico 2 - Abate de aves da unidade de Concórdia (Sadia)



Fonte: Entrevista realizada na Sadia, Concórdia, jul. de 1991. (gráfico elaborado pelo do autor.)

De acordo com o gráfico 2 percebe-se que o número de aves abatidas pela unidade Concórdia cresceu de 1 milhão de cabeças, em 1968, para 50.959.216 em 1981. Isso denota um crescimento da ordem de cinquenta vezes, ou seja, um aumento anual de 35,51%. Entretanto, a partir de 81, o número tende a um crescimento lento se comparado com o do período anterior. Em termos gerais, a crise econômica dos anos 80 promoveu uma pequena variação no número de aves abatidas. De 1980 a 90, o número de aves abatidas cresceu em torno de 12 milhões. Note-se que nos anos de 1982 (50.361.474 unidades) e 1989 (60.003.596) o montante diminui se equiparado aos anos anteriores. Por outro lado, o total de aves abatidas pelo Grupo Sadia manteve a tendência de crescimento, não obstante os períodos de crise. Destaque-se ainda o fato de que, dos 260.024.000 aves abatidas pela Sadia, 24,22% originam-se da cidade de Concórdia, em Santa Catarina.

O gráfico 2 indica também que a unidade de Concórdia era responsável, até 1970, pela totalidade de aves abatidas pelo Grupo Sadia.

Em termos de crescimento, essa unidade alcançou, no período 1956-90, a taxa de 563.426%, representando crescimento anual de 27,98%. Esse elevado índice, somado à modernização das atividades industriais, credenciaria a empresa a concorrer, a partir de 1975, no mercado mundial de carne de aves como uma espécie de peso-pesado.

O incremento, tanto da demanda interna quanto da externa, de carne de frango estimulou as alocações de recursos para o melhoramento genético dos plantéis.²⁶ Assim, o Grupo Sadia, em conjunto com a Associação Rural de Concórdia e a prefeitura municipal, expandiu no início dos anos 60 o programa de seleção dos pequenos produtores rurais que servissem ao modelo de modernização integrada, (ver cap. 3).

Os excedentes acumulados no ciclo médio anterior (1956-61) foram direcionados à implantação de novas unidades industriais. O Grupo Sadia associou-se ao Grupo Varig (aviação civil), para a instalação, em 1961, de uma empresa especializada na produção de industrializados em São Paulo: a Cia. Brasileira de Frigoríficos (Frigobrás).²⁵ Essa unidade contou ainda, em 1963, com recursos na ordem de US\$ 205 milhões (valores de 1965) oriundos do BNDE.²⁷

Em 1964, após o golpe militar, é divulgado o Plano de Ação Econômica do Governo (Paeg), que visava reduzir os gastos públicos, aumentar a carga tributária, conter o crédito e arrochar os salários. O Paeg caracterizou como questão crucial da economia brasileira a elevada taxa inflacionária decorrente do "excesso de demanda". Entretanto, ocorre no país uma insuficiência crônica de demanda, dada a má distribuição de

²⁶ As exportações de frangos brasileiros aumentaram de 3.573 t em 1975 para 35 milhões de t em 93 (14,80% do total). Do montante comercializado no mundo (2,5 milhões de t), a Sadia participa com 6,17%, contra 35,57% dos EUA, 22,90% da CEE, 7,70% da China, 7,50% da Tailândia e 11,53% de outros. A evolução da demanda de aves no mercado mundial garantiu a Santa Catarina um lugar de destaque, pois deteve em 1990 cerca de 60% do total exportado pelo Brasil (299 mil t). (Dados obtidos junto à Associação Brasileira dos Exportadores de Frango, Abef.)

²⁷ A participação do Grupo Varig perdurou até 1966. Para a instalação dessa unidade, a Sadia contou com a elevação do capital nominal do Moinho da Lapa e da Sadia Concórdia, respectivamente de Cr\$ 55 milhões para Cr\$ 77 milhões e Cr\$ 153 milhões para Cr\$ 220 milhões (Banas, Anuário, nº 11, mar; 1961). (As informações referentes ao desembolso do BNDE foram obtidas no Relatório Anual, BNDE, 1963.)

renda. A inflação brasileira advém, de um lado, da intermediação de produtos agrícolas na forma de oligopsônio-oligopólio, que aumentam seus preços, autonomamente, como uma forma de defender-se da insuficiência da demanda e, por outro lado, é um mecanismo de defesa da economia. Portanto, a inflação brasileira é uma consequência das crises geradas no processo de desenvolvimento da economia brasileira, tratando-se de, um epifenômeno.²⁸

Tais medidas, adotadas pelo regime militar, desencadearam um surto de falências e concordatas. No ramo alimentar, 27 empresas solicitaram insolvências no primeiro semestre de 1964. Entre 1964 e 66, o número de falências e concordatas requeridas por empresas dos ramos alimentícios e de vestuário foi acima do seu triplice.²⁹ Aproveitando-se dessa conjuntura recessiva, o Grupo Sadia adquiriu a totalidade das ações do moinho de trigo instalado em Marcelino Ramos (RS), que já funcionava desde 1949 pela junção de capitais dos dois grupos econômicos e incorporou o Frigorífico Pioneiro, de Toledo (PR). Em seu depoimento, Fontana afirma: "Desde o início, quando foi planejada a instalação de um frigorífico aqui (São Paulo), desenvolvemos a idéia paralela de instalarmos outro numa região onde houvesse produção de suínos, e logo encontramos Toledo (...). Havia lá, em franca decadência, um pequeno frigorífico - o Pioneiro, uma sociedade por cotas - muito mal instalado e, para não precipitar o seu fechamento com a instalação do nosso, acabamos comprando-o" (Fontana, 1982: 235).

Esses investimentos produtivos introduziram o Grupo Sadia no chamado "milagre brasileiro" (1968-73). A recuperação econômica foi resultado das novas medidas político-institucionais, dentre as quais vale citar: as reformas fiscal e financeira, criação do sistema financeiro de habitação, sistema institucional de crédito ao consumidor, incentivos às

²⁸ Ver a esse respeito Rangel (1986). Para Rangel, "a política ortodoxa de combate à inflação, partindo da suposição de um excesso de demanda, justifica todas as medidas anti-populares do tipo da compressão salarial, da limitação dos financiamentos à produção, etc. Se, ao contrário, o problema decorre de uma contração da oferta, outro tipo de terapêutica entrará em linha de cogitação" (Rangel, 1985: 43).

²⁹ *Conjuntura Econômica*, nº 8, 1964.

exportações e o primeiro Plano Nacional de Desenvolvimento. Além disso, estabelecera-se já a política de agroindustrialização do campo - através da criação, em 1965, do Sistema Nacional de Crédito Rural, criação do Fundo Geral para a Indústria e Agricultura (Funagri), implantação de fundos de financiamento às indústrias como o Financiamento às Pequenas e Médias Empresas (Fipeme), o Programa Agroindústria (Pagri), o Fundo de Democratização do Capital das Empresas (Fundece), entre outros. “De fato, o que houve foi que, no período 1967-73, o Brasil viveu uma conjuntura extremamente favorável, resultante da coincidência da fase ‘a’ do ciclo endógeno com a etapa final da mesma fase ‘a’ do 4º Ciclo Longo. Onde a correção monetária entra é no fato de que - tal como a instrução 70, do Ciclo Breve anterior - fora a peça-chave das inovações institucionais que precedem a abertura dos juglarianos brasileiros” (Rangel, 1985: 48). A taxa de inflação caiu de 88,4% em 1963 para 15% em 1971, enquanto, no mesmo período, o índice de crescimento da produção industrial passava de 0,2% para 12% (Rangel, 1985: 47).

Nessa conjuntura favorável - com taxas de crescimento, no segmento alimentar, em torno de 9,1% ao ano, no período 1968-73 (Lima, 1979) - as grandes empresas do oeste catarinense aumentaram a sua diversificação produtiva. A Frigobrás, empresa do Grupo Sadia, localizada em São Paulo e fundada em 1964, importou máquinas modernas dos Estados Unidos e passou a desenvolver novas linhas de produtos: hambúrguer, quibes, almôndegas e salsichas destinados ao mercado interno. Portanto, contribuiu para modificar os hábitos alimentares brasileiros com a comercialização de produtos semiprontos e impulsionou ainda mais o crescimento do grupo pelo processo de diversificação produtiva e especialização. Do mesmo modo, partiu de maneira precoce e agressiva para a política de maior valor agregado aos produtos de origem agropecuária. Já os frigoríficos voltados ao mercado externo aumentaram as exportações de carne bovina, em função de estímulos fiscais. Contudo, em 1973, o governo federal contingenciou as exportações, determinando a estocagem de carne pelos frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul e no Brasil Central. Tais medidas visavam o abastecimento mercado interno, desincentivando a

exportação de carnes congeladas (Toyama, Martim e Tachizawa, 1976, in Campos, 1994: 25).

A situação econômica brasileira começa, lentamente, a sofrer os efeitos da crise econômica mundial, a partir de 1973, mas o período 1973-80 correspondeu à fase ascendente dos Ciclos Juglarianos Brasileiros. "Entre 1975 e 1980, a produção industrial brasileira esteve crescendo à razão de 7,6% ao ano, contra 10,4% no período 1965-70 e 4,5% ao ano, no mesmo período 1975-80" (Rangel, 1985: 49). Esse desempenho foi extremamente satisfatório se comparado com a economia do mundo capitalista que cresceu no período de 1968-73 a 6,2% ao ano e 2,0% ao ano no período de 1973-80.³⁰

Ciente da crise, o governo militar procura acelerar o crescimento da economia nacional. Para tanto, tratou de implementar rapidamente o II Plano Nacional de Desenvolvimento (1974). As metas colocadas pelo II PND tinham características de "crescimento-a-qualquer-custo" (Barros de C., 1987: 35). Visavam o desenvolvimento dos setores de insumos e bens de capital, a continuidade, o esforço de modernização e reorganização de certas agroindústrias (carne, cana-de-açúcar, soja, entre outras), a abertura de novos campos de exportações de manufaturados - o que contava com o

³⁰ Dados extraídos de Rangel, 1985: 49. A crise da economia mundial corresponde à fase "b" do 4º Ciclo Longo de Kondratieff. Há controvérsia sobre a reversão do ciclo na economia capitalista. Correm duas versões sobre a crise: a primeira relaciona a superprodução de mercadorias a uma limitação do poder de compra dos trabalhadores (crise de subconsumo); a segunda vincula a lei da tendência declinante da taxa de lucro à elevação da composição orgânica do capital. A crise de longa duração é interpretada por Mendel (1985) e Lipietz (1988 b) como decorrente da elevação da composição orgânica do capital e a queda tendencial da taxa de lucro. Outros autores, porém, criticam esta perspectiva, dentre os quais pode-se citar Castro (1979) e Rowthorn (1980). Este último demonstra, através de dados, que a composição orgânica do capital não se elevou nos EUA e Grã-Bretanha, neste século. Já Barros de C. (1979) afirma que o grau de monopolização da economia impede o desenvolvimento tecnológico. Essa abordagem é desenvolvida, também, por Mamigonian (1982). Em ambos, a crise do sistema capitalista advém da articulação de múltiplas determinações. Em artigo recente, Mamigonian (1994) afirma que as fases depressivas correspondem a períodos de intensas invenções, que se transformam em tecnologia nova, mais nova e novíssima, e que tendem a aumentar os investimentos, sucateando o capital fixo envelhecido. As crises de médio prazo (tempo conjuntural) são analisadas por Bresser (1983) como resultantes do subconsumo e por Oliveira (1984) como decorrente da desproporcionalidade entre os departamentos da economia. Essas duas visões são criticadas por Mantega (1980), segundo o qual a crise brasileira originou-se na transferência de lucros para o exterior, no fim do fôlego estatal em continuar investindo e pelo elevado endividamento no país no período 1969-73. Acreditamos que as crises dos ciclos médios são, ao mesmo tempo, de desproporcionalidade entre os departamentos da economia e de subconsumo.

apoio de programas do tipo Befiex (Benefícios Fiscais às Exportações) e impulsionava o desenvolvimento tecnológico e industrial.

No bojo dessas estratégias em âmbito nacional, coube aos governos estaduais criarem mecanismos de alavancagem industrial. Em Santa Catarina, o governo instalou, através da Lei 5159 de 4.11.75, o Programa Especial de Apoio à Capitalização de Empresa (Procape), que substituiria o Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (Fundesc).³¹

Essas medidas político-institucionais, mais o excedente acumulado pelos conglomerados agroindustriais do oeste catarinense, proporcionaram a implantação de novos investimentos produtivos. O Grupo Sadia implantou frigoríficos de aves em Chapecó (SC) em 1973, em Américo Brasiliense (SP), 1979, Dois Vizinhos (PR) em 1978, frigorífico de bovinos em Várzea Grande (MT) em 1976, estabelecimentos especializados no esmagamento e refino de soja em Joaçaba (SC) em 1979, a unidade produtora de rações em Campinas (SP) em 1975 e implantou em Faxinal dos Guedes (SC), em 1978, a Sadia Agropastoril, especializada em genética animal, biotecnologia, tratamento de solo e reflorestamento. Convém salientar que os estabelecimentos de Joaçaba, Américo Brasiliense e Várzea Grande (Frigivar S.A.) foram incorporados (processo de centralização do capital). A instalação da Sadia Avícola, em Chapecó, contou com financiamento e subsídios do Fundesc e a incorporação do estabelecimento de Várzea Grande recebeu subsídios da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (Sudam) e do Banco da Amazônia S.A. (Basa). A unidade Chapecó da Sadia é a única que abate perus. Em 1973 foram abatidos 550 mil perus e, em 1980, superou-se a marca de 3,8 milhões. Atualmente, essa unidade abate e processa 11 milhões de perus por ano, numa linha bastante diversificada de produtos (fiambres, peito defumado, salsichas etc.).³²

Os investimentos não se restringiram apenas ao Grupo Sadia. Empresas congêneres catarinenses aproveitaram o ciclo ascendente da economia brasileira para uma maior diversificação produtiva. Vejamos alguns exemplos: o Frigorífico Chapecó instalou um abatedouro de aves em

³¹ Esses dois programas serão analisados posteriormente, no tópico 1.5.

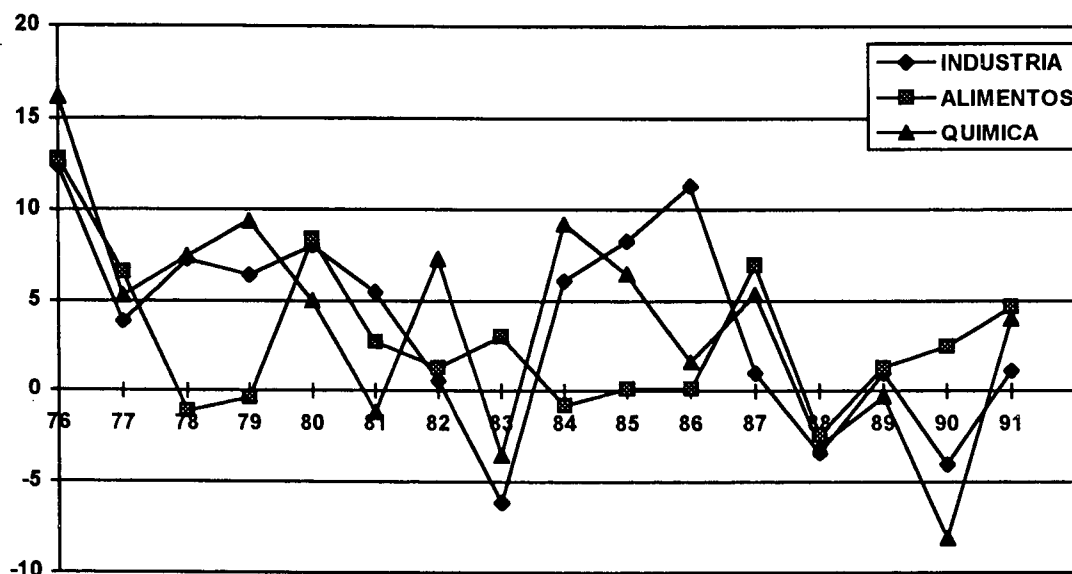
³² Dados de entrevistas realizadas em Chapecó, 1991.

Xaxim (SC) em 1974; o Grupo Perdigão implantou fábricas de couro em Novo Hamburgo (RS) e Franca (SP) em 1973, unidades produtoras de rações em Joaçaba (SC) em 1974 e incorporou ainda o frigorífico Unifrico, de Salto Veloso (SC) em 1976. A Cooperativa Central Oeste Catarinense, detentora da marca Aurora, fundada em 1969, na cidade de Chapecó, iniciou o processo de abate de suínos em 1970 e o Grupo Hering, com sede em Blumenau, abriu em 1972 a Ceval Agropastoril, destinada ao esmagamento de grãos de soja, na cidade de Gaspar (SC). A partir dos investimentos na área de soja, o Grupo Ceval-Hering partiu para uma violenta e agressiva política de incorporação de empresas. A centralização do capital se fez, em 1974, com a aquisição da Extrafino (Extração e Refino de Óleos Vegetais), também de Chapecó, bem como dos armazéns instalados em Campos Novos (SC). Entre os anos 1976-77, adquiriu, ainda no território catarinense, as empresas Rações Barriga-Verde, Gerner, Princesa de São Miguel d'Oeste e o Frigorífico São Carlos.

Após essa fase de expansão das atividades, a situação da economia brasileira, no início dos 80, apresentava graves sinais de crise. A chegada da fase recessiva do nosso Ciclo Médio coincidiria com a depressiva do Ciclo Longo. As medidas político-institucionais apoiadas pelo FMI, postas em prática em 1981 visando o saneamento das contas externas, da inflação e do déficit público, resultaram no decréscimo do PIB, no aumento da capacidade ociosa do sistema produtivo nacional, na elevação da dívida externa e na retração da demanda interna.³³ As taxas de crescimento da indústria brasileira decaíram de 8% ao ano, em 1980, para -6,1% ao ano, em 1983. Do ramo alimentar, de 8,4% ao ano, em 1980, para 3% ao ano, no mesmo período, conforme gráfico 3.

³³ Conf. censo Industrial, FIBGE, nº 1, 1985 p. XXI - XXII

Gráfico 3 - Taxas de crescimento da indústria brasileira e ramos industriais selecionados.



Fonte: Conjuntura Econômica, vários anos, (elaboração do autor).

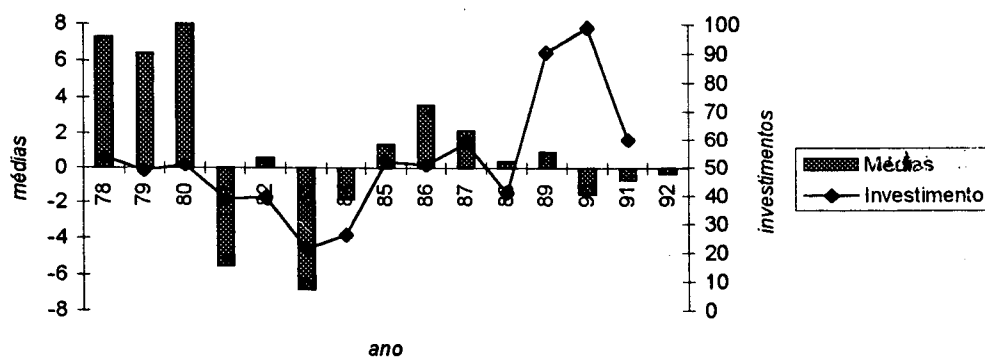
Ainda com base no gráfico 3, percebe-se que o ramo alimentar apresentou melhores taxas de crescimento se comparado ao químico e ao total da indústria de transformação no Brasil. Em termos gerais, a média dos alimentos foi 2,32% no período 1980-91, enquanto a química apresentou 1,9% e a indústria 2,36%. A fraca redução das taxas de crescimento do ramo alimentar, se comparada aos demais ramos produtivos, decorre do fato de que grande parte da população brasileira passou a consumir produtos alimentares industrializados (Pomeranz, 1977).

Verifica-se, igualmente, que em virtude da política de incentivos às exportações, cujos efeitos criaram a base para a retomada do crescimento econômico via maturação de projetos substituidores de importações contemplados pelo II PND, a partir de 1984 a indústria de transformação no Brasil apresentou taxas de crescimento satisfatórias: 1984 (6,1%), 1985 (8,3%) e 1986 (11,3%). Em contrapartida, o segmento alimentar apresentou taxa média de crescimento em torno de 0,06% para o período 1984-86. A

recuperação do setor ocorre a partir de 1987, com índices de 7% em virtude do arrocho salarial de 8%. Contudo, o retorno da inflação e o descompasso no congelamento dos preços relativos promoveram uma nova queda nas taxas de crescimento da economia brasileira. Aí, a solução encontrada pelo governo para conter a onda inflacionária foi a aplicação de mais um plano, visando a redução da demanda agregada, dos salários e um novo congelamento em junho. Assim sendo, o resultado do Plano Bresser (1987) e do Plano Verão (1989) foi o represamento da inflação, redução da liquidez e a queda nas taxas de crescimento da indústria brasileira.³⁴

A conjuntura recessiva, então, desestimulou por um lado, os investimentos produtivos e, por outro lado, catalisou os processos de aquisição e incorporação via Bolsa de Valores e instituições financeiras. A queda dos investimentos produtivos pode ser comprovada ao se verificar (gráfico 4) o total de recursos investidos pelo Grupo Sadia entre 1980 e 1994.

Gráfico 4 - Médias trienais móveis da indústria brasileira e total de recursos investidos pelo Grupo Sadia (US\$ milhões).



Fonte: Médias trienais móveis a partir de taxas de crescimento da indústria em *Conjuntura Econômica*, vários anos.

Investimentos, dados obtidos através dos relatórios anuais do Grupo Sadia.

Médias trienais = $1+2+3 / 4$

³⁴ O Plano Cruzado e o Plano Bresser não contemplavam perspectivas de investimentos substanciados na proposta de concessão de serviço público à iniciativa privada. Esta foi a tônica da crítica de Rangel (1987) aos dois planos.

Depreende-se, pelo gráfico 4, que os investimentos da Sadia acompanham os ciclos médios brasileiros. Nas fases expansivas do ciclo médio, os investimentos tendem a aumentar e, nas depressivas, a decair. No Rio Grande do Sul esse processo de centralização de capital de empresas dos mais diferentes ramos produtivos foi mais violento, pois, de um total de 119 atuantes no setor de abates de animais em 1980, o número decaiu para 105 em 1990.³⁵ A seguir, o quadro 1 ilustra os principais movimentos observados nos setores de abate de aves, suínos e bovinos nos últimos anos no Brasil.

³⁵ Conf. jornal *Zero Hora*, Porto Alegre, nº 347, 1991. Esse processo de incorporação é verificado no ramo alimentar brasileiro e no mundial. Hoje, dois terços do mercado de carnes nos EUA são controlados por apenas três empresas. Na França, 70% do mercado de frango estão nas mãos de outras três. (Entrevistas nas empresas.) (Para uma visão melhor do processo de incorporação da indústria alimentar mundial, ver Wilkinson, 1989.)

Quadro 1 - A onda das incorporações na década de 80

Comprador	Aquisição	Setor	Localização
SADIA	Sudanisa	Bovino Suíno	Barra do Garças- MT Três Passos - RS
	Wilson	Suíno	Maringá - PR P. Grossa - PR Osasco - SP
	Mouran	Bovino	Andradina - SP Araçatuba - SP
	Chapecó	Aves	F. Beltrão - PR
	Damo	Suíno Indust.	F. Westphalen - RJ D. de Caxias - RJ
PERDIGÃO	Reunidas	Suíno	Capinzal - SC
	Sulina	Suíno	Rio Grande - RS
	Borella	Suíno	Marau - RS
	Swift-Armour	Bovino	Santo André - SP
	Mococa	Aves	Mococa - SP
	Ideal	Aves	Rio Grande - RS
	Lages	Bovino	Lages - SC
CEVAL	Fril	Aves	Jaraguá do Sul - SC
	Seara	Suíno	Seara - SC
	Safrita	Aves	Itapiranga - SC
	Swift	Bovino	M. Cândido - MT
	La Vilette	Suíno	São Paulo - SP
	Itapevi	Aves	Itapevi - SP
	Mogiana	Aves	Nuporanga - SP
CHAPECÓ	Amparo	Aves	Amparo - SP
	M. Alegre do Sul	Aves	Monte A.do Sul - SP

Fonte: Entrevistas nas empresas Aurora e Chapecó, 1991 (elaboração do autor).

Para a aquisição dessas unidades, os grupos destinaram vultosas de somas recursos. A compra dos frigoríficos Mouran e Chapecó, por parte do Grupo Sadia, por exemplo, movimentou cerca de US\$ 20 milhões e US\$ 14 milhões, respectivamente. A venda da unidade de Francisco Beltrão (PR), do Grupo Chapecó, ocorreu devido à crise econômica e às dificuldades financeiras por que passava a empresa: "Nós fizemos Francisco Beltrão com recursos próprios. Foi um erro, porque nós acreditamos num mercado que não existia e a coisa começou a ficar pesada (...) Hoje superamos

essas dificuldades e já estamos pensando em criar uma outra Francisco Beltrão".³⁶

As elevadas receitas auferidas com o esmagamento de óleo de soja para os mercados interno e externo impulsionaram o Grupo Sadia a incorporar unidades de beneficiamento de soja. Em 1991, o Grupo Sadia arrendou por US\$ 1,8 milhões ao ano a unidade da Copaza, em Campo Grande (MS). O arrendamento trouxe consigo as unidades de armazenamento de Campo Grande e a de Baús (MS), bem como a de Medianeira (PR). Essa unidade industrial foi incorporada à Sadia em 1992. O Grupo Perdigão, por sua vez, destinou US\$ 32,3 milhões na aquisição das outras empresas. Já o Grupo Ceval-Hering alocou US\$ 12,19 milhões na incorporação do frigorífico Itapevi (SP), em 1990.

Do mesmo modo que a Sadia partiu agressivamente para os investimentos via centralização e concentração de capital nos setores de aves, bovinos e suínos, o Grupo Ceval-Hering envidou esforços na política de centralização no setor de soja. Assim, entre os anos de 1980 e 1990, adquiriu armazéns em Rondonópolis, Palmeira das Missões, São Miguel d'Oeste (MT), Santa Teresinha (PR), Abelardo Luz (SC), Diamantino e Sorriso (MS), bem como unidades de esmagamento de soja em Pelotas (Kasper & Cia.), no Rio Grande (Cotrijui) (RS), Luziânia (GO), Sarandi (RS) (Germani & Cia.) e Ourinhos (SP) (Indústrias Zillo) (veja-se Oliveira, 1994).

Entretanto, a expansão dos grupos agroindustriais do oeste catarinense, na década de 80, não se deu apenas por centralização de capital. Vários outros projetos foram implantados. O Grupo Sadia instalou, em 84, com o apoio da Sudam, uma unidade de esmagamento e enlatamento de soja em Rondonópolis (MT) e outra de esmagamento e envasamento em Paranaguá (PR). Já a Perdigão investiu US\$ 3 milhões na produção de farinha de soja e US\$ 59 milhões na construção de uma unidade de esmagamento de soja em Cuiabá, além de, em 1992, construir em Videira (SC) uma unidade industrial de rações para animais. Visando aumentar sua participação no mercado japonês de alimentos, o grupo

³⁶ Entrevista com Edegar, diretor de produção do Grupo Chapecó (Chapecó, 1991).

vendeu 3% do seu capital acionário (ações preferenciais sem direito a voto) à Mitsubishi em 1989. Nesse mesmo ano, a Perdigão ainda investiu US\$ 5 milhões na instalação de uma fábrica de adubo agromineral em Joaçaba (SC). Por seu turno a Ceval-Hering construiu silos em Campo Grande, nas cidades baianas de Correntina, São Desidério e Barreiras, implantando também a Central de Pesquisa em Gaspar (SC). Em 1988, transferiu a unidade de esmagamento e envasamento de soja para a capital mato-grossense-do-sul, Campo Grande (Oliveira, 1994).

Em 1991, a Sadia investiu US\$ 32 milhões na implantação de um complexo avícola em Mato Grosso. Desse total, 50% estão foram financiados com recursos próprios e o restante pelo BNDES (28%) e Sudam (22%). Este complexo contará com abatedor de aves em Várzea Grande (MT), uma fábrica de rações em Campo Grande (MS), 100 granjas de frango nas regiões de Campo Verde (MS) e Chapada dos Guimarães (MT), além de mais de 400 outros aviários em sistema de integração.³⁷ Procurando romper o domínio exercido pelos importadores europeus e do Extremo Oriente, o Grupo Sadia criou no início da década de 90 a Sadia Trading Milão na Itália e a Sadia Trading Tóquio, no Japão. Ademais, visando expandir a comercialização de seus produtos no mercado argentino, fez uma joint venture em 1992 com o grupo argentino Tres Arroyos. A granja Tres Arroyos, localizada na província de Entre Ríos, é o segundo maior abatedouro de frangos da Argentina, com capacidade para 110 mil aves por dia. Em 93, a Sadia Trading Sur vendeu o equivalente a US\$ 6 milhões de produtos.

O Grupo Ceval-Hering instalou em 1991 uma unidade de esmagamento e envasamento de soja em Rondonópolis (MT) e outra unidade em Barreiras (BA). Ambos projetos receberam apoio financeiro da ordem de US\$ 51 milhões, provenientes do BNDES. Em 92, a Ceval-Hering e o Grupo Itamaraty constituíram um consórcio para a instalação de uma unidade de esmagamento de soja no porto de Lisboa, em Portugal. Já o Grupo Chapecó elevou seu capital social da ordem de US\$ 12,9 milhões

³⁷ Entrevista realizada com Raul Mena Barreto, presidente do Grupo Sadia, em 1992 e *Folha de S. Paulo*, 10.10.90, p. F-1.

para US\$ 21,7 milhões, com a emissão de ações no mercado de capitais, visando obter recursos baratos para a modernização de suas unidades industriais de Chapecó.³⁸

Entretanto, a queda do crescimento econômico, acelerada pelo Plano Collor (1992), levou muitas empresas a diminuírem suas vendas, pois a demanda interna foi compulsoriamente contraída pelo bloqueio da liquidez, e sendo as empresas obrigadas a promover fortes ajustes, com repercussões sobre o nível de emprego, salários e investimentos totais. A indústria de transformação no Brasil sentiu gravemente o impacto de tais medidas. No ramo alimentar, a Sadia reduziu o montante dos recursos investidos, de US\$ 98,9 milhões em 1990, para US\$ 60 milhões em 1991 e US\$ 51 milhões em 1994. Em 93, ela paralisou o abate de bovinos nos frigoríficos de Araçatuba e Andradina (SP), associando-se ao Grupo J. Macedo, do Ceará, para a fabricação de farinha de trigo e macarrão. Igualmente, a Lapa Alimentos S.A. agregou uma empresa do Grupo J. Macedo (o Moinho Fama) e duas empresas do Grupo Sadia (Moinho da Lapa, na capital paulista, e a fábrica de macarrão localizada em Itapetininga, no interior). A associação se compôs de 51% do capital total do Moinho da Lapa e 49% do Grupo J. Macedo. Em contrapartida, o Grupo Perdigão acabou sendo vendido para um pool de fundos de pensão. Os novos acionistas assumiram o passivo do grupo, pagando outros US\$ 150 milhões pelo seu controle acionário. Em 1994, o Grupo WEG Motores, de Jaraguá do Sul, adquiriu as ações do Continental Bank, tendo hoje participação de 14,81%.³⁹

A crise econômica no interior do Grupo Perdigão, aliada à instabilidade da economia brasileira, estimulou, ainda, a venda da sua controlada, a Perdigão Amazônia, para o conglomerado paranaense Sperafico por US\$ 7 milhões. A venda da empresa, que inclui uma fábrica em Cuiabá e dois armazéns em Campos de Júlio (MT), foi efetuada em

³⁸ Conf. relatórios da Comissão de Valores Imobiliários do Rio de Janeiro, 1992.

³⁹ Conf. informações fornecidas por Raul Mena Barreto, em 08.07.95.

1994.⁴⁰ Esse processo de incorporações de empresas estendeu-se ao Grupo Ceval-Hering, o qual adquiriu, em 95, o Grupo Agroeliane, de Criciúma, pelo valor de US\$ 54,7 milhões. O negócio envolve a aquisição de dois abatedouros de aves com capacidade de 240 mil animais/dia, um abatedouro de suínos que abate mil cabeças/dia, dois incubatórios, dez granjas para o desenvolvimento genético, duas fábricas de ração (uma em Sidrolândia, MS e outra em Criciúma, SC), um silo para armazenagem em Cascavel, Paraná, e passa a integrar mais de mil produtores rurais localizados no sul de Santa Catarina. Nesse mesmo ano de 95, o Grupo Ceval-Hering adquiriu a empresa argentina Guiopeba S.A., com unidades de industrialização de soja em San Jerónimo e Tancacha, por US\$ 30 milhões. Os investimentos do Grupo Ceval, ainda em 1995, prevêem a instalação de uma unidade de industrialização de soja na província de Santa Fé, Argentina, outras de carnes de frango e de porco em Barreiras (BA). Esses investimentos em Barreiras serão da ordem de US\$ 100 milhões. Do total, metade será bancado pela empresa e metade caberá aos produtores e ao governo estadual, através de linhas de crédito, incentivos e implantações de infra-estrutura (construção de casas, hospitais, escolas, energia elétrica, sistema de água e esgoto).⁴¹ O período analisado, 1970-90, configura-se como a terceira e quarta fases dos investimentos da agroindústria processadora de carne e soja no Brasil, quando ocorre a expansão das agroindústrias do Sul, via modernização, tecnologia, diversificação produtiva (inserção em novos setores: bovinos, por exemplo) e centralização de capital. Somam-se a essa etapa as mudanças de hábitos alimentares e a emergência de novas tecnologias (microeletrônica, biotecnologia etc.). Note-se que, nesse período de crise econômica, a Sadia partiu para uma política de internacionalização, através da instalação de Trading Co. em Buenos Aires e, em 1994, uma churrascaria na China. A

⁴⁰ Conf. *Gazeta Mercantil*, de 18.4.95, p. B 12, São Paulo.

⁴¹ Conf. *Gazeta Mercantil* de 17.2.95, p. 18, e de 7.4.95 p. C-4. A crise econômica estimulou o fechamento de várias unidades de produção de óleo de soja em diversos estados: 19 no Rio Grande, 12 em São Paulo, 4 no Paraná, 2 em Goiás, 2 em Mato Grosso do Sul, 1 em Minas Gerais, 1 em Santa Catarina e 1 em Pernambuco. (Conf. *Folha de S. Paulo*, 10.5.93, p. 1, 2º cad.)

churrascaria Beijing-Brasil se compôs de 50% do capital do Grupo Sadia e outros 50% da Sky Dragon, estatal chinesa, vinculada ao Ministério da Agricultura do governo chinês.

Em termos gerais, pode-se, então, concluir que a ocupação do oeste catarinense, por pequenos produtores oriundos do Rio Grande do Sul, desenvolveu uma economia natural e mercantil. O excedente era comercializado pelos comerciantes locais e pelos grandes do Rio Grande do Sul e São Paulo com estabelecimentos no oeste catarinense.

Entretanto, alguns comerciantes - Attilio Fontana, por exemplo - possuíam mecanismos de domínio sobre os pequenos produtores mercantis. Esses mecanismos ampliavam a acumulação de capital por parte do comerciante, promovendo a diferenciação social no seio da classe e dos pequenos produtores mercantis. Trata-se, como foi visto, do avanço do capital comercial calcado numa acumulação onde a pequena produção familiar é a base de sustentação.

As firmas recém-criadas (Sadia, por exemplo) adquiriram equipamentos e mão-de-obra para o processo produtivo dos frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul. A combinação dos diferentes fatores produtivos - aquisição de mão-de-obra, o fornecimento regular e abundante de matéria-prima, a constituição de empresas especializadas no fornecimento de embalagens, oficinas mecânicas, orientação da capacidade produtiva para a fabricação de produtos diferenciados - credenciou os frigoríficos do oeste catarinense a participar em ativamente da contenda intercapitalista, nos ciclos médios ascendentes da indústria brasileira, nos períodos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek.

A política de investimento constante dos lucros, via recursos próprios e capitais baratos de terceiros (venda de ações), nos setores de frigorificação de carne e moagem de grãos, somada à diversificação produtiva - diferentemente dos frigoríficos nacionais e multinacionais instalados no Rio Grande do Sul, São Paulo e Paraná - possibilitou aos frigoríficos catarinenses iniciarem o seu processo de expansão setorial e territorial a partir do início da década de 60. Verificou-se, então, um

processo de desdobramento espacial via centralização/concentração de capital.

Durante o período do chamado “milagre econômico” (1968-73), as empresas catarinenses de frigorificação de carnes e moagem de grãos ampliaram e intensificaram a produção de derivados de suínos (presunto, lingüiça, pernil etc.), lançando novos produtos no mercado nacional (mortadelas, salsichas, almôndegas, quibes etc.). Portanto, precocemente, agregavam mais valor ao produto elaborado. A partir de 1980, as agroindústrias catarinenses, instaladas produtiva e comercialmente em vários pontos do território nacional, passam a especializar-se na fabricação de produtos derivados de aves (nugets, fiambre, peito defumado, cortes especiais, almôndegas, steak, salsicha, hambúrguer etc.). Paralelamente, procuram direcionar recursos aos novos processos produtivos (bovinos e soja). Portanto, trata-se de um processo intenso de diversificação produtiva e desdobramento de capital, visando maior acessibilidade de seus produtos pelo consumidor.

Essa expansão vertical e horizontal, juntamente com o processo de acumulação intensiva e extensiva, foi consubstanciada pelas medidas político-institucionais que viabilizaram o processo substituidor de importações da economia brasileira, promovendo modernização econômica de vários ramos industriais e setores produtivos. Nos momentos de crise dos ciclos médios brasileiros, os processos de centralização do capital acentuavam-se. Assim, os grandes grupos agroindustriais catarinenses partiram agressivamente para as aquisições das empresas em piores situações econômico-financeiras. Contudo, a crise da década de 80 atingiu também essas indústrias. O Grupo Sadia, como foi dito anteriormente, viu-se obrigado a associar-se ao Grupo J. Macedo, para dinamizar a produção de derivados do trigo, e desativou as unidades de Andradina e Araçatuba, no estado de São Paulo. Já a Perdigão, face à utilização de empréstimos bancários para capital de giro, viu-se obrigada a subscrever ações no mercado, a fim de resolver problemas financeiros. O resultado foi a diminuição dos investimentos produtivos, a queda da lucratividade e, por fim, a venda de suas instalações.

Os efeitos dos processos de formação, expansão e consolidação dessas indústrias catarinenses, inicialmente, foram a aceleração da modernização da agricultura, a especialização produtiva da região (aves e suínos), o predomínio da forma de integração de pequenos produtores rurais, a criação de um sistema de transporte apropriado, a constituição de empresas apropriadas em pesquisas genéticas, a criação de outras especializadas na comercialização e serviços (Sadia Trading S.A., Concórdia Valores Mobiliários, Sadia Corretora de Seguros Ltda., Polipar Com. e Participação Ltda., Sadia Trading Cayman Ltda., Concórdia Táxi Aéreo Ltda. e Diasa Transp. Rod. Ltda.). Igualmente, isso possibilitou a inserção do território catarinense na divisão internacional do trabalho, pois, do volume total das exportações brasileiras de 1976 a 86, Santa Catarina evoluiu de 1,8% para 4,2% das exportações globais.⁴² Os processos acima descritos proporcionaram um aumento considerável da composição orgânica do capital no setor de suínos, aves, bovinos, soja, bem como nas diferentes áreas do território brasileiro onde esses conglomerados econômicos possuem unidades industriais. Portanto, o complexo industrial catarinense é fundamentalmente distinto daquele da década de 40. Na realidade, são outros capitais, basicamente de origem industrial e financeira (nacional e internacional), que se articulam em direção da agricultura, em busca de novo espaço de valorização. Esse complexo alterou profundamente aquela região e demais - onde possuem plantas industriais, comerciais e de serviços - ao inseri-las no contexto do aumento da composição orgânica do capital.

Esse processo de acumulação e expansão capitalista no contexto nacional e internacional foi fruto de certas condições naturais, históricas, econômicas e empresariais que se estruturaram no oeste de Santa Catarina. Contudo, o Estado participou ativamente como agente direto e indireto na consolidação dos grupos agroindustriais.

⁴² Relatório de atividades da Federação das Indústrias de Santa Catarina (Fiesc), 1988, mimeo.

1.5 O PAPEL DO ESTADO NO DESENVOLVIMENTO DAS AGROINDÚSTRIAS

A literatura empírica sobre empresários e Estado no Brasil privilegiou duas linhas de investigações. A primeira se concentra no papel do empresariado nacional na estruturação do Estado pós-1930. A segunda linha volta-se para detectar as estruturas e formas variadas de organização e representação dos interesses dos grupos empresariais junto ao aparelho estatal.⁴³ Tais estudos evidenciam a articulação dos empresários na implementação de medidas institucionais em nível geral.

No âmbito regional, os trabalhos de Giese (1991), Silva (1991) e Cário (1991) analisaram o papel desempenhado pelos empresários catarinenses e a sua articulação com o Estado na formação e consolidação do capitalismo agroindustrial na região em apreço. Entretanto, não articularam os interesses regionais aos interesses nacionais.

1.5.1 *Articulação Empresário-Estado*

O oeste catarinense, com efeito, começa a destacar-se na estrutura política do estado de Santa Catarina somente a partir de 1930. Vários fatores contribuíram para isso, dentre os quais vale citar: aumento considerável da população; grande incremento da pequena produção mercantil na oferta local/nacional de gêneros alimentícios; aceleração do processo de desmembramento/formação de vários municípios e o novo pacto de poder esboçado em 1930, em nível nacional.

Conforme foi visto antes, o oeste catarinense foi ocupado, a partir das duas primeiras décadas do século XX, por pequenos agricultores, comerciantes, artesãos e outros, vindos do Rio Grande do Sul. Durante a primeira fase de ocupação (1916-1930), o edifício político do Estado barriga-verde tinha na sua cúspide os comerciantes importadores-exportadores do litoral, em particular do Vale do Itajaí (a família Konder) e

⁴³ Um resumo dessas discussões pode ser visto in Diniz e Boschi, 1978.

os latifundiários do Planalto Serrano (a família Ramos).⁴⁴ Esse pacto de poder, que durou de 1889 a 1930 (segunda dualidade regional), promoveu a implantação da rede viária estadual como forma de garantir o escoamento da produção agrícola das colônias e estimulou vários projetos de colonização, legalizando assim o comércio de terras. Nessa região, a pequena produção, sob comando e orientação do capitalismo mercantil, ampliou e diversificou o mercado interno, gerando excedentes comercializados em vários pontos do território nacional. A estrutura de mercado oligopsônica estabelecida pelos comerciantes possibilitou a sua ascensão no quadro político local. Portanto, as posições políticas dos comerciantes regionais só poderiam comungar com os interesses nacionais. Em seu depoimento, Fontana (1980: 124) afirma que “vieram as eleições e Júlio Prestes venceu como candidato do PRP, cuja linha política eu acompanhava. Eu havia votado em Júlio Prestes para presidente da República e em Fúlvio Adduci para governador de Santa Catarina, acompanhando o nosso líder local que era o prefeito Passos Maia”.

Entretanto, a revolução de 1930 e a grande depressão mundial alijaram o velho pacto de poder da estrutura política brasileira, dando início ao que Rangel (1983) chama de “terceira dualidade brasileira” em nível nacional. Em Santa Catarina, essas mudanças afastaram do poder as famílias Konder, Luz e outras, proporcionando uma reformulação na estrutura de poder local.⁴⁶

Com a ascensão da família Ramos, alguns comerciantes do oeste catarinense aproximaram-se dos cargos políticos. Atílio Fontana, no caso, assumiu, no início dos anos 30, o cargo de conselheiro consultivo do município de Cruzeiro (atualmente Joaçaba). Como tal, passou a analisar o orçamento da prefeitura e privilegiou em suas análises o direcionamento dos recursos à construção de estradas de rodagem. Percebe-se, por aí, que

⁴⁴ Nacionalmente a estrutura política era composta pelos comerciantes representantes do pólo externo da sociedade brasileira (sócios maiores) e os fazendeiros latifundiários representantes do pólo interno (sócios menores). (veja-se Rangei, 1983.)

⁴⁶ Desde 1910, os latifundiários de Lages (ou família Ramos) articulavam oposições políticas ao grupo governante, representado por Hercílio Luz e Adolfo Konder. Vidal de Oliveira Ramos e seu filho Nereu Ramos fundaram e comandaram a Aliança Liberal em Santa Catarina.

seu interesse em direcionar recursos públicos à construção de estradas de rodagem residia na necessidade de ligar suas próprias casas comerciais às áreas onde se localizavam os pequenos produtores rurais de milho, alfafa, suínos, etc., acoplando produção e escoamento (pequena produção mercantil). A indicação de Attilio Fontana como consultor municipal transformava-o em líder que garantia um bom relacionamento com a pequena produção mercantil, solidariedade interna e laços verticais efetivos com a comunidade local. Do ponto de vista econômico, essa posição de Attilio Fontana quanto aos demais comerciantes possibilitava o fortalecimento e legitimação do capital comercial, uma boa relação com os administradores da estrada de ferro, facilidade em negociar com os pequenos produtores mercantis e o reforço das relações de dominação sobre estes últimos.

Portanto, verifica-se que o antigo comerciante adepto do PRC (Partido Republicano Catarinense) redirecionou sua postura política, visando aproveitar-se da conjuntura nacional que se orientava no sentido da retomada do crescimento econômico a partir da Revolução de 30, a qual alijou do poder os comerciantes importadores/exportadores, os cafeicultores e o parceiro externo brasileiro - o capitalismo industrial inglês. Esse processo possibilitou a ascensão do latifúndio voltado para o mercado interno (oligarquias regionais do Rio Grande do Sul, Minas Gerais e sertão do Nordeste) e os industriais que aceleraram o processo de substituição de importações. No pólo externo, o Brasil substituiu o capitalismo industrial inglês pelo capitalismo financeiro norte-americano, a qual garantia financiamentos à economia brasileira.⁴⁷

Esse novo pacto de poder implementou medidas político-institucionais visando o interesse global da economia nacional, pois por um lado mantinha a política de sustentação do preço do café e, por outro, redirecionava recursos à política de substituição de importações através de vários mecanismos.

⁴⁷ Ver, a respeito, Rangel, 1981 e Fausto, 1991.

De 1930 a 1945, as medidas possibilitaram, entre outras, a construção de siderúrgicas, fábricas de cimento. Em Santa Catarina os industriais das áreas de colonização alemã do norte do Estado impulsionavam a geração de produtos têxteis, porcelanas, cristais, chocolates, alimentos em conserva, instrumentos musicais etc. (Mamigonian, 1966). No oeste, a comercialização do excedente gerado pela pequena produção mercantil inseria-a no processo de mercantilização e especialização produtiva. Esse ciclo de extração do excedente gerado por parte dos comerciantes e a sua posterior exportação para os grandes centros consumidores (Rio de Janeiro e São Paulo) garantiam superlucros. Ressalte-se, ainda, que esses comerciantes transportavam seus produtos (por ferrovias) com subsídios do governo federal, o qual concedia gratuitamente os vagões, durante os anos de 1932 a 43 (Fontana, 1980). Portanto, eis um caso de acumulação capitalista tendo como base a exploração dos pequenos produtores mercantis. Esse processo foi muito semelhante ao que ocorreu no Japão, onde os senhores, os samurais e os líderes das aldeias locais passaram por uma etapa de acumulação capitalista após a Inovação Meiji.⁴⁸

Ao final do Estado Novo, a sociedade movimentava-se numa ampla campanha política. O ano de 1945 foi marcado por movimentos de oposição a Getúlio Vargas, entre correligionários da União Democrática Nacional (UDN) e pró-getulistas adeptos do Partido Social Democrático (PSD) e do Partido Trabalhista Brasileiro (PTB). Nesse contexto, Attilio Fontana foi incumbido de organizar o PSD, por indicação de Nereu Ramos, e a concorrer nas eleições de 1947 a vereador pela cidade de Concórdia. Como vereador, do mesmo modo que acontecera quando, nos anos 30, foi conselheiro consultivo em Cruzeiro, o empresário dedicou-se à melhoria e construção de estradas de rodagem, rede de esgoto e de fornecimento de energia elétrica. Portanto, melhoria na infra-estrutura regional, visando a expansão da atividade comercial e industrial (Fontana, 1980).

⁴⁸ Veja-se Moore Jr., 1983, em especial o cap. 5.

Nas eleições de 1950, o empresário Attilio Fontana elegeu-se prefeito municipal de Concórdia e destinou a maior parte dos recursos públicos à implantação de escolas, postos de saúde e outras obras. Verifica-se, assim, o uso da máquina administrativa na melhoria das condições de vida local e na qualificação da mão-de-obra necessária ao fluxo produtivo. Portanto, o Estado local estava estrategicamente alavancando a modernização econômica. Destaque-se, por exemplo, que a prefeitura contratou um engenheiro civil (Raul Mena Barreto), um médico (Zoé D'Ávila) e veterinários. Esses profissionais eram contratados pela prefeitura, mas também prestavam serviços ao frigorífico Sadia. Um depoimento ilustra o caso: "Eu conheci o Sr. Attilio em Porto Alegre. Eu era um engenheiro recém-formado e ele convidou-me para ir trabalhar em Concórdia, na prefeitura. Então eu trabalhava meio período na prefeitura e meio na Sadia, pois não existia engenheiro na empresa e era necessário ampliar as instalações, conhecer máquinas, treinar mão-de-obra etc. Já na segunda metade da década de 50 passei a ser apenas funcionário da Sadia".⁴⁹

Portanto, nota-se a transformação de um bem público em num bem privado. Esse trajeto ocorria como algo natural, pois o mais importante era o "bem geral da comunidade" de Concórdia. Esse caminho, conduzido pelo líder local, induzia essa "comunidade" à ideologia dos interesses conjugados entre Estado, iniciativa privada e sociedade, com base na idéia de harmonia social. Observe-se, igualmente, as formas paternalistas e assistencialistas desenvolvidas pelo empresário em relação aos seus "colaboradores" (Fontana, 1980). (As relações paternalistas e assistencialistas encontram-se no cap. 3, item 3.4.)

Nas eleições posteriores, o empresário elegeu-se deputado estadual (1955-58), deputado federal (1959-62) e senador (1963-71). Em 1970 foi indicado por E. Garrastazu Médici á vice-governança do Estado, na administração de Colombo Machado Salles. Entre os anos 61 e 62, ocupou a Secretaria Estadual da Agricultura, passando a efetuar a modernização da agricultura catarinense. Poder-se-ia afirmar que todo o processo de

⁴⁹ Entrevistas com Raul Mena Barreto, mai. de 1993, S. Paulo. Raul casou-se com a filha de Attilio Fontana, assumindo no final dos anos 80 a presidência do Grupo Sadia.

modernização da agricultura catarinense foi baseado no sistema de integração, após 1963, quando Fontana, a convite do governo norte-americano, conheceu os vários sistemas de integração na agricultura norte-americana. Esse sistema foi apenas reforçado, pois no início da década de 50 o Grupo Sadia fundara a Fazenda Santa Luzia. Esta foi constituída por Attilio e o médico veterinário Roberto Nogueira, funcionário do Ministério da Agricultura. Com a interferência de Nogueira nesse ministério, foi possível a importação de linhagens de suínos da Inglaterra, que seriam entregues a pequenos produtores residentes na fazenda, sendo alguns destes familiares de Attilio Fontana originários da Itália.

Em sua visita aos EUA, o senador levou uma comitiva composta por diretores, engenheiros, veterinários e outros do Grupo Sadia. Ao retornar, indica para assumir a Associação Rural de Concórdia o engenheiro químico e seu sobrinho, Victor Fontana.⁵⁰ Na Associação, Victor Fontana e seus técnicos passaram a selecionar pequenos produtores que se enquadravam no modelo de integração. Portanto, verifica-se, por parte de Attilio, uma estratégia ousada de cópia e aperfeiçoamento, em Santa Catarina, do modelo agroindustrial norte-americano.⁵¹

Essa forma de ocupação direta de cargos públicos foi acompanhada pelos demais grandes grupos agroindustriais do oeste catarinense. O empresário Plínio A. De Nês, por exemplo, presidente das organizações Chapecó, foi prefeito (1956-61), deputado estadual (1963-66), secretário estadual da Secretaria do Oeste no governo Colombo Salles e presidente do Badesc (1976-79).⁵² Em sua gestão no Badesc, priorizou a eletrificação

⁵⁰ Victor Fontana dirigiria, entre 1975 e 79, a Secretaria da Agricultura e a vice-governança entre 1983 e 86. A representação dos diretores das agroindústrias do oeste catarinense das diferentes instâncias foi constante nas décadas de 60, 70 e 80.

⁵¹ Esse aspecto pode ser reforçado ainda quando se examina os seus discursos como senador. Na maioria deles referia-se à necessidade do governo federal apoiar a criação de animais de pequeno porte, privilegiar a modernização agrária e o desenvolvimento de associações rurais. Em conversas com sua filha Terezinha, perguntou-se a ela o que Attilio achava das multinacionais no setor de frigorificação no Brasil. "Simples. Papai afirmava que a presença das multinacionais era boa porque obrigava a Sadia a investir constantemente para poder competir" (entrevistas em São Paulo, 1990).

⁵² A Secretaria do Oeste foi constituída para amenizar os conflitos existentes entre essa região e a capital do Estado. Aliás, existe um movimento no oeste catarinense

rural e financiou um entreposto frigorífico no porto de Itajaí para armazenar produtos destinados ao mercado externo. O Grupo Perdigão se fez representar por Luiz Gabriel (secretário da Agricultura, 1966-70), Ivan Bonato, na Secretaria da Fazenda e Victor K. Reis como diretor de crédito rural do Besc - Banco do Estado de Santa Catarina (1975-79).⁵³

Essa representação nas diferentes instâncias públicas propicia aos empresários do oeste catarinense um espaço de discussão, participando e influenciando nas decisões de natureza econômica e política. Entretanto, talvez não fosse apropriado afirmar que esse processo desembocou na criação de um Estado privado, como sugerem Giese (1991) e Cário (1991), muito menos se poderia dizer que o Estado pertence à Sadia, como quer Silva (1991). Os líderes da região procuram utilizar o Estado como instrumento de alavancagem industrial e disputa do mercado mundial de carne de frango, farelo, óleo de soja etc. Por outro lado, compreenderam que essa atuação era compatível com as estratégias do governo nacional, quer antes do golpe militar de 64, quer posteriormente com os militares, que não mediam esforços para o crescimento industrial brasileiro "a qualquer custo", dentro do projeto forjado "Brasil-Potência". Assim, concebe-se aqui, o Estado como "capitalista coletivo social".⁵⁴ Portanto, sua intervenção se inscreve em relação ao capital em geral, que não poderia sobreviver sem a presença do Estado.

Essas estratégias de planejamento a curto e longo prazos nas instâncias públicas foram substituídas a partir de meados da década de 80, quando os membros das agroindústrias do oeste catarinense procuraram fazer-se representar em organismos classistas dos diferentes segmentos em

reivindicando a constituição de um novo estado, composto por parte do Paraná, Rio Grande do Sul e o oeste.

⁵³ Veja-se Giese, 1991.

⁵⁴ "O Estado não é, pois, de forma alguma, um poder imposto à sociedade de fora para dentro (...) É antes um produto da sociedade num determinado estágio de desenvolvimento; é a revelação de que essa sociedade se envolveu numa irremediável contradição consigo mesma e que está dividida em antagonismos irreconciliáveis que não consegue exorcizar. No entanto, a fim de que esses antagonismos, essas classes com interesses econômicos conflitantes não se consumam e não afundem a sociedade numa luta infrutífera, um poder, aparentemente acima da sociedade, tem-se tornado necessário para moderar o conflito e mantê-lo dentro dos limites da ordem" (Engels, 1984: 227).

que atuam. Por exemplo, a Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais (Abiove), Associação Nacional dos Fabricantes de Rações (Anfar), Associação Brasileira dos Exportadores de Frango (Abef), União Brasileira de Avicultura (UBA) e a Associação Brasileira de Pintos de Corte (Abipico) e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp).⁵⁵

Ficou esclarecido que existiam relações intrínsecas entre os grupos agroindustriais da região e o Estado, mas isso não significa que aqueles estejam acima deste, pois o Estado está acima dos capitais individuais. Se o Estado é o “capitalista coletivo ideal”, quais seriam as medidas político-institucionais adotadas para a implantação e desenvolvimento do capitalismo agroindustrial do oeste catarinense?

1.5.2 Os incentivos fiscais e a expansão empresarial

Afirmou-se que, no período 1930-45, o governo de Santa Catarina estava preocupado em implantar um sistema de infra-estrutura capaz de sustentar a modernização econômica. A política do governo brasileiro implementava o processo de substituição de importações. No setor agroindustrial, as usinas açucareiras e as indústrias de beneficiamento de café contavam com uma política econômica de incentivo, através da criação do Instituto de Café de São Paulo (1927), Conselho Nacional do Café (1931) e o Instituto do Açúcar e do Alcool (1933). O primeiro instrumento de ação direta do Estado, no desenvolvimento agroindustrial mais amplo, surge em 37 com a constituição da Creai (Carteira de Crédito Agrícola), do Banco do Brasil, com a finalidade de ampliar o financiamento agrícola e conceder empréstimos aos projetos agroindustriais. Em 1943 foi instituído, no Brasil, a Política de Garantia de Preços Mínimos. Na década de 60 grande parte dos gastos governamentais eram com a política de Empréstimos do Governo Federal (EGF), dirigida às agroindústrias. Esse sistema de empréstimos beneficiava duplamente as agroindústrias: “Em primeiro lugar, compram matéria-prima a preços mais convenientes, pois

⁵⁵ Em 1990, o presidente do Grupo Perdigão presidia a UBA, o do Grupo Sadia a Abef e o vice da Sadia liderava a Abiove (Belik, 1992:155). Em 1995, Luiz Fernando Furlan (Sadia) assumiu a direção da Fiesp.

pagam por esta preços mínimos - que normalmente é a média dos preços das últimas safras e que freqüentemente, por razões várias, não acompanha a variação do mercado - ou pagam o preço do mercado em período de safra, quando a superoferta faz o preço se posicionar em níveis mais baixos. Em segundo lugar, as empresas utilizam um capital de giro mais barato tendo em vista que a taxa de juros praticada é inferior à do mercado“ (Belik,1992: 147). Os dois estados mais beneficiados com os EGF, entre 1976 e 83, foram Santa Catarina e São Paulo, onde se concentram a maior parte das indústrias de óleos, rações e carnes.

A partir da década de 50, o governo brasileiro passa a se preocupar, por assim dizer, definitivamente com o setor agroindustrial. Primeiro, com a criação do Plano Salte e, posteriormente, com o Plano de Metas de JK. Segundo Belik (1992: 63), “as metas selecionadas para o segmento de alimentação do Plano de Metas de JK eram em número de seis: trigo, armazéns e silos, frigoríficos e matadouros, mecanização da agricultura e fertilizantes”. Apesar dos esforços, as prioridades colocadas pelos dois planos não alcançaram totalmente seus objetivos. Contudo, já em 1951, durante o Governo Vargas, várias medidas foram implantadas apoiando a instalação de frigoríficos no interior do Brasil Central (Andradina, Araçatuba, Campo Grande, Montes Claros, Teófilo Otoni e outros) (Mamigonian, 1976: 12).⁵⁶

Em Santa Catarina, de 1951 a 1956 (governo de Irineu Bornhausen), foi criado o Plano de Obras e Equipamentos (POE) que visava destinar recursos públicos aos investimentos em estradas de rodagem, energia elétrica, educação, saúde e agricultura. Em 1953, Bornhausen criou a Secretaria da Agricultura, desvinculando esse órgão da Secretaria de Viação e Obras Públicas. Em sua gestão, foram construídos ainda silos e pontos de vacinação de suínos. Os governos seguintes (Jorge Lacerda e Heriberto Hülse) promoveram a interligação do oeste catarinense ao litoral. Em 61, foi realizado um Seminário Sócio-Econômico, formado por duas subcomissões, tratando dos seguintes temas: educação, energia elétrica,

⁵⁶ Entre 1952 e 62, o governo brasileiro, através do BNDE, financiou e apoiou a instalação de sete empreendimentos no setor de matadouros com capacidade para abater 1 milhão de bovinos e 380.000 suínos (relatório anual, BNDE, 1962).

crédito, agricultura, transporte, mão-de-obra, saúde pública, carvão, mate, madeira, pesca, integração do oeste, turismo e planejamento regional. Esse seminário resultou no Plano de Metas do Governo (Plameg) sob a administração de Celso Ramos. O Plameg consistia em formular uma política global de desenvolvimento em Santa Catarina. Foram criados o Besc (Banco do Estado de Santa Catarina), a Celesc (Centrais Elétricas de Santa Catarina), a Secretaria dos Negócios do Oeste. Vale destacar que o governo federal criou, em 1961, o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, cujos objetivos gerais visavam o desenvolvimento dos três estados integrantes da região Sul (Giese, 1991: 68).

A inovação, em matéria de política agrícola por parte do governo federal, surge após o golpe militar de 64. É criado o Plano de Ação Econômica do Governo (PAEG) o Sistema Nacional de Crédito Rural, o Fundo Geral para a Indústria e Agricultura (Funagri), que reunia o Fundo de Democratização do Capital (Fundece), o Fundo de Financiamento à Importação de Bens de Produção (Fibep) e o Fundo Nacional de Refinanciamento Rural (FNRR). O Funagri agregava recursos provenientes de entidades nacionais e internacionais, mobilizados pelo Banco Central, e saldos remanescentes das contas selecionadas (Belik, 1992: 88). Administrado pelo Banco Central, esse fundo passa a ter uma conta própria junto às autoridades monetárias e, em 1967, vincula-se ao Sistema Nacional de Crédito Rural, a mola mestra da modernização da agricultura brasileira.

Visando o atendimento de demandas específicas do setor rural, o Funagri passa então por um processo de fragmentação. Por conseguinte, a partir de 1967 foram criados vários outros fundos e programas específicos, como o Fundo para o Desenvolvimento da Pecuária (Fundepe), Fundo Especial de Desenvolvimento Agrícola (Fundag), Programa Nacional do Alcool (Proalcool), Programa Agroindústria (Pagri), Programa Nacional de Armazenagem (Pronazem) e o Programa de Corredores de Exportação (Corex) (Belik, 1992: 89).⁵⁷ Em termos gerais, não obstante, o Funagri

⁵⁷ Em 1980, a Política de Garantia de Preços Mínimos é incorporada ao Funagri e, em 1982, o Corex, Pagri e Proagri vão se fundir ao Fundo Nacional de Refinanciamento Industrial, que abrigará ainda o Polamazônia, Polonordeste, Plancafé etc. Destaque-se que o Fundepe atuou no financiamento dos rebanhos das regiões Norte, Nordeste e no Centro-

constitui-se, na segunda metade dos anos 70, no maior fundo de financiamento colocado à disposição do setor agroindustrial. Contudo, a ascensão dos outros, como Proalcool e Fiset (Reflorestamento), reduz, a partir do final dos anos 70, substancialmente a sua participação no desenvolvimento agroindustrial. Em 66, o governo brasileiro implanta o Finex, que atuou como mecanismo de financiamento de capital de giro às empresas exportadoras, adiantando receitas de vendas. Esse fundo recebeu a complementação do *draw-back* e o Befiex (Benefícios Fiscais à Exportação), criado em 1972, que concedia reduções de imposto de renda, isenções de IPI e ICM, crédito-prêmio e outros incentivos no seio do I Plano Nacional de Desenvolvimento.

É nesse contexto mais geral que se insere a política de modernização da agricultura catarinense e de apoio às agroindústrias. Em 1957 é fundada a Acaresc, órgão executor da extensão rural em Santa Catarina. Além da assistência técnica gratuita aos pequenos e médios agricultores, cuja base de produção consiste na mão-de-obra familiar, a Acaresc oferecia crédito orientado mediante convênios com o Banco do Brasil, Besc, Banco Mercantil, Bamerindus e BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul) (Giese, 1991: 54).

O BRDE, criado em 1961, desempenharia papel fundamental no desenvolvimento catarinense. Inicialmente com financiamentos ao setor industrial e, posteriormente, através dos programas de financiamento à suinocultura e à avicultura. Entre os anos de 1963 a 80, esse banco realizou várias operações com o setor industrial catarinense, que resultaram num total de recursos em torno US\$ 1,2 milhões (valores de 1980). O ramo alimentar catarinense obteve a maior parte dos recursos, 18,6% do total, sendo que entre os grupos que mais obtiveram verbas destaca-se a Perdigão (Giese, 1991: 78). No que se refere às aplicações de recursos em suinocultura e avicultura, o BRDE destinou, entre 1970 e 78, cerca de US\$ 8,1 milhões (valores de junho de 78) (Giese, 1991).

Oeste. Já o Corex - financiado basicamente através de recursos de bancos japoneses - propiciou a modernização dos portos de Paranaguá e Rio Grande para o escoamento de cereais e soja para o mercado externo.

Além da atuação da Acaresc e do BRDE, o governo barriga-verde criou em 63 o Fundo de Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (Fundesc) que ficou sem operar até 1968. A implantação do Fundesc contou com o apoio do Ato Institucional nº5 (AI-5), começando definitivamente a atuar no desenvolvimento industrial no início do "milagre econômico". O sistema garantia, a todas as empresas, o desconto de 10% no ICM, sob o compromisso de aplicação em projetos de modernização e implantação de unidades industriais. Do total de recursos liberados entre 1970 e 78 (US\$ 30,9 milhões), o oeste catarinense (que inclui o Alto Vale do Rio do Peixe, o Meio-Oeste Catarinense, o próprio Oeste Catarinense e o Extremo Oeste Catarinense) obteve cerca 30,9%. Obviamente, todas as agroindústrias obtiveram incentivos junto ao Fundesc.

As três maiores do setor - Sadia, Perdigão e Ceval-Hering - obtiveram, em 1973, cerca de US\$ 3,5 milhões (valores de 1977) de recursos do Fundesc. Isto representou cerca 10,28% do total de verbas liberadas pelo sistema. O total de recursos alocados ao Grupo Sadia foi utilizado na construção da sua unidade abatedoura de aves em Chapecó.

Em 1975, Brasília lança o II PND (1975-79), cujo objetivo era o desenvolvimento dos setores de base, abertura de novos campos de exportação de manufaturados, desenvolvimento tecnológico industrial, incremento da indústria alimentar e a resolução dos desníveis regionais.

No bojo do II PND, o governo estadual lança a sua estratégia do desenvolvimento econômico de incentivo à iniciativa privada com base no Programa Especial de Apoio à Capitalização de Empresas (Procape) criado em 1975, que substituiria o Fundesc. Uma parcela dos recursos do Procape provinha do orçamento estadual (10% do ICM), a outra resultava da recompra das ações pelas empresas beneficiadas, dividendos e bonificações. Nos projetos de modernização e instalação de novas unidades industriais, se aprovado pelo Procape, este comprava as ações da empresa, a qual, por sua vez, recomprava-as num prazo de cinco anos. Nessa estratégia de desenvolvimento econômico, dois aspectos merecem destaque no que se refere à modernização da agricultura: 1) "o prosseguimento dos programas de pesquisa, extensão e assistência técnica

rurais, agora através de organismos mais modernos e aperfeiçoados” e 2) “prosseguimento dos programas de distribuição de energia elétrica, a cargo do Estado e execução de um programa, em ritmo acelerado, de ampla eletrificação rural”.⁵⁸

Assim, o Procape dinamizava e racionalizava o desenvolvimento industrial e agropecuário catarinense. Entre 1975 e 1982, foram liberados cerca de US\$ 150 milhões (valores de 1982). Desse total, US\$ 27 milhões destinaram-se ao ramo alimentar, isto é, 18% do total. Em termos de distribuição dos recursos regionais, o oeste catarinense, composto pelas microrregiões do Alto Rio do Peixe, Alto Uruguai, Meio-Oeste Catarinense, Oeste Catarinense e Extremo Oeste, obteve entre 1975 e 1978, aproximadamente, US\$ 6,8 milhões (valores de 1978), isto é, 24,5% dos recursos totais do Procape.⁵⁹

A tabela 2 demonstra o total de recursos desembolsados pelo sistema Procape e as agroindústrias beneficiadas de 1975 a 1982.

⁵⁸ Relatório da Secretaria da Fazenda, s.d. (mimeo). A partir de 1975, foram criados o Cepa, a Emater (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) e a Empasc (Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária). Esses organismos somaram-se à Acaresc e à Secretaria da Agricultura na modernização da agricultura.

⁵⁹ Conf. dados da Secretaria da Fazenda (Procape) in Giese, 1991.

Tabela 2 - Desembolso Procape - acumulado 75-82 (mln US\$)

Valores	Empresas	% do total	Localidade
0 - 15			
1.909	Cia. Krause	0,1	Itajaí
4.407	Floramel	0,23	Grande Fpolis
5.966	Wildener	0,29	Biguaçu
7.955	Frii	0,5	J. do Sul
11.137	Codipesca	0,77	Laguna
11.932	Frig. Gunz	0,79	J. do Sul
16 - 50			
23.168	Frigoaves	1,53	Itapiranga
25.854	Seara	1,73	Seara
27.842	Agrop. Zink	1,84	Pres. Getúlio
29.831	Kinnberg	1,98	Rio do Sul
30.044	Seara Avícola	1,99	Xanxerê
31.735	Lactoplasa	2,10	Lages
33.596	Seara	2,22	Xanxerê
37.786	Rouxinol	2,50	Rio do Sul
39.775	A. Manique	2,64	Criciúma
39.775	Cia. Jensen	2,64	Blumenau
39.775	Frig. Sul Cat.	2,64	Criciúma
42.665	Weege	2,83	Pomerode
43.753	Safrita	2,90	Itapiranga
44.946	Slpal	2,98	Chapecó
51 - 100			
51.057	Sadia Avícola	3,58	Chapecó
53.307	Cevai	3,53	Blumenau
59.663	Energe	3,96	Guaramirim
59.633	F. Cantagalo	3,96	São José
65.609	Chapecó Av.	4,35	Chapecó
74.518	Fricasa	4,94	Canoinhas
78.207	Cesca	5,19	Itajaí
79.551	Perdigão	5,28	Salto Veloso
82.831	Seara	5,49	Xanxerê
87.506	Perdigão	5,88	Capinzal
91.484	Perdigão	6,07	Herval d'Oeste
101 -			
109.031	Eliane	7,23	Criciúma
11.371	Max Wilhelm	7,39	J. do Sul
127.282	Frigoplan	8,4	Lages
132.452	F. Peperi	8,7	S. M d'Oeste
149.337	Planalto	9,9	Lages
196.828	Perdigão	13,06	Joaçaba
266.099	Oba	17,6	Imaruí
361.958	Ceval Export.	24	S. Fco. do Sul
26.829.489	Total do Ramo		

Fonte: Relatório Procape, Secretaria da Fazenda, Florianópolis (in Giese, 1991).

Com base na tabela 2, vê-se que os grupos Perdigão e Ceval-Hering obtiveram, respectivamente, 30,2% e 27,5% do total dos recursos liberados ao ramo alimentar catarinense. No caso da Perdigão, esses investimentos serviram para a instalação de unidades industriais em Salto Veloso,

Capinzal, Herval d'Oeste e Joaçaba. O terceiro grupo a obter parte considerável de empréstimos do Procape foi o Seara, abocanhando 11,43%. Depois da instalação de unidades em Seara, Xanxerê, esse grupo foi comprado em 1982 pela Ceval-Hering. A participação ativa do Grupo Perdigão, Ceval-hering e Seara na obtenção de verbas não foi seguida pela Sadia e demais agroindústrias do oeste catarinense, a qual obteve apenas US\$ 51 mil dólares, ou seja, de 3,38% dos recursos para a conclusão de um abatedouro de aves em Chapecó. Essa participação reduzida do grupo pode ser explicada pela sua fraca presença no governo do Estado no período de 1975 a 1982, diferentemente do Grupo Perdigão, que, por exemplo, contava com Ivan Bonato na Secretaria da Fazenda. As demais agroindústrias do oeste catarinense obtiveram recursos modestos, com exceção do frigorífico Peperi de São Miguel d'Oeste, que se assenhorou de 8,7% dos recursos. Convém frisar, ainda, que as micro-unidades das áreas de colonização alemãs e italianas do norte do estado de Santa Catarina receberam empréstimos na faixa de zero a 50 milhões de dólares. Exceção feita às empresas ~~Mas~~ Wilhelm (US\$ 111.371 mil), Fricassa (US\$ 73.518 mil) e Energe (US\$ 59.663 mil). Esses valores foram inferiores ao total dos alocados às empresas atuantes no setor de pescado, por exemplo, a Oba de Imarie e a Cesca de Itajaí. Paralelamente à constituição do Procape, o governo catarinense criou o Badesc, que em 20 anos de atuação injetou US\$ 12 bilhões na economia catarinense. Além disso, implementou uma série de projetos importantes em benefício de diversos ramos industriais, com destaque ao têxtil (US\$ 232,5 milhões), ao agroindustrial (US\$ 208,2 milhões) e à cerâmica (US\$ 193,7 milhões).⁶⁰

Além do Procape, extinto em 1982, o governo barriga-verde criou em 88 o Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (Prodec) cujo objetivo era apoiar financeiramente a implantação de novas unidades industriais, tomando como referência os valores do ICM recolhido. Esse programa apresentava vantagens tais como juros nulos, correção monetária plena e prazo de carência entre 12 e 60 meses. Em 1995, o Prodec foi

⁶⁰ Conf. revista *Rumos do Desenvolvimento*, nº 115, ago. 95.

reformulado e seus incentivos concedidos baseavam-se na postergação do pagamento de parte do ICMS gerado nos primeiros 10 anos de funcionamento do empreendimento. No primeiro ano, o financiamento via ICMS é de 75%, caindo gradativamente até chegar a 40% no último ano. A amortização do empréstimo é feita em 10 anos, com uma carência de 5 anos. O ICMS não-pago é devolvido sem juros.⁶⁰ Em 1991, o governo estadual criou o Programa de Desconcentração de Atividades Produtivas (Prodap), com o objetivo de estimular, por meio de incentivos, o desenvolvimento das regiões como Campos de Lages, o Sul, o Planalto Norte e municípios com população até 10.000 habitantes. Em 1991, foi criado ainda o Programa de Modernização da Indústria Catarinense - Promic (Cario, 1991).

Entre os que obtiveram recursos do Prodec, pode-se destacar o Grupo Sadia e a Cooperativa Central Oeste Catarinense. Entre os anos de 1987 a 91, foram liberados cerca de Cr\$ 14,9 bilhões de cruzeiros (US\$ 13,9 milhões). Desse montante, Cr\$ 1,55 bilhões (US\$ 1,45 milhões), quer dizer, em percentuais 10,13%, foram destinados à Sadia, para a construção da nova fábrica de presuntos em Concórdia e 4,19% para a de salames. A instalação dessas duas unidades resultou num total de 115 empregados, um faturamento anual de US\$ 37,3 mil para a de presuntos e US\$ 19,4 mil para a de salames.

No âmbito da política nacional, as agroindústrias contam ainda com fundos do BNDES. Entre os anos de 1980 e 89, o peso das alocações destinadas às agroindústrias fica abaixo dos 20%. Já entre 1983 e 1987, esses recursos chegaram à casa dos US\$ 600 milhões a cada ano, isto é, o percentual de 17,1% dos desembolsos gerais do BNDES (Belik, 1991: 135). Os setores mais beneficiados por esse sistema foram papel e celulose, sucro-alcooleiro e soja. De 1972 a 82, o parque industrial de óleo de soja dobrou, sendo a totalidade financiada pelo BNDES.⁶¹ Tendo por base os relatórios anuais desse banco, procura-se aqui, desvendar a participação

⁶⁰ Revista *Rumos do Desenvolvimento*, nº 115, ago. 95.

⁶¹ Conf. relatório da Abiove in Belik, 1992: 150.

dos grupos agroindustriais do oeste catarinense na absorção dos recursos nas suas diferentes linhas de crédito. A tabela 3 informa como se deu essa partilha, no período de 1980 a 91

Tabela 3 - Participação das agroindústrias do Oeste Catarinense na absorção de recursos provenientes do BNDES

	Carteira de participação societária 1										Desembolso geral 2						Total 1	Total 2						
	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	91	90	89	88			87	86	85	84	83	82
Ceval	282	375	324	1929	1177	1439	1000	6331	4045 / 398 b (BA)	9431	8629	51	5526	8629	9431	4045 / 398 b (BA)	6331	1000	1439	1177	1929	324	375	282
Chapecó	213	195	403	1889	753	651	2124	4104	651	753	1889	403	195	213
Frigibrás	473	579	601	3974	2887	4480	4161 (PR)	...	8,9	12,9	4480	2887	3974	601	579	473
Perdigão	1007	665	431	1223	1162	1239	756	2314	...	5529	5,7	1239	1162	1223	431	665	1007
Sadia (Avícola)	137	133	79	544	328	762	1,9	762	328	544	79	133	137
Sadia (CDA)	732	625	368	2447	2066	2573	3907	...	3447	...	8,8	2573	2066	2447	368	625	732
Sadia (Joaçaba)	198	148	114	286	746	286	114	148	198
Moinho da Lapa	909	7720 (PR)

Fonte: Relatório Anual, BNDES, vários anos (elaboração do autor).

Segundo a tabela 3, por um lado, entre 1980 e 85, as empresas privilegiaram a absorção de dinheiro barato através da venda de ações ao BNDES.⁶³ Nessa estratégia, destacaram-se o Grupo Sadia com US\$ 24,3 milhões, a Perdigão com US\$ 5,7 milhões, Ceval-Hering com US\$ 5,5 milhões e o Grupo Chapecó com US\$ 4,1 milhões. Por outro lado, verificase que, de 1986 a 91, foi privilegiada a absorção de recursos nas diferentes linhas de crédito do BNDES. Já nessa estratégia, constata-se que a Ceval-Hering tomou US\$ 84 milhões, seguida da Sadia com US\$ 28,9 milhões, Grupo Perdigão com US\$ 8,7 milhões e Grupo Chapecó com US\$ 2,1 milhões: Portanto, adotaram-se estratégias diferenciadas na década de 80.

Em termos gerais, pode-se ver que tanto o Estado nacional como o Estado regional procuraram, a partir de 1960, instaurar uma política de desenvolvimento no setor. Trata-se de uma política baseada na ação consciente do Estado a articular os diferentes setores que compõem o complexo agroindustrial. Nessa etapa, através de incentivos fiscais, linhas de crédito, isenção de impostos, créditos-prêmios etc., o governo procurou alçar as agroindústrias brasileiras a um patamar de competitividade mesmo mundial.

⁶³ Exceção feita ao Grupo Perdigão, que em 1980, absorveu US\$ 219 mil, e o Grupo Ceval-Hering, em 1982, US\$ 93 mil (relatório do BNDES).

CAPÍTULO 2

AS ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS DAS AGROINDÚSTRIAS DO OESTE CATARINENSE

Conforme foi visto anteriormente, o excedente acumulado por alguns comerciantes foi a base para a formação de uma nova atividade produtiva: o capitalismo agroindustrial do oeste catarinense. Combinando diversificação e verticalização, agregando valor aos produtos e acelerando a capacidade de aprendizagem tecnológica, os grandes conglomerados do ramo alimentar da região potencializaram ao máximo suas atividades industriais e comerciais: constituíram então, um embasamento produtivo de crescimento rápido e seguro no mercado, tanto interno quanto externo, passando a se expandir geograficamente, incluindo novas e diferentes localizações e interações, novos setores produtivos, empresas de serviços, de pesquisas etc. Tais interações se fazem com outras empresas e com as demais do grupo. Esses bons êxitos foram obtidos através de estratégias funcionais seguras, rápidas, eficazes e prudentes.

Demonstrar-se-á, neste capítulo, o arcabouço empresarial do Grupo Sadia, destacando a desigualdade nas organizações administrativas, a estrutura acionária da holding sobre as demais firmas do conglomerado, a participação dos grupos familiares no controle das ações e o seu desempenho econômico-financeiro na década de 80. Busca-se

compreender o panorama de gestão dos grupos agroindustriais do oeste catarinense.

2.1 ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: A COMBINAÇÃO DESIGUAL

No desenvolvimento histórico do sistema capitalista, as empresas sempre estiveram preocupadas em buscar uma teoria e uma prática que solucionassem os problemas gerenciais, administrativos e de planejamento econômico. Até 1850, as empresas do centro do sistema capitalista adotavam métodos administrativos orientados pelo praticismo do seu proprietário. Era necessário ordenar as operações, atribuir funções, reajustar os custos, as vendas, a folha de pagamento, os lucros, as perdas, enfim. A forma encontrada pelo dono da empresa era a dominação econômica, cultural, moral e física.¹ Se a estrutura do sistema capitalista de que tratamos se insere dentro dessa concepção, vejamos quais as teorias e práticas adotadas pelas agroindústrias do oeste catarinense nas definições das políticas gerais de planejamento econômico e administrativo.

A partir do segundo ciclo longo de Kondratieff - mais precisamente após 1850 - as empresas introduziram, no processo de trabalho, métodos e organizações orientados por uma equipe de gerentes e administradores. "A gerência científica, como é chamada, significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão" (Braverman, 1980: 82).

O desenvolvimento dos métodos e organização do trabalho foi fundamentado por Taylor. Braverman (1980) destaca que o *taylorismo* se alicerça em três princípios: 1º) dissociação do processo de trabalho das especialidades dos trabalhadores, 2º) concepção e execução devem tornar-se esferas separadas do trabalho e 3º) a gerência terá o monopólio do

¹ Ver, a respeito, Braverman, 1980.

conhecimento para controlar cada fase do processo de trabalho. Essa estrutura gerencial e administrativa evoluiu e teve o seu apogeu durante os períodos ascendentes do terceiro e quarto ciclos longos, redundando na separação entre as etapas de concepção e execução. Em determinado lugar da unidade fabril são executados os processos físicos e, em outro, estão concentrados o projeto, o planejamento, o cálculo etc. Contudo, diante da recorrente crise do sistema capitalista mundial - iniciada em 1973, fase depressiva do quarto ciclo longo de Kondratieff - novas diretrizes empresariais são elaboradas, abandonando-se os princípios da administração clássica (taylorismo).

As mudanças das estratégias anunciam a prioridade aos aspectos humanos de gestão, buscando a participação de cada empregado no processo decisório, numa gestão descentralizada. Trata-se de melhorias sucessivas na estrutura organizacional das empresas, visando a maximização dos lucros, redução dos custos e aumento da produtividade. Este novo paradigma, chamado *toyotismo*, aumenta a responsabilidade dos escalões intermediários, requerendo maior qualificação de toda a estrutura operacional. O empregado do "chão da fábrica" possui várias funções: resolve todos os problemas que possivelmente surjam nos processos produtivos, controla a qualidade dos produtos (eliminando assim o controle de qualidade final), insere informações nos computadores e sugere mudanças nos processos produtivos.

A emergência desse novo modelo empresarial (toyotismo) e, conseqüentemente, de novo formato organizacional visa aumentar a cooperação, nas unidades fabris, dos funcionários com a empresa, a cooperação entre as várias instâncias gerenciais, entre fornecedores e produtores, produtores e usuários-consumidores, bem como a cooperação entre as empresas rivais visando projetos comerciais e de desenvolvimento tecnológico. "Os desafios contemporâneos impõem à gestão empresarial a tarefa de definir, implementar políticas - de organização e operação - indutoras de comportamentos orientados para melhoria contínua de produtos e da eficiência de processos. A busca de melhoria contínua

implica uma gestão empresarial comprometida com investimentos permanentes em aprendizado” (Coutinho e Ferraz, 1994: 187).

Assim, o treinamento da mão-de-obra passa a ter um caráter generalista, exigindo polivalência dos trabalhadores do chão da fábrica e dos encarregados do raciocínio estratégico, requerendo maior integração e coordenação, levando todos a participarem mais ativamente dos processos decisórios e das tarefas de gestão.

Nos EUA e na Europa, vários grupos econômicos já adotaram esse novo paradigma administrativo, onde, independentemente de quem sejam seus proprietários, os funcionários são governados de forma democrática, rompendo com os esquemas tayloristas de administração.² No Brasil, o empresariado nacional apenas está atento às evoluções promovidas pelo novo modelo gerencial e administrativo. As empresas-líderes dos diferentes complexos industriais prevêem, ainda para esta década, grande aumento na demanda por técnicos mais qualificados e alterações nos padrões gerenciais. Entretanto, segundo Coutinho e Ferraz (1994: 201), no Brasil ainda “prevalecem organizações familiares e formatos empresariais competitivamente incipientes”. Acreditamos que o estilo “familiar” das organizações brasileiras não retarda o processo de introdução do novo paradigma gerencial. Na verdade, é uma condição vantajosa em relação aos EUA (pois os laços familiares facilitam a interação profissional) e muito mais próxima das organizações japonesas, onde a “corporação nada mais é do que um conjunto de pessoas, cada uma delas conhecida como Sha-in, ou membro (não empregado) da corporação. Os acionistas constituem um Grupo de ricos emprestadores de dinheiro que têm interesse no empreendimento” (Ohmae, 1985: 215).

No oeste catarinense, portanto, esses movimentos acabam tomando corpo no conjunto do tecido industrial. Em sua dissertação, Silva (1991) afirma que o Grupo Sadia sofreu, na década de 80, mudanças radicais na

² Conf. pesquisa da McKinsey & Company in Ohmae 1985: 219. Contudo, muitos grupos americanos e europeus sofrem com o processo de adaptação do taylorismo para o toyotismo, pois ainda existe excesso de separação entre concepção e execução, com elevado número de trabalhadores especializados em administração de empresas, engenheiros etc.

estrutura administrativa. As estratégias operacionais deixaram de ser resultados de empreendimentos pessoais, passando a “estilos de administração científica”, isto é, as decisões são tomadas por um staff de executivos e não mais, à moda primitiva, por um indivíduo-proprietário. Esta parece também a conclusão a que chegou Sílvio Cário (1991), quando da análise dos grandes grupos econômicos de Santa Catarina.

Entretanto, em nossa pesquisa de campo, chegamos a conclusões distintas, sugerindo a existência atualmente de dois padrões administrativos interligados, enquanto antes era só um. Para tanto, se faz necessário investigar as reais transformações ocorridas no interior dos grupos agroindustriais do oeste catarinense, tendo-se como base empírica a Sadia. Na sua trajetória histórica, o proprietário-fundador Attilio Fontana - que presidiu o grupo até 1983 - interferia pessoalmente em todos os níveis da atividade empresarial, até mesmo controlando o desempenho dos seus subalternos. Em sua biografia, Fontana (1980: 131) afirma que acompanhava de perto e examinava todo o processo produtivo e administrativo.

Como forma de manter seu prestígio e domínio gerencial dos empreendimentos, Attilio Fontana contava, desde as primeiras fases da instalação da empresa, com a presença de seus familiares e amigos de confiança nos melhores cargos e em ocupações subordinadas. Isso já ocorria desde seu tempo de comerciante. Um desses familiares, Dário Fontana, era responsável pela aquisição de alfafa e outros produtos para as casas comerciais. Dizem os relatos de Attilio Fontana (1980: 200): “Continuei conduzindo os meus negócios (...) e cercava-me de homens de confiança que pudessem ter futuro na sociedade. Esse foi sempre o meu lema desde que comecei como pequeno comerciante”.

Essas palavras demonstram que o proprietário do empreendimento criava dentro da própria empresa, quer através de familiares ou de amigos, os executivos da empresa, os quais gradualmente iam sendo incorporados. A consolidação dessa estrutura fazia-se, vale esclarecer, pelas ligações matrimoniais. Inicialmente, o engenheiro Raul Mena Barreto dos Reis, os médicos Zoé D`Avila e os contadores Osório Furlan, por exemplo, foram

incorporados ao sistema produtivo, mas posteriormente acabaram se casando com filhas de Attilio Fontana. “Foi sempre com muita emoção que vi minhas filhas se casarem, e posso afirmar que uma das maiores felicidades de toda a minha vida foi vê-las casarem-se bem (...). Tanto foi assim que meus genros - todos eles - se tornaram, não só meus amigos, como também grandes e preciosos companheiros de trabalho” (Fontana, 1980: 200). Observe-se que esses três profissionais estavam lotados na Prefeitura de Concórdia, na década de 50, conforme foi dito, e prestavam serviços, nas horas vagas, à Sadia.

Enquanto muitas empresas no Brasil e no mundo passavam por reestruturações gerenciais, a Sadia se orientava pelo padrão familiar e patriarcal clássico, pois era um grupo de pessoas que se reuniam nos finais de semana para a resolução dos problemas - mas a palavra final sempre era do Attilio Fontana.³ Ao invés da descentralização administrativa, Fontana dominava e direcionava os destinos da empresa através de uma organização estabelecida por ele e cumprida religiosamente pelos seus subalternos. Essa hierarquização estava fundada na desigualdade “natural” e complementação entre homens, na dominação pessoal e no poder pessoal do detentor do capital.

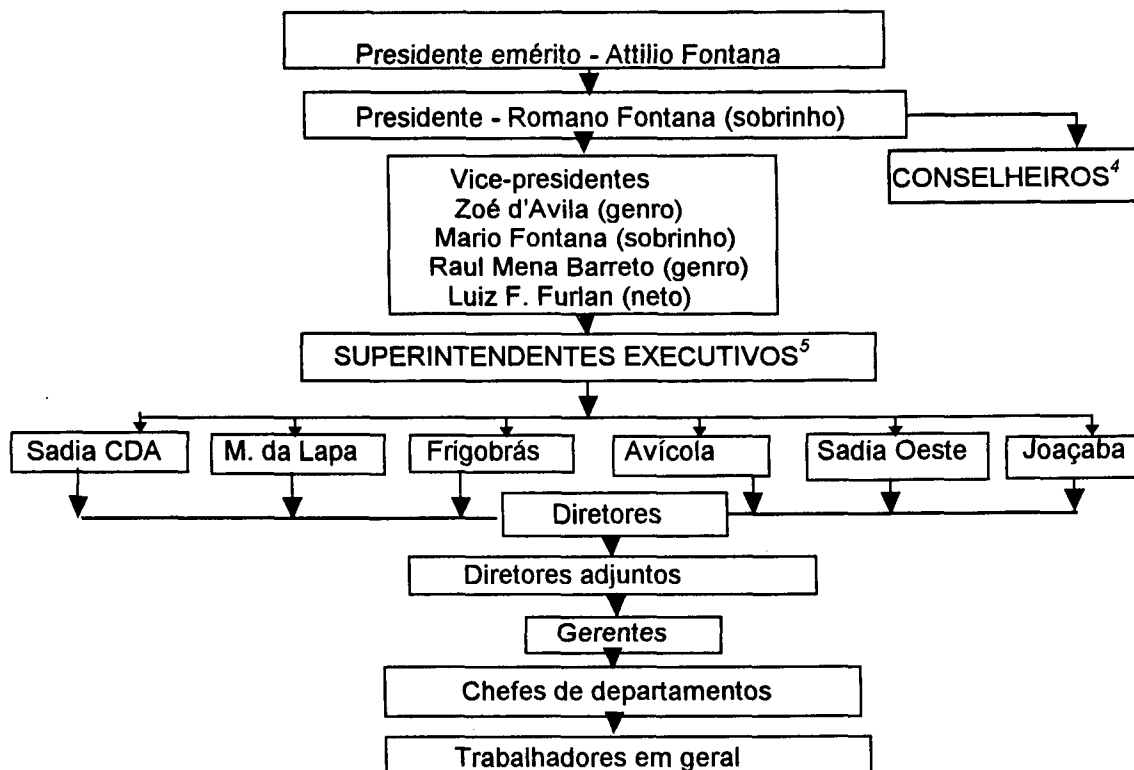
Desta forma, percebe-se que a Sadia se caracterizava pela combinação desigual de relações capitalistas de produção (remuneração salarial, produção de mercadorias, enfim) e uma estrutura administrativa gerencial patriarcal. Isso pode ser corroborado pelo fato do Grupo Sadia apresentar elementos constantes: os empregados afirmam que o “Seo Attilio” tratava todo mundo “igual”; os empregados do rés da fábrica eram obrigados a ter conhecimento das várias etapas produtivas; os trabalhadores eram generalistas (polivalentes) e não especialistas; eles não eram apenas empregados, mas “colaboradores”; a ascensão dos empregados e demais diretores faz-se por anos de trabalho e dedicação à “casa”; os chefes são, ao mesmo tempo, os operários; o número de técnicos

³ Entrevista com o Sr. Norberto Landman, ex-diretor do Moinho da Lapa, S. Paulo, que nos anos 40 passou a trabalhar nas casas comerciais de Attilio Fontana e acabou se casando com sua sobrinha.

especialistas, engenheiros e outros, só aumentou consideravelmente a partir da década de 70; as formas assistencialistas e paternalistas de tratarem os “colaboradores”. Vale registrar, ainda, a gratidão dos mais antigos empregados do grupo para com os familiares do patriarca.

Assim sendo, podemos concluir que o Grupo Sadia copiou o estilo administrativo ocidental, mas a substância permaneceu familiar. Esse “*modus operandi*” de administração, imposto por Attilio Fontana, assemelha-se aos estilos dos samurais japoneses e dos líderes militares italianos na época do Renascimento, os famosos *Condottieri*. Especialmente a cidade de Concórdia, no caso da Sadia, configurava-se como centro de decisões, acumulando ainda a função de centro de concepção e criação, até meados da década de 70, quando São Paulo passou a ser sede. A figura 4, a seguir, ilustra a estrutura administrativa desse conglomerado, a qual predominou até meados dos anos 80.

Figura 4 - Estrutura administrativa (1987)



Fonte: Relatórios anuais do Grupo Sadia, 1987 (elaboração do autor).

Verifica-se, na figura 4, que grande parte dos cargos de executivos era composta por familiares do patriarca Attilio Fontana. Por outro lado, percebe-se que, aparentemente, existe uma estrutura hierárquica que dificultava a aproximação do presidente, vice-presidente, diretores, superintendentes e outros, aos demais trabalhadores. Contudo, essa estrutura é aparente, à medida que muitos elementos do alto escalão formaram-se na própria empresa. Por conseguinte, os trabalhadores da base espreitavam a possibilidade de ascensão aos escalões mais altos.

⁴ Osório Furian (genro), Omar Fontana (filho), Ottoni Fontana (sobrinho), Victor Fontana (sobrinho), Ivo Frederico Reich (empregado antigo), Gerson Dalcanhaie (empregado antigo), Walter Fontana Filho (neto).

⁵ Ivo Reich, Mario Fontana (superintendente da Frigobrás), Raul Mena Barreto (superintendente do Moinho da Lapa), Ottoni Fontana (superintendente institucional), Octaviano Zandonai (empregado antigo, superintendente de Concórdia), Gerson Dalcanhaie (superintendente da Sadia oeste), Egydio Mauretto (empregado antigo e superintendente de Toledo), Alberto Stringhini (empregado de carreira e superintendente de Dois Vizinhos) e Wilmar Spengler.

Ademais, a praticidade desses escalões (já que foram trabalhadores que começaram como réis da fábrica) aproxima as hierarquias supracitadas. Novamente, confirma-se a existência de um estilo empresarial muito próximo do existente no Japão.

Visto como se estruturou o padrão de gestão empresarial do Grupo Sadia, orientado por uma filosofia patriarcal, cabe analisar de que forma esse esquema sobrevive ou é reproduzido.

Segundo Silva (1991), no final da década de 80, a empresa Brasilconsult desenhou um novo sistema corporativo para a Sadia. Essa nova estrutura fundamenta-se na criação do comitê corporativo de gestão e um conselho de administração. Assim, o esquema administrativo anteriormente montado foi desarticulado para dar lugar a "estilos de administração científica".

A idéia de uma nova estrutura administrativa esbarrava nas características familiares tradicionais de gestão, pois Attilio transferira para seus genros, amigos de confiança e demais familiares os cargos de presidente, conselheiros e diretores. O conselho de administração era composto pelos familiares (dez, de um total de onze) e o comitê corporativo de gestão era presidido e dirigido pelos antigos funcionários ligados à estrutura familiar.

Não obstante, essa nova estrutura promoveu a ascensão de três novos superintendentes não-membros da família Fontana, homens de confiança de Attilio, formados dentro do grupo. Esses superintendentes da Sadia Concórdia S.A., Sadia Oeste S.A. e Frigobrás (SP), procuraram dar característica administrativa profissional, promovendo cursos de atualização e especialização para as chefias, gerentes e outros, dentro da própria empresa. Esse novo quadro de superintendentes - como não podia deixar de ser - provocou um pequeno conflito no interior do Grupo Sadia, pois em vez de serem indicados os membros da família, designaram-se funcionários com vários anos nos cargos de diretores, numa franca valorização dos profissionais de carreira. Enquanto isso, a terceira geração assume os cargos de diretores executivos e conselheiros administrativos. Assim, fica patente que os conselhos de administração constituem-se, como bem

salientou Cário (1991), em lócus de acomodação de interesses e de influência no processo decisório, nos âmbitos econômico e político da sociedade.

Em 1993, os acionistas majoritários do Grupo Sadia iniciaram um intenso processo de reestruturação interna, deflagrado com a indicação de Luiz F. Furlan (neto de Attilio) para a presidência do conselho superior de administração. Dessas mudanças nasceu um novo modelo de gestão corporativa, desenvolvido pela empresa McKinsey & Company, com vistas a reduzir os níveis hierárquicos, priorizando as equipes precisas, as responsabilidades claras de líderes e executivos, bem como a agilidade do processo decisório. Segundo Walter Fontana Filho, "estamos nos reestruturando para que os executivos responsáveis por áreas específicas de negócios tenham mais poder de decisão."⁶ Entre as mudanças introduzidas, está a reformulação do conselho de administração. Um acordo de acionistas permitiu que as nove ramificações da família Fontana, detentora de 76% do capital do grupo, fossem representadas num conselho que conta com sete membros da família, além do presidente executivo, Walter Fontana Filho. Segundo o acordo, feito em 1993, Walter teve que trilhar um ano de preparação profissional antes de ser posto na condição de presidente, no final de 1994.

Outras mudanças foram ainda operadas. Dentre elas, podemos citar o Plano de Aposentadoria Precoce, que pretendia diminuir os quadros de chefias em 10% e introduziu o sistema TQS - Total Qualidade Sadia. O sistema TQS fornece as ferramentas que propiciam a melhoria dos processos industriais e administrativos, bem como do ambiente de trabalho, ampliando os níveis de produtividade e de competitividade da empresa. O TQS foi implantado, em vários níveis, nos diversos setores da empresa, difundindo-se através do treinamento sistemático das chefias, que têm a responsabilidade de repassá-lo aos operadores. Os grandes desafios do TQS consistem em motivar permanentemente os trabalhadores dentro dos conceitos de qualidade, onde sua participação é imprescindível, e reduzir

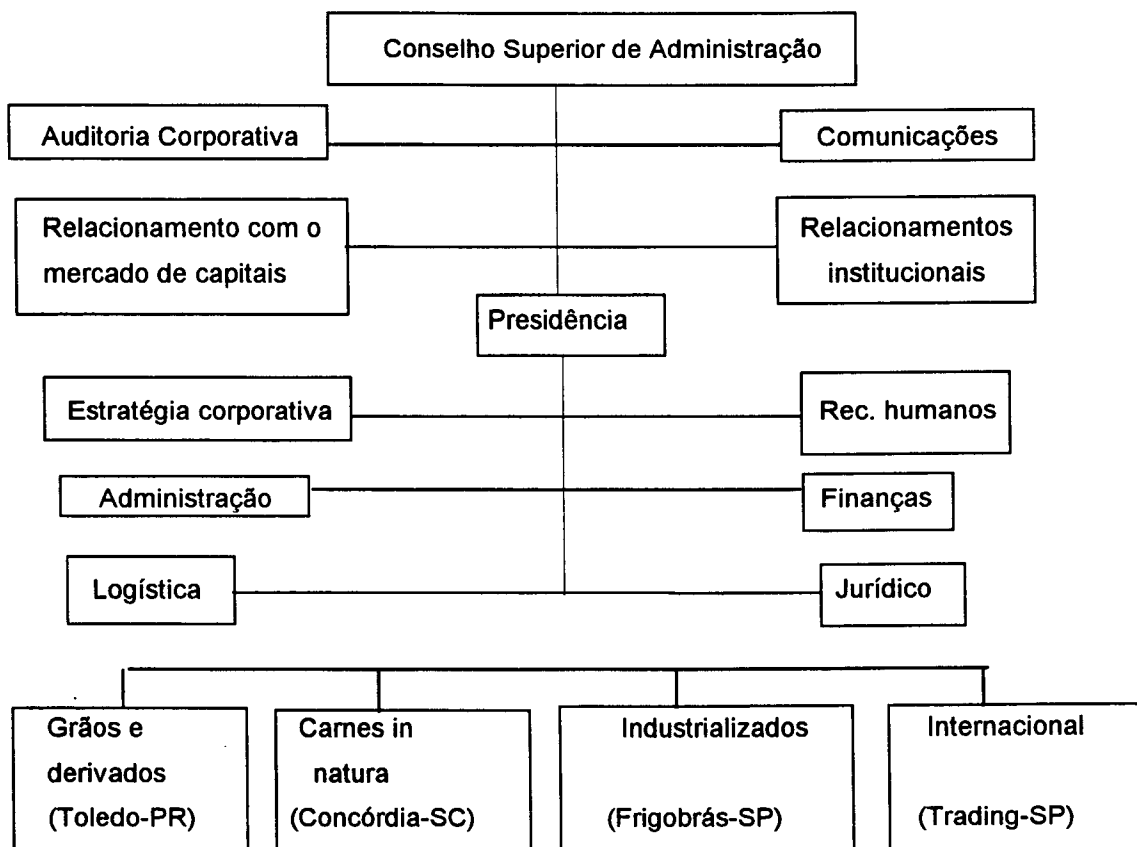
⁶ Conf. entrevista ao *O Estado de S. Paulo* em 22.11.93.

ainda mais o turnover.⁷ Portanto, verifica-se, como já foi dito, uma aproximação mais nítida com o estilo japonês de administrar.

A nova estrutura empresarial do Grupo Sadia está calcada em quatro unidades de negócios, que são as atividades da empresa. Geograficamente, o poder decisório transferiu-se para São Paulo e as unidades de negócios encontram-se assim distribuídas: grãos e derivados (Toledo, PR), carnes *in natura* (Concórdia, SC), industrializados (São Paulo, SP) e internacional (São Paulo, SP).

A figura 5 esquematiza a nova estrutura administrativa do Grupo Sadia.

Figura 5 - Estrutura administrativa do Grupo Sadia (1994)



Fonte: Relatório anual do Grupo Sadia, 1994.

⁷ Conf. relatório anual, Grupo Sadia, 1994.

Nota-se, pela figura 5, que a estrutura foi enxugada, diminuindo assim vários cargos intermediários. O conselho superior de administração é composto por: uma presidência com Luiz Fernando Furlan no cargo (neto de Attilio Fontana); uma vice-presidência, a cargo de Zoé D' Avila (genro de Attilio Fontana); e um conselho coordenado pelos seguintes participantes: Omar Fontana (filho de Attilio), Ivo Reich (funcionário de carreira), Walter Fontana Filho (neto), Sérgio F. dos Reis (neto), Ottoni F. Filho (neto) e Romano Fontana Filho (neto de Attilio). Portanto, dos nove conselheiros, incluindo a presidência e a vice-presidência, oito são membros da família de Attilio, o que indica um caráter extremamente familiar. A área executiva é composta por um presidente, Walter F. Filho e os diferentes setores operacionais. Os negócios de grãos e soja, Artemio Fronza; carnes *in natura*, Octaviano Zandonai; industrializados Eduardo Fontana D' Avila - neto de Attilio; e internacional Murilo Guimarães. Conta ainda com vários diretores nas diferentes unidades industriais, de comércio e serviços, do Grupo Sadia. A diretoria executiva é composta por dois familiares e três empregados de carreira. Ressalte-se que os diretores-adjuntos, num total de 31, são todos empregados antigos, que foram fazer cursos de graduação, na maioria dos casos, após os seus 30 anos de idade. Vale destacar que cabe às unidades de negócios desenvolver, planejar e executar uma política global e uma estratégia própria de longo, médio e curto prazos. Deve explorar todas as boas oportunidades que surjam, manter e expandir as suas atividades e participações na industrialização de carne bovina, suína, aves e de soja. Portanto, note-se que é uma estratégia de atuação efetiva e agressiva no mercados nacional e internacional. Isso pode ser constatado pelos volumes produzidos, em 1995, pela unidade de grãos e derivados: o milho movimentou 1.440 toneladas, a soja 2 milhões de toneladas, o esmagamento de soja em torno de 1.650 mil toneladas e o óleo enlatado em torno de 200 mil toneladas.⁸

Pelo exposto, pode-se concluir que essas transformações no seio do Grupo Sadia não significam um processo de administração científica, no

⁸ Conf. revista *Integração* nº 139, nov./dez. de 1994.

sentido de administradores profissionais externos à empresa, como sugere Silva (1991) e Cário (1991), mas revelam uma estrutura familiar estamental muito próxima dos Zaibatsu dos japoneses. Essa nova estrutura significa “resgate dos princípios de organização estabelecidos em Concórdia há cinqüenta anos, pois nos primeiros tempos, sob liderança de Attilio Fontana, havia uma equipe ágil de familiares e colaboradores, capacitados para tomar iniciativas e assumir responsabilidades claras.”⁹ Entretanto, as semelhanças estão na estrutura familiar, onde os filhos únicos e genros têm *status* de presidente, vice-presidente, enfim, pois, diferentemente da Coréia, onde o sistema sucessor tem como monopólio o primeiro filho que veio antes da II Guerra Mundial (Hattori, 1984), no caso Sadia os genros assumiram o processo sucessório.

Essas mudanças ocorreram em virtude da diminuição da liderança do Grupo Sadia no mercado de carnes industrializadas, entre 1991 e 1992.¹⁰ Necessitava-se buscar administradores, no interior da empresa, que possuíssem uma visão global de todo o processo produtivo, adaptar a antiga estrutura ao mais próximo possível do modelo de gestão japonês, bem como promover maior agilidade, eficiência e rapidez de decisões. Assim sendo, existe uma combinação de dois estilos administrativos: de uma parte há um processo de profissionalização dentro das empresas e, de outra parte, uma estrutura organizacional centrada na figura de parentes e empregados de carreira da empresa. Isso pode ser comprovado quando se verifica a estrutura da sua unidade de negócios de grãos e derivados. A atividade comercial se compõe de duas diretorias: a comercial, exercida por Nelson Mamede, e a de compra de grãos, ocupada por Ivo Vlademir Reich, além da produção, pela qual responde Anestor Fotini; portanto, diretores de carreira.¹¹ Essa característica própria, como aqui foi visto, é de certa forma, continuidade do estilo de administração implementado por Attilio Fontana.

⁹ Conf. exposição da diretoria executiva do Grupo Sadia, revista *Integração*, ed., cit.

¹⁰ No mercado de carnes industrializadas, a redução foi de 25,4%, em 1991, para 21,4% em 1992. (Dados da Nielsen publicados em *O Estado de S. Paulo* de 22.11.93.)

¹¹ Veja-se nota 8.

Essas reestruturações atingiram também a Perdigão e outros grupos econômicos brasileiros, norte-americanos e europeus.¹² Em 1993, os acionistas da Perdigão S.A. fecharam um acordo que previa a limitação das decisões tomadas pelos sócios majoritários - a família Brandalise. Por um lado, o acordo iniciava o processo de transferência da decisão da empresa para uma diretoria nomeada em comum acordo com os sócios minoritários - o Grupo Weg S.A. e o Continental Bank. Por outro lado, o novo acordo determinava que qualquer deliberação só podia ser aprovada se dois terços dos votos dos acionistas majoritários e minoritários fossem favoráveis. As três empresas da holding - agroindustrial, alimentos e Amazônia - passam a ser administradas por um conselho composto por representantes dos três sócios e por uma diretoria executiva. Assim, a Perdigão passou a ser presidida por Eggon J. da Silva, representante do Grupo Weg S.A. Contudo, a concretização da venda da empresa em 1994 por um *pool* de oitos fundos de pensão reformulou a sua direção. Atualmente, o diretor-presidente é Nildemar Secches, que representa os interesses dos fundos de pensão (donos de 70,66%) do capital do grupo e a Weg Motores, detentora de 14,81% das ações ordinárias, após ter adquirido as ações do Continental Bank.¹³

Evidencia-se ainda, no caso do Grupo Sadia, uma certa cultura empresarial, pois: 1) administra seguramente sua estrutura financeira, baseada sobretudo em recursos próprios e capitais baratos do Estado (isenção de impostos, subsídios e empréstimos do governo federal - BNDES e estadual) e da corporação financeira internacional (órgão do Bird); 2) os trabalhadores têm garantia de progresso em suas carreiras, como ficou demonstrado anteriormente; 3) são tratados como colaboradores e são, na sua maioria, generalistas, principalmente os de 25 e 30 anos de serviços prestados à empresa; 4) a garantia de emprego confere a cada trabalhador

¹² Em 1995, a Royal Dutch Shell reformulou toda a sua estrutura empresarial com a criação de unidades de negócios e comitês administrativos. Essas mudanças foram radicais, visavam atacar o excesso de funcionários e burocracia, eliminando "muitos feudos regionais pelos quais a Shell administra seu império mundial" (*Gazeta Mercantil* de 19.4.95, p. C-5).

¹³ Conf. *Folha de S. Paulo* de 25.5.95.

certa dedicação à empresa, como se ele próprio fosse o dono (na verdade, o trabalhador se sente casado com a empresa); 5) procura-se utilizar a capacidade criadora e produtiva dos empregados através de métodos de participação do tipo caixas-de-sugestões (com o Método de Análise e Solução de Problemas - Masp - introduzido em 1992, foram resolvidos 2.800 problemas, dos quais 2.000 só em 94); 6) incentiva-se e estimula-se um clima social comum a todos os trabalhadores, como numa grande família, com harmonia; 7) a empresa oferece para todos os seus empregados certo número de vantagens: a) complementação de aposentadoria pela mesma Fundação; b) assistência médico-hospitalar através da Fundação Attilio Fontana; c) cursos internos para educação e alfabetização de adultos; d) bolsas de estudos de graduação e pós-graduação para os funcionários; e) empréstimos; f) almoços e jantares comemorativos; g) investe em esporte e lazer, oferecidos aos funcionários e dependentes.

Essa cultura empresarial Sadia, de que fala Mamigonian¹⁴, indica certa preocupação em manter uma relação harmoniosa entre empregados e patrões, evitando assim possíveis conflitos sociais. Enfim, a estrutura do Grupo Sadia apresenta-se orgânica - como uma grande família - e empresarial. Essa característica, como foi observado antes, é muito próxima da existente no Japão. Essas similitudes explicam “por que as técnicas administrativas japonesas (qualidade total) penetram mais rapidamente no Brasil do que nos EUA.”¹⁵

2.2 ORGANIZAÇÃO DO CONTROLE ACIONÁRIO: UMA ESTRUTURA FAMILIAR

Observou-se que o Grupo Sadia apresentou uma estrutura administrativa e gerencial muito distante das estruturas gerenciais das empresas ocidentais e bastante próxima ao estilo japonês. Ora, a

¹⁴ Entrevista realizada na Sadia Oeste por Armen Mamigonian em 10.10.91, mimeo.

¹⁵ Conf. Mamigonian (1994 a).

permanência de familiares na gestão dos negócios é uma forma de evitar a pulverização do capital total da empresa. Entretanto, as grandes agroindústrias do oeste catarinense recorreram ao mercado de capitais como forma de obter capital barato aos investimentos de centralização e concentração de capital. Somente no ano de 1990, as três companhias abertas do grupo (Sadia Concórdia, Frigobrás e Sadia Oeste) conseguiram resultados superiores à média das bolsas na valorização dos papéis. "O mercado acionário constitui uma fonte de financiamento de recursos a custos reduzidos, permite aos empresários compartilhar as incertezas dos resultados do empreendimento com acionistas e estimula o investimento a longo prazo" (Cário, 1991: 323-24).

No final de cada exercício, as sociedades por ações, conforme a lei 6.404/76, devem distribuir o seu lucro da seguinte forma: 1) 5% do lucro para constituir reserva legal (proteção ao capital, até 20% do capital total); 2) reservas estatutárias e 3) saldo à disposição da assembléia para distribuição entre os acionistas.

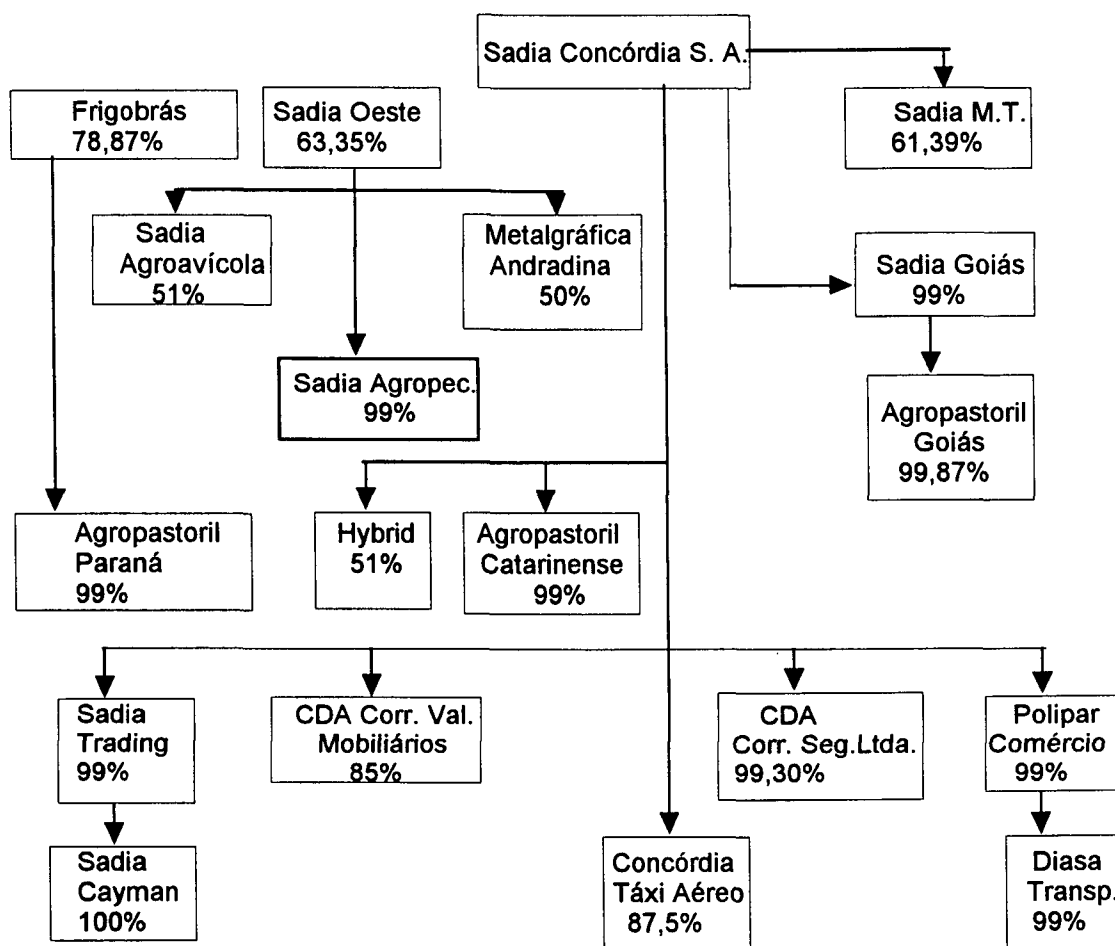
Entretanto, se as agroindústrias do oeste catarinense (Sadia, Perdigão e Chapecó) nasceram do esforço de capitais locais (exceção feita ao Grupo Ceval-Hering, de Blumenau, que adquiriu, em 1982, o frigorífico Seara), que relação há entre participação no mercado de capitais e alteração da estrutura proprietária?

Inicialmente, destaque-se que as ações enviadas ao mercado de capitais são preferenciais que recebem dividendos e o reembolso do capital sem direito a voto. As ações ordinárias ao portador têm direito a participar nas deliberações administrativas do capital e não são negociáveis nas bolsas de valores - exceção feita se o proprietário assim o quiser. Essas ações negociadas nas bolsas de valores não alteram a estrutura proprietária dos grandes grupos econômicos. Ambas as ações são negociadas nas bolsas de São Paulo, Rio, Minas, Espírito Santo, Brasília e extremo Sul. Os papéis negociados do Grupo Sadia registram alta liquidez e obtêm valorização real superior a 200%. Somente em 1992 foi barganhado um quarto do capital preferencial da holding Sadia Concórdia.

Desta forma, tendo como base os relatórios da Comissão de Valores Imobiliários do Rio de Janeiro, procura-se compreender a estrutura societária dos grupos Sadia, Perdigão e Ceval-Hering.

Na figura 6, aparece a participação da holding sobre as demais filiais do grupo.

Figura 6 - Estrutura do capital do Grupo Sadia (1993)



Fonte: Relatório anual, Sadia, 1993 (elaboração do autor).

Constata-se, pela figura 6, que a Sadia Concórdia detém a totalidade das ações ordinárias das demais empresas do grupo. No caso da Hybrid Agropastoril, a Sadia Concórdia tem apenas 51% de participação, sendo 49% de propriedade da Hybrid (multinacional canadense). Essa *joint venture* possibilitou ao Grupo Sadia a implantação de unidades especializadas em

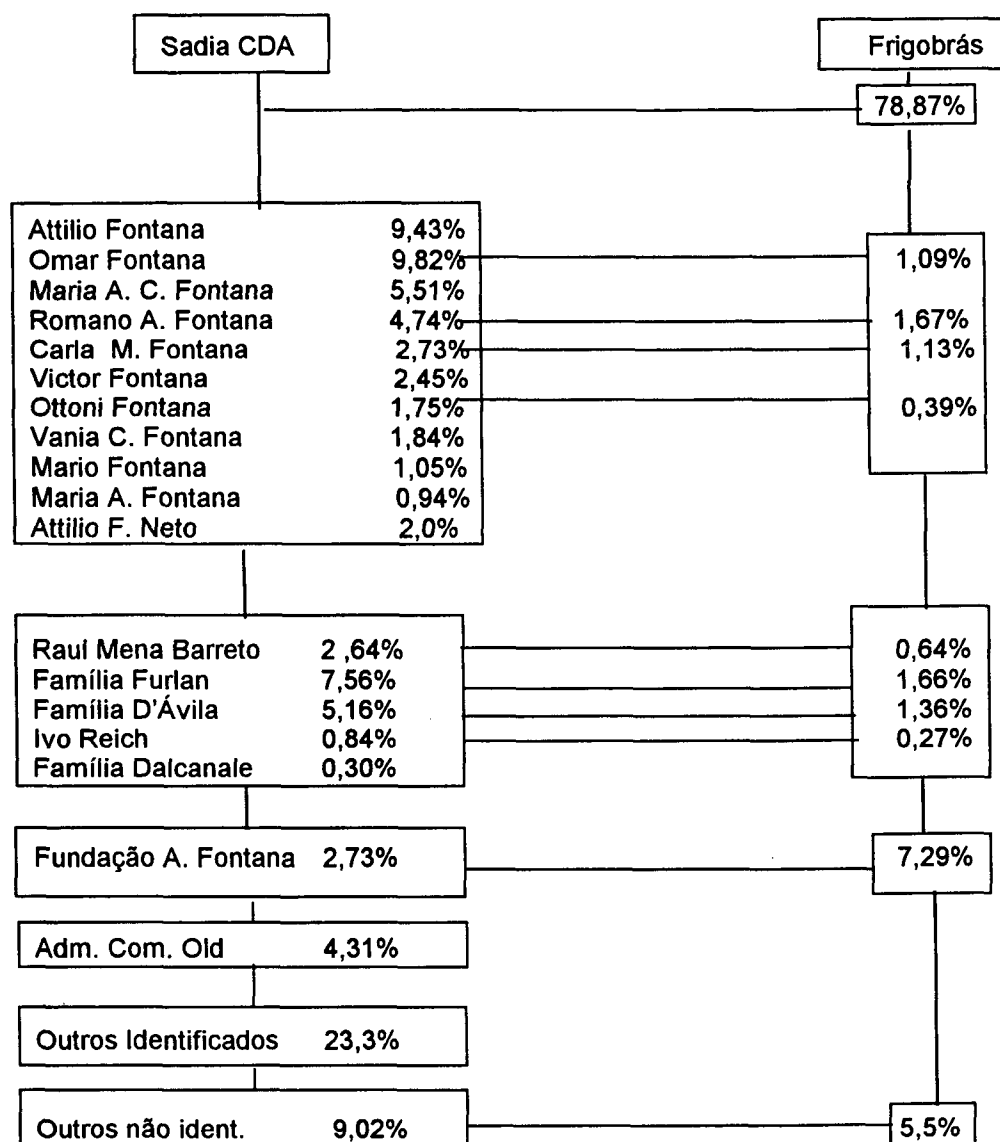
pesquisa agropecuária, com uma participação no total do capital delas. Verifica-se também que a Sadia Concórdia possui a totalidade do capital das empresas de serviços do grupo.

Vale ressaltar, ainda, conforme o organograma, que apenas quatro firmas do Grupo Sadia participam do mercado acionário (Sadia Concórdia, Frigobrás, Sadia Oeste e Sadia Mato Grosso). No caso da Sadia Oeste, duas de suas coligadas participam sozinhas no mercado de capitais (Sadia Agroavícola e Metal Gráfica Andradina). Essa nova estrutura decorre do fato do Moinho da Lapa retirar-se do mercado acionário em 1990 e ter sido incorporado pela Sadia Concórdia. A sua retirada do mercado acionário foi uma estratégia para vendê-la ao Grupo J. Macedo. Assim, a unidade do Moinho da Lapa, de São Paulo (trigo, bolo e gelatina) e a de Itapetininga (massas) passaram a ser administradas pela J. Macedo. As demais controladas pelo Moinho da Lapa (Dois Vizinhos - aves e soja; Francisco Beltrão - aves; Américo Brasiliense - aves e soja; e Campinas - soja e aves) passaram a ser administradas e ter seu capital social sob o domínio da Sadia Concórdia.

A figura 6 mostra, além disso, que não existe participação de capital financeiro na estrutura acionária do Grupo Sadia. Entretanto, em entrevistas realizadas, verifica-se a participação dos bancos Itaú e Bradesco na composição acionária da Sadia Concórdia. No caso do Bradesco a participação foi em torno de 8,5% do capital total.¹⁶ Esse aspecto é igualmente reforçado quando da análise das famílias detentoras do capital, pois o número de membros identificados é em torno de 23,3% na Sadia Concórdia, conforme figura 7.

¹⁶ Conf. entrevistas realizadas com Raul Mena Barreto, São Paulo, 1994.

Figura 7 - Participação familiar na estrutura acionária do Grupo Sadia (1985)



Fonte: Comissão de Valores Imobiliários, 1985 (elaboração do autor).

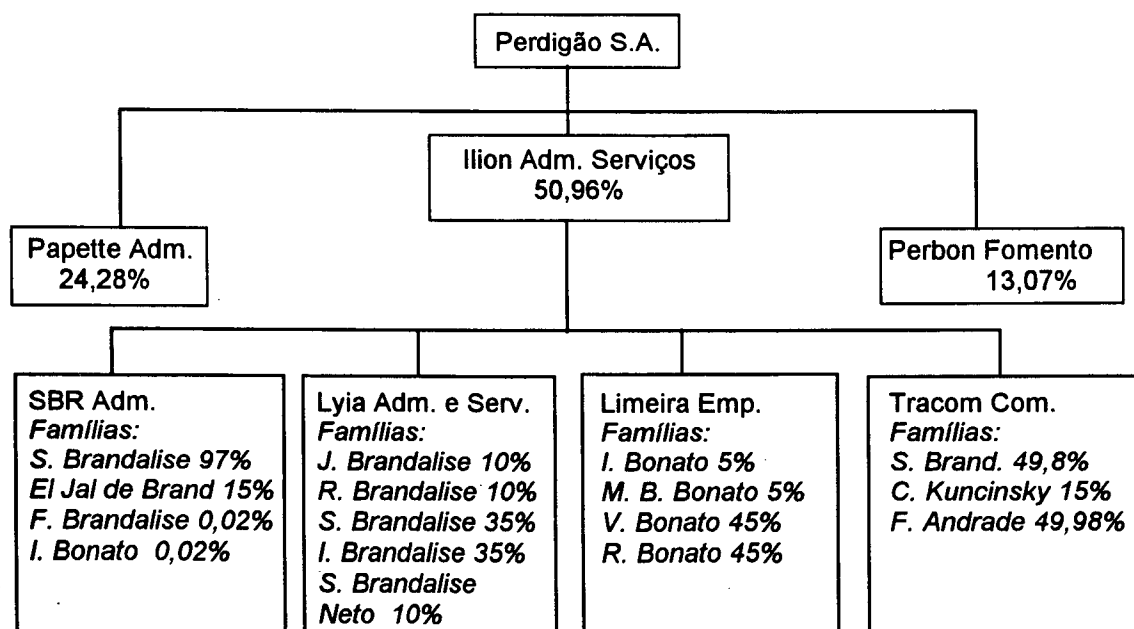
A figura 7 mostra que os membros de sobrenome Fontana possuem cerca de 42,26% do capital total da Sadia Concórdia. Entretanto, ao se somar os genros do patriarca Attilio Fontana (D'Ávila, Mena Barreto e Furlan), verifica-se que a participação da família cresce para 57,62%. Ressalte-se ainda que elementos da família Fontana detêm participação acionária na Administradora e Comércio Old Ltda. Chama atenção, também, o fato de que os mesmos detentores do capital da Sadia Concórdia são os

acionistas majoritários da Frigobrás. Então, vê-se um entrelaçamento dos grupos familiares no domínio total do capital. Contudo, pode-se afirmar que existe um grupo formado pelo sobrenome Fontana, outro pelos D' Ávila, além de um grupo formado pelos Furlan e outro pelos Mena Barreto. Essa divisão se faz presente também nas unidades da Sadia Oeste e Sadia Mato Grosso, onde outras famílias, como Dalcanale e Reich, participam mais ativamente na composição estrutural do capital total. Portanto, igualmente como no caso coreano, o monopólio do capital é de uma única família (Fontana). Porém, como há necessidade de divisão dos bens entre os familiares, houve distribuição dos capitais das demais empresas entre os membros da família. A título de lembrança, note-se que a maioria dos capitais acionários do Grupo Sadia, originalmente do oeste catarinense, concentram-se em São Paulo.

Esse processo de concentração do capital acionário nas mãos de uma única família se faz presente também no caso do Grupo Perdigão, da Ceval-Hering e da Chapecó.

A figura 8 apresenta a estrutura acionária de capital do Grupo Perdigão, em 1992.

Figura 8 - Estrutura de capital do Grupo Perdigão



Fonte: Comissão de Valores Imobiliários, 1992 (elaboração do autor).

Observe-se, na figura 8, que o capital total do Grupo Perdigão é controlado pela empresa Ilion Administradora de Serviços (50,96%), pela Papette Administradora Ltda. (24,28%) e pela Perbon Fomento Comercial (13,07%). A Ilion controla ainda a SBR Administradora Ltda., a Limeira Particip. Empreend. Ltda., a Lyia Administ. e Serviços Ltda., e a Tracom Comércio de Tratores. Já a Papette e a Perbon são geridas pela SBR, Lyia e Tracom. Em termos de participação dos acionistas nas respectivas empresas, observa-se certa concentração de capital nas mãos de duas famílias: Brandalise e Bonato.

Entretanto, essa concentração de capital nas mãos de ambas as famílias foi desarticulada em 1993, quando da venda da Perdigão S.A. para um 'pool' de fundo de pensão. A venda da Perdigão e o fim dos Brandalise na concentração do capital do grupo decorreram dos seguintes aspectos: a) utilização de capital caro (empréstimos em instituições financeiras com elevadas taxas de juros) para novos investimentos produtivos e incorporação de várias firmas atuantes no setor de carne; b) uso de capital bancário como capital de giro; c) saques constantes, por parte dos detentores do capital (Brandalise), das contas das diferentes firmas do grupo, para a aquisição de ações lançadas no mercado pelo próprio grupo; d) uma certa aristocratização da família Brandalise; e) a grave crise econômica da década de 80.

Desta forma, com a venda da Perdigão em 1995, a nova estrutura acionária do grupo está assim constituída: Previ (Banco do Brasil) com 17,16%; Real Grandeza (Centrais Elétricas de Furnas), 10,30%; Sistel (Telebrás), 17,16%; Fapes (BNDES), 10,30%; Previ (Banerj), 3,19%; Valia (Vale do rio Doce), 1,98% e Telos (Embratel) com 0,99%. Sublinhe-se, ademais, a participação do Bradesco na composição acionária e a Weg Motores com 14,81% do total. Após a venda do Grupo Perdigão os novos acionistas promoveram uma reorganização na estrutura de funcionamento. As doze empresas do grupo deverão ser reorganizadas em apenas duas através do processo de incorporação.¹⁷

¹⁷ Conf. jornal *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17.01.95, p. 14.

Em termos gerais, podemos afirmar, não obstante, que as agroindústrias analisadas, do oeste catarinense, não mudam facilmente de proprietários. Os capitais pertencem na maioria dos casos a uma família e/ou às suas ramificações (produtos de casamento) e não há presença de capitais externos ao oeste catarinense (caso da Sadia). Quanto ao Grupo Perdigão, sua crise financeira desembocou no processo de sua venda e, assim, a maior parte do capital total deixou de ser de duas famílias para se concentrar nas mãos dos fundos de pensão, bancos e empresas externas ao setor de frigorificação de carne (Weg Motores, por exemplo).

O setor de frigorificação de carne sofreu, durante a década de 80, um intenso processo de centralização de capital. Esse movimento desembocou no seguinte: por um lado, ocorreu a venda do frigorífico Seara (capital de origem do oeste catarinense) para a Ceval-Hering (capital originário de Blumenau), o Grupo Sudanisa (capital de origem rio-grandense) é vendido para a Sadia, enquanto a unidade do Grupo Chapecó, de Francisco Beltrão, foi vendida para o Grupo Sadia etc.; e por outro lado manteve o setor de frigorificação de carne nas mãos de famílias catarinenses (Sadia e Ceval-Hering). Porém, esse processo não foi comum a outros grupos econômicos regionais atuantes no setor de frigorificação de carne. De fato, muitos grupos foram obrigados a se associarem ao capital estrangeiro. A Frangosul (com unidades em Caxias do Sul, Passo Fundo e Montenegro - RS), é controlada por uma subsidiária do Rabobank coração do banco holandês Rabobank Nederland B.A.; o Frigorífico da Granja, pelo Grupo de Valores Catalanes S.A. do Panamá; o frigorífico Frango Menu Brasil Ltda., pelos grupos japoneses Jumonji Poltry Farm Co. Ltda. e Toyo Menka Co. Ltda., enquanto o Fripar está sob controle dos grupos japoneses Snow Brand Milk Products, Snow Brand Food e Kanematu-Gosho Ltd. (Campos, 1994).

Na maioria dos casos, os grupos agroindustriais do oeste catarinense, como por exemplo a Sadia, fazem aplicações financeiras e orientam seus investimentos na aquisição de títulos públicos, que apresentam garantia, rentabilidade, liquidez e segurança. Outro aspecto a se destacar é que a Sadia e a Ceval-Hering, diferentemente da Perdigão,

atuam nas subáreas de seguros e distribuidoras de títulos e valores mobiliários. Ademais, saliente-se que as agroindústrias catarinenses mantêm *joint venture* com empresas multinacionais (a Sadia com a canadense Hybrid e a Perdigão com a americana Cobb Venture) e buscam recursos baratos em instituições financeiras nacionais e internacionais. A Sadia, em 1993, adquiriu US\$ 45 milhões no Banco Mundial por intermédio da Corporação Financeira Internacional, ao passo que o Grupo Ceval-Hering pretende adquirir, em 1995, US\$ 200 milhões para novos investimentos no setor.¹⁸

Através das estratégias de associação de capitais, participação do mercado financeiro, absorção de capitais de terceiros (via mercado de capitais), aquisição de títulos públicos, utilização de incentivos fiscais e absorção de crédito externo a taxas fixas, os grupos agroindustriais do oeste catarinense aceleraram a sua acumulação interna de capital e promoveram um intenso processo de melhoramento produtivo e uma rápida expansão das escalas de produção, capazes de alavancá-los à competição externa. Esse desenvolvimento foi estruturado por um controle rígido, por parte dos familiares, na administração do capital total dos grupos, evitando assim uma pulverização do capital. Portanto, são grupos econômicos que nasceram de esforços locais, souberam concentrar cuidadosamente o capital total em suas mãos, isto é, constituíram um capitalismo familiar. Tal característica não é comum apenas ao capitalismo agroindustrial do oeste catarinense, mas também à indústria blumenauense e a boa parte do capitalismo nacional, conforme salientou Mamigonian (1966).

Se a concentração do capital nas mãos dos familiares, a participação no mercado de ações, a utilização de capital barato - via empréstimos de instituições financeiras internacionais - e as demais estratégias administrativas forneceram um quadro estável para o crescimento rápido e seguro, qual o panorama econômico-financeiro, na década de 80, dos

¹⁸ A IFC (International Financial Corporation) foi criada em 1956, filiada ao Banco Mundial, sendo seu objetivo promover o investimento privado pelo mundo. Seus empréstimos são oferecidos com taxa fixa e com taxa variável, baseados na taxa Libor em dólares. Em 1988, foram emprestados pela IFC US\$ 844 milhões. Só para o ramo alimentar brasileiro foram destinados, em 88, US\$ 32,1 milhões (Talvadkar, 1990: 91-98).

grupos agroindustriais do oeste catarinense? Sobretudo porque, na década de 80, várias empresas de frigorificação de carne e com capitais originalmente familiares entraram em crise, como por exemplo: Damo (Frederico Westphalen), Reunidas Ouro (Capinzal), Borella (Marau), Seara (Seara) etc.

2.3 ORGANIZAÇÃO ECONÔMICA-FINANCEIRA, NO BRASIL, NA DÉCADA DE 80

A economia brasileira registra, no início dos anos 80, o fim de um ciclo de crescimento, seguido de uma crise sem precedentes. O segundo “choque do petróleo”, em 1979, e a falta de medidas político-institucionais, visando a continuidade do processo substituidor de importações, demarcaram a mudança no panorama econômico. A partir de 1981, a produção interna refletiu tais mudanças com sucessivas quedas na taxa de crescimento da indústria de transformação no Brasil, conforme foi mostrado no gráfico 1, agravando-se a situação nos anos seguintes.

A perda de dinamismo do desenvolvimento industrial, nos anos 80, manifestou-se desigualmente nos mais diferentes ramos industriais. O ramo alimentar, por exemplo, apresentou taxas de crescimento em praticamente todos os anos desse decênio. Esse comportamento deve-se à extensão do mercado interno, pois segundo a Abia - Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação - “a indústria de alimentação tem desempenhado um papel estratégico no quadro recente da economia brasileira. A baixa sensibilidade dos produtos alimentares às oscilações da renda disponível faz com que este segmento esteja relativamente a salvo de oscilações bruscas”.¹⁹

Desta forma, a presente dissertação procura analisar os indicadores econômico-financeiros dos grupos agroindustriais do oeste catarinense, buscando compreender o seu desempenho na década de 80, bem como as peculiaridades do padrão de acumulação e valorização do capital.

¹⁹ Documento Abia, São Paulo, (s.d.), mimeo.

A característica básica dos índices é fornecer uma visão ampla da situação econômica e financeira das grandes agroindústrias catarinenses. Há outros indicadores que permitiriam um exame mais aprofundado. Entretanto, neste trabalho procura-se compreender se esses grupos empresariais selecionados estão, ao longo da década de 80, operando com grau de endividamento elevado, liquidez corrente boa e situação econômica favorável.

O primeiro indicador que aqui se utiliza refere-se ao grau de endividamento dos grupos econômicos selecionados. Assim, a tabela 4, abaixo, fornece um quadro geral do comportamento do grau de endividamento da Sadia, Perdigão, Ceval-Hering, bem como as diferentes comparações possíveis com o ramo alimentar brasileiro e a indústria de transformação no Brasil.

Tabela 4 - Grau de Endividamento

G	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	M
S	1,73	1,93	1,27	1,38	1	1,05	0,97	0,88	1,16	0,66	1,43	1,03	1,2
P	1,54	1,49	1,8	2,01	3,56	1,85	0,78	1,02	1,52	1,14	2,2	1,9	1,65
C	1,77	1,39	2,3	2,35	1,11	3,16	1,02	0,98	0,48	1,21	0,7	2,98	1,62
R.A.	1,13	1,01	0,9	0,76	0,65	0,64	0,57	6,97	0,56	0,62	0,82	...	1,33
I.T.	1,3	1,2	0,66	0,95	0,73	0,87	0,74	0,96	0,58	0,51	0,73	...	0,83

G.= Grupos, S.= Sadia, P.= Perdigão, C.= Ceval, R.A.= Ramo Alimentar e I.T.= Indústria de Transformação. (...) dados não disponíveis.

Fonte: Indústria de transformação e ramo alimentar: Balanço das Mil Sociedades por Ações (1980-1984), in *Conjuntura Econômica*, vol. 42, nº 3, FGV, mar. de 1988 e As Mil Sociedades por Ações (1985-1990). Postura Estratégica e Performance, in *Conjuntura Econômica*, vol. 45, nº 11, FGV, nov. de 1991. Não estão incluídas as empresas estatais. Dados das agroindústrias selecionadas, obtidos de relatórios da CVM, informações dos relatórios anuais, elaborados e catalogados pelo autor.

A tabela 4 mostra que, em termos de média geral, a indústria de transformação no país, o ramo alimentar e o Grupo Sadia apresentaram, durante o período analisado, um grau de endividamento reduzido. Essa tendência foi sendo administrada a partir de 1981. Não obstante, em termos de média geral, os grupos Perdigão e Ceval-Hering apresentaram elevados índices de endividamento, respectivamente, 1,65 e 1,62. Isto significa que,

para cada Cr\$ 1,00 próprio, Cr\$ 0,65 é de terceiros para o caso da Perdigão e, para cada Cr\$ 1,00 próprio, Cr\$ 0,62 é de terceiros para o Grupo Ceval-Hering. Em termos percentuais poderíamos afirmar que a Sadia trabalhou, durante todo o período analisado, com 44,5% de grau de endividamento em relação à indústria de transformação no país, 9,7% em relação ao ramo alimentar brasileiro, 27,27% em relação à Perdigão e 25,92% em relação à Ceval-Hering. Como se observa, o Grupo Sadia apresentou uma performance vantajosa em relação aos demais no que diz respeito ao endividamento. Convém ressaltar que a Perdigão estava trabalhando, durante todo o período, com porcentagens em torno de 98,79% em relação à indústria de transformação no Brasil e 24,06% em relação ao ramo alimentar. Já a Ceval-Hering operou com um grau de endividamento de 95,18% em relação à indústria de transformação no país e 21,80% em relação ao alimentício.

Analisando-se os dados da tabela 4, verifica-se que, no período de crise econômica 1981-83, a indústria de transformação no Brasil, o ramo alimentício brasileiro e o Grupo Sadia apresentaram redução no grau de endividamento. O efeito combinado da retração da demanda com a escalada dos custos financeiros levou a indústria de transformação, o ramo alimentar e o Grupo Sadia a fugirem do uso de capitais de empréstimos para se financiarem. A regra geral, para o período, foi a redução dos estoques de produtos acabados. Em contrapartida, nota-se o elevado grau de endividamento do Grupo Perdigão e Ceval-Hering. O endividamento dessas empresas refere-se à mobilização de recursos via concentração e centralização do capital. Para a Ceval-Hering, tal período coincide com a sua inserção no setor de frigoríficos. Esse aspecto da mobilização de recursos para investimentos produtivos, via centralização e concentração de capital, é explicativo para o caso da Sadia no período de 1979 a 1981, quando da instalação das unidades em Campinas e Américo Brasiliense (SP), a incorporação de um frigorífico em Duque de Caxias (RJ) e a modernização dos sistemas de abate de aves em Concórdia (SC), Dois Vizinhos e Toledo (PR).

A partir de 1983 evidencia uma tendência geral da indústria de transformação no Brasil, do ramo alimentar brasileiro e do Grupo Sadia em reduzir a utilização de capitais de terceiros para os investimentos. Contudo, Ceval-Hering e o Grupo Perdigão apresentavam alternâncias entre acréscimos e decréscimos no grau de endividamento. O período dos planos de estabilização (1985 a 1987) reduziu o grau de endividamento da indústria de transformação, do ramo alimentar, dos Grupos Sadia, Perdigão e Ceval-Hering, pois com o preço das matérias-primas congeladas não havia necessidade de estoque e, portanto, não se faziam necessários financiamentos a curto prazo para capital de giro. Vale destacar que, no ano de 1987, o ramo alimentar brasileiro apresentou elevado grau de endividamento em virtude das drásticas conseqüências do Plano Bresser para esse segmento industrial. O governo estimulou a importação de alimentos, promovendo assim a concorrência predatória aos produtores nacionais, que se viram obrigados a se modernizarem e a investirem no lançamento de novos produtos. Entretanto, nos anos subseqüentes, a tendência foi de redução no índice de endividamento.

O ano de 1990, por sua vez, apresenta para os casos Sadia e Perdigão, aumento de endividamento. Para a Sadia, tal aumento resulta do pagamento das unidades de Andradina e Araçatuba (SP), e Frederico Westphalen (RS), adquiridas em 89. Quanto à Perdigão os proprietários foram obrigados a lançar ações no mercado a fim de elevarem o capital total. Entretanto, muitas dessas ações foram compradas pela própria família dos controladores do grupo - os Brandalise. Ademais, para ambas as empresas, o governo federal instituiu que as cartas de câmbio só poderiam ser fechadas no momento do embarque (anteriormente, poderiam ser fechadas antes). Com a mudança, os grupos exportadores foram obrigados a tomar capital de giro ao sistema financeiro nacional, a fim de manterem a produção e cumprirem as encomendas feitas pelo mercado externo.

Levando-se em consideração que o objetivo do índice de endividamento geral é avaliar se os grupos econômicos estão operando com dívidas em demasia junto a terceiros e, assim, colocando em risco seus negócios, pode-se concluir que, dos grupos em exame, a Sadia foi o que

apresentou, durante todo o período, o mais baixo índice de uso de capitais de terceiros para investimentos. Ademais, o grupo em questão compreende que os elevados custos financeiros (taxas de juros elevadas) não são um atrativo para a absorção de empréstimos em bancos privados. Por outra parte, observa-se que o Grupo Perdigão veio constantemente utilizando, na maioria das vezes, recursos de terceiros em demasia para a sua capitalização. Isso acabou resultando na sua venda para os fundos de pensão, bancos privados e empresas privadas nacionais. Já com a Ceval-Hering notamos que, ao longo do período, houve uma preocupação constante em reduzir o grau de endividamento elevado, principalmente nos anos de 1984 e 85.

Se o grau de endividamento evidencia que as dívidas a longo prazo são elevadas, cabe investigar como operaram as agroindústrias do oeste catarinense no que diz respeito às dívidas de curto prazo. Isto é, quanto as agroindústrias têm a receber e quanto têm que pagar. A tabela 5 mostra os índices da liquidez corrente na indústria de transformação no Brasil, no ramo alimentar brasileiro e nos grupos Sadia, Perdigão e Ceval-Hering.

Tabela 5 - Liquidez Corrente

G	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	M
S	1,19	1,27	1,25	1,43	1,79	1,74	1,83	1,7	1,54	1,97	1,42	1,53	1,55
P	1,05	0,92	1,04	1,14	1,23	1,14	1,6	1,23	1,21	1,34	1,87	1,43	1,16
C	0,96	1,17	0,89	0,8	1,38	1,19	1,42	1,25	0,95	0,9	1,08	0,8	1,11
R.A.	1,11	1,09	1,1	1,22	1,28	1,33	1,3	0,8	1,17	1,11	1,03	...	1,14
I.T.	1,18	1,13	1,16	1,18	1,28	1,09	1,04	1,05	1,07	1,08	0,84	...	1,12

Fonte: Veja-se tabela 4.

Assim, com base na tabela 5, depreende-se que a situação financeira da indústria de transformação no Brasil apresentou, durante o período de 1980 a 1991, uma média geral, no índice de liquidez corrente, em torno de 1,12. Significa que, para cada Cr\$ 1,00 a pagar, a indústria de transformação no Brasil dispõe de Cr\$ 1,12 a receber. Já o ramo alimentar apresentou quociente em torno 1,14, para o mesmo período em análise. Contudo, essa tabela evidencia o fato do Grupo Sadia apresentar quociente

superior ao da indústria de transformação, do ramo alimentar, dos grupos Perdigão e Cevai-Hering. Para o período analisado a Sadia apresentou quociente de 1,55. Em termos percentuais, alcançou taxas de 38,39% em relação à indústria de transformação, 35,96% ao ramo alimentar, 33,62% relativamente ao Grupo Perdigão e 39,63% à Ceval-Hering.

A tabela 5 indica que, entre os anos de 1981 e 82 - crise econômica - os grupos Sadia, Perdigão e Ceval-Hering apresentaram uma redução nos quocientes da liquidez corrente. Isso se explica pela queda nos preços dos produtos nos mercados interno e externo. Em contrapartida, a indústria de transformação no Brasil e o ramo alimentar apresentaram índices muito próximos daqueles de 1980. A recuperação dos índices de liquidez corrente na indústria de transformação, no ramo alimentar, nos grupos Sadia e Perdigão ocorre a partir de 1983. Entre os anos de 1983 a 1987, ocorre um crescimento da Sadia em torno de 118,8% contra 107% da Perdigão e 156% da Ceval-Hering. Portanto, um crescimento superior da Ceval-Hering em relação à Sadia e à Perdigão. Em contrapartida, nota-se uma redução do ramo alimentar em torno de 95,5% e 88,9% da indústria de transformação no Brasil. Deve-se ao fato de que em 1987 foi aplicado um plano de estabilização econômica (Bresser), o qual, ao congelar preços e salários, reduziu a liquidez do conjunto das atividades econômicas. Isso se comprova pela queda da liquidez corrente dos grupos agroindustriais selecionados no ano de 1987 em relação a 1986. "Sem rentabilidade nem demanda, com confisco real do poder aquisitivo da população, o melhor que o setor poderia esperar para 1987 era que o crescimento vegetativo dos consumidores compensasse a perda de volume e os números acabassem mantendo-se estáveis."²⁰ Essa tendência de queda se manteve, no ano de 1988, para as agroindústrias selecionadas. Entretanto, esse ano, se comparado com 1987, apresentou ligeira melhora no ramo alimentar brasileiro e na indústria de transformação. Essa melhora ocorreu em virtude da contenção artificial dos preços e da conseqüente liberação da demanda reprimida, apesar dos baixos salários.

²⁰ Conf. Jacques Gelman, presidente da Associação Brasileira das indústrias Alimentícias, in *Exame Melhores e Maiores*, set, 1988, p. 123.

Em termos gerais, como foi dito anteriormente, os dados da tabela 5 revelam uma melhor performance da Sadia em relação aos demais grupos selecionados. Assim, ela dispõe sempre de mais dinheiro a receber do que a pagar a curto prazo. Ademais, verifica-se que tanto na tabela 4 como na tabela 5, as despesas financeiras do Grupo Perdigão não foram administradas com o mesmo rigor com que o foram nos grupos Sadia e Ceval-Hering. O resultado dessa situação financeira foi a venda de suas unidades industriais para um fundo de pensão, instituições financeiras e empresas catarinenses. Vale dizer que, de 1992 a 94, o Continental Bank era o maior credor do Grupo Perdigão.

Se, na época, a situação financeira da Perdigão estava péssima, quais as conseqüências dos elevados custos financeiros, no que se refere ao lucro das agroindústrias selecionadas? Respondendo a isso a tabela 6 fornece os quocientes da margem líquida (lucro) dos grupos agroindustriais selecionados, da indústria de transformação e do ramo alimentar brasileiro.

Tabela 6 - Margem Líquida

G	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	M
S	3	3,7	1,8	4,4	4,7	3,7	4,8	3,2	1	6,5	2,7	3,9	3,6
P	6,3	2,9	1	2,2	2,5	3,2	...	1,6	...	2,9	2,82
C	7,3	6,6	2,2	1,2	7,7	3,5	...	9,7	4,4	4,5	5,23
R.A.	4,6	5,3	6,5	10	7,3	10	5,8	2,5	11,3	6,1	-2,5	...	6,08
I.T.	7,5	4,8	4,7	4,2	10	6,37	8,39	8,56	9,67	22,8	-8,1	...	11,5

Fonte: Veja-se tabela 5.

Com base na tabela 6, nota-se que, em termos de média geral, a indústria de transformação, no Brasil, apresentou quocientes da ordem de 11,5, contra 6,08 do ramo alimentar brasileiro, 5,2 do Grupo Ceval-Hering, 3,6 do Grupo Sadia e 2,82 da Perdigão. Portanto, os indicadores demonstram melhor performance da Ceval-Hering em relação à Sadia e à Perdigão. A relação entre a Ceval-Hering e a Sadia foi da ordem superior de 44,4%, contra 84,39% da Perdigão. Isso se justifica pelo fato do Grupo Ceval-Hering estar diretamente mais envolvido em áreas de commodities de soja, portanto, preços mais compensadores no mercado internacional.

Entre 1980 e 83 verifica-se uma desaceleração das vendas da indústria de transformação do ramo alimentar, bem como dos grupos Cevai-Hering e Perdigão. A crise econômica, como não poderia deixar de ser, alterou o perfil dos consumidores brasileiros, que provocaram um movimento em busca dos produtos menos sofisticados, sendo que as firmas atuantes no ramo alimentar não tiveram tempo para redirecionar o seu perfil. Entretanto, observa-se que o Grupo Sadia apresentou índices de crescimento no período analisado. Ora, esse crescimento ocorreu, porém, apenas em 83, em decorrência do crescimento do mercado dos EUA, a maxidesvalorização do cruzeiro e o boicote europeu à Argentina em virtude da Guerra das Malvinas. Tais fatores foram responsáveis pela melhor performance dos setores de frigorificação de carne e auxiliaram na manutenção de índices elevados do ramo alimentar brasileiro. No ano anterior, 1982 verificava-se uma queda das quocientes indicadores do lucro do Grupo Sadia, assim como da Perdigão e da Ceval-Hering. Essa situação foi estimulada pelo achatamento dos preços dos commodities dos produtos agrícolas (soja, por exemplo), que acirrou a concorrência internacional. No caso do Grupo Cevai-Hering, a redução, no ano de 1982, em relação 1981, foi da ordem de 75%.

A fase de recuperação da indústria de transformação no Brasil e dos demais grupos agroindustriais selecionados vai ocorrer a partir de 1984, refletindo o crescimento da demanda e, conseqüentemente, a melhora nas expectativas de lucro no setor. No segmento de bovino, soja, aves e suínos, o aumento dos lucros foi impulsionado pelo congelamento da carne bovina e a elevação dos preços da carne de aves e suína, que acabaram induzindo um considerável aumento da demanda do setor de abate de animais e conservas de carne. No caso da soja, as altas cotações externas provocaram a majoração dos preços internos dos produtos derivados dessa oleaginosa. Essa tendência de crescimento foi estimulada ainda pela política econômica adotada em 1985, a qual visava o reaquecimento do mercado interno, via descompressão da política salarial. Assim, os consumidores brasileiros voltaram a comprar alimentos mais sofisticados, revertendo o processo de *drawn trading* dos últimos anos. Por conseguinte,

o consumo de produtos mais sofisticados estimulou os grupos agroindustriais do oeste catarinense a acelerar as economias de escalas dadas pelo processo de centralização do capital e o desenvolvimento de processos de diversificação (vários tipos de salames, cortes especiais nas aves, embutidos derivados de carne de aves, espetos de carne bovina etc.). Contudo, houve no ano de 1985 uma relativa e inesperada diminuição nas margens líquidas dos grupos Sadia e Ceval-Hering, que na verdade estava associada à concorrência internacional dos produtos derivados de soja e carne.

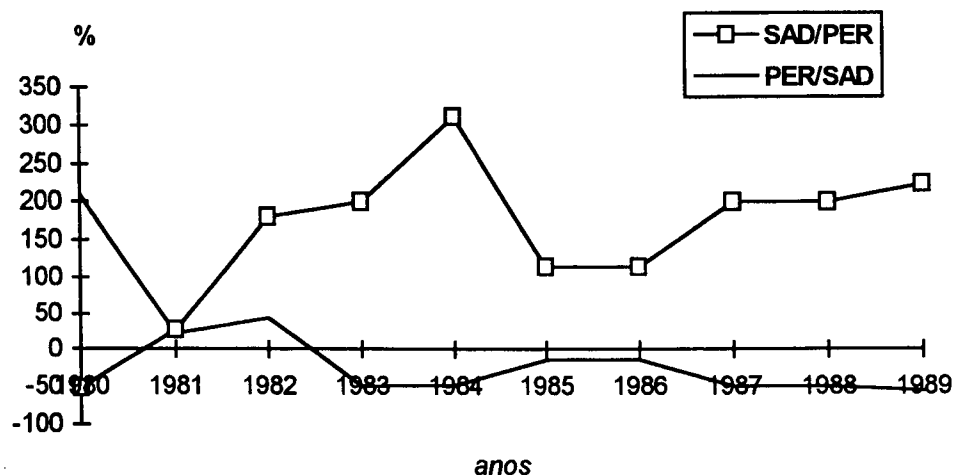
A tabela 6 indica também, a partir de 87, uma tendência declinante da margem líquida do ramo alimentar brasileiro, do Grupo Sadia e da Ceval-Hering. O fim do Plano Cruzado, associado ao descontrole de preços e à queda do poder aquisitivo da população brasileira, reduziu as vendas do ramo alimentar e das suas diferentes firmas atuantes em vários segmentos. “Se o Plano Cruzado diminuiu a margem mas compensou com o volume, o Plano Bresser nos deixou sem nada, nem margem nem volumes.”²¹ Este aspecto é notório, pois a economia brasileira, em 1987, não apresentou o mesmo desempenho favorável dos três anos anteriores. A produção industrial ficou estagnada, a inflação elevou-se e os salários (antes protegidos pelas escalas móveis) não conseguiram manter seu poder de compra em meio ao processo inflacionário. Não obstante, a elevação nos preços mundiais da soja permitiu evitar uma queda ainda maior para as agroindústrias do oeste catarinense. Já os anos subsequentes são marcados novamente por controle de preços e retração do mercado consumidor. O resultado foi o direcionamento dos consumidores na substituição dos produtos mais caros pelos básicos e/ou mais baratos.

Foi dito, anteriormente, que em termos de média o Grupo Ceval-Hering apresentou melhor performance que os grupos Sadia e Perdigão. Contudo, ele está muito mais inserido no setor soja que o Grupo Sadia. A comparação é mais interessante quando feita entre o Grupo Sadia e Grupo

²¹ Idem, *ibidem*.

Perdigão, o que mostra o gráfico 5, ao ilustrar a relação entre esses dois grupos.

Gráfico 5 - Margem líquida do Grupo Sadia em relação ao Grupo Perdigão (em %)



Fonte: Veja-se tabela 5.

Segundo o gráfico 5, somente em 1980 a Perdigão teve margem líquida superior à Sadia. Até mesmo em 1985, quando as margens líquidas foram boas para ambos os grupos, verifica-se que o lucro da Sadia em relação ao da Perdigão foi de 115%, enquanto a margem líquida da Perdigão em relação à da Sadia foi da ordem de -13,5%. Em plena crise econômica de 1982, a margem líquida da Sadia em relação à da Perdigão foi de 180% contra 44%, respectivamente. Cabe ressaltar que, nos anos de 1986 e 1988, repetimos os mesmos valores dos anos anteriores para facilitar a projeção do gráfico.

A melhor performance do Grupo Sadia em relação à Perdigão pode ser explicada pelos seguintes fatores:

- Um amplo sistema de integração de pequenos produtores, que garante preço baixo na compra da matéria-prima. Os sistemas de integração com produtores rurais e a produção própria proporcionam importantes vantagens

absolutas de custos, que decorrem do acesso às fontes de matéria-prima. O sistema de integração do Grupo Sadia é superior ao do Grupo Perdigão;

- Aumento do volume produzido de produtos com maior valor agregado;
- Excelente sistema de distribuição e comercialização própria, garantindo rapidez, agilidade etc. e reduzindo, assim, os custos operacionais. Os sistemas de empresas de comercialização do Grupo Perdigão estão, na sua maioria, entregues a empresas distribuidoras de produtos concorrentes;
- Criação de mercados específicos, como forma de ampliar ou criar parcelas de mercado. Por exemplo, o lançamento de produtos derivados da carne de peru com baixo teor de gordura e a linha de produtos semi prontos.

Esses aspectos combinados explicam por que, mesmo tendo um produto com preço superior ao do concorrente, a Sadia mantém margem líquida superior. Vale lembrar que ambos os grupos econômicos caracterizam-se, na estrutura industrial brasileira, como oligopólios diferenciados, onde a disputa pelo mercado se faz agressivamente mediante a diferenciação de produto e muito mesmo pela concorrência pelo preço.²² Acrescente-se, ainda, que o Grupo Sadia dispõe, a seu favor, do conhecimento nacional de sua marca, o que, por outro lado, inibe aparentemente o fator preço mais elevado que o da concorrência.

Ao se afirmar que o desempenho da Sadia foi superior ao da Perdigão pelos fatores expostos anteriormente, cabe investigar então qual a relação entre lucro e investimento total. Daí a tabela 7 mostrar a rentabilidade do ativo da indústria de transformação no Brasil, do ramo alimentar brasileiro e dos grupos agroindustriais selecionados.

²² Portanto, aqui discorda-se do proposto por Tavares (1978), que classifica o setor de laticínios como o único pertencente aos oligopólios diferenciados e o setor de frigorificação de carne como oligopólio competitivo. Contudo, essa classificação foi elaborada em 1978 e, provavelmente, não foram levados em consideração os investimentos gigantescos das agroindústrias do oeste catarinense no que se refere ao processo de diferenciação de produtos. Note-se que, em 1960, a Sadia não produzia apenas carne congelada e resfriada de suínos, mas uma imensa gama de derivados de suíno.

Tabela 7 - Rentabilidade do Ativo

G	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	M
S	2,2	8,1	2,8	6,6	6,1	5,5	10,2	5,4	2	11,9	5,2	5	5,9
P	6,6	2,9	1	2,3	2,7	3,2	-	1	-	6	-	-	3,2
C	14,8	13,3	2,9	2,4	12,3	6,5	-	1	7,8	10,4	-	-	7,9
R.A.	4,9	5,5	5,8	8,8	6,4	7,2	3,5	10,8	8,9	4,7	-1,7	-	5,88
I.T.	6	3	2	2	4	2,3	2,7	3,5	4,5	11	-3,3	-	3,41

Fonte: Veja-se tabela 5.

A tabela 7 evidencia que, durante o período em análise, o Grupo Cevai-Hering apresentou quociente superior aos dos grupos Sadia, Perdigão, ao ramo alimentar brasileiro e aos da indústria de transformação no Brasil. Contudo, cabe salientar que a falta de informações do Grupo Cevai-Hering e do Grupo Perdigão, em alguns anos, altera consideravelmente a média geral.

Observa-se, ainda, na tabela 7 que houve no ano de 1982 uma redução dos índices de rentabilidade do ativo da indústria de transformação no Brasil, do ramo alimentar e dos grupos agroindustriais do oeste catarinense, acompanhando a tendência geral da crise econômica. A recuperação do Grupo Sadia inicia-se em 1983 e alcança o seu auge em 1986, em virtude do plano de estabilização. Os anos de 1983 a 1985, para o caso do Grupo Sadia, apresentam índices elevados em virtude da criação dos estoques para os silos e armazéns construídos e/ou adquiridos nesse período. Na verdade, após a construção ou incorporação de unidades industriais o ativo apresenta-se alto graças ao aumento da riqueza dos grupos econômicos. Assim, se a rentabilidade do ativo mostra quanto os grupos obtêm de lucro para cada Cr\$ 1,00 de investimento total, percebe-se que o da Sadia foi bem superior, em termos de investimento, ao da Perdigão. Entre 1980 a 85 - período de forte processo de modernização tecnológica e centralização do capital no setor de frigorificação de carne - verifica-se que, em termos de média geral, a Sadia apresentou índices de 5,21 contra 3,11 da Perdigão. Comparando a rentabilidade do ativo do Grupo Sadia em relação à do Grupo Perdigão em termos percentuais,

conclui-se que nesse mesmo período o lucro do primeiro em cada R\$ 1,00 investido foi da ordem de 100%, contra 40,30% do segundo. Visto dessa forma, pode-se afirmar que os investimentos da Sadia foram mais eficazes, do ponto de vista econômico, que os da Perdigão.

É interessante observar que, ao se cruzar os dados da tabela 4 com os da tabela 6, no período em exame, somente em dois anos (80 e 81) o Grupo Sadia trabalhou com grau de endividamento e margem líquida elevados. Portanto, poderíamos afirmar que a Sadia utilizou-se muito pouco do mecanismo de alavancagem financeira (margem líquida elevada e grau de endividamento). Em contrapartida, a Perdigão adotou esses mecanismos em vários anos (80, 81, 84 e 85). Portanto, estratégias diferenciadas de administrar os recursos.

Em termos gerais, pode-se inferir que a performance das empresas agroindustriais do oeste catarinense, durante a década de 80, foi em muitos momentos superior ao ramo alimentar brasileiro e à indústria de transformação. De acordo com os dados das tabelas, tem-se que estes últimos obtiveram resultados negativos em 1990. Resultado idêntico houve quanto à rentabilidade do ativo. Em sua pesquisa, Cário (1991: 355) afirma que os conglomerados de Santa Catarina, nos quais incluem-se Perdigão, Sadia e Ceval-Hering, "obtem taxas de retorno do capital em níveis superiores aos alcançados pelos maiores grupos nacionais, tais como Votorantim, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez". É preciso salientar que estes últimos grupos, referidos por esse autor, não poderiam ter taxas superiores à dos grupos catarinenses em virtude de serem do setor de construção pesada e, além disso, durante a década de 80 não houve grandes investimentos no setor de infra-estrutura no Brasil. Na verdade, este caracteriza-se, no último decênio, como áreas subcapitalizadas ou grandes nós de estrangulamento, conforme salientou Ignácio Rangel.²³

²³ Segundo Rangel, os grandes serviços de utilidade pública devem ser concedidos às empresas privadas (Rangel, 1987).

Essa situação econômico-financeira é alcançada através da potencialização das transações financeiras que garantem rentabilidade, proporcionam segurança e minimizam os riscos dos negócios. Para tanto, procuram distribuir a massa de capital produtivo em várias atividades, no circuito financeiro e em várias aplicações em títulos de crédito. Esse processo de distributivo da massa de capital em diferentes pontos de valorização poderia ser visto com maior clareza à medida que fossem analisados os indicadores de forma não-agregada.

O padrão de acumulação alcançado garante a liderança de alguns grupos, em vários indicadores econômicos, ao longo dos anos 80. Nesse ciclo de valorização do capital descrito, com base nos indicadores econômico-financeiros, ocorrem particularidades e especificidades próprias de cada grupo, que vão se distinguindo e se diferenciando entre si. Portanto, o ciclo de acumulação de capital apresenta diferenças de comportamento em termos de resultados.

CAPÍTULO 3

AS ESTRATÉGIAS TÉCNICO-PRODUTIVAS PARA ALAVANCAGEM DO CAPITALISMO AGROINDUSTRIAL DO OESTE CATARINENSE

“o desenvolvimento das nações historicamente atrasadas, leva, necessariamente, a uma peculiar combinação de diferentes estágios. Seu desenvolvimento como um todo adquire caráter combinado, complexo, sem plano”.

(Trotsky)

Foi visto que as agroindústrias dessa região apresentam diferenças entre si nos processos de acumulação e gestão do capital. Tais estratégias diferenciadas foram importantes para uma performance excelente desses grupos econômicos em relação ao ramo alimentar brasileiro e à indústria de transformação do Brasil, num período conhecido como “década perdida”. Entretanto, as grandes agroindústrias do oeste barriga-verde formaram-se tardiamente na estrutura econômica alimentar, se comparadas às maiores empresas do ramo nos EUA, na Europa e mesmo no Brasil. O caráter tardio e as peculiaridades regionais tornar-se-ão as pré-condições necessárias

para o rebaixamento do custo produtivo e às novas relações que se estabelecem.

Assim sendo, na presente dissertação, procura-se analisar a combinação das variáveis possíveis e os fatores necessários para o rompimento do atraso relativo. Trata-se de compreender a combinação das estratégias funcionais, das melhorias operacionais, os programas operacionais, com as especificidades regionais, visando-se a alavancagem competitiva dos grupos agroindustriais do oeste catarinense.

3.1 A PADRONIZAÇÃO DA MATÉRIA-PRIMA E A MODERNIZAÇÃO AGRÁRIA

Foi dito que, até meados da década de 1910, a região oeste catarinense era habitada por índios e caboclos, que desenvolviam uma economia natural. A partir de 1916, o território passou a ser ocupado por pequenos produtores migrantes do Rio Grande do Sul, os quais desenvolviam extração de madeira, erva-mate, o cultivo do trigo, feijão, alfaça, bem como a criação de suínos e outros animais.

Entretanto, à medida que aumentava a demanda desses produtos pelos grandes centros consumidores, o pequeno proprietário buscava ampliar a sua produção com vistas à comercialização. A criação de suínos recebeu grande incentivo, em virtude do aumento da demanda do animal vivo pelos frigoríficos instalados no Rio Grande, São Paulo e Paraná.

Do século XIX até 1960, a criação de suínos predominava em Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul. O rebanho suinícola brasileiro, “o quarto maior do mundo, contava em 1965 com 53 milhões de cabeças, aproximadamente. Como maiores estados criadores figuravam Minas Gerais, com 9,3 milhões, o Rio Grande do Sul com 7,7 milhões, Paraná com 6,2 milhões de cabeças, Santa Catarina com 5,3 milhões e Goiás com 4,1 milhões” (Lobo, 1969: 235). Contudo, em virtude das terras virgens e de boa qualidade do oeste catarinense, somados à topografia favorável à produção de milho, à construção da Estrada de Ferro Rio Grande-São Paulo e ao

crescimento do mercado urbano de São Paulo (em processo de industrialização), a produção de suínos dessa região catarinense concorreu com Minas Gerais e acabou tornando-se, por excelência, a região abastecedora dos frigoríficos instalados em São Paulo.

¶ Desta forma, quando os frigoríficos surgiram naquela área de Santa Catarina, já contavam com oferta considerável de matéria-prima ao processo industrial. Antes da instalação dos frigoríficos - década de 40 - a suinocultura já se havia tornado a atividade predominante no seio da pequena produção mercantil regional. Todavia, as ofertas de suínos, por parte dos pequenos produtores então independentes, eram irregulares: "naquela época a oferta de suínos era sazonal. Nos períodos de janeiro, fevereiro e março o abate industrial chegava a zero".¹

A necessidade constante e abundante de matéria-prima, por parte dos frigoríficos da região, fez surgir - a exemplo do que já ocorria na Europa e nos EUA - o processo de extração da produção organizada à base do trabalho familiar.² Em 1951, Attilio Fontana procurou, através da instalação da Fazenda Santa Luzia, em Concórdia, conquistar pequenos produtores capazes de desenvolverem a criação de suínos. Não é preciso dizer que os primeiros agricultores eram familiares desse empresário, oriundos da Itália. Assim, o sistema de integração nasce precocemente no oeste catarinense, antes da década de 60. Outras fontes como Ceag (1978), Sorj et alii (1982), Campos (1987), sustentam que o sistema surge depois de 1960. "Em 1964, a Sadia elaborou um plano de associação rural de Concórdia e a prefeitura local (seu município de origem), segundo o qual o frigorífico entrava com 16 milhões de cruzeiros (...) para o início de um programa de fomento à suinocultura e, num segundo grau, outros produtores agropecuários como avicultura." (Sorj et alii, 1982: 33).

Na verdade, a experiência com suínos, desenvolvida pelo Grupo Sadia em 1951, estendeu-se para o setor de aves no início da década de

¹ Entrevistas realizadas no frigorífico Chapecó, jul., 1991.

² Ver, a respeito, o trabalho do Ceag/SC, 1978. A agricultura contratual, no Brasil, inciou-se de forma mais organizada e controlada por três empresas multinacionais: Nestlé (bovino e leite), Souza Cruz (fumo) e Brahma (cerveja) (Ceag/SC, 1980).

60, quando Attilio Fontana, após visita aos EUA, resolveu implantar o sistema no oeste catarinense através de um estoque de pintos de um dia vindos daquele país.

O sistema de integração ali implantado, a partir dos anos 50, pela empresa Sadia, e disseminando graças ao governo do Estado (Secretaria da Agricultura, Acaresc, Empasc e Cepa), prefeituras e demais empresas agroindustriais, depois de 1960, provocou profundas transformações na base técnica do processo produtivo local, bem como na organização da unidade familiar. Em Santa Catarina, existem atualmente 23.500 produtores integrados, responsáveis por 80% do abate industrial e 70% da produção total de suínos. Com esse sistema, então, cresceu a produção total de suínos catarinense e aumentou a produtividade (taxa de abate em torno de 135,9%, contra 51,3% do Brasil), transformando aquele estado no maior abatedor de porcos, seguido do Rio Grande do Sul e Paraná. A produção de carne suína de Santa Catarina, em 1989, foi de 289.000 toneladas, representando cerca de 3.362.202 cabeças. Esse estado exporta 5% da sua produção para outros países, 71% para outros estados e 24% são utilizados como consumo interno. Em termos percentuais, o número de suínos abatidos por Santa Catarina representou cerca de 46,87% do total brasileiro, contra 23,26% do Rio Grande e 18,55% do Paraná.³

Nessa nova fase, os laços tradicionalmente mantidos com os comerciantes são substituídos por relações entre o capital industrial e bancário, com o aval direto do Estado através da Política Nacional de Crédito Agrícola, a Política Tecnológica e a Política Fundiária. Na verdade os frigoríficos vão beneficiar-se de uma estrutura regional espacial oligopsônia, criada precocemente pelos comerciantes. E ela irá ser reforçada pelo sistema de integração – criando vantagens comparativas dinâmicas em relação à França e aos EUA, no que se refere à produção de aves. No bojo dessas políticas, a agricultura passa a ser consumidora de insumos modernos, fornecedora de alimento e campo de investimento para

³ Revista *Avicultura e Suinocultura*, anuário estatístico, 1991.

os diferentes capitais. Assim, a partir de 1960, o oeste catarinense - a exemplo de outras áreas do centro-sul brasileiro - foi incorporado ao projeto modernizante edificado pelo Estado, empresas nacionais e multinacionais.

As pequenas unidades familiares foram, nesse momento de mudanças, forçadas a adotar estratégias de reprodução de suínos e aves baseadas no sistema de integração. Os pequenos produtores recebiam assistência técnica e insumos por parte de órgãos especializados das empresas (Departamento de Fomento) e de órgãos estaduais ligados à Secretaria da Agricultura e Abastecimento (Acaresc). Ao final, o pequeno produtor vende os animais à empresa, sendo então descontados os insumos adiantados.⁵ As relações entre empresas e produtores, vale frisar, envolvem a garantia de compra pelos abatedouros de porcos e aves. Evidentemente, aí o produtor integrado é obrigado a cumprir as orientações técnicas, adquirindo as rações, pintos, medicamentos e vacinas das empresas processadoras.

A adoção do sistema de integração faz parte do projeto modernizante da agricultura brasileira, com o objetivo explícito do aumento da produção, da produtividade agrícola, novas relações de produção, dissolução da estrutura produtiva rural auto-suficiente, mediante a utilização de métodos, técnicas, equipamentos e insumos modernos. Isto é, aumento considerável da composição orgânica do capital. Somente em Santa Catarina, no período 1960-80, o valor real das máquinas agrícolas aumentou em 2.248%, sendo que, no caso dos tratores, essa cifra foi de 2.893%; o valor real dos

⁴ Essas transformações ocorreram na agricultura em nível mundial. No que se refere à indústria alimentar, o pós-guerra - fase ascendente do 4º ciclo de Kondratieff - propicia a instalação, no Brasil e na América Latina, das filiais da tradicional indústria européia que, em conjunto com empresas americanas, fizeram com que o nosso país passasse a contar com o início de uma moderna indústria processadora de alimentos. Dentre elas, podemos citar: Anderson Clayton (1948), Kibon (1957), Kellog Co. (1962), Pepsi Co. (1951), Coca-Cola (1957) etc. (Burbach e Flynn, 1982).

⁵ A Acaresc, fundada em 1957, fornecia assistência técnica gratuita e crédito orientado mediante convênios com bancos estaduais (Besc), federais (Banco do Brasil e BRDE) e privados (Bamerindus e Banco Mercantil). A partir de 1970, outros órgãos estaduais surgiram com vistas ao processo de modernização da agricultura catarinense. Deles podemos citar o Cepa (1975), Emater (1975) e a Empasc (1976), Giese (1991). Diretores das agroindústrias do oeste catarinense estiveram no comando da Acaresc, na Secretaria da Agricultura e na diretoria de crédito rural do Besc.

investimentos realizados sofreu um incremento de 574%, enquanto o aumento das despesas de custeio para a produção foi de 1.530% (Ceag/SC, 1978: 15-16).

O sistema de integração iniciado pelo grupo Sadia, na primeira metade da década de 50, foi reforçado pelos demais frigoríficos do oeste catarinense e estendido a outros setores da agricultura. Todas as quatorze empresas que abatiam aves em Santa Catarina utilizavam mecanismos de fomento para garantir a matéria-prima (Ceag/SC, 1975:152). No período 1970-75, 95% dos frangos abatidos pelas empresas provinham do sistema de integração (Ceag/ SC, 1978: 74).

A Cooperativa Central Oeste Catarinense, por exemplo, começou a integrar os pequenos produtores a partir de 1978. Este trecho do depoimento do diretor de produção da Cooperativa ilustra o caso:

“Nós começamos em 1978 o fomento, daí nós contratamos um técnico da Acaresc e fizemos um trabalho de incentivo de melhoramento genético junto aos produtores. Importamos da Dinamarca suínos, criamos uma granja piloto e começamos o programa troca-troca. Nós dávamos o material genético e o produtor pagava com suínos para nós”.⁶

Esse sistema, iniciado em Santa Catarina, acabou se difundindo nas diferentes áreas do território nacional. Em São Paulo, em 1970, 46% das aves adquiridas pelos grandes matadouros foram obtidos de produtores integrados. No Rio Grande do Sul, 70% do abate de aves e 40% da produção suinícola provinham do sistema de integração. Em termos de oeste catarinense e arredores, o Grupo Sadia está presente em 58 municípios, sendo 13 na região do Alto Uruguai gaúcho, 18 no Alto Uruguai catarinense, 4 no Vale do Rio do Peixe e 23 no extremo oeste catarinense. O número de integrados chega a 6.000 propriedades, sendo 225 somente frangos, 740 com frangos e suínos, e 5.com 035 somente suínos.⁷

⁶ Entrevista com Rubens Zago, Chapecó, jul. de 1991.

⁷ A Sadia possui 15.000 produtores integrados espalhados nas regiões próximas aos municípios de Três Passos (RS), Toledo, Dois Vizinhos e Francisco Beltrão (PR) e Campinas (SP). A Perdigão possui um total de 7.500 produtores integrados e o frigorífico Chapecó 2.300. (Dados de entrevista nas empresas, jul. de 1991.)

Segundo Pimenta M. e Giese (1991), há, por um lado, certa concentração espacial dos produtores integrados em torno das unidades produtivas das agroindústrias e, por outro lado, as agroindústrias não mostram interesse no desenvolvimento do sistema de integração nas áreas onde predomina uma estrutura fundiária concentrada. A figura 9 mostra as áreas integradas do Grupo Sadia no Brasil e do Grupo Perdigão no oeste catarinense.

O sistema de integração foi fundamental para o fornecimento regular, uniforme e a preços relativamente baixos de matéria-prima para as agroindústrias. As principais vantagens do sistema de integração para as empresas resumiam-se em: a) abastecimento constante de matéria-prima qualificada; b) matéria-prima de maior qualidade e c) redução dos custos industriais nas operações de abate e elaboração da matéria-prima (Ceag/SC, 1978). O processo de difusão desse sistema teve, como consequência, o desenvolvimento de unidades empresariais diversas, na produção de milho, soja, pesquisa, rações, unidades de distribuição e serviços e "serviu para redefinir os termos do tradicional debate sobre diferenciação e, ao fazê-lo, redirecionou as atenções para a questão do pequeno produtor, do camponês, como ele é preferencialmente chamado no contexto da modernização do setor agrícola" (Wilkinson, 1986: 39).

Assim, as elaborações teóricas sobre o camponês nesse novo quadro visam o reestudo das relações capital-trabalho. Em sua obra citada, Wilkinson apresenta as diversas análises referentes à compreensão histórica desse processo. Em termos gerais, podemos afirmar que as análises apresentadas abordam o processo de subordinação crescente do campesinato ao capital. Entretanto, elas diferem quanto à forma e ao grau de intensidade dessa subordinação.⁸

Apesar de estar difundido em várias regiões brasileiras e redefinir os debates teóricos nas academias, o que realmente vem chamando a atenção é o fato de algumas empresas estarem investindo na produção própria de sua matéria-prima. Isto é, diminuindo a produção via sistema de integração e/ou associando trabalho assalariado e pequena produção familiar. Portanto, são novas relações entre os pequenos produtores rurais e o capital agroindustrial, que merecem um certo destaque.

Entrevistas realizadas confirmam que muitos grupos agroindustriais estão investindo em projetos próprios de suinocultura e avicultura. O Grupo Sadia, por exemplo, está investindo na produção própria de aves na cidade de Campo Verde (MT), aviários que fornecerão a matéria-prima ao abatedouro instalado em Várzea Grande, naquele mesmo estado. O Grupo Chapecó possui 140 aviários próprios em Santa Catarina, sendo que suas granjas de suínos fornecem 10% da matéria-prima necessária à industrialização. Em seu depoimento, o diretor de produção da Chapecó dá uma idéia de como é o sistema de fornecimento de matéria-prima (suínos) para a unidade abatedoura: "Essas granjas fornecem suínos para a indústria. Os nossos pavilhões representam 10% ao mês (5.000 suínos/mês), que somam dois dias e meio de abate. Os outros advêm do

⁸ Não cabe, aqui, a reprodução dessa polêmica. Mas podemos afirmar que existem três conjuntos de questões sobre a intensidade e a forma de subordinação do capital ao pequeno produtor: 1) a pequena produção familiar acaba tornando-se um apêndice do capital à medida que se capitaliza; 2) ela se subordina ao capital através da transferência da renda da terra ao capital industrial e financeiro; 3) subordina-se formalmente ao capital, pois o mesmo não expropria completamente o camponês de seus meios de produção, porém domina o processo produtivo. A nosso ver, esses processos acima descritos são faces da mesma moeda, ocorrendo, às vezes, simultaneamente.

sistema integração (25%) e o restante de terceiros da região e do Rio Grande do Sul".⁹

Outros grupos também estão investindo em projetos próprios. Dentre eles, vale citar a Varig Agropecuária, com projetos de suinocultura e avicultura em Belém e Santarém (PA), Boriticipu (MA), Gibuis (PI), Bonito e Recife (PE), e o Grupo Frangosul (RS), que investiu na produção própria de suínos no estado de origem. Em 1995, no município de Catanduvas (SC), a Perdigão começou a construir uma granja com capacidade para 360 mil aves. O complexo é composto por doze núcleos de cinco aviários cada, ocupando uma área de 96.600 m². Segundo fontes da empresa, será a "maior granja do mundo". Ressalte-se, ainda, que o grupo Macedo-Koerich (capital de origem comercial), localizado na região metropolitana da Grande Florianópolis (SC), abate 100% de aves de suas produções próprias no município de São José. Além disso, por várias vezes, a Macedo-Koerich procurou integrar pequenos produtores localizados nas localidades de São Pedro de Alcântara, Santo Amaro da Imperatriz, São José, enfim, isto é, municípios e localidades próximos de Florianópolis. Entretanto, essas investidas não se concretizaram em projetos de integração.

Com base em entrevistas realizadas, os reais motivos para as novas estratégias das agroindústrias do oeste catarinense fundamentam-se no fato de que os grupos Sadia, Perdigão e Chapecó foram obrigados a investir na criação de granjas-matrizes e no melhoramento genético dos plantéis. Essas granjas acabaram fornecendo uma considerável oferta de animais para o abate. Somente a unidade de melhoramento genético do Grupo Perdigão, em Videira (SC), representa cerca de 30%/mês das aves abatidas na unidade produtiva da mesma cidade. A do Grupo Sadia em Chapecó, por sua vez, abate aproximadamente 40% dos perus oriundos das suas granjas. Outros aspectos também foram mencionados: o primeiro diz respeito ao alto custo na manutenção do sistema de integração por parte das empresas, já que é necessário um elevado capital de giro para o financiamento do sistema e compra da matéria-prima; o segundo aspecto

⁹ Entrevista com Edegar, diretor de produção da Chapecó, jul. de 1991.

fundamenta-se nas mudanças que estão ocorrendo na produção de suínos e aves a nível mundial. A melhoria qualitativa da carne de suínos e aves (menos gordura, mais sabor, melhor aspecto visual etc.) está obrigando as empresas a construírem granjas com capacidade de 1.000 a 3.000 animais. Neste caso, as pequenas propriedades que serviam ao sistema de integração estão fora desses projetos, em virtude da indisponibilidade de espaço físico e recursos financeiros. Assim, avança a composição orgânica do capital na criação, possibilitando o assalariamento (empresas rurais ou do Grupo Sadia).

Desta forma, percebemos, nos trabalhos de campo, que existe uma tendência, no oeste catarinense, à redefinição do tamanho das propriedades que poderão ser incluídas nos novos modelos de integração.

3.1.1 Os novos modelos de integração: o Projeto XXI

Em 1988, a Sadia criou o Projeto XXI, no qual objetivou selecionar produtores rurais com área mínima de 20 ha, para que ali desenvolvessem uma “empresa agrícola” que deveria dispor dos melhores plantéis de suínos e aves. No caso de suínos, o projeto visava a constituição de três sistemas de integração: criação (criadores com bom nível tecnológico); criação-terminação (criadores com nível médio) e terminação (criadores fora dos padrões estabelecidos). Esses criadores seriam obrigados a fabricar as suas próprias rações, possuir computadores ligados à produção, produzir todo o insumo necessário ao processo produtivo e utilizarão mão-de-obra assalariada e familiar.

De 1988 a 90, a separação nas etapas de criação e terminação foi revista. Em 91, o projeto acabou sofrendo modificações, mas no fundo houve uma reestruturação de toda a base do sistema de integração tradicional.

Em pesquisa de campo junto ao Grupo Sadia, verifica-se que o Projeto XXI, implantado e difundido, visa a difusão de um novo patamar tecnológico e produtivo aos seus integrados: “consiste em uma estratégia de ação, para alcançar, ainda dentro da presente década, uma evolução

significativa no sistema de produção agrícola da região. Espera-se que o conjunto de políticas que o projeto envolve traga um melhoramento sensível nos resultados de produtividade nas diversas atividades do meio rural catarinense".¹⁰

Entre as medidas adotadas para o melhoramento da produtividade dessa região catarinense, destacam-se: a) treinamento intensivo da equipe técnica, visando a implantação de novas e mais eficientes tecnologias ao meio rural, procurando transformar o integrado num empresário; b) aprimoramento da política de remuneração aos fornecedores de matérias-primas, privilegiando a qualidade dos suínos e aves; c) fornecimento de material genético aos novos integrados, construção de modernas granjas para testes e seleção das linhas puras de multiplicação e hibridação, com vistas à produção de reprodutores de excelente padrão; d) desenvolvimento permanente de pesquisas em várias áreas do setor agropecuário.

Na visão de um pequeno produtor integrado:

"O Projeto XXI será uma coisa boa para o integrado, pois futuramente criará um preço mínimo para o produtor. Acho que entre o integrado e a firma haverá um contrato de parceria. A propriedade será transformada em uma empresa rural buscando a integração vertical com todos os animais para confinamento (gado, aves, suínos etc.)."¹¹

Para os diretores das outras empresas, líderes sindicais, membros da igreja, enfim, esse projeto estimulou o processo de diferenciação social entre os pequenos produtores, pois tais empresas rurais teriam produtividade superior aos demais integrados. Por outro lado, ele intensificaria a concentração de terra no oeste catarinense, já que os produtores com propriedades inferiores a 20 ha teriam que se desvincular do sistema de integração. Contudo, a parcela de produtores que não atingissem os padrões impostos pelo projeto acaba sendo absorvida pelas demais empresas integradoras do oeste catarinense, como por exemplo a Cooperativa Central Oeste Catarinense, que desenvolve projetos de

¹⁰ Entrevista com Octaviano Zandonai, superintendente dos negócios de carnes *in natura* do Grupo Sadia, Concórdia, 1991.

¹¹ Entrevista com um produtor selecionado pelo Projeto XXI. Concórdia, jul. de 91.

integração com pequenos produtores de aves e suínos. Essa cooperativa está desenvolvendo projetos de integração com produtores de laranja, limão, uva e tangerina.

Outros analisaram o Projeto XXI como sendo uma estratégia do "Estado Sadia" para a modificação do plano diretor da cidade de Concórdia. Com esse projeto, a unidade industrial do Grupo Sadia, localizada ali (holding do grupo), foi classificada como pertencente ao perímetro rural. Desta forma, ficaria isenta de diversas obrigações caso fosse classificada no perímetro urbano (Silva, 1991: 190).

Entretanto, como foi dito, o Projeto XXI é um plano audacioso para a modificação da estrutura produtiva no oeste catarinense. Inicialmente, com a sua implantação, verificou-se uma reestruturação das relações de produção locais. Na maioria das propriedades selecionadas (com bom nível tecnológico) estão estabelecidas de 3 a 7 famílias (com, mais ou menos, 4 membros cada), que trabalham para o dono da empresa rural. Recebem moradia, salário de US\$ 244 (valores de julho de 1991), mais um pequeno quintal destinado à produção de gêneros necessários à manutenção da sua família (pequena roça, cavalos, vaca leiteira, milho, feijão, hortifrutigranjeiros etc.).

Em outros casos, as empresas rurais (com bom nível tecnológico) possuem, em média, 10 empregados assalariados. Muitos são ex-integrados e/ou filhos de integrados que são obrigados a se assalariar, pois muitos não conseguem se reproduzir como pequenos produtores. Convém lembrar que o processo de partilha por herança reduz o tamanho de muitas propriedades rurais, o que resulta na insuficiência produtiva das propriedades. Os criadores que não se encaixam nesses padrões passariam apenas a terminar leitões e utilizariam mão-de-obra familiar.

A implantação desse projeto visa: ampliar a produção de aves e leitões e especializar a propriedade familiar, procurar uma nova forma de remuneração dos integrados, automatizar a pequena propriedade, evitar os conflitos entre integrado e integrador e, por fim, absorver o excedente populacional não selecionado pelos projetos de integração.

Esse novo modelo de produção começou a ser esboçado a partir da década 1970, quando essas empresas catarinenses partiram para a constituição de empreendimentos agropastoris, com vistas ao melhoramento qualitativo da matéria-prima e também a partir do momento em que muitos médicos, advogados e demais capitais urbanos passaram a direcionar investimentos para as áreas rurais.

Com referência às granjas do Grupo Sadia, o quadro 2 apresenta a disposição espacial e suas características técnico-produtivas.

Quadro 2 - Fazendas agropastoris do Grupo Sadia

<i>Local</i>	<i>Ano</i>	<i>Área</i>	<i>Característica</i>
Concórdia	80	188 ha	10 granjas de aves, 61 aviários e 16 granjas de suínos
F. dos Guedes		1.781 ha	8 granjas de aves, 48 aviários, 44.000 suínos, 1.200 bovinos e 726 empregados
Chapecó - SC	81	...	16 granjas com 64 aviários, granja com 100 aviários de perus e 99 empregados
Três Passos - RS	83	...	7.700 aves
Toledo - PR	81	...	120 aviários com 19 granjas, 2 de suínos e 32 empregados
D. Vizinhos - PR	79		78 aviários
R. Claro - SP	82	170 ha	8 granjas, 15 aviários e 207 empregados
Descalvado - SP	82
Itirapina - SP	82
Várzea Grande - MT	75	4.400 ha	fazenda de gado, 9 empregados
Caceres - MT	79	10.220 ha	fazenda de gado, 11 empregados

Fonte: Entrevista na Sadia Agropastoril Catarinense, Faxinaí dos Guedes, 1994 (elaboração do autor). (...) dados não disponíveis.

Observa-se, no quadro 2, que as granjas do Grupo Sadia estão estrategicamente localizadas próximas às suas unidades produtivas. Todas contam com profissionais do mais alto nível médicos veterinários,

zootecnistas, biólogos, farmacêuticos, engenheiros civis, engenheiros florestais e técnicos em geral.

Dessa forma, verifica-se que as empresas agroindustriais do oeste catarinense desenvolveram formas combinadas de integração vertical, seja através da integração de pequenos produtores, da criação de fábricas de rações, abertura de unidades para criação e manejo dos animais (granjas), ou ainda através de novos projetos de integração.

Se tais alterações foram em parte provocadas pela criação das granjas próprias para o melhoramento genético, cabe investigar como ocorreu o processo de aperfeiçoamento genético dos plantéis desses grupos em estudo.

3.1.2 O melhoramento qualitativo da matéria-prima

A partir dos anos 70, essas empresas catarinenses alcançaram significativa participação na produção de proteína animal e importante posição sócio-econômica, tanto no país, como no mundo. A expansão técnica e econômica deve-se, em parte, à importação de estoques tecnológicos genéticos da Europa e dos EUA.¹² Isto gera dependência tecnológica das empresas de carnes, pois hoje o Brasil remete, por ano, de US\$ 13 a 15 milhões aos Estados Unidos, Canadá, Holanda, Alemanha, França e Escócia, para a aquisição das avós, ou seja, pintos de um dia de uma linha pura, que, reproduzidos, geram as chamadas *matrizes*, as quais, por sua vez, geram os pintos que serão criados nos aviários dos produtores rurais ou nas fazendas das empresas.¹³

¹² Na suinocultura, os animais da raça Landrace e Large White desembarcaram em Concórdia por volta de 1960. Atualmente, algumas empresas não necessitam importar bancos genéticos suinícolas. Na avicultura, as aves são geradas a partir de linhagens puras, controladas por bancos genéticos. Hoje, o controle genético das avós está assim dividido: postura - Canadá (Shaver), EUA (Hy Line, Isa Babcock), França (Isa Brown), Alemanha (Lohmann) e Japão (Gotto); corte - EUA (Ross, Arbor Acres, Indian River, Cobb, Hubbard, Pilch e Peterson), Holanda (Euribird/Hybro), França (Isa Vedette) e Escócia (Ross) (*Avicultura & Suinocultura*, anuário estatístico, 1991).

¹³ Revista *Avicultura & Suinocultura*, anuário estatístico, ed. cit.

No início dessa mesma década, quando começou a financiar e regularizar o programa de melhoramento genético de aves no Brasil, o governo resolveu que, a partir de 1975, as empresas deveriam importar avós e formar seus próprios plantéis. Assim, Brasília financiou projetos nas universidades de Viçosa (MG), Santa Maria (RS), São Carlos e Esalq-SP bem como órgãos federais (Embrapa). Em 1985, o governo federal adquiriu a Granja Guanabara e repassou-a à Embrapa, visando reforçar as pesquisas genéticas do Centro Nacional de Pesquisa de Suínos e Aves, criado em 1975, com sede em Concórdia (SC).

Hoje, algumas das principais empresas controlam o desenvolvimento genético a partir de suas relações com a produção internacional. Dentre elas pode-se citar a Agroceres, que foi pioneira na importação de bisavós, a partir de 1987. Isso foi possível graças a uma joint venture com a empresa escocesa Ross Breeders, a qual permitiu o desenvolvimento de tecnologia básica à produção de suas próprias matrizes. A Perdigão, por seu turno, foi capaz de gerar um banco genético próprio: o chéster, resultado da combinação de sete raças puras importadas dos EUA, em 1979. O Grupo Perdigão possui ainda uma unidade de pesquisa genética em Rio Claro (SP), com participação de 30% da empresa norte-americana Cobb Venture. Já o Grupo Sadia, através de uma joint venture com o grupo canadense Hybrid, passou a controlar a importação de avós de perus.¹⁴ Dessa associação criou-se, em 1976, a Hybrid Agropastoril Ltda., com sede em Chapecó, nas dependências da unidade industrial do grupo Sadia nessa cidade. A Sadia detém 51% do total do capital dessa nova empresa. Essa associação possibilitou a formação e o desenvolvimento de várias unidades especializadas no melhoramento genético: Sadia Agropastoril Paranaense Ltda., Sadia Agropecuária Ltda., Sadia Agropastoril Catarinense Ltda. e

¹⁴ O Grupo Sadia, representante das linhagens norte-americanas Pilch e Arbor Acres, prefere continuar importando as avós, por duas razões: 1ª) porque os avanços tecnológicos são muito rápidos e os avicultores brasileiros necessitam de melhor potencial genético para manter a competitividade da produção; 2ª) porque, em função da alta capacidade reprodutiva das avós (uma fêmea avó importada representa uma produção superior a 12.000 kg de frango), a influência do custo das importações sobre o custo final é muito pequena. A relação custo/benefício é, portanto, amplamente favorável (revista *Avicultura & Suinocultura*, anuário estatístico, 1991).

Sadia Agropastoril Goiás Ltda. Essas empresas, com 99% do capital total pertencentes ao Grupo Sadia, são responsáveis pelas fazendas que desenvolvem pesquisas visando melhor performance reprodutiva, velocidade de crescimento e boa conversão alimentar de seus plantéis.

No setor de suínos, os investimentos em melhoramento genético começaram a partir de 1977. A Sadia, por exemplo, trabalhando com animais de origem norte-americana e européia - Landrace, Large White e Duroc - obteve-se através do cruzamento, o Hiper Sadia. Hoje, todo o suporte de criação suinícola está apoiado em suas fazendas agropastoris. Em 1984, esse grupo passou a desenvolver o programa de sanidade, objetivando a erradicação das doenças através dos animais SPF (Specif Pathogen Free = livre de patógenos específicos). Com esse programa, a empresa obtém 2,0 centímetros de espessura de toucinho, 80% de rendimento da carcaça e 56% de carne magra. Esse suíno, além de consumir menos medicamentos e menos ração na hora da engorda (redução de 10%), oferece ainda melhores ganhos no processo de industrialização da carne.

O Grupo Chapecó, por sua vez, investiu, em 1988, cerca de US\$ 2 milhões num programa de melhoramento genético. Foram construídos dois estabelecimentos pecuários: uma granja-núcleo para 450 matrizes em Vargeão (SC), com área construída de 8.000 m², onde três raças - Landrace, Large White e Linha Macho - foram cruzadas, gerando mil fêmeas matrizes para um plantel permanente. A outra granja fica em Chapecó e produziu 21.850 leitões por ano

A Cooperativa Central Oeste Catarinense investe no processo de tipificação da carcaça (medição da região lombar, que marca a espessura do toucinho). O diretor de produção afirma: "Nós somos os pioneiros aqui num trabalho que trouxemos da Dinamarca e do Canadá".¹⁵ Com esse sistema, é possível a medição da quantidade de carne fornecida pelo suíno, antes do abate.

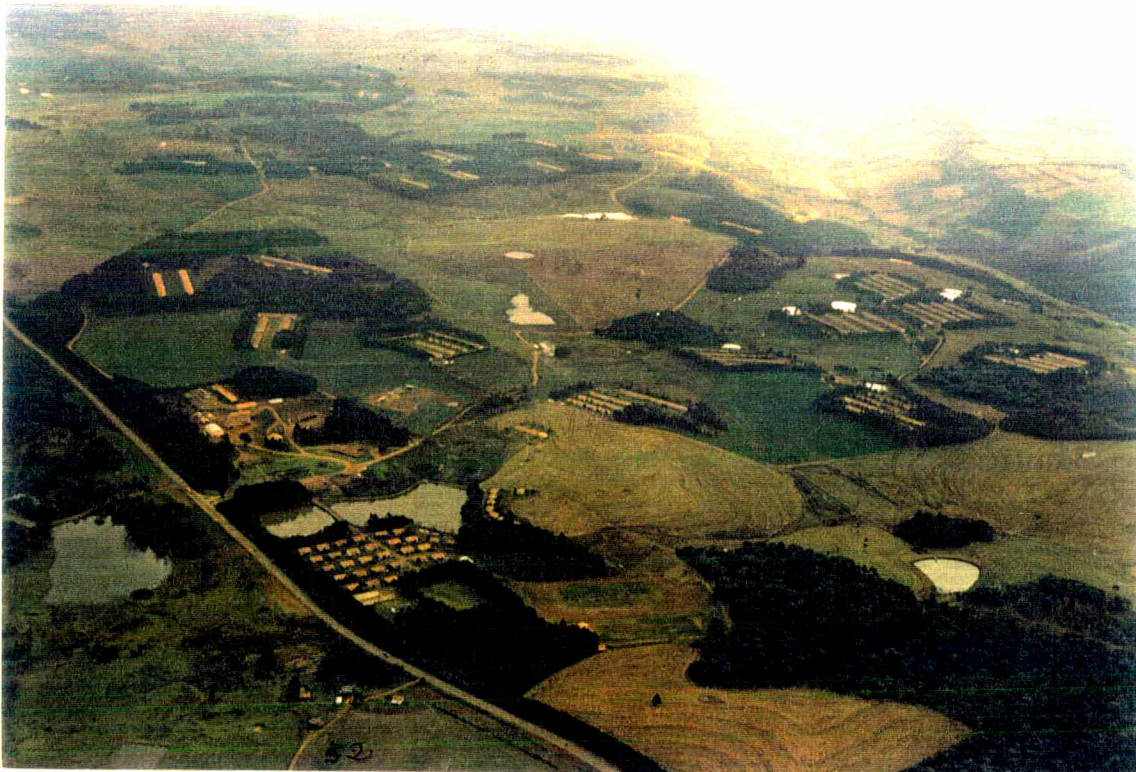
¹⁵ Entrevista com Rubens Zago, diretor da Cooperativa, Chapecó, 1991.

Outra empresa que investiu no melhoramento genético de suínos foi a Agroceres, que através de uma joint venture com a PIC (Pig Improvement Company, da Inglaterra) passou a desenvolver, em suas fazendas localizadas em Minas Gerais, suínos com menor espessura de toucinho. A totalidade da produção visa atender ao mercado consumidor inglês.

No setor de bovinos, apesar dos índices de inseminação artificial no Brasil atingirem apenas 20%, enquanto nos EUA são cerca de 70%, várias empresas estão investindo na fecundação da matriz, usando o sêmen extraído de um macho e transferência de embriões (retirada de óvulos fecundados de uma fêmea para a gestação no útero de outra). O Grupo Sadia, por exemplo, obteve, em 1991, em Faxinaí dos Guedes (SC), os primeiros resultados com a inseminação artificial, combinando os gado charolês, holandês, nelore e outros. Já em 93, a Sadia Agropastoril catarinense possuía 31 animais nascidos pelo processo de transferência de embriões.

As figuras 10 e 11 mostram a vista aérea das fazendas agropastoris da Sadia. Em primeiro plano, as casas construídas aos trabalhadores. Em segundo, as granjas de criação de aves cercadas por árvores para evitar a contaminação. (As pessoas que entram nessas granjas são obrigadas a tomar banho e se vestir com roupas esterilizadas.)

Figuras 10 e 11 - Visão aérea das fazendas agropastoris do Grupo Sadia



Resumidamente, pode-se afirmar que as agroindústrias catarinenses estão atentas às possíveis mudanças na estrutura alimentar mundial. Para tanto, eleveram em muito a produtividade das pequenas propriedades locais, acelerando assim o processo de modernização agrícola e a diferenciação social nesse segmento. Por outro lado, essas agroindústrias estão incentivando a formação de empresas rurais com o objetivo de aumentar a composição orgânica do capital, tanto em granjas próprias como naquelas de terceiros. Ademais, a necessidade de melhoramento genético dos plantéis de suínos e aves e, por conseguinte, o investimento em granjas especializadas, resultaram numa considerável oferta de animais para o abate.

Portanto, atualmente, três são as fontes de fornecimento de animais para as unidades produtivas: sistema de integração, cerca de 70% da matéria-prima; empresas rurais, cerca de 20% e fazendas agropastoris próprias com 10%.

Os esforços de atualização tecnológica, verificados a partir de 1970, tornaram as agroindústrias do oeste catarinense altamente competitivas tanto no mercado interno quanto no externo e as conduziram a investir em pesquisas genéticas com o intuito de romper com a dependência externa.

3.2 AS FONTES DE ENERGIA, ÁGUA E O PROBLEMA DE DEJETOS

Quando do processo de colonização do oeste barriga-verde, a partir da década de 1910, as empresas colonizadoras responsabilizavam-se pela introdução dos serviços de infra-estrutura básica, tais como: estradas de rodagem, energia elétrica, terraplenagem dos lotes, água e esgotos.

A usina termoelétrica (movida a lenha) para o fornecimento de energia foi construída, na cidade de Concórdia, pelas colonizadoras Mosele, Eberle, Ahrons e Cia., em 1930, constituindo, assim, a primeira fonte de energia para todas as atividades industriais, comerciais e residenciais. Sua

capacidade de 100 cv. e (73,5 kW) impedia a ampliação do conjunto das atividades industriais do município. Assim, as regiões distantes das áreas centrais e das atenções governamentais deveriam construir, com recursos próprios, suas próprias fontes de energia.

Segundo Mamigonian (1974: 9), os serviços de eletricidade no oeste catarinense e Vale do Rio do Peixe “surgiram, em alguns casos, das companhias de colonização (Soc. Territorial Mosele, Eberle, Ahrons em Concórdia, Colonizadora Bertaso em Chapecó), mas foi principalmente de iniciativa das empresas industriais nascentes, obrigadas a produzir sua própria eletricidade: Celulose Irani (5.000 kW em Catanduvas), Fábrica de Papel Primo Tedesco (Caçador), Com. & Ind. Saulle Pagnoncelli (Frigorífico em Herval D'Oeste), Francisco Lindner (mecânica e fundição em Joaçaba), etc.”

Esse fenômeno originou-se, em 1909, em Blumenau e Joinville, por iniciativa de comerciantes export-import e em Florianópolis, em 1910, por engenheiros britânicos radicados no Brasil que contaram com o apoio do governo estadual. Em outras localidades - como por exemplo Porto União, Brusque, Campos Novos, Lages, entre outros - os investimentos em energia elétrica foram feitos por pequenos comerciantes locais (Mamigonian, 1974: 8).

Assim, a exemplo do que já ocorrera no estado de Santa Catarina, a Sadia importou da Alemanha um motor diesel com capacidade de produção de 350 cv (257,4 kW) e mais dois grupos de geradores, que somados ao primeiro ampliavam a produção de energia elétrica a 850 cv (625 kW). Essas importações ocorreram, em 1950, na administração de Attilio Fontana junto à Prefeitura de Concórdia (Fontana, 1980).

Após a importação desses três grupos de geradores de energia, o frigorífico Sadia tornou-se, com o apoio da Prefeitura, a concessionária de energia elétrica do município. A concessionária importou da Suécia, em 1955, uma turbina Stall com capacidade de geração de 1.250 cv (919 kW). Esses equipamentos resolveram, por mais quatro anos, a deficiência energética. Como foi afirmado anteriormente, esse fenômeno repetiu-se no

oeste catarinense, onde várias empresas tiveram que criar suas próprias fontes de geração de energia.

Porém, com o aumento crescente do número de suínos abatidos pelo frigorífico Sadia, a implantação dos abatedouros de aves e a expansão das atividades industriais, comerciais e agrícolas na região, fazia-se necessária a busca de novas fontes de energia capazes de atenderem a demanda dos diferentes setores produtivos. Assim, o Grupo Sadia, a Companhia Oeste de Eletricidade, o frigorífico Seara, a Prefeitura Municipal e os pequenos comerciantes locais elaboraram, em 60, o projeto de construção de uma usina hidrelétrica. Os estudos realizados pelo engenheiro Raul Mena Barreto dos Reis (funcionário da Prefeitura e prestador de serviços ao frigorífico Sadia) indicaram a construção da usina Governador Celso Ramos, no município de Faxinal dos Guedes (SC).

Com a construção da usina Celso Ramos - durante o período do Plano de Metas do governo estadual (1961-65), com capacidade para 7.200 kW - o abastecimento de energia melhorou até a integração da Companhia Oeste de Eletricidade às Centrais Elétricas de Santa Catarina (Celesc), em 1970. A Companhia Oeste de Eletricidade foi vendida ao preço de Cr\$ 180.000,00 (US\$ 3.913,1), divididos em 10 (dez) prestações.¹⁶

É preciso lembrar que, em 1965, a Solteca (termoelétrica de grande porte criada por iniciativa do governo federal em 1957), localizada na região carbonífera de Santa Catarina, "foi ligada por linhas de transmissão a Curitiba (400 quilômetros) com subestações em Florianópolis, Ilhota e Joinville, a Xanxerê e a Farroupilha-Porto Alegre (245 km)" (Mamigonian 1974: 12).

Desta forma, os frigoríficos dessa região catarinense isentaram-se da autogeração de energia elétrica, diminuindo assim o processo de verticalização, os custos produtivos, canalizando então esses recursos para

¹⁶ A Celesc nasceu, em 1956, da Associação da Elfa (Florianópolis) com a Empresul (Joinville). Após 1964, incumbiu-se de absorver as empresas regionais e locais de eletricidade do Vale do Itajaí, Videira, Curitibanos, Lages, Joaçaba etc. e a implantar linhas de transmissão pela maior parte do estado de Santa Catarina (Mamigonian, 1974: 12). Atualmente, o oeste catarinense conta com a usina Celso Ramos (Faxinal dos Guedes) e a usina Ivo Silveira (Capinzal).

as atividades específicas. A autogeração de energia elétrica foi comum ao capitalismo industrial catarinense. Num primeiro momento, os empresários criavam suas próprias fontes de energia e, em seguida, lançavam tais empreendimentos ao Estado.

Após 1980, os sistemas elétricos da Celesc e da Eletrosul (esta subsidiária da Eletrobrás) perderam velocidade e as indústrias de todas as regiões de Santa Catarina voltaram a se preocupar com o abastecimento de energia, o qual gradativamente, passou a ser um nó de estrangulamento. Este trecho de depoimento dá uma idéia do caso: "A energia elétrica é fornecida pela Celesc. Estamos tentando reduzir o consumo no horário de pico. Já pensamos em instalar geradores próprios anexos aos frigoríficos, mas isso vai ficar para mais tarde. Nós utilizamos lenha do nosso reflorestamento. Temos também caldeira a óleo instaladas em Maravilha, Videira e Chapecó, para uma possível crise. As empresas de Chapecó e alguns frigoríficos pensam em formar um pool para construirmos uma usina."¹⁷

Ademais, os frigoríficos do oeste catarinense utilizam unidades geradoras de energia elétrica movidas a óleo diesel e caldeiras a lenha, devido ao consumo gigantesco de água para o processo produtivo. Outras empresas, como a Frigobrás instalada em São Paulo, procuram resolver especificamente o problema das caldeiras (necessárias ao aquecimento de água) através da aquisição de gás natural de Campos (RJ). As caldeiras geradoras de vapor, que utilizavam óleo combustível, passaram, desde 1990, a gás natural, proveniente de Campos (RJ), por meio de tubulações e estações de bombeamento até a entrada nas caldeiras. O consumo atual de gás natural é da ordem de 150.000 m³ mensais, equivalente a 9.700 botijões de GLP (gás liquefeito de petróleo - gás de cozinha) de 13 kg. Com o emprego do gás natural, a Frigobrás (SP) deixou de consumir 2.650 m³ de água mensais, que eram usados na lavagem dos gases, provenientes da combustão do óleo.

¹⁷ Entrevista com Rubens Zago, diretor da Cooperativa Central Oeste Catarinense, jul. de 1991.

A utilização de caldeiras movidas a lenha incentivou os investimentos em reflorestamento. A unidade do Grupo Sadia localizada em Concórdia possui áreas destinadas ao reflorestamento nos municípios de Concórdia, Catanduvas, Irani e Ponte Serrada (1.700 ha), em Santa Catarina a Sadia possui áreas ainda, nos municípios de Faxina dos Guedes (SC) (100 ha), Toledo (PR) (113.067 ha), Chapecó (SC) (606 ha), Rondonópolis (MT) (1.900 ha) e Angatuba (SP) (350 ha). Já a Perdigão possui 2.947 ha em Campos Novos (SC), 10.318 ha em Tangará (SC) e 943 ha em Videira (SC).¹⁸ Todos esses reflorestamentos são para fins energéticos. Excetua-se a área de Ponte Serrada (SC) provedora de madeira às serrarias para produção de caixaria para a empresa.

Infere-se daí que as empresas do Grupo Sadia e congêneres procuram combinar absorção de energia elétrica das usinas hidrelétricas e termoelétricas instaladas no oeste catarinense, energia fornecida pela termoelétrica Jorge Lacerda (Tubarão) e unidades próprias produtoras de energia movidas a óleo diesel e a lenha.

Cabe acrescentar que a Eletrosul está construindo em Itá - divisa de Santa Catarina e Rio Grande do Sul - uma usina hidrelétrica com capacidade 1.450.000 kW, visando solucionar o problema de fornecimento de energia elétrica do oeste catarinense. A falta de recursos para a continuidade do empreendimento fez a empresa abrir os investimentos à iniciativa privada. O consórcio foi formado por quatro companhias: duas empresas do Grupo Odebrecht (a Poliolefinas S.A. e a PPH), a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e a Companhia de Cimento Itambé. Entretanto, o presidente da República anulou a concorrência, em 1995, em virtude da Eletrosul não poder transferir a concessão que ganhara da União, pois concessão não se transfere.¹⁹ A Usina Hidrelétrica de Itá depende de uma

¹⁸ Desde 1965, o governo federal concedeu incentivos ao reflorestamento. As empresas que investissem em maciços florestais ficavam isentas de tributação de suas terras, dos produtos obtidos e dos investimentos realizados. Por outro lado, concedia créditos que deveriam ser a juros e prazos compatíveis. Essa política, ampliada pelo Fundo de Investimento Setorial - Fiest - após 1974, provocou uma corrida desenfreada do meio empresarial para o setor de reflorestamento (ver Belik, 1992).

¹⁹ *Gazeta Mercantil*, 23.02.95, p. 7.

decisão judicial para a continuidade das obras. Além dela, a Eletrosul pretende construir, através de concessões de serviços públicos à iniciativa privada, a hidrelétrica de Machadinho, no Rio Uruguai, divisa de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, bem como a de Capanema, no Rio Iguaçu, Paraná. Observe-se que todas essas usinas estão estrategicamente localizadas próximas ao oeste catarinense.

Outros projetos estão sendo executados em Santa Catarina, visando a expansão da geração de energia elétrica. Ainda em 1995, a GE (General Electric do Brasil S.A.) iniciou a construção de um complexo com seis usinas termoelétricas na região carbonífera de Santa Catarina, através de um consórcio com as empresas Celesc, Eletrosul, Companhia Energética de São Paulo (Cesp) e Skoda Export S.A. (empresa privada da República Checa). Quando concluído, num prazo de nove anos, o complexo da GE vai ter capacidade de geração de 1590.000 kW.²⁰ O consumo crescente de energia elétrica, em virtude da expansão da capacidade produtiva (o consumo da Sadia Concórdia é da ordem de 6.002.712 kW/h e da Sadia Chapecó é 5.172.221 kW/h), levou as empresas a buscarem formas eficazes para a redução dos custos devido ao aumento constante das tarifas públicas. Assim, conforme já foi assinalado, as agroindústrias usam o vapor produzido pelas caldeiras de aquecimento de água para a alimentação de outras atividades industriais. Dentro da mesma perspectiva - redução dos custos com a energia elétrica - foi criado em 1988, no Grupo Sadia (unidade de Chapecó), inicialmente, o Programa de Conservação de Energia Elétrica (Procel). Esse programa visa diminuir a utilização de certos equipamentos nos horários de pico de consumo de energia elétrica (das 17 h às 22 h), pois nesse período o preço das tarifas públicas é três vezes maior do que no horário normal. Com os bons resultados da unidade de Chapecó, o projeto foi difundido nas demais unidades produtivas da Sadia. Todo o projeto é realizado em conjunto com os governos estaduais, pois a preocupação do governo estadual e das agroindústrias é evitar que, num futuro próximo, a energia elétrica torne-se um ponto de estrangulamento muito grave.

²⁰ Idem, 30.01.95, p. 12.

Em consequência do elevado consumo de água no processo produtivo, as agroindústrias do oeste catarinense foram obrigadas a investir nesse setor. A Sadia de São Paulo, especializada em industrializados (Frigobrás), construiu uma caixa-d'água vertical com capacidade para 1 milhão e 250 mil litros. A produção, limpeza da fábrica, higienização de máquinas e equipamento consomem cerca de 1 milhão e 200 mil litros de água/dia. Vários outros projetos foram ainda implantados, dentre eles o acordo realizado entre a Sadia e o governo do estado de Santa Catarina.

O Grupo Sadia, através da sua unidade de Concórdia, em 1987 repassou Cz\$ 12.337.000,00 (cerca de US\$ 313.918,58) à Casan (Companhia de Água e Saneamento), para a complementação das obras do sistema de tratamento e rede de abastecimento de água daquela cidade. Esse repasse será feito em 3 (três) parcelas. A primeira, no valor de Cz\$ 6.168.000,00 (US\$ 156 946,5), a segunda de Cz\$ 3.084.250,00 (US\$ 78.479,6) e a terceira de Cz\$ 3.084.250,00 (US\$ 78.479,6). Assim, a Casan obriga-se a abastecer de água, a partir do mês de junho de 1987, o estabelecimento industrial do Grupo Sadia, localizado em Concórdia. Com esse acordo, a Casan fornecerá 2.175.850 m³ de água in natura do Rio Jacutinga. Na assinatura do contrato, a Sadia pagaria 60% da tarifa industrial vigente no estado de Santa Catarina; entretanto, em 1991, o contrato foi alterado e o Grupo Sadia passou a pagar 41%.²¹

Desta forma, podemos falar, conforme várias vezes foi salientado por Ignácio Rangel, num processo de privatização dos serviços de utilidade pública. Na economia capitalista constantemente encontram-se atividades carregadas de capacidade ociosa (excesso de capital) e atividades estranguladas (subcapitalizadas). As primeiras estão nas mãos da iniciativa privada e as segundas nas mãos do Estado. Portanto, para se entrar no novo ciclo médio de crescimento interno, faz-se necessário direcionar os investimentos da iniciativa privada às áreas com pouco investimento. Trata-

²¹ Conf. contrato de fornecimento de água entre a Casan e a Sadia Concórdia, Florianópolis, 1987 e aditivos de contratos nº 002 e 003, de 1992 e 1993, respectivamente, Florianópolis.

se, na verdade, da privatização dos serviços de utilidade pública, pois “há toda uma série de grandes serviços de utilidade pública que são candidatos naturais à privatização - no único sentido plausível deste termo, que importa na conversão de serviços públicos concedidos a empresas públicas em serviços públicos concedidos a empresas privadas. Nem o Estado pode continuar a arcar com a responsabilidade do esforço de formação de capital exigido por tais serviços - culpado pela parte decisiva do endividamento externo e interno - nem a empresa privada pode continuar com sua presente dieta de emagrecimento de oportunidades de investimentos” (Rangel, 1987: 154).

Por outro lado, como grande parte dos recursos hídricos da região oeste catarinense está seriamente comprometida - em 1982 a contaminação das águas por dejetos de suínos e aves chegou a 80% - a Sadia Concórdia procura, através de órgãos estaduais (Fatma - Fundação de Amparo à Tecnologia e Meio Ambiente) e demais empresas congêneres, o desenvolvimento de estações de tratamento de esgotos e despoluição dos afluentes da bacia do Rio Uruguai, sobretudo Rio do Peixe. Portanto, confirma-se o processo de privatização dos serviços de utilidade pública.

Pelo exposto, percebe-se que a superação dos problemas energéticos foi resultado do dinamismo dos interesses regionais, em que o governo estadual e as prefeituras municipais participaram, de forma direta e indireta, na busca das soluções.

3.3 Os SISTEMAS DE TRANSPORTES

Segundo foi dito anteriormente, as zonas de colonização do oeste catarinense se formaram a partir de 1916. Os imigrantes recém-chegados do Rio Grande do Sul passavam a desenvolver uma economia natural e mercantil em suas pequenas propriedades. Entretanto, seu problema era o escoamento do excedente produzido. Então, esses pequenos produtores

dependiam do desenvolvimento artesanal-manufatureiro e/ou a exportação dos excedentes.

A primeira solução foi demonstrada, nos capítulos anteriores, a partir do momento em que alguns comerciantes direcionaram seus lucros a novas atividades produtivas, as quais não poderiam restringir-se aos limites regionais. A segunda solução era a mais promissora para os pequenos produtores mercantis, para os comerciantes e para as atividades artesanais-manufatureiras recém-instaladas. Todavia, tais atividades começaram a enfrentar os problemas referentes ao custo relativamente elevado do transporte dos seus produtos para os grandes centros consumidores. Diante de tais adversidades, quais foram as soluções encontradas e quais os sistemas de transportes desenvolvidos?

Ao longo do processo de acumulação de capital através do sistema colônia-venda, os animais chegavam até as casas comerciais em tropas e via estrada de ferro. No caso de Attilio Fontana, os irmãos vindos do Rio Grande do Sul eram os responsáveis pela compra dos animais, da alfafa e demais produtos de pequenos proprietários. Portanto, um processo de integração familiar no comando dos negócios. Nesse período, 1920-44, os mercados nacionais, como São Paulo, Rio de Janeiro etc., tornaram-se desde cedo os pontos de escoamento dos produtos agrícolas da zona oeste catarinense. Este aspecto é ressaltado por Fontana em sua biografia (1980: 78), ao dizer: “os suínos chegavam a ser vendidos a companhias americanas, à Alexandre Eder, dos produtos Santo Amaro, e muitos outros. Vendia-se até mesmo no Rio de Janeiro e Petrópolis”. A produção de alfafa era comercializada com os regimentos do Exército em Curitiba, Mato Grosso, Pernambuco, Rio de Janeiro e outras praças. Ambos os produtos eram escoados aos diversos pontos do território brasileiro, por ferrovia.

Em virtude do deslocamento da agricultura para o abastecimento do mercado interno, após 1930, o governo brasileiro concedia, aos comerciantes das regiões não-cafeeiras, requisições gratuitas para que eles utilizassem os vagões de trem das estradas de ferro sob administração federal. Essas requisições eram feitas através de acordos entre os funcionários da administração da estrada e os comerciantes (oligopsônico-

oligopólicos) do oeste catarinense (Fontana, 1980). Tem-se, assim, que o meio de transporte moderno está sendo barateado pela concessão regular e fácil de requisições aos comerciantes. Desta forma há um incentivo direto ao processo de especialização produtiva da pequena produção mercantil. A região oeste catarinense (diferentemente do Rio Grande do Sul, que já estava em processo de policultura) aglutina mercados vantajosos dos frigoríficos estrangeiros instalados nas praças consumidoras do Centro-Sul, transporte ferroviário moderno e barato, condições naturais (terras novas, baratas e boas para a produção de milho), uma pequena produção mercantil ávida pela reprodução de sua existência e uma dinâmica empresarial capaz de promover uma especialização produtiva.

Além da utilização das estradas de ferro para a ligação da região aos mercados nacionais, os comerciantes utilizavam a escala local e regional antigas tropas de mulas e as pequenas embarcações fluviais para o escoamento da produção nos mercados de Joaçaba (SC) e arredores. As rodovias não-pavimentadas implantadas entre 1930 e 1940 possibilitaram a conexão da região com outras áreas do estado, além do Paraná e Rio Grande do Sul.

Assim, a ferrovia foi o elemento primordial para ligar a área de colonização recente da zona oeste catarinense aos principais mercados do país, enquanto as estradas de rodagem respondiam pelos mercados regionais. Processo semelhante ocorreu com o oeste dos EUA, quando as terras planas (ótimas para a plantação de trigo, aptas à mecanização) e baratas foram articuladas aos mercados consumidores da Europa Ocidental através das ferrovias construídas no século XIX.

Entretanto, a queda do preço dos produtos in natura (como foi demonstrado no capítulo 1 da presente dissertação), aliada à concorrência das demais áreas exportadoras de gêneros alimentícios do Centro-Sul, diminuíram as exportações dos produtos oriundos do oeste catarinense. Assim sendo, a partir de 1940, surgem as primeiras empresas de frigorificação de carne da região. As empresas recém-criadas estão substituindo exportações, pelo processo de beneficiamento e industrialização. Este é um processo típico e necessário de qualquer área

produtora de matéria-prima. Recentemente, o Centro-Oeste brasileiro transformou-se, gradativamente, em uma área industrial, seja pela ocupação das agroindústrias catarinenses, seja pela ocupação de outras empresas (Oliveira, 1994).

Assim, a produção de alimentos processados (carne, banha e farinha de trigo) não poderia abastecer somente a região oeste catarinense, devido ao elevado número de pequenas unidades artesanais concorrentes e à baixa densidade populacional. Daí terem sido obrigados a penetrar nos mercados paulistas e cariocas. Contudo, teriam que criar produtos destinados às classes com maior poder aquisitivo. Essa situação obrigou as agroindústrias catarinenses a desenvolverem estrategicamente o processo de especialização e diversificação produtiva.

Os produtos com alto grau de valor agregado, como salames, salamis, presuntos, pernil defumado, lombo defumado etc. não poderiam ser transportados via estrada de ferro, pois este serviço levava de dois a três dias de viagem até a cidade de São Paulo. A utilização das estradas de rodagem estava impossibilitada em virtude da falta de pavimentação das rodovias (BR-470, BR-282, BR-153, SC-458, SC-455, SC-451) e à falta de veículos isotérmicos (os produtos devem ser embarcados com temperaturas de -18° C ou inferiores). Novamente, as agroindústrias estavam diante de um problema de transporte. Ora, a única saída, até 1950, foi a utilização da ferrovia. A farinha e o farelo produzidos pelo moinho eram levados de caminhão até Volta Grande (estação de Concórdia), embarcados em trens e distribuídos pelas cidades ao longo da ferrovia, por centenas de quilômetros, até o norte dos estados do Paraná e São Paulo. Saliente-se que, em 1946, a unidade do Grupo Sadia de Concórdia construíra um pequeno desvio ferroviário (30 m) e um depósito junto à estação de Volta Grande para melhorar o recebimento e embarque de produtos. Para garantir uma aquisição regular e vantajosa de suínos, instalou uma rede de postos de compra espalhados por Concórdia, Ipumirim, Seara, Itá e Xavantina, em Santa Catarina. Esses animais eram transportados via estrada de ferro e caminhões.

O transporte de produtos frigorificados para São Paulo começou a perder força a partir de 1950, em virtude do estrangulamento da rede ferroviária. O tráfego ferroviário de mercadorias na Rede de Viação Paraná-Santa Catarina, que atravessa o oeste catarinense, reduziu de 709,8 milhões de t./km, em 1949, para 686,6 milhões em 1952. Os déficits aumentaram de 3,7 milhões de cruzeiros, em 1949, para 228,6 milhões em 1953.²²

Visando a solução desses problemas, o Grupo Sadia adquiriu, em 1950, caminhões isotérmicos e requisitou um engenheiro suíço para a montagem das câmaras frias de armazenagem dos produtos. Iniciava-se, pois, assim o transporte de produtos frigorificados para o Centro-Sul através de caminhões próprios. No início dos anos 50, a distância entre o oeste catarinense e São Paulo diminuiu em virtude da abertura da BR-116 entre Lages e Curitiba, eliminando assim a volta pelo litoral catarinense. O aumento das exportações de seus produtos para os mercados de São Paulo e Rio fez a Sadia adquirir estrategicamente, em 52, um avião Douglas da Panair, pela quantia de Cr\$ 2,5 milhões (US\$ 0,135 milhões). Esse avião fazia duas ou três viagens por semana para São Paulo. Em 1954 foram arrendados dois outros aviões, um DC-3 e um C-47. Com os três aparelhos e a interferência de Nereu Ramos no Ministério da Aeronáutica, o Grupo Sadia constituiu em 1955 a Sadia S.A. Transporte Aéreos. Em 57, empresa aérea acabou vendendo metade do seu capital para a Real. Somente em 62 o grupo Sadia voltaria a assumir o controle total das ações.

A melhoria das estradas de rodagem no Brasil - em especial em Santa Catarina, com a pavimentação da SC-303 ao longo do Vale do Rio do Peixe, em 1960, e a sua continuação de Campos Novos ao oeste catarinense, em 70 - a implantação da unidade industrial em São Paulo (Frigobrás) e o desenvolvimento de caminhões isotérmicos estimularam a mudança de características da empresa aérea.

Assim, a Sadia S.A. Transportes Aéreos passou, a partir de 65, a transportar passageiros. Diante dessa nova estrutura operacional, a

²² Conf. *Conjuntura Econômica*, jul. de 1959, pp. 91-96.

empresa mudou sua razão social para Transbrasil S.A. Linhas Aéreas, em 1970. Em assembléia realizada em 72, a Transbrasil propôs aos seus 800 empregados que reaplicassem metade das indenizações do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) na compra de ações da empresa. Desta forma, surgiu a Fundação Transbrasil, composta por membros da família Fontana e empregados.²³

A modernização das estradas de rodagem em Santa Catarina, na década de 50, e a expansão da produção dos caminhões refrigerados levaram o Grupo Sadia a incorporar esses benefícios. As estradas, ao se modernizarem, encurtaram as distâncias, diminuindo o preço relativo dos produtos e aumentando a circulação bem como a produção de mercadorias. Com efeito, em 1989, a SC-303 constiuía-se num importante eixo de integração regional.

Esse processo de acessibilidade acabou desenvolvendo, nas diferentes regiões produtivas da Sadia, o sistema de transporte rodoviário praticado por frotistas. Vale lembrar que, antes de 1970, o carregamento dos produtos de Santa Catarina para os mercados do Centro-Sul era feito por caminhões próprios do Grupo Sadia. Esses veículos foram todos vendidos, no início da década de 80, porque a partir de 1970 pequenos capitalistas adquiriram caminhões e demais veículos automotores e passaram a transportar, com exclusividade, artigos da marca Sadia. Esse esquema de terceirização iniciado pela grupo Sadia foi desenvolvido, posteriormente, pelos demais grupos agroindustriais do oeste catarinense.

²³ Em 1988, Omar Fontana, filho de Attilio Fontana, teve que abandonar a direção da Transbrasil, face à vultosa dívida de US\$ 168 milhões acumulada pela empresa nos anos 85 e 86. Nesse mesmo ano, o governo federal injetou US\$ 40 milhões na empresa, visando o seu saneamento financeiro. (Cf. *Folha de S. Paulo*, 3.07.88.) Nos últimos oito anos, a Transbrasil amargou prejuízo. Fechou 1994 com um lucro líquido de US\$ 45,6 milhões e lucro operacional de US\$ 34,4 milhões. Os fatores responsáveis pela elevação dos lucros foram o aumento do número de passageiros e a redução do quadro de pessoal em 94. *Gazeta Mercantil* de 11.04.95, p. C-4. Em 95, adquiriu da Embraer um EMB-120-Brasília por US\$ 24 milhões, através de financiamento de 80% do valor pelo Finame/BNDES e 20% com capital próprio. A InterBrasil Star - empresa formada com 51% da Transbrasil, 20% da Fundação Transbrasil, 10% de Omar Fontana e o restante pelos empregados da empresa - deverá operar no trecho Brasília/Goiânia/Maringá/Londrina/Foz do Iguaçu/Chapecó/Porto Alegre, transportando passageiros e cargas. (*Gazeta Mercantil*, de 08.05.95, p. C-1.)

Entretanto, a partir do início da década de 80, os frotistas independentes foram substituídos por grandes empresas transportadoras, espalhadas pelas unidades produtoras do Grupo Sadia. Em Concórdia: Bonassi, Malcarne, Posto Rodo Panorama, Favaça, Edio Wolff, José Signorin, René Pérsio, Jair Favace, ADC, Citrasa Ravanelo, Vardanega, DS e Adolfo; em Chapecó: Bonassi, Ildo, Marvel, Constanci, Chiamolera, Zanella e Ugo Müller; Toledo (PR): De Marco e Bom Bonatto; Várzea Grande (MT): Trans Lima, Sperandio, Gracetur e Santa Rosa. As unidades produtoras têm um lote de aproximadamente 400 caminhões. Entretanto, as melhores cargas são para as grandes transportadoras que possuem acima de 20 veículos por unidade, como por exemplo a Marvel. Cabe salientar, ainda, que essas empresas estão verticalmente integradas às agroindústrias, sendo quase todas de propriedade de irmãos de diretores executivos do Grupo Sadia. Percebe-se, por aí, o caráter extremamente familiar nos serviços oferecidos.

Declarações de João Carvalho confirmam estas afirmativas, pois “a Sadia tem que parar com o apadrinhamento, agora que se pensa em mudar, não sei se vai ser a longo ou a curto prazo”.²⁴ Processo semelhante ocorreu na Perdígão, onde foram criadas empresas transportadoras e obtiveram os melhores fretes. Isso acabou deslocando da concorrência os pequenos capitais que possuem apenas dois caminhões. Com base em entrevistas, confirma-se que, hoje, o maior prejudicado por esse sistema são os motoristas e proprietários de caminhões autônomos. No caso dos primeiros, as transportadoras pagam apenas um percentual; caso o caminhão fique parado, o prejuízo é do motorista, que ganha por frete. Do mesmo modo que o não cumprimento do horário por parte do motorista acaba por ser descontado deste 20% do valor do frete, que está em torno de 10% do valor total da carga (por exemplo, de Chapecó São Paulo o motorista recebe R\$ 120,00). Por outro lado, as macroempresas são responsáveis pelos fretes diretos aos grandes supermercadistas (Carrefour, Sé e outros), que equivalem a 30% do total do Grupo Sadia.

²⁴ Entrevistas com João Carvalho, São Paulo, 1994.

Essas empresas criadas respondem pelo traslado de matéria-prima das unidades de Barra dos Garças e Várzea Grande (MT), Concórdia e Toledo (SC), Frederico Westfalen e Três Passos (RS), Dois Vizinhos e Francisco Beltrão (PR), Andradina e Araçatuba (SP) e para as unidades de industrializados de São Paulo (Frigobrás) e Duque de Caxias (RJ). Na verdade, existe um fluxo intenso de cargas entre as unidades produtivas e as empresas distribuidoras. As empresas transportadoras detêm ainda, em alguns casos (Concórdia e Chapecó, por exemplo), o traslado de matéria-prima das pequenas propriedades às unidades produtivas e o transporte de carga seca (rações, milho etc.) das unidades produtoras aos pequenos produtores. No primeiro caso, os integrados são responsáveis pelo pagamento dos fretes, ao passo que no segundo as agroindústrias respondem pelo pagamento do frete.

O custo relativo do transporte dos agroindustrializados para os mercados consumidores é determinado pelos fabricantes mediante a utilização de um caminhão próprio. O depoimento a seguir ilustra o caso: "A Aurora possui uma carreta que serve de laboratório para avaliarmos o custo do frete das transportadoras. Todos os nossos freteiros são contratados. Eles estão integrados, nenhum caminhão é nosso. Temos um critério, abrimos o leque de contratação, isto é, no máximo dois caminhões por transportadora. Nós temos que dar chance para todo mundo".²⁵

Esse procedimento não é comum a todas as agroindústrias. O Grupo Sadia, por exemplo, possui um "comitê de transporte", responsável pela avaliação dos custos dos fretes. Esse comitê é controlado pela Diasa Transporte Ltda., empresa de serviços do grupo.

Entrevistas realizadas levam a se poder afirmar que, por um lado, as agroindústrias empregam o sistema integrado para não se preocuparem com os gastos de manutenção de uma frota própria; por outro lado, porque esse sistema acelera o escoamento dos produtos e aumenta a pontualidade das entregas. Trata-se, aqui, de um processo de terceirização no interior

²⁵ Entrevista com Rubens Zago, diretor de produção da Cooperativa Central Oeste Catarinense, Chapecó, 1991.

das agroindústrias do oeste catarinense, bem antes dos processos recentes ocorridos nos demais grupos econômicos brasileiros.

Assim sendo, constata-se que, para a distribuição dos produtos refrigerados das áreas produtoras aos grandes centros, as agroindústrias do oeste catarinense operam com o sistema integrado de frete desenvolvido por grandes transportadoras, que contam com aproximadamente 70 a 60 caminhões (Bonassi, Pérsio, René Pérsio, Favace, entre outros). Entretanto, para o transporte de produtos secos (soja, farinha de trigo, milho), as empresas ainda encontram dificuldades de escoamento, pois, diferentemente da Europa e EUA, onde a maioria desses produtos são transportados por via férrea, no Brasil, com a decadência e mesmo o desaparecimento de parte do sistema ferroviário, predomina, e cresce sempre mais, o transporte rodoviário, encarecendo o custo final dos produtos. O transporte de uma tonelada de soja por ferrovia custa aproximadamente US\$ 30, ou seja 50% mais baixo que o transporte rodoviário.²⁶

Visando solucionar esse problema, as agroindústrias do oeste catarinense estão desenvolvendo um projeto para a reativação de algumas estradas de ferro no território barriga-verde. Bancado pelo governo de Santa Catarina, visa modernizar o trecho Joaçaba-Porto União-São Francisco do Sul e implantar um novo trecho a compreender Joaçaba a Chapecó. Em 1991, o Moinho da Lapa de São Joaquim da Barra (SP) concluiu o desvio ferroviário de 30 m dos trilhos da Fepasa (Ferrovias Paulista S. A.), facilitando o transporte de milho e soja até a unidade de Campinas, em São Paulo. Outras empresas estão investindo nos transportes ferroviário e hidroviário (Tietê-Paraná), buscando a redução dos custos no traslado de grãos do centro-oeste até os portos.²⁷

²⁶ Conf. relatório da Associação Brasileira dos Exportadores de Frango, Abef, São Paulo, 1993.

²⁷ Em 1992, o governo federal, através do BNDES, financiou US\$ 400 milhões para a construção da primeira etapa da Ferronorte. Os 300 km iniciais interligarão Chapada do Sul (MS) ao noroeste paulista e Triângulo Mineiro. Os outros 1,2 mil km, que se estenderão até Rondônia, serão financiados com recursos da Sudam e do Grupo Itamaraty (*Folha de S. Paulo*, 1992). O governo do Paraná desenvolve o projeto de construção da Ferroeste, que interligará um trecho de 419 km no oeste do estado, partindo de Guarapuava, passando por Cascavel e Guaíra (PR) até chegar em Dourados (MS). (*Gazeta Mercantil*, 04.01.95, p. 12.)

Para o mercado interno, as agroindústrias do oeste catarinense, conforme foi dito antes, possuem dois sistemas: o primeiro diz respeito aos grandes clientes e atacadistas, realizado diretamente pelas empresas transportadoras; o segundo sistema é operado pelo transporte próprio das agroindústrias. No caso da Sadia, a distribuição porta-a-porta é efetuada com frota própria de 1.400 caminhões. Este processo iniciou-se a partir de 1960, ocasião em que foram criadas as filiais comerciais de São Paulo e Ribeirão Preto (SP), Londrina (PR), Rio de Janeiro (RJ) etc. Atualmente o Grupo Sadia conta com 19 empresas de distribuição, atendendo 115.000 pontos de vendas.

Visando agilizar esse sistema de atendimento porta-a-porta, com rebaixamento dos custos, a Sadia deu início, em 1990, à roteirização por computador na grande São Paulo, Campinas e São José dos Campos. A otimização de rotas, pelo critério de racionalização do uso de caminhões, reduziria em 10% os custos de distribuição.

Procurando acelerar a distribuição dos seus produtos no mercado externo, o Grupo criou, a partir de 1980, a Sadia Trading São Paulo (escritório central), Sadia Trading Santos, Sadia Trading Paranaguá, Sadia Trading Milão e Sadia Trading Tóquio. A de Paranaguá (PR) se compõe de um terminal frigorífico com capacidade de armazenagem para 5.000 toneladas, 3 câmeras para estocar 6.000 t. de congelados e uma para 200 t. de alimentos secos. A criação desse terminal diminuiu os custos com os fretes, pois os navios de congelados gozam de preferência na atracação, evitando as longas esperas e demoras no carregamento. Soma-se a isso o sistema de esteiras transportadoras de congelamento para o interior dos navios (pioneiro no gênero, no Brasil). Este mecanismo duplicou a velocidade dos embarques, de 200 para 400 t/terno/dia, resultando na redução de 40% nos custos dos fretes junto às companhias de navegação.

Outros processos de melhoria nos portos brasileiros estão sendo implementados pelas empresas do oeste catarinense e outras. Um contrato firmado, em 1994, entre o governo do Estado do Paraná e a Flu Trans Terminais Marítimos S.A. - associada às holandesas Europeun Bulk Service (EBS) e Ship Meyer - possibilitará o funcionamento do porto de Antonina

(vizinho ao terminal de Paranaguá), que operará com capacidade de 8 a 12 t/dia. Em 1996, a empresa construirá um silo horizontal, com correias transportadoras e balanças para grãos e pellets, com o fim de agilizar a exportação.²⁸

Com base no exposto acima, pode-se concluir que existem cinco grandes fluxos para os produtos das grandes empresas do oeste catarinense: 1º) a coleta de matéria-prima para as unidades produtivas (raio de aproximadamente 20 a 50 km) desenvolvida por transportadoras, pequenos capitais locais e estrada de ferro; 2º) o fluxo de matéria-prima entre as unidades produtoras, operado, na maioria das vezes, por grandes transportadoras e, no caso da soja, por ferrovia; 3º) o transporte para os principais centros de comercialização, a cargo de grandes empresas transportadoras existentes nas sedes das unidades produtoras; 4º) o transporte dos produtos nos grandes centros, elaborados via frota própria das agroindústrias para pequenos clientes (70%) e desenvolvidos por grandes transportadoras, no caso dos grandes clientes e; 5º) o transporte de produtos refrigerados e secos (soja e farelo) para o porto, executado pelas transportadoras. Acrescente-se, ainda, que os fluxos desenvolvidos em território brasileiro ficam a cargo da Diasa Transportes Rodoviários Ltda., coligada do Grupo Sadia. No que se refere às exportações, todo o sistema é controlado pela Sadia Trading.

3.4 A FORÇA DE TRABALHO E AS RELAÇÕES TRABALHISTAS

Vimos, anteriormente, que o oeste catarinense foi ocupado por pequenos produtores mercantis oriundos do Rio Grande do Sul. Eles desenvolviam uma economia natural e mercantil. Mas, à medida que aumentava a necessidade de alimentos em São Paulo, Rio de Janeiro etc.,

²⁸ *Gazeta Mercantil*, 21-23.04.95, p. C-1.

e outros centros, eles intensificavam a produção mercantil desestruturando a economia natural e integrando-se ao espaço produtivo nacional mercantil.

A sua inserção no circuito nacional de troca estimulava a especialização produtiva e a diferenciação social. Essa diferenciação social, no seio da pequena produção mercantil, irradiava para fora da estrutura novas funções produtivas. Assim, inúmeros proprietários rurais acabaram perdendo suas terras, que se concentraram nas mãos dos pequenos proprietários abastados. A concentração fundiária no oeste foi incentivada igualmente pelo parcelamento das propriedades entre os familiares, conduzindo as unidades rurais a uma área de tamanho inviável em termos econômicos.²⁹

Esses ex-pequenos produtores mercantis deslocam-se para as cidades e passam a integrar uma nova classe social, que se caracteriza por não dispor senão de sua força de trabalho. Isto sugere, portanto, que essa nova classe social constitui, desde a década de 40, a mão-de-obra necessária às atividades agroindustriais no oeste catarinense.

A tabela 8, adiante, apresenta o crescimento percentual da população urbana em relação à população total da cidade de Concórdia. Percebe-se que, de 1940 a 91, a população urbana cresceu de 3,9% para 55,0%. Em 1960, 15,6% da população de Concórdia concentravam-se na área urbana. Desse total, 9,18% (643 trabalhadores) estavam empregados na Sadia Concórdia. Em 1980, Concórdia contava com 19.545 hab na área urbana. Desse total, 37,67% concentravam-se na indústria de transformação e 17,92% eram absorvidos pela Sadia Concórdia, portanto mais da metade da população industrial da cidade.

²⁹ O processo de concentração fundiária em Santa Catarina, principalmente no oeste catarinense, foi analisado por Margarete Pimenta e L. F. Pimenta (1984).

Tabela 8 - População de Concórdia (SC)

Ano	Total	Urbana	%	Rural	%
1940	32.658	1.279	3,9	31.379	96,1
1950	48.014	3.009	6,3	45.005	93,7
1960	44.761	7.003	15,6	37.758	84,3
1970	45.387	1.768	23,7	34.619	76,3
1980	59.432	1.545	33,0	39.887	67,0
1991	85.430	46.986	55,0	38.444	45,0

Fonte: Censo Demográfico IBGE, Concórdia (SC).

Observe-se que, durante o ciclo de ocupação do oeste catarinense, alguns descendentes de italianos e alemães do Rio Grande do Sul não retornaram à condição de pequenos produtores, mas se concentraram em atividades comerciais, administrativas e outras. Em 1940, havia em Concórdia 32 estabelecimentos comerciais e 38 industriais, os quais absorviam 176 trabalhadores. Este trecho de depoimento ilustra o caso: "Meu pai veio para cá para ser agricultor, mas depois de quatro anos foi trabalhar na terraplenagem do frigorífico. Eu, com 14 anos, fui trabalhar na Sadia. Em 1948, tentei a agricultura, mas vi que não dava certo. Daí tomei a decisão de ir trabalhar de novo na Sadia. Aí entrei em 1951. Fui trabalhar no moinho, mas o Dr. Victor disse que eu devia trabalhar na industrialização, porque naquele tempo não havia máquina para fazer a massagem no presunto e tinha que ser no braço".³⁰

Pelo testemunho acima, percebe-se que os migrantes eram imediatamente incorporados pelas empresas e distribuídos, classificados e agrupados segundo as necessidades delas. Desse modo, as peculiaridades dos trabalhadores (força física, conhecimento anterior etc.) eram a base para a divisão social do trabalho. Esse estilo de segmentação do trabalho caracteriza-se como a etapa manufatureira, que pressupõe a necessidade de muitos trabalhadores parciais, em vista da baixa composição orgânica do capital.

Assim, nas primeiras fases do processo de industrialização (1940-50), as empresas do oeste catarinense - em especial o Grupo Sadia -

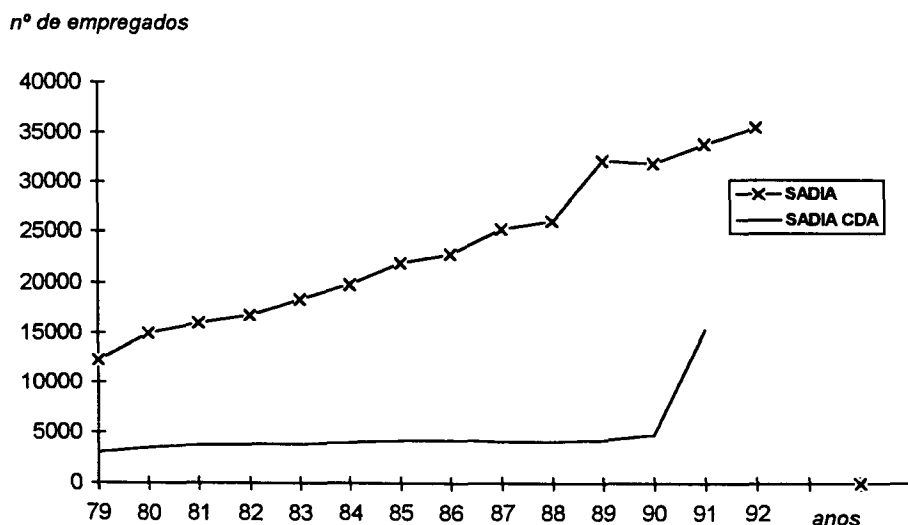
³⁰ Entrevista com Demétrio Ficanha, aposentado pela Sadia de Concórdia, jul. de 1991.

tornaram-se insumidoras de mão-de-obra. No período compreendido entre 1944 a 49, o número de funcionários da Sadia Concórdia aumentou três vezes, ou seja, de 61 para 184 empregados. Estes, em 1949, representavam cerca de 2,7% do total de trabalhadores do ramo alimentar catarinense e 21% se comparado com o ramo mecânico. Já em 59 o número de trabalhadores daquela unidade (630) representava 7,9% do total no ramo alimentar catarinense e 40% se comparado com o setor mecânico. Entretanto, em 1970, esses valores percentuais decaíram. O número de trabalhadores dessa unidade industrial representava 7,4% do total no ramo alimentar e 16,14% do setor mecânico catarinense. Isto se deve à modernização da estrutura econômica brasileira, na esteira do processo de substituição de importações. Acompanhando o desenvolvimento brasileiro, a Sadia Concórdia torna-se uma grande empregadora de capital, isto é, aumenta a composição orgânica do capital.³¹

Em termos gerais, o aumento da capacidade produtiva do Grupo Sadia - via centralização/concentração de capital - iniciado na década de 60, demandou um maior número de trabalhadores. O gráfico 6, a seguir, indica a evolução do número de mão-de-obra incorporada, 1979 a 92, ao processo produtivo desse conglomerado catarinense.

³¹ O governo brasileiro encarecia, por diversas vias, os encargos salariais, barateando o fator capital. Desta forma, o empresariado nacional investiu em diversas atividades não-modernizadas (Rangel, 1981). (Os dados foram obtidos através de entrevistas na Sadia Concórdia e cruzados com os do Cebrae, 1974 : 46.)

Gráfico 6 - Evolução do número de empregados do Grupo Sadia e da Unidade de Concórdia - SC



Fonte: Entrevistas realizadas na Sadia unidade de Concórdia.

Obs: O aumento gigantesco da Sadia Concórdia, a partir de 1990, deve-se à incorporação da Sadia Joaçaba, Sadia Avícola (Chapecó), Sadia Duque de Caxias (RJ), Sadia Três Passos e Sadia Frederico Westphalen (RS), que atuavam com outra razão social.

Nota-se, no gráfico 6, que no período entre 1981-83 (crise econômica), o crescimento do número de empregados foi lento se comparado ao período 1979-81. Chama atenção também a redução no número de empregados em 1990, em virtude da crise econômica e reformulação administrativa do Grupo Sadia. Verifica-se, ainda, que esta foi deixando de ser apenas a unidade localizada em Concórdia para se tornar um grupo de expressão nacional, pois o crescimento do número de seus funcionários foi violento devido à instalação de unidades produtivas em outras áreas do espaço produtivo nacional. Isto pode ser justificado pelos dados: em 1960, a unidade de Concórdia possuía 643 empregados, enquanto a Sadia Total possuía 943. Já em 1990, a unidade de Concórdia empregava 4.783 empregados, contra 31.912 do Grupo Sadia como um todo.

Ao se analisar a cifra de trabalhadores empregados pela unidade de Concórdia, verifica-se, conforme o gráfico 6, que nos anos de 82 e 83

houve redução no número de pessoas empregadas: de 3.889, o número se reduziu para 3 885 em 1983. Situação idêntica ocorreu entre 1986 e 87, pois caiu de 4.341 para 4.117. Como foi sublinhado anteriormente, o elevado número de trabalhadores empregados em 1991 resulta da absorção de empresas do Grupo Sadia pela unidade de Concórdia.

Com base no que foi dito, então, verifica-se que ocorreu, paralelamente, a incorporação de mão-de-obra e a de capital. Esse processo deriva do fato da composição orgânica do capital, no ramo alimentar, não ser muito alta. Esse fato é justificado pelo crescimento do número de trabalhadores empregados pela Sadia Concórdia: de um total de 643 em 1960, o número subiu para 4 783 em 1990.

Podemos estender a análise para o conjunto do setor de frigorificação de carne no Brasil. De um total de 61.139 empregados no setor em 1979, o número se elevou para 75.714 em 1990, portanto um crescimento lento, se comparado com o período de 1982 a 88, cujos valores subiram, de 66.000 para 95.657. Comparando-se a participação da Sadia Concórdia com os demais grupos do setor, constata-se que, em 1979, ela representava 4,9% do setor de frigorificação de carnes no Brasil, contra 6,42% da Swift, 6,71% da Bordon e 7,6% da Anglo. Em 1989, a unidade de Concórdia significava 5,29% do total empregado, contra 3,4% da Swift, 6,21% da Bordon e 3,13% da Anglo. Em termos gerais, o crescimento da unidade industrial de Concórdia do Grupo Sadia foi relativamente estável, ao passo que os demais grupos diminuíram de participação. Esses grupos, juntos, chegaram, em 1983, a representar 30,43% do total de trabalhadores no setor de frigorificação de carne.³²

Em termos de distribuição geográfica da mão-de-obra do grupo em exame, a tabela 9, mais adiante, fornece percentuais da concentração. Observe-se que Concórdia, Chapecó e Cuiabá, durante a década de 80, perderam participação relativa no número de empregados pelo Grupo Sadia.

³² Revista *Quem é Quem na Economia Brasileira*, Revista *Visão*, São Paulo, vários anos.

Isto se justifica pela instalação e aquisição de novas unidades produtivas em outros estados brasileiros, como demonstra o quadro 3.

Quadro 3 - Unidades produtivas e número de empregados do Grupo Sadia

<i>Local</i>	<i>Ano</i>	<i>Instalação ou Aquisição</i>	<i>Setor</i>	<i>Nº de Empregados</i>	<i>Ano</i>
São Paulo	1953	Instalação	trigo	275	1989
São Paulo	1964	Instalação	industrializados	2.000	1989
Toledo	1964	Aquisição	suínos / aves	3.000	1989
Chapecó	1973	Instalação	aves	2.800	...
Várzea Grande	1976	Instalação	bovino	1.872	1991
Campinas	1976	Instalação	ração	280	1990
Dois Vizinhos	1978	Instalação	aves	2.250	1990
Joaçaba	1979	Aquisição	soja	200	1989
Duque de Caxias	1980	Aquisição	industrializados	739	1990
Américo Brasiliense	1979	Instalação	aves
Paranaguá	1983	Instalação	soja	300	1990
Três Passos	1985	Aquisição	suínos / soja	545	1990
Barra do Garças	1985	Aquisição	bovino
Rondonópolis	1986	Instalação	soja	490	1990
Frederico Westphalen	1989	Aquisição	suíno
Andradina	1989	Aquisição	bovino
Araçatuba	1989	Aquisição	bovino
Francisco Beltrão	1991	Aquisição	aves	1.050	1991
Itapetininga	1991	Instalação	massas	150	1991
Campo Grande	1992	Aquisição	soja
Ponta Grossa	1992	Aquisição	suíno
Maringá	1992	Aquisição	bovino

Fonte: Entrevistas realizadas na Sadia Concórdia, 1991 e Frigobrás, 1993.
 (...) dados não disponíveis.

Nota-se pelo quadro 3 que existe uma diferenciação entre as unidades de São Paulo e as do Paraná e Santa Catarina. Tal aspecto refere-se ao fato de: 1) a mão-de-obra em São Paulo ser relativamente mais cara que a instalada no Paraná e Santa Catarina; 2) a mão-de-obra em São Paulo ser mais sindicalizada, se comparada com a do Paraná e Santa Catarina; 3) a mão-de-obra de Santa Catarina a do Paraná ser mais dócil e passiva; 4) a matéria-prima, em Santa Catarina e Paraná, ser relativamente mais barata que em São Paulo; e 5) a unidade de São Paulo (Frigobrás) ser responsável apenas pelo processo de industrialização e não de abate.

Tabela 9 - Distribuição espacial da mão-de-obra do Grupo Sadia.

<i>Ano</i>	<i>Total</i>	<i>CDA</i>	<i>Chapecó</i>	<i>Cuiabá</i>	<i>Outros</i>
1980	14 935	23,46%	9,28%	7,36%	59,9
1981	16 020	23,60%	...	8,75%	...
1982	16 980	22,90%	8,30%	7,79%	61,1%
1983	18 313	21,21%	7,84%	9,34%	61,61%
1984	19 821	20,20%	8,74%	9,56%	61,5%
1985	21 922	19,18%	8,39%	6,60%	65,83%
1986	22 813	19,00%	9,50%	7,70%	63,80%
1987	25 264	16,29%	...	9,10%	...
1988	26 031	16,01%	...	9,10%	...
1989	32 149	13,27%	...	5,05%	...
1990	31 912	14,99	...	5,86%	...

Fonte: Entrevistas feitas na Sadia Concórdia, jul. de 1991 e relatórios anuais.
 (...) dados não disponíveis.

Se parte da mão-de-obra utilizada pelas agroindústrias do oeste catarinense veio do meio rural, como se deu o processo de aperfeiçoamento dessa mão-de-obra?

Na maioria dos casos, essas empresas contavam com o apoio de técnicos vindos do Rio Grande do Sul e da Itália. Tratava-se, na verdade, de treinar o trabalhador, recém-saído da atividade agrária da região, num determinado posto de trabalho, especializando-o em diferentes tarefas.

O primeiro técnico a chegar na unidade de Concórdia, na década de 40, veio da Itália, sendo especialista em manutenção de máquinas e equipamentos. Albino Zanatta, parente de Attilio Fontana, trabalhava como mecânico de uma indústria têxtil na região de Vicenza, no Vêneto, Itália. Esse processo de aquisição de técnicos europeus continuou nas décadas seguintes. Nos anos 50, o Grupo Sadia trouxe da Itália um técnico em refrigeração. Ele trabalhou durante anos no frigorífico municipal de Bologna, na Itália. A partir de 1960, os responsáveis pelo treinamento da mão-de-obra braçal do Grupo Sadia seriam importados dos EUA e da Alemanha, ou então das universidades brasileiras. Do Rio Grande do Sul, vieram, entre outros, Victor Fontana (químico e sobrinho de Attilio), Raul Mena Barreto (engenheiro civil e genro de Attilio), Zoé D'Ávila (médico e genro de Attilio) e Armin Hoby (veterinário ex-empregado do Ministério da Agricultura e hoje diretor de produção da unidade de Concórdia). Para o

caso da Cooperativa Central Oeste Catarinense e o Grupo Chapecó, os técnicos eram, inicialmente, da Argentina e do Rio Grande do Sul. Somente a partir de 1980 é que intensificou-se com os contatos com a Europa (Itália, Alemanha etc.) e os EUA.

O depoimento de um dos primeiros técnicos italianos a chegarem na Sadia Concórdia confirma esta análise: "A mão-de-obra era artesanal da região e nós ensinávamos todo esse pessoal. Era uma mão-de-obra muito boa, tudo gente modesta e trabalhadora. Trabalhavam oito, dez e doze horas por dia. Poderia-se dizer que era uma mão-de-obra idosa mas muito boa."³³

Observe-se, pelo depoimento, que o processo de qualificação da mão-de-obra braçal era feito dentro da própria fábrica. Percebe-se que a jornada de trabalho alongava-se por 10 horas ou mais. Esse processo de qualificação da mão-de-obra braçal foi estendido à especializada, conforme depoimento do diretor de produção da Cooperativa Central Oeste Catarinense: "Era muito ruim. Hoje, não. Nós temos o Senai, onde, a pedido das agroindústrias, já temos cursos de inspetores de qualidade. Mas a qualidade da mão-de-obra é feita dentro da fábrica e depois mandamos fazer cursos na Alemanha e na Itália. Hoje nós temos homens por tipo de produtos."³⁴

Esse processo de treinamento da mão-de-obra não-especializada foi estimulado a partir de 1950. Em Concórdia, na administração de Attilio Fontana como prefeito, foi criada uma escola de 1º e 2º graus. Ainda nessa cidade, no início dos anos 90, a unidade industrial da Sadia inaugurou um programa de alfabetização de adultos. Esse programa foi difundido, em 1992, para as unidades de Mato Grosso, Campinas e São Paulo (SP), Dois Vizinhos e Toledo (PR), Duque de Caxias (RJ). Em Chapecó (SC), a Sadia executou o Projeto CEA, onde o aluno realiza o estudo individualizado, disciplina por disciplina, eliminando uma de cada vez. Esse projeto é levado a cabo pela unidade industrial do Grupo Sadia em conjunto com a

³³ Entrevistas com Albino Zanatta, diretor de produção da Sadia Concórdia, 1991.

³⁴ Entrevista com Rubens Zago, diretor de produção da Cooperativa Central Oeste Catarinense, Chapecó, jul. de 1991.

Secretaria Estadual de Educação de Santa Catarina. Esta fornece professores, planejamento e orientação pedagógica, enquanto a empresa fornece instalações e material de suporte. Ademais, as unidades de produção da Sadia desenvolvem cursos de controle de combustão de caldeiras, operadores de caldeiras, tipificação de carcaças, torneiros mecânicos, mecânicos, eletricitas, encanadores, pedreiros, gerência, administração, propaganda etc. Assim, “a qualificação da mão-de-obra soube melhorar diretamente o rendimento do trabalho, é o ponto de partida para a descoberta e introdução de novas combinações de fatores que põem em evidência potencialidades ocultas na constelação de recursos, no instrumental de trabalho e no próprio acervo de mão-de-obra disponível e abre a porta para novas prospecções que ampliarão a constelação de recursos, para novo desenho do instrumental e para a ulterior qualificação da própria mão-de-obra, convertendo o esforço para usar a capacidade produtiva existente em esforço para ampliar perpetuamente essa mesma capacidade”. (Rangel, 1980: 86).

Nas primeiras fases do processo de formação do Grupo Sadia, muitos trabalhadores eram requisitados aos sábados, domingos e feriados. Essas relações de exploração eram camufladas por mecanismos extra-econômicos de paternalismo, conforme se depreende das declarações de um funcionário pioneiro: “Era tudo bom, a gente fazia aquele churrasco dia 1º de maio. Isso começou em 1950, mas depois acabou porque uns não queriam mais o churrasco. A gente tinha que trabalhar na parte da manhã: uns iam fazer o churrasco e os outros limpar o frigorífico. Sabe, sempre tinha alguma coisa para fazer. Era uma tradição do ‘seo’ Attilio. Ele gostava dos funcionários.”³⁵

Além desses mecanismos continuarem com o decorrer dos anos e a evolução do Grupo Sadia (bailes, almoço de Natal, festas de 1º de Maio, doação de peru no Natal para cada funcionário, vales-supermercados, fornecimento de automóveis para diretores etc.), ainda hoje tem-se outras formas de aumentar o processo de exploração. As palavras a seguir ilustram

³⁵ Entrevista com Victório, primeiro empregado da Sadia Concórdia, 1991.

o caso: “A música foi introduzida para aumentar a produtividade. No começo, o pessoal reclamou, mas hoje não, você vai lá e tá todo mundo calmo trabalhando. Tá sendo bom porque o empregado não fica mais conversando com o outro, pois tem que ouvir a música e ela é muito alta, evitando a conversa”.³⁶

Na maioria dos casos, esses meios são utilizados para o aumento da produtividade: “Nós abatíamos 700 suínos/dia e na sala de desmanche dos suínos 120 operários faziam o serviço em 10 horas. Aí, eu pensei (...) vou pagar por produtividade. Em dois meses coloquei os 120 limpando retalhos e comecei a controlar. Daí eu encontrei funcionário que limpava 11 kg de retalho/hora e outros que limpavam 2 kg. A média geral era de 6 kg/h. Aí eu selecionei os dez melhores e disse que ia fazer uma experiência com eles (teve todo o trabalho de convencimento) e coloquei eles numa sala separada. Um funcionário para pesar e outro para afiar as facas. Estes ficavam com um papel marcando quanto era limpo. Daí eu cheguei para eles e disse: quando vocês chegarem a 25 kg/h eu vou passar a pagar vocês com salário de primeira (1 salário mínimo e meio). Depois de quatro meses eles alcançaram a marca. Daí eu falei que iriam ganhar mais X se chegassem a 45 kg/h. Isto deu certo e hoje temos nessa sala 80 funcionários e dez coordenadores.”³⁷

Percebe-se que o processo de aumento da produtividade foi conseguido mediante a taylorização constante dos operários. Houve, na verdade, o controle do tempo e dos movimentos do trabalhador pelos diretores e até mesmo pelo proprietário do capital, como ilustra o depoimento a seguir: “A Sadia, na época em que eu vim trabalhar (1950,) era mais familiar, havia mais participação dos funcionários, porque o ‘seo’ Attilio teve o cuidado muito grande de tratar todo mundo muito bem. Ele gostava de entrar dentro da fábrica e cumprimentar todos os funcionários.”³⁸

³⁶ Entrevista com Alvari Borão, assessor da diretoria da Sadia Concórdia, Concórdia, 1991.

³⁷ Entrevista com Rubens Zago, Chapecó, 1991.

³⁸ Entrevista com Victório, Concórdia-SC, 1991.

O depoimento acima indica, igualmente, que o processo de taylorização imposto não era tão rígido, pois existia necessidade constante, por parte da empresa, em buscar os conhecimentos adquiridos anteriormente pelos trabalhadores, ao mesmo tempo em que havia uma estrutura gerencial e administrativa familiar, como foi demonstrado anteriormente. Portanto, eis uma estrutura combinando taylorismo, e precocemente, de forma pragmático-institucional, o toyotismo. Desta forma, não são estruturas produtivas fordistas, pós-fordistas, como sugerem Lipietz (1988), Scott & Storper (1989) ou modelos incipientes de produção flexível (Stoper, 1990).

Essa combinação entre taylorização e toyotização é reforçada ainda pelo paternalismo e o assistencialismo. As formas eram, entre outras, as seguintes: os empréstimos financeiros a juros relativamente baixos, prêmios, concessões de residências etc. Um dos empregados da unidade de Concórdia descreve o paternalismo e o assistencialismo exercido pela empresa: "Naquele tempo, a Sadia era uma mãe. Essa casa aqui eles me deram e eu fui pagando lentamente. Ele (referência a Attilio Fontana) queria me registrar como filho e me mandar estudar. Ele gostava de mim porque eu trabalhava dois dias sem parar e trabalhava até no sábado. A gente trabalhava das 3 horas da manhã até as 10 horas da noite." ³⁹

Tais medidas paternalistas eram executadas de forma direta ou indireta, para impulsionar o processo de acumulação de capital: "A Sadia comprou os terrenos e fazia as casas para os funcionários, porque a empresa precisava dos terrenos perto da fábrica para ampliar as unidades. A rua, por exemplo, passava aqui dentro da fábrica". ⁴⁰

Essa ideologia paternalista dificulta a formação de uma consciência operária. Um exemplo é o fato das primeiras greves na unidade de Concórdia, Chapecó (SC) e Toledo (PR) só serem deflagradas a partir de 1987. Na greve de 1987, as negociações foram feitas entre a comissão formada por trabalhadores e representantes da unidade industrial de

³⁹ Idem, *ibidem*, 1991.

⁴⁰ Entrevistas com Dario Fontana, bioquímico do laboratório da Sadia Concórdia, 1991.

Concórdia. Após as negociações (melhoria salarial, das condições de trabalho etc.), membros da comissão de trabalhadores foram demitidos. Em São Paulo, as paralizações por melhorias salariais ocorreram no final dos anos 60 e final dos 70. A partir de 83, as greves na Frigobrás e Moinho da Lapa generalizaram-se. Na de 83, houve várias demissões. Esse processo ocorreu também na greve de 1990, onde até a polícia foi chamada para proteger as instalações industriais do Grupo Sadia e para coibir o movimento. Chama a atenção o fato de membros da direção das unidades produtivas se infiltrarem no movimento para identificar os "cabeças da greve". Em Concórdia, segundo entrevistas, chegou-se mesmo a utilizar filmadoras para posterior identificação.

A impossibilidade de uma vitória esmagadora do movimento era patente, pois o próprio sindicato dos trabalhadores ocupa uma dependência fornecida pela empresa. Ademais, alguns representantes dos próprios (líderes sindicais, comissão de fábrica, etc.) são trabalhadores aliados aos interesses patronais.

Todos esses mecanismos de docilidade e subordinação da mão-de-obra, somados ao paternalismo e assistencialismo, que determinam relações de passividade e cooperação entre empresa e trabalhadores, foram estendidos às outras unidades produtivas do Grupo Sadia, quando da constituição, em 1976, da Fundação Attilio Fontana (FAF). Hoje, esta funciona como um sistema previdenciário privado, à medida que os empregados têm direito a assistência médico-hospitalar e a uma complementação da aposentadoria.

Todavia, a partir de 86, a FAF propôs uma nova estrutura de suplementação de aposentadoria, a qual foi criticada. Esta nova regulamentação é assim criticada por um dos empregados da unidade de Concórdia: "Hoje não vejo muito benefício para os aposentados, porque o estatuto foi mudado. O estatuto antigo complementava a aposentadoria. Por exemplo, se a gente ganhasse 60 salários no mês, o INPS dava 20% e o resto era complementado pela Fundação. Mas hoje não é assim."⁴¹

⁴¹ Entrevista com Dario Fontana, Concórdia, jul. de 1991.

Entrevistas realizadas em São Paulo confirmam que os trabalhadores que se aposentaram a partir de 1986 não conseguiram aposentadorias compensadoras se comparadas com as dos trabalhadores aposentados antes de 86. Por outro lado, as alterações não se restringiram apenas ao sistema de complementação salarial, mas também ao sistema médico-hospitalar. As consultas médicas foram drasticamente reduzidas. Segundo médicos da Fundação, os empregados, de modo geral, podiam ter direito a certo número de consultas anuais (incluindo dependentes). Em 1992, as consultas voltaram a não ter limite, mas em compensação os médicos foram demitidos e prestam serviços à Fundação. Na verdade, os médicos criaram uma empresa (consórcio) médico-hospitalar e prestam serviços à Fundação.

Além dessas alterações ocorridas, cabe salientar que, analisando o demonstrativo analítico dos investimentos da FAF, no ano de 1993, verifica-se que essa fundação (sem fins lucrativos) tornou-se uma das grandes investidoras do Grupo Sadia, através da inserção no mercado de ações. Participa da aquisição de ações do Bradesco, Itaú, Hering, Cia. Siderúrgica Belgo-Mineira, Cia. Vale do Rio Doce, Duratex, Cônsul, Transbrasil etc.

Somem-se a essas participações os investimentos em ativos imobilizados (terrenos e edificações). Tanto os terrenos (total de nove) como as edificações (total de 105) são utilizados para uso próprio e aluguel a terceiros. A tabela 10 demonstra a disposição territorial das edificações alugadas a patrocinadoras e a terceiros.

Tabela 10 - Disposição territorial dos ativos da FAF

<i>Patrocinadores</i>	<i>Total</i>	<i>%</i>
São Paulo	45	42,85
Campinas	1	0,95
Porto Alegre	1	0,95
Recife	3	2,85
Salvador	1	0,95
Rio de Janeiro	2	1,90
Brasília	2	1,90
Toledo	1	0,95
Dois Vizinhos	1	0,95
Imperatriz	1	0,95
Curitiba	1	0,95
Várzea Grande	1	0,95
Concórdia	1	0,95
<i>Terceiros</i>		
São Paulo	38	36,1
Rio de Janeiro	2	1,90
Brasília	2	1,90

Fonte: Demonstrativo Analítico e Financeiro da Fundação Attilio Fontana, 1993 (elaboração do autor).

Esses imóveis são alugados às empresas comerciais e unidades industriais do Grupo Sadia. Desta forma, os capitais fixos estão isentos de tributação, pois a Fundação está livre de pagar impostos e as empresas do grupo podem deduzir, do imposto a pagar, as parcelas dos aluguéis. Dos 83 valores fixados em São Paulo, mais da metade localizam-se no Bairro da Vila Anastácio, nas proximidades da Frigobrás. Essas residências foram construídas, em 1964, pela Sadia Concórdia, cujo objetivo era servirem de vila operária aos trabalhadores especializados. Portanto, as residências tinham a função de segurar a mão-de-obra na empresa, criando fidelidade para com ela. Por outro lado, o paternalismo evitava o processo de sindicalização dos trabalhadores.

Entretanto, essa massa de capital congelado passou, a partir de 1976, a ser administrada pela Fundação Attilio Fontana e acabou perdendo suas características originais, pois todas as residências passaram a ser alugadas a terceiros. É importante destacar o fato de que, nos momentos

de crise econômica e preços elevados, as empresas e os pequenos capitalistas preferem direcionar parte de suas rendas na aquisição de ativos imobilizados. Noutros termos, "isto significa que as camadas de mais altas rendas, ao invés de tentarem guardar seus recursos sobrantes como dinheiro vivo, como depósitos bancários ou sob outras formas aparentadas e de alto índice de liquidez, os aplicam nervosamente. São aplicações que podemos classificar como defesa contra a erosão inflacionária da moeda" (Rangel, 1986: 67). Acredita-se que, num segundo momento, a partir de 1976, as residências do Grupo Sadia cumpriram esse papel.

Com base no que foi analisado, pode-se concluir que as condições históricas eram favoráveis à superexploração da força de trabalho. A mão-de-obra da própria região oeste catarinense, constituída por ex-pequenos produtores mercantis, à medida que era incorporada ao sistema fabril, tornar-se-ia dócil e cativa aos interesses industriais, sem lograr desvelar as relações de subordinação implantadas pelas agroindústrias locais. As relações entre estas e os empregados se compunham, conforme foi visto, com base no paternalismo e no assistencialismo. Estes fenômenos foram semelhantes nas áreas de colonização alemã do norte do estado de Santa Catarina, segundo demonstrou Mamigonian (1966), e comuns tanto no Brasil como no Japão.

Ademais, quando as empresas catarinenses desdobraram seus capitais para o Paraná, São Paulo, Rio Grande do Sul, Mato Grosso, a mão-de-obra para o início do processo produtivo vinha do oeste catarinense. Neste caso, cabe algumas similitudes com o caso japonês, pois tanto na Sadia como nas empresas japonesas existem um embricamento entre os sindicatos e as próprias empresas, através de trabalhadores que ocupam postos de gerência e, ao mesmo tempo, são dirigentes sindicais. Existe ainda um certo emprego vitalício nas empresas Sadia, a exemplo do que ocorre no Japão, pois os primeiros técnicos a chegarem na Sadia, nos anos 50, encontram-se aposentados, mas se mantêm na ativa, prestando

serviços à empresa, evitando assim a difusão de seus conhecimentos às empresas concorrentes.

Essas similitudes não se restringem apenas ao caso da Sadia. Mamigonian (1994) destaca que há semelhanças e diferenças entre os processos de industrialização brasileiro e japonês. Dentre as semelhanças podemos citar o caráter tardio das duas industrializações, as relações paternalistas entre patrões e empregados, bem como a flexibilidade na produção.

Portanto, acredita-se que as relações trabalhistas nos grupos agroindustriais do oeste catarinense eram fruto da estrutura familiar que procurava promover relações harmoniosas entre empregados e patrões, tendo por base a política de cooperação mútua. Assim sendo, as futuras técnicas administrativas não serão estranhas ao processo produtivo do Grupo Sadia. Por outro lado, essas técnicas não se tornariam obstáculo ao processo de dinamismo industrial. Na verdade, elas foram sendo aplicadas e introduzidas lentamente na Sadia, a partir de 1950, como ficou demonstrado quando da análise da estrutura administrativa desse grupo. Observe-se que os seus empregados foram sendo moldados e adaptados às condições tecnológicas vigentes, mas a sua participação era fundamental no processo produtivo.

3.5 A ESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL: CIÊNCIA E TÉCNICA

As agroindústrias da zona oeste catarinense formaram-se no momento em que a demanda doméstica foi o fator determinante do crescimento industrial. A política de substituição de importações respaldou o surgimento e a ampliação das atividades industriais, inserindo crescentemente Santa Catarina na economia nacional.

Entretanto, se a política de defesa do mercado interno exigia a produção nacional de máquinas e equipamentos, antes importados, e requisitava trabalhadores qualificados e engenheiros (embora não

possuindo uma oferta abundante), onde essas empresas adquiriram os conhecimentos técnicos produtivos e a mão-de-obra qualificada ao processo produtivo?

No início das atividades industriais, elas foram obrigadas a buscar apoio técnico, equipamentos e auxílio dos empregados dos frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul. A Sadia, por exemplo, requisitou do frigorífico Transmontano (Guaporé, RS) os primeiros maquinários e equipamentos necessários. Para a ampliação da capacidade produtiva do moinho, anexo ao frigorífico, a Sadia requisitou tecnologia suíça de um moinho instalado no Rio Grande do Sul.

Outros, como o frigorífico Chapecó, requisitaram alguns equipamentos da Wilson, instalada na Argentina: "Nós somos afiliados dos argentinos. O 'seo' Plínio foi buscar a experiência lá. Até a planta do frigorífico foi buscada em Buenos Aires. As primeiras aulas que tivemos foi com um argentino. Hoje eles vêm aprender conosco".⁴²

Essas máquinas e equipamentos encontravam-se desgastados e em processo de sucateamento. Visando aumentar a sua vida útil e até mesmo adaptá-los à nova realidade, as empresas do oeste catarinense foram obrigadas a construir, anexa ao frigorífico, uma oficina mecânica. "A Sadia tem em todas as unidades um setor mecânico que faz reparo. Jamais mandou-se consertar as máquinas em terceiros."⁴³ Segue-se, portanto, que as empresas foram forçadas a criar bens de produção para o desenvolvimento da atividade industrial. Vale ressaltar que a formação de bens de produção implicava no emprego de formas pré-industriais de produção, isto é, oficinas artesanais de manutenção e montagem de equipamentos.⁴⁴

⁴² Entrevista com Edemar, diretor de produção do frigorífico Chapecó, 1991.

⁴³ Entrevista com Alvari Borão, assessor da direção da Sadia Concórdia, 1991.

⁴⁴ O setor mecânico, no Brasil, vai surgindo de acordo com as necessidades dos ramos produtivos instalados. A produção de bens de capital começou a se desenvolver industrialmente a partir de 1950. Assim, muitas empresas foram obrigadas a desenvolver artesanalmente esses ramos produtivos em suas unidades fabris. Esse processo articulado na Sadia foi comum em outras regiões brasileiras (ver Rangel, 1980). Em Santa Catarina, nas áreas de colonização alemã, esse processo foi demonstrado por Mamigonian (1966).

Os técnicos e mecânicos necessários às oficinas artesanais foram requisitados no Rio Grande do Sul e Blumenau. Entretanto, como foi dito, algumas empresas foram buscar seus técnicos na Europa. A Sadia, por exemplo, importou técnicos da Itália. “Em resultado do que conversei com meus parentes, acabei fazendo, depois, cartas de chamada para mais dez famílias, todas da mesma região onde nasceram meus pais” (Fontana, 1980: 178). Como foi demonstrado anteriormente, esses técnicos já desenvolviam atividades de projetistas e técnicos das indústrias têxtil e de refrigeração de carne no norte da Itália. A vinda deles, na década de 50, para o Brasil, foi facilitada pelo fato de Attilio ter sido nomeado correspondente consular da Itália em Santa Catarina. É preciso notar que algumas famílias foram utilizadas como laboratórios para o sistema de integração, no início dos anos 50. Esse processo de aquisição de técnicos na Europa foi comum entre os imigrantes europeus que se transformaram em empresários ou pequenos capitalistas no Brasil (Mamigonian, 1966).

Entretanto, à medida que se ampliava a demanda de produtos alimentícios pelas cidades do Rio de Janeiro, São Paulo etc., as empresas catarinenses se obrigavam a implantar novas técnicas e conhecimentos produtivos, visando diversificação produtiva, maior valor agregado aos produtos e atendimento dos novos hábitos alimentares. O depoimento a seguir ilustra o caso: “E depois nós fomos perdendo os laços e procurando o contato com a Europa. Nós tivemos um técnico norueguês que ficou aqui. Ele veio para Chapecó em 1967 e 1968. Esse homem deu um impulso muito grande na industrialização de presunto, mortadela e patê.”⁴⁵

A introdução de novas técnicas e conhecimentos produtivos foi impulsionada igualmente pela necessidade das empresas do oeste catarinense de se tornarem nacionais. Assim, quando da constituição do Moinho da Lapa em São Paulo em 1953, a Sadia, em conjunto com a empresa gaúcha de moagem de trigo Germani & Irmãos, importou modernos maquinários de uma grande metalúrgica estatal italiana da província de Reggio Emilia. Em 1960, o Moinho da Lapa adquiriu tecnologia alemã para

⁴⁵ Entrevista com Edegar, diretor de produção do Grupo Chapecó, 1991.

o acondicionamento automático de farinha de trigo em pacotes de 1 kg. Em 1977, importou dos EUA tecnologia para a elaboração de gelatina. A implantação da Frigobrás (São Paulo), em 1964, demandou tecnologia italiana e, quatro anos depois, tecnologia americana para a produção de hambúrgueres. Dos EUA vieram ainda, nos anos oitenta, os maquinários responsáveis pela produção de nuggets de frango e steak de frango. Na segunda metade da década de 80, todo o processo produtivo já era computadorizado. A instalação da unidade de soja em Rondonópolis (MT) (1984) demandou tecnologias alemã e belga para o refino, e italiana e americana para o envasamento automatizado. A implantação da unidade produtora de presunto Parma, anexa ao parque fabril já existente em Concórdia em 1988, demandou tecnologia italiana, e a unidade de massas de Itapetininga (SP) adquiriu, em 1991, linhas contínuas automatizadas da Itália.

Esse processo de introdução de tecnologia importada e conhecimento técnico oriundo do exterior se fez presente, também, na unidade de Concórdia. Da Itália vieram os primeiros técnicos responsáveis pela produção de salame e embutidos, além dos técnicos mecânicos. Da Alemanha chegaram, nos anos 60, especialistas em presuntos e outros embutidos. Dos EUA, nesse mesmo período, especialistas em pesquisas genéticas, produção de salsichas, hambúrgueres e quibes.

A aquisição dessas tecnologias de ponta e de novos conhecimentos produtivos fazia-se através de visitas nas empresas estrangeiras. Os diretores do Grupo Sadia viajavam constantemente à Europa e aos EUA a fim de conhecer o que de mais novo havia na produção alimentar mundial. Nos casos da Sadia e Perdigão "os estágios nos frigoríficos da Dinamarca, Estados Unidos, entre outros, foram o caminho para o aprimoramento da produção" (Mamigonian, 1986: 106). Nessas viagens e estágios, os técnicos da Sadia eram obrigados a adotar diversas táticas para o descobrimento das técnicas e conhecimentos de elaboração e cura dos produtos. Na Dinamarca e na Alemanha, os conhecimentos eram repassados após muita

amizade e jantares festivos. Na Itália já havia certa facilidade na transferência de conhecimentos.⁴⁶

Por outro lado, quando da importação de novos maquinários, os técnicos europeus e americanos acabavam permanecendo no oeste catarinense, como forma de assessorar as empresas e treinar a mão-de-obra nos novos equipamentos. Vale ressaltar que o Grupo Chapecó e a Cooperativa Central Oeste Catarinense intensificaram a requisição de técnicos alemães, italianos e americanos, somente a partir de 1980. "Nós temos um técnico que é espanhol, que nos assiste, e técnicos da Itália. Os alemães são os mais modernos. Com isso nós compramos os equipamentos mais modernos de presunto".⁴⁷

A introdução de novos conhecimentos e máquinas não significa o sucateamento das estruturas anteriores. Na verdade, há uma combinação de ambos os processos. As máquinas velhas são enviadas às outras unidades do grupo. Por exemplo, as unidades de Três Passos (RS) e Duque de Caxias (RJ) utilizam atualmente máquinas da unidade de Concórdia (SC). Os maquinários do moinho, anexo ao parque fabril de Concórdia (SC), foram transferidos para Marcelino Ramos (RS), enquanto a Frigobrás de São Paulo usa ainda dois moedores dos anos 60. Além do mais, na fabricação dos salames, o grupo Sadia emprega os processos computadorizados alemães combinados com artesanais italianos. Os alemães provêm um produto mais básico, com textura, cor e sabor diferentes dos italianos. Essa estratégia foi necessária para satisfazer o gosto e o estilo do consumidor brasileiro, objetivando a busca do seu próprio conhecimento técnico. Entretanto, esses processos de transferência de tecnologia de uma unidade para outra são esporádicos e não constituem a regra geral para o grupo Sadia, pois a totalidade das unidades do grupo utiliza tecnologia de ponta. Desta forma, a primeira perspectiva fundamenta-se na absorção de novas técnicas, conhecimentos e mão-de-obra especializada trazidos da Europa e dos EUA.

⁴⁶ Entrevista com Ari Ciarine, diretor da Sadia, Concórdia, 1991.

⁴⁷ Entrevista com Edemar, diretor de produção do Grupo Chapecó, 1991.

A segunda perspectiva está estruturada na adoção de técnicos já qualificados no Brasil. Para o caso Sadia, vieram técnicos que mantinham relações diretas e/ou indiretas com a agricultura e a saúde pública, engenharia civil, química etc. Eram de Porto Alegre, São Paulo e Florianópolis. A partir de 1974, as empresas do oeste passaram a absorver técnicos em eletricidade, mecânica, tecnologia de alimentos e engenheiros químicos, civis, elétricos, enfim, formados pela Escola Técnica Federal de Santa Catarina e a Universidade Federal de Santa Catarina.

A terceira e última perspectiva baseia-se na formação técnica de funcionários. Estes participam de feiras, congressos e estágios nas empresas européias e americanas. O diretor do Grupo Chapecó esboça da seguinte forma essa terceira tendência: "Comecei minhas viagens á Europa, mais especificamente para a Alemanha, em 1986. A gente sabia que as coisas mais avançadas estavam na Alemanha, na Itália para outras linhas. A cada três anos se realiza em Frankfurt a IFA (Feira Internacional da Alimentação), que é a maior exposição de máquinas para frigoríficos do mundo".⁴⁸

Por outro lado, muitos funcionários cursam as universidades do oeste catarinense e do Rio Grande do Sul. Em quase todas as unidades do Grupo Sadia os funcionários são incentivados a freqüentar cursos de graduação e pós-graduação em Economia Agrícola, Economia, Administração de Empresas, Veterinária, Química, Física, Engenharia de Produção Elétrica e Mecânica, Biblioteconomia, Enfermagem, Ciências Contábeis e demais cursos superiores, de acordo com a disponibilidade nas faculdades das localidades onde estão instaladas as fábricas. Em muitos casos, as empresas subsidiam os empregados com bolsas de estudo (70% do valor das mensalidades), ou até mesmo com pagamento total dos cursos. Em suas unidades a Sadia procura, paralelamente, promover cursos de atualização gerencial e administrativa. Portanto, a relação com os institutos de pesquisa e universidades caracteriza-se como um processo de aprendizagem tecnológica.

⁴⁸ Idem, *ibidem*.

O acima descrito sugere, pois, que a aquisição de novos conhecimentos, técnicas e equipamentos possibilitava às empresas agroindustriais do oeste catarinense acompanhar *pari passu* as transformações técnico-científicas em andamento, embora muitas vezes necessitassem desencadear um sistema verticalmente integrado de oficinas artesanais para reforma e montagem de máquinas e equipamentos. Esse processo de instalação de oficinas artesanais no interior das unidades foi reforçado pelo estrangulamento cambial, conforme apontou Rangel (1981). Senão, veja-se o que o diretor da Cooperativa Central Oeste Catarinense afirma: "Quando queríamos importar uma nova máquina, os custos eram muito altos. Então procurávamos renovar, aperfeiçoar ou fabricar as máquinas, tentando nos equipar com as demais empresas estrangeiras e nacionais".⁴⁹

Além disso, a instalação do Departamento I na economia brasileira, na esteira do processo de substituição de importações, possibilitou o desenvolvimento de empresas especializadas no fornecimento de máquinas e equipamentos ao ramo alimentar. Assim, em 1970, esse segmento, como um todo, apresentou os índices mais baixos de importação de equipamentos, se comparados com o total da indústria nacional e o ramo têxtil, respectivamente 16,3%, 33,3% e 50% (Rattner, 1978: 274). Os baixos índices de importação de equipamentos referem-se ao fato do ramo alimentar estar inserido no mercado interno, enquanto o ramo têxtil consiste no mercado externo. Portanto, era necessário importar para se modernizar e competir no mercado internacional.

Em termos gerais, pode-se afirmar que a invenção de importantes inovações tecnológicas no ramo alimentar situa-se em outros ramos produtivos: microeletrônica, química, mecânica etc. No entanto, a dinâmica tecnológica desse ramo não se reduz apenas à capacidade de absorver tecnologias produzidas em outros setores. As empresas atuantes no segmento da alimentação desenvolveram técnicas de manuseio de animais,

⁴⁹ Entrevista com Rubens Zago, diretor de produção da Cooperativa Central, Chapecó, 1991.

higienização, técnicas de desossa, técnicas de conservação, acondicionamento e processamento, pesquisas genéticas e desenvolvimento de novos produtos. Esses aspectos, aqui ressaltados, foram responsáveis pela dinâmica e capacidade concorrencial dos grupos barriga-verdes. Em pesquisa recente, Campos (1994: 72) destaca esse processo nas indústrias de frigorificação de carne no Brasil.

A autonomia relativa, a partir de 1970, em termos de equipamentos e máquinas importadas, foi impulsionada pelo uso de tecnologia estrangeira por empresas nacionais através da representação. Dentre elas podemos citar Irmãos Fischer (Brusque, SC) e a FC Hoveling (Rio de Janeiro), responsáveis pela fabricação de esteiras rotativas, moedores, cutters, túneis de congelamento, carris transportadores, mesas de desossa etc.

Isso possibilitou, ao ramo alimentar brasileiro, diminuir gastos com aquisição de tecnologia importada da Alemanha, Itália, EUA, Suécia e Holanda. Não obstante, habilitou-o à fabricação de artigos com alto grau de elaboração, comparados aos produtos europeus e americanos. Dentre eles citem-se: lingüiça-calabresa Concórdia, lingüiça frescal de lombo, lingüiça de peru, lombo à romana, medalhões de peru, presunto cozido, salame, salsicha de peru. "Os nossos técnicos são artistas, pois fizemos produtos tão bons quanto a Europa, com máquinas inferiores às deles. Há pouco tempo tivemos uma visita de um holandês que não acreditou que nós fizemos um presunto com equipamento construído no Brasil." ⁵⁰

Assim, no que concerne ao nível tecnológico, pode-se afirmar, com base nas entrevistas, que as agroindústrias da zona oeste catarinense aproximaram-se do padrão tecnológico mundial, pois estão crescentemente envolvidas na concorrência internacional, no ramo. Essa idéia foi reforçada por Campos (1994: 123) ao analisar as empresas-líderes da indústria brasileira de carne.

Esse alto padrão tecnológico foi impulsionado igualmente pelo processo de aprendizado que se faz nessas empresas. Elas possuem laboratórios de controle de qualidade, de pesquisas genéticas, plantas

⁵⁰ Idem, *ibidem*.

pilotos, laboratórios de análises de embalagens, laboratórios de desenvolvimento de produtos, capacitação gerencial e industrial dos empregados através de cursos, bem como proporcionam desenvolvimento de programas e pesquisas tecnológicas junto a órgãos governamentais (Embrapa, CNPSA, Secretaria da Agricultura, universidades etc.), visando elaboração e aprimoramento de novos processos produtivos. "O exemplo disso foi o acordo entre a Universidade Federal de Santa Catarina e os frigoríficos Chapecó, a Power Indústrias Mecânicas e a Hoechst do Brasil, no desenvolvimento de equipamentos para a maturação rápida de salames. Isto possibilita a produção de salames em qualquer parte do país, pois o processo de rápida maturação permite que as dificuldades climáticas sejam superadas."⁵¹ Essa estrutura possibilitou a produção de salames e demais embutidos em Campo Grande (MT), Bahia e outros estados do Brasil. Vale destacar, neste caso, os projetos de implantação de unidades industriais de embutidos, pelo Grupo Cevai, em Barreiras (BA) e no Maranhão.

A consolidação das indústrias de aves e suínos no oeste catarinense, certamente, propiciou e criou oportunidades para o surgimento de várias outras indústrias que gravitam sobre o sistema agroindustrial, provendo equipamentos e outros produtos às indústrias do setor. Portanto, verifica-se um processo de aglomeração espacial em torno da atividade agroindustrial. Dentre elas, citem-se: a Semil Equipamentos Industriais Ltda., que fornece toda a linha de abatedouros de aves, a Tormafriil Tornearia e Máquinas Frigoríficas Ltda., em linhas de abate e embalagens automatizadas, e a Canguru Embalagens (todas de Chapecó, SC).

Observe-se que as empresas do oeste catarinense procuraram importar, nas primeiras fases de desenvolvimento, máquinas, equipamentos e conhecimentos técnicos dos frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul e na Argentina. Num segundo momento, a partir de 1950, para o caso do Grupo Sadia, as agroindústrias procuraram incorporar tecnologia e conhecimentos produtivos de grandes centros mundiais (Alemanha, Itália, EUA, Suécia, Holanda, por ordem de importância) e no mercado interno

⁵¹ Entrevista com Edemar, diretor de produção do Grupo Chapecó, junho de 1991.

brasileiro. Na mesma perspectiva, o processo de aprendizado tecnológico, difusão e inovação, ocorre através de: relações harmônicas com seus fornecedores, órgãos federais e estaduais; capacitação técnica de seus empregados; aquisição de mão-de-obra especializada e desenvolvimento, nessas empresas, de um sistema altamente integrado.

Em termos gerais, conclui-se que, inicialmente, esses conglomerados catarinenses importam tecnologia em estado puro sob forma de máquinas, buscando seu aperfeiçoamento e aprendizado através de oficinas mecânicas, anexas às unidades produtivas. Num segundo momento, implantam laboratórios de pesquisa e enviam seus técnicos para o exterior, para participarem de feiras e congressos. Portanto, trata-se muito mais de um intenso processo de aprendizado tecnológico do que de inovação tecnológica como sugere Campos (1994). Acredita-se que o modelo schumpeteriano de inovação tecnológica não serve para os países de industrialização tardia. Na verdade, no Brasil ocorre um processo de aprendizado tecnológico muito parecido com o que se dá na Ásia (Coréia, Japão e China). Tanto no Brasil como na Ásia, os grandes grupos econômicos copiam a tecnologia e o desenvolvimento dos produtos da Europa e EUA, mas promovem mudanças substanciais.

Há também certa flexibilidade e adaptabilidade dos equipamentos, pois os novos produtos e processos são desenvolvidos utilizando-se a combinação da nova e da velha técnica disponível. Nessa etapa, ocorre a participação de trabalhadores e uma cooperação entre as empresas. Ambos exploram ao máximo as possibilidades oferecidas pelos equipamentos.

Esse processo ocorre devido à inserção dessas empresas no mercado mundial de produtos alimentares, com crescentes exportações e crescente concorrência internacional. Desta forma, a introdução de inovações tecnológicas e novos conhecimentos produtivos visa baixar os custos produtivos, agregar valor aos produtos, diversificar a produção e adquirir vantagens comparativas dinâmicas no mercado mundial. Se esses processos foram precocemente comuns a essas empresas da zona oeste catarinense, como elas estariam preparadas para o novo sistema técnico-produtivo mundial que se esboça?

3.5.1 As agroindústrias catarinenses e a 3ª Revolução Industrial

Estamos passando por profundas transformações, que abrangem os planos técnico-econômicos. Nesse plano, o conjunto de tecnologias - como a microeletrônica, a robótica, as telecomunicações, a biotecnologia, os novos materiais - emerge como núcleos difusores de um novo padrão técnico-produtivo.

Os teóricos dos "ciclos longos" sustentam que as inovações tecnológicas se relacionam aos períodos depressivos da economia mundial: "A base material dos Ciclos Longos é o desgaste, substituição e expansão de bens de capital fixo que exigem um longo período de tempo e enormes gastos para serem produzidos. A substituição e expansão destes bens não se produzem suavemente, mas sim em saltos (...)"⁵²

Desse modo, a exemplo do que ocorreu nos Kondratieff anteriores, elaboram-se grandes vagas de inovações tecnológicas que induzirão um novo padrão técnico-produtivo. Esse conjunto de processos reestruturadores acabam se alastrando para diversos setores econômicos e ramos produtivos. Na indústria alimentar, as trajetórias tecnológicas estão relacionadas à conservação de alimentos, aos processos de automatização do preparo e elaboração dos produtos, na velocidade dos processos produtivos, na melhoria qualitativa da mão-de-obra, no aumento da produtividade, nas escalas ótimas de produção, no controle dos fluxos das matérias-primas, na melhoria qualitativa das matérias-primas, na higienização dos processos de abate, na melhoria das qualidades organolépticas e nutricionais dos produtos, no desenvolvimento de produtos de maior valor agregado, na melhoria das técnicas de transporte e comercialização e no aumento da vida útil dos produtos.

Alguns dos aspectos supramencionados foram vistos por Campos (1994: 60), quando do estudo sobre o nível tecnológico e a concorrência na

⁵² Kondratieff e Oparin (1928), apud Rosemberg (1983: 677). Esta visão é referendada pelos teóricos neo-schumpeterianos, segundo os quais "o investimento tecnológico é a base do desenvolvimento" (Freeman, 1984: 6). Contudo, Rosemberg (1983: 703) afirma que a estrutura conceitual de um modelo de ondas longas no crescimento econômico, que tem no seu centro o processo de inovação tecnológica, não foi ainda adequadamente formulada.

indústria brasileira de carnes na década de 80. Para Sorj (1988: 76), o novo paradigma tecnológico no ramo alimentar criará uma "bio-indústria capaz de obter alimentos a partir de ingredientes não-alimentares e, inversamente, de utilizar as matérias-primas alimentares tradicionais para delas extrair produtos químicos". Essa bio-indústria será capaz "de controlar industrialmente a ação catalítica dos microorganismos, particularmente das bactérias e enzimas, e de reprogramá-las à vontade, para obter, pela manipulação genética, determinados produtos" (Sorj, 1988: 76). A ampliação das possibilidades de substituição de matéria-prima, associada ao seu melhoramento qualitativo e à combinação de novas técnicas, modifica os processos produtivos das tradicionais agroindústrias e altera radicalmente as inter-relações entre a indústria química e a alimentar.

O impacto das novas tecnologias - microeletrônica, robótica, telecomunicações, novos materiais, biotecnologia, química fina - está transformando o sistema alimentar mundial, pois rompe com a hegemonia norte-americana no comércio mundial de alimentos e matérias-primas, que se consolidou no pós-guerra, indicando o surgimento competitivo do complexo japonês de fármacos e do europeu de enzimas. A Europa lidera o mundo na produção de enzimas e tem muitos recursos nas áreas das bioproteínas. Por seu turno o Japão procurou incentivar as pesquisas no campo da crescente fusão entre o setor de alimentos e o farmacêutico.⁵³ A possibilidade dos diferentes países participarem desse novo cenário mundial, em condições competitivas, dependerá do domínio de um conjunto de tecnologias aplicadas à produção alimentar.

A introdução da microeletrônica no processo produtivo permite, sem dúvidas, ampliar as etapas automatizáveis do processamento industrial no abate de aves, bem como no esmagamento e envasamento de óleo de soja.

⁵³ Várias empresas européias e japonesas estão desenvolvendo pesquisas nas áreas citadas. Entre as européias podemos citar: Cardo (Suécia), Shell (Holanda), Limagrain (França), Ciba/Geigy (Suíça), Suiker/Unie (Holanda) e, recentemente, a Bayer (Alemanha) e ICI (Grã-Bretanha). Entre as japonesas destacam-se: Kirin Brewery, Kikkoman Shoyo, Morinaga and Co. (Grupo Mitsubishi), Asahi Breweries (Grupo Sumitomo), Takara Shuzo, Toyo Jozo, Ajinomoto, Meiji Milk etc. Essas empresas estão aproveitando a biotecnologia para se colocarem no centro do novo setor de produtos intermediários da indústria alimentar mundial. (Wilkinson, 1989.)

Os processos digitalizados e automatizáveis aceleram, obviamente, a produção de embutidos. Os efeitos da introdução da microeletrônica se fazem sentir nos controles de resfriamento, congelamento, mistura e embutimento dos produtos finais. Essa tecnologia também vem sendo adotada no setor agrícola, onde agricultores integrados controlam, por exemplo, a alimentação e temperatura dos animais confinados (aves e suínos), por meio de terminais de computadores. Na esfera da circulação, a informática permite a organização de pedidos já no setor produtivo, acelerando os fluxos entre as etapas de produção e circulação de mercadorias.

No Grupo Sadia, a informatização dos processos produtivos e de comercialização começou no início dos anos 80. Desde então, a totalidade do sistema de esmagamento e envasamento de soja é controlada por terminais de computadores. O processamento industrial de aves, suínos e bovinos é quase totalmente automatizado (abate, limpeza, evisceração, corte, embalagem e congelamento). No sistema de distribuição e armazenagem, as plataformas de carregamento já estão controladas por terminais de computadores. Assim, os locais de distribuição dos produtos podem ser conhecidos instantaneamente nas unidades produtivas, programando e encurtando o seu despacho. A introdução de novos equipamentos com padrões tecnológicos automatizáveis possibilitou o redirecionamento, aprimoramento e a otimização dos fluxos produtivos, elevou a produtividade, melhorou a qualidade da matéria-prima, aumentou a qualidade dos produtos, promoveu a integração entre os diferentes sistemas produtivos, bem como a integração entre a produção e a distribuição.

Os conhecimentos biotecnológicos permitem uma unificação dos insumos agrícolas, promovem a configuração, manipulação e alteração dos códigos genéticos dos seres vivos (técnicas de DNA recombinante), proporcionando uma produção alimentar mais ampla. Redefinirão as atuais tecnologias de purificação, extração, filtração e preservação, facilitando e acelerando a produção automatizada e possibilitando a produção de alimentos com melhores valores produtivos (Wilkinson, 1989: 33). Em

termos gerais, "as biotecnologias serão, portanto, crescentemente o veículo de integração da produção alimentar na base tecnológica do sistema industrial como um todo, definida pela revolução microeletrônica" (Wilkinson, 1989: 33).

Foi assinalado que o melhoramento qualitativo da matéria-prima dos grupos agroindustriais do oeste catarinense passou necessariamente pelo desenvolvimento e instalação de empresas especializadas em pesquisas genéticas. Destacou-se, ainda, a importância das pesquisas nas áreas de suínos, aves e bovinos como forma de diminuir a dependência externa na aquisição de bancos genéticos. Cabe ressaltar, igualmente, a contribuição do governo federal através da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, unidade de Chapecó, especializada no desenvolvimento genético de suínos), o CNPSA (Centro Nacional de Pesquisa em Suínos e Aves, criado em 1978 em Concórdia) e a implantação, em 1986, do Plano Nacional de Biotecnologia (por exemplo, o acordo de pesquisa sobre a transferência de embriões na Faculdade Luiz de Queiroz). Destaca-se, ainda, a competência do Brasil no campo do melhoramento genético vegetal (citem-se a Ceval e a Cargill, que procuram desenvolver novas espécies de oleaginosas), produção de enzimas, de microorganismos, álcool etílico e transferência de embriões (dentre alguns grupos atuantes, a Sadia e o Bradesco).

Além dos novos padrões tecnológicos abordados anteriormente, cabe mencionar os novos processos de embalagens que estão gradativamente sendo introduzidos no ramo alimentar. Nesse ínterim pode-se destacar os processos de embalagem a vácuo ou com atmosfera controlada para acondicionar carnes frescas e produtos cárneos curados. O acondicionamento a vácuo impede o contato com o oxigênio e, sob refrigeração, prolonga a vida útil dos produtos. A atmosfera controlada ou modificada permite a conservação dos alimentos em temperaturas acima do ponto de congelamento, pois "é uma técnica de esterilização que permite a distribuição do alimento sob condições de temperatura ambiente."⁵⁴

⁵⁴ *Revista Nacional da Carne*, ano XII, nº 153, São Paulo, 1989. "O processo de embalagem com atmosfera controlada consiste na exposição do alimento à mistura gasosa,

Além desses processos, pode-se destacar o processamento por *cook in*, que permite o cozimento dos produtos cárneos dentro da própria embalagem de consumo (Sarantoupolos & Oliveira, 1990; apud Campos, 1994) e o processamento *sous vide*, o qual consiste no acondicionamento de alimentos crus ou semicozidos em embalagens plásticas flexíveis ou rígidas fechadas a vácuo, submetidas a um processo de pasteurização, seguido de um rápido resfriamento e estocagem sob refrigeração (Oliveira, 1991: 41; apud Campos, 1994: 89). Cabe ressaltar os novos processos metálicos e as embalagens de matéria plástica flexível, denominadas *retort pouch*.

Os processos supradescritos são utilizados nas agroindústrias do oeste catarinense. O Grupo Sadia, através do seu centro de pesquisas de produtos, anexo à unidade industrial da Frigobrás (São Paulo), desenvolve novas opções para o acondicionamento dos produtos. Isso é feito através de aquisição de conhecimentos procedentes dos EUA e Europa, através de acordos com o Instituto de Tecnologia de Alimentos de Campinas (SP), associações com o Centro de Tecnologia de Embalagens (Cetea), também de Campinas e através de parcerias com as empresas produtoras das embalagens. Em 1992, o Grupo Sadia recebeu o prêmio de primeiro colocado como Cliente de Embalagem do Ano, no VI Festival Brasileiro da Promoção, Embalagem e Design.

Dessa forma, percebe-se que, no novo paradigma tecnológico mundial, o Brasil e as agroindústrias do oeste catarinense buscam inserir-se competitivamente na economia internacional. A gestão de tecnologia é um instrumento para manter e ampliar fatias do mercado, aumentar a produção e a produtividade, melhorar os padrões de higiene e aprimorar a qualidade dos produtos, pois "uma empresa em contínua expansão, como a Sadia, acompanha com precisão os esforços de atualização de seus concorrentes. Coloca-se a par dos últimos avanços tecnológicos, concebidos pelo que de mais sofisticado existe na engenharia industrial. Para atender tal finalidade,

que controla o desenvolvimento de microorganismos e a oxidação, também prolongando a vida útil do produto" (Campos, 1994: 89). Nos EUA os hortifrutigranjeiros já são acondicionados em atmosfera controlada. No Brasil, esse processo é incipiente, mas já desperta o interesse de várias empresas.

seus técnicos comparecem anualmente a feiras e congressos (...) e participam de programas de desenvolvimento de novos produtos.”⁵⁵

Ademais, o Grupo Sadia possui um laboratório central na unidade da Frigobrás em São Paulo e mais 18 minilaboratórios nas unidades industriais. O central conta com 300 profissionais da mais alta qualificação: médicos veterinários, farmacêuticos, engenheiros químicos, engenheiros em alimentos, técnicos e outros. Muitos desses profissionais possuem formação acadêmica, com mestrado ou doutorado. Em 1984, a Sadia iniciou, nesse laboratório, o controle de qualidade e elaboração de produtos, o programa de monitoramento de contaminantes em matéria-prima e insumos, e o certificado de produtos. Para o desenvolvimento do programa, o grupo capacitou-se tanto em equipamentos com tecnologia de ponta (cromatógrafos, espectrofotômetro de absorção atômica etc.), quanto na preparação de profissionais especializados. Cabe frisar que um dos profissionais responsáveis pelos programas introduzidos nas empresas do Grupo assumiu, em 1990, a presidência da Sociedade Brasileira de Ciência e Tecnologia de Alimentos (SBCTA).

Essa estrutura é a mola mestra para os investimentos das empresas em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Na Sadia, o Programa Qualidade Total Sadia (TQS) conta com recursos da ordem de 0,5% do faturamento do grupo, cerca de 8,5 milhões de dólares, considerando os 1,7 bilhões de dólares faturados em 1993.⁵⁶ O TQS é um conjunto de princípios destinados a estimular a aquisição e desenvolvimento de técnicas, conhecimentos, produtos e habilidades, procurando elevar o grau de participação de todos os profissionais nas tarefas decisórias. Desta forma, as empresas do oeste catarinense estão preocupadas com as novas tendências mundiais e já destinam recursos para gastos em P&D. Conforme Campos (1994: 119), “a pesquisa e desenvolvimento (P&D) é uma atividade freqüente entre as

⁵⁵ *Relatório Anual*, Sadia, São Paulo, 1988.

⁵⁶ Ao nosso ver, esses recursos não são modestos, pois os gastos em P&D da indústria petroquímica brasileira em 1992 foram da ordem de 0,33% do faturamento. Nesse ano a indústria de abate de animais registrou um percentual de 0,20% do faturamento contra 2,38% dos equipamentos para telecomunicações e 1,77% do setor de máquinas-ferramenta (Coutinho & Ferraz, op. cit. 206.)

líderes da indústria. A intensidade desta atividade se expressa na sua organização, nos investimentos realizados pelas empresas líderes e na infra-estrutura que as mesmas dispõem para essa função”.

Devido aos esforços de atualização verificados em várias agroindústrias, a partir de 1970, grande parte do complexo agroindustrial brasileiro é, hoje, competitivo. Destacam-se, ali, os setores de abate e preparação de carnes de aves, rações para animais, soja, açúcar, café, fumo, bebidas, frutas e legumes (Araújo, Jr. et alii, 1991: 56).

Pelo exposto percebe-se que a política adotada de controle de qualidade, a utilização de novíssima técnica em vários setores produtivos (microeletrônica, robótica, biotecnologia e novos processos de embalagens), a difusão de novos processos produtivos, o lançamento de novos produtos, os investimentos em P&D, as relações harmônicas no gerenciamento das relações trabalhistas, o aperfeiçoamento e aquisição de técnicos e engenheiros, a institucionalização de um processo decisório rápido e seguro, foram os elementos responsáveis ao processo competitivo e possibilitaram a diversificação para novos nichos de mercados. Essa estratégia está diretamente amarrada àquelas de integração vertical.

3.6 A INTEGRAÇÃO COM OS SISTEMAS PRODUTIVOS

As indústrias de frigorificação de carne, esmagamento de grãos e envasamento de óleo são segmentos do complexo agroindustrial que reúne um conjunto de cadeias produtivas cujo a jusante caracteriza-se pela utilização de mercadorias provenientes das atividades agropecuárias e a montante pelo processo de comercialização cada vez mais complexo.

Desde a sua origem, em 1944, o Grupo Sadia vem, paulatinamente, apresentando, como característica principal, um processo de diversificação cada vez maior de produtos, seguindo os modelos europeu e americano do setor. Até meados dos anos 50, produzia farinha de trigo, banha, produtos in natura (carcaças congeladas e resfriadas), in natura com cortes especiais

(pernil, lombo, barriga, bacon, costela, paleta etc.), produtos processados (embutidos em geral, salame e salamito) e processados cozidos (presuntos). Na segunda metade daquela década, desenvolve a linha de produtos secos em São Paulo (mistura para bolo), novas linhas de embutidos e produtos in natura (carcaça de frango congelado e resfriado) em Concórdia, produtos processados em pequenas porções, embutidos que podem ser conservados em temperatura ambiente (mortadela), novos embutidos (salsichas) e produtos reestruturados (quibe, almôndegas, hambúrgueres e steak), em São Paulo. Na década de 70, diversifica a produção de derivados de suínos (novos embutidos: salame-copa, salame-milano, salame de presunto e vários tipos de lingüiça), derivados de aves de cortes especiais (coxa, sobrecoxa, asa, peito etc.), direcionando recursos para: a) implantação do abate de peru (carcaças congeladas em Chapecó), b) produção de carne bovina (carcaças in natura congeladas e resfriadas e corned beef em Várzea Grande, MT) e c) esmagamento de grãos de soja e envasamento de óleo em Joaçaba (SC). A entrada no setor de bovinos foi questionada por parte da diretoria do Grupo Sadia, que afirmava ser extremamente difícil concorrer com os fazendeiros (no que se refere ao preço do boi) e com os abatedouros clandestinos.

A partir dos anos 80, a Sadia ampliou as possibilidades de diferenciação de seus produtos graças a novos equipamentos, materiais de embalagens, técnicas de abate e de embutimento, técnicas de conservação, novos compostos químicos que agem sobre a elaboração e conservação dos produtos e as alterações nos hábitos de consumo orientados por novos padrões de saúde e nutrição. O novo *mix* de produtos lançados nos mercados interno e externo pelo Grupo Sadia caracteriza-se como alimentos com alto grau de elaboração e, conseqüentemente, maior valor agregado. Dentre eles podem ser citados: cortes especiais em frango (tulipa, drumete), aves defumadas, congeladas, patê de frango, salsicha de frango, salsicha de peru, hambúrguer de peru, presunto de peru, produtos empanados e semifritos de coxa, sobrecoxa, peito e asa, patê de fígado, de presunto, novos embutidos (mortadelas, fiambres, queijo de porco), linha *light* de embutidos, enlatados, pratos prontos, margarinas, macarrão etc.

Esse processo de diversificação indica uma intensa interligação das diferentes etapas do ciclo produtivo, mecanização e automatização das operações, visando aumentar a velocidade, bem como a continuidade dos fluxos produtivos e as escalas de produção. A Sadia dispõe de cinco unidades abatedouras e de industrialização de carne suína, instaladas cronologicamente em Concórdia (1944), Toledo, PR (adquirida em 1964), Três Passos, RS (comprada em 1985), Frederico Westphalen, RS (adquirida em 1989) e Ponta Grossa, PR (adquirida em 1992). Em 93, elas produziram 139 mil t. de carne, representando 12,52% da produção no Brasil e 1,66% da produção mundial. Note-se que as unidades de Concórdia e Toledo são responsáveis por quase 70% da carne suína produzida pelo grupo Sadia.⁵⁷

Nessas unidades, após o descanso regulamentar (12 horas), os suínos seguem para a matança, sendo previamente lavados. É feita a insensibilização elétrica dos animais, os quais, a seguir, são pendurados pelas patas traseiras em nora transportadora. Segue-se a sangria, realizada por punção direta dos grandes vasos. Então, os suínos percorrem o túnel de sangria até completo escoamento do sangue. Depois, entram no tanque de escaldamento, numa temperatura de 60° a 64° C, dependendo do tipo de raça dos porcos. Vem a depilação, realizada com máquinas automáticas. Ao saírem da depiladeira, em esteira rolante, as carcaças são penduradas em balancins, passando por equipamento de secagem, flambagem e polimento. Por fim, a operação de evisceração, fase em que é feita inspeção sanitária nas carcaças pela Sipa.

Após a inspeção, as carcaças são serradas. Retira-se o unto, a cabeça, a papada, o rabo e os pés dianteiros. As carcaças são, então, conduzidas para as câmaras de resfriamento, onde permanecem por volta de doze horas, atingindo a temperatura de 5° C. Após esse período, elas serão espostejadas e seguirão dois caminhos: 1º) comercialização da carne in natura: pernil, lombo, costela e barriga e 2º) utilização das carcaças e retalhos para a fabricação de industrializados. Nessa fase ocorre o

⁵⁷ Entrevistas na Sadia Concórdia, 1991, e *Relatórios Anuais* do Grupo Sadia.

processo de trituração, moagem e mistura da carne, adicionando-se água, sal, condimentos, gorduras, glicose, soja, amido etc., conforme o tipo de produto que se deseja. Após essa etapa, as misturas são embutidas em tripas naturais ou artificiais (para o caso dos embutidos) ou colocadas em fôrmas (para o caso dos presuntos e apresuntados). No caso dos embutidos, alguns (salame, por exemplo) passam pelo processo de cura (química ou biológica, feita através de reações bacterianas em salas climatizadas) e outros pelo processo de cozimento (salsicha e mortadela). As partes do suíno (orelha, pé, rabo) são salgadas, envasadas e vendidas no mercado como pertences para feijoada. Já as gorduras são fundidas e transformadas em banha, sendo os subprodutos (pêlo, unha etc.) transformados em farinha de carne, utilizada na fabricação de ração. ⁵⁸

No que se refere ao abate e desossa de carnes de ave, a Sadia dispõe de sete unidades, localizadas, de acordo com a ordem de instalação cronológica, em Concórdia (1955), Chapecó (1974), Toledo (1976), Dois Vizinhos (1978) e Francisco Beltrão (PR) (adquirida em 1991), totalizando, em 1993, 486 mil toneladas de carne, isto é, 1,20% da produção mundial (40,5 milhões de t.) e 15,12% da produção brasileira (3.214 mil t.). ⁵⁹

Nas unidades acima, as aves chegam às plataformas de recebimento em gaiolas transportadas por caminhões. Essas gaiolas são colocadas em uma esteira, permitindo a retirada das aves, as quais são penduradas na nora transportadora de matança. A insensibilização das aves é feita por choque elétrico, seguindo-se automaticamente a degola e a sangria. Em seguida passam pelos equipamentos de escaldagem e depenagem a uma temperatura entre 55° a 60° C. Após essas etapas, as aves são evisceradas e resfriadas por imersão em água gelada, ou em túneis de ar. Seguem-se então os processos de embalagem, congelamento ou para as linhas de cortes especiais e industrializados. Assim, as aves podem percorrer três caminhos distintos: 1º) as que serão comercializadas inteiras recebem os miúdos e vão para os túneis de congelamento; 2º) as que serão

⁵⁸ Entrevistas na Sadia Concórdia, jun. de 1991.

⁵⁹ Veja-se nota 57.

comercializadas em partes vão para a sala de cortes (o corte e a desossa de aves proporcionam uma grande diversidade de produtos, como: asa, peito, coxa, sobrecoxa ou cortes especiais sem osso ou sem pele, tulipa - ponta da asa, além de drumete - coxinha da asa, e miúdos); e 3º as carcaças poderão ser trituradas e utilizadas na produção de industrializados, em cuja mistura são adicionados água, soja, amido, glicose, condimentos, corantes naturais, sais, condimentos, conforme o tipo de produto a ser requerido, seguindo posteriormente a mistura para as fases de embutimento e/ou fôrmas de elaboração, produtos dos quais podem-se destacar: salsicha, fiambres, lingüiça, patê, presunto, empanados etc.⁶⁰

Quanto ao processo de abate de bovinos, a Sadia dispõe de cinco unidades, localizadas em Várzea Grande (1976) e Barra do Garças (MT) (adquirida em 1985), Andradina e Araçatuba (SP) (comprada em 1989 e suspensos os abates em 1992) e Maringá (PR) (adquirida em 1992), responsáveis por 111 mil t. de carne, ou seja, 0,24% da produção mundial (45,8 milhões de toneladas) e 2,3% da produção nacional (4.800 mil t.).⁶¹

Nas unidades acima, o processo de abate de bovinos engloba as operações de atordoamento, sangria e esfolia na área suja do frigorífico. Na área limpa são realizadas as operações de evisceração e corte vertical na carcaça. As meias carcaças são transportadas para as câmaras frias, onde permanecem por 24 horas. Após esse tempo de resfriamento segue-se o corte nas carcaças (quartos traseiros/dianteiros e ponta de agulha). Os quartos podem seguir: 1) para a armazenagem de, no máximo, um dia, ou então seguir para o congelamento, para a estocagem, por um período de seis meses; 2) para a salga, onde viram charque; e 3) transportados em correias para a sala de desossa para a obtenção do filé-mignon, coxão-mole, patinho, coxão-duro, lagarto, contra-filé, músculos etc. Após embalados, poderão ser distribuídos para o consumo, congelados ou aproveitados como matéria-prima na fase de industrialização: espetinho, hambúrguer, corned-beef, salsicha, carne enlatada, quibe e almôndegas. No

60 Veja-se nota 58.

61 Veja-se nota 57.

fase de industrialização, a carne e os retalhos são triturados por processadores e misturadores, adicionando-se soja, amido, glicose, sais, condimentos, gelo, água, conforme o tipo de produto desejado. Só então os produtos estão aptos para o mercado consumidor.

As unidades de esmagamento de grãos de soja e envasamento do óleo estão localizadas por ordem cronológica em Joaçaba, SC (adquirida em 1979, esmagamento e envasamento), Toledo (instalada em 1984) Dois Vizinhos, PR (instalada em 1984), Campinas, SP (instalada em 1984; esmagamento), Paranaguá, PR (instalado esmagamento e envasamento de óleo em 1983 e produção de margarinas e hidrogenados em 1991), Três Passos, RS (adquirida em 1985; esmagamento e envasamento), Rondonópolis, MT (instalado esmagamento de grãos em 1986 e envasamento de óleo em 1987) e Campo Grande, MS (adquirida em 1992; esmagamento e envasamento). Essas unidades foram responsáveis, em 1993, por 1.562 mil t de grãos esmagados, isto é, 1,60% do mundo (97,3 milhões de t) e 9,65% de participação na produção brasileira (16.193 mil t). Na produção de óleo de soja essas unidades foram responsáveis, em 1993, por 209 mil t, ou seja, 9,24% da produção brasileira (2.262 mil t).⁶²

Nessas unidades, a soja em grãos chegam empresas em sacarias ou a granel, sendo descarregada na moega para a primeira limpeza. Esta é feita por peneiras planas vibratórias, dotadas ultimamente de sistemas pneumáticos. Posteriormente, vem a secagem (através de aquecedores) e, finalmente, a armazenagem dos grãos em silos. Estes grãos passam por quebradores, em forma de rolos metálicos ranhurados, que rompem a soja em duas partes, desprendendo os cotiledônios da casca e, posteriormente, são rompidos em seis a oito partes, preparando a soja granulometricamente para a laminação. Terminada a preparação ela segue por um cilindro vertical, dotado de cinco estágios, recebendo calor através de vapor direto e indireto para melhor laminação. A laminação é feita por rolos metálicos lisos, os quais comprimem os grãos quebrados. Com esta operação, procede-se a extração do óleo, que ocorre pela aplicação de solvente.

⁶² Veja-se nota 57.

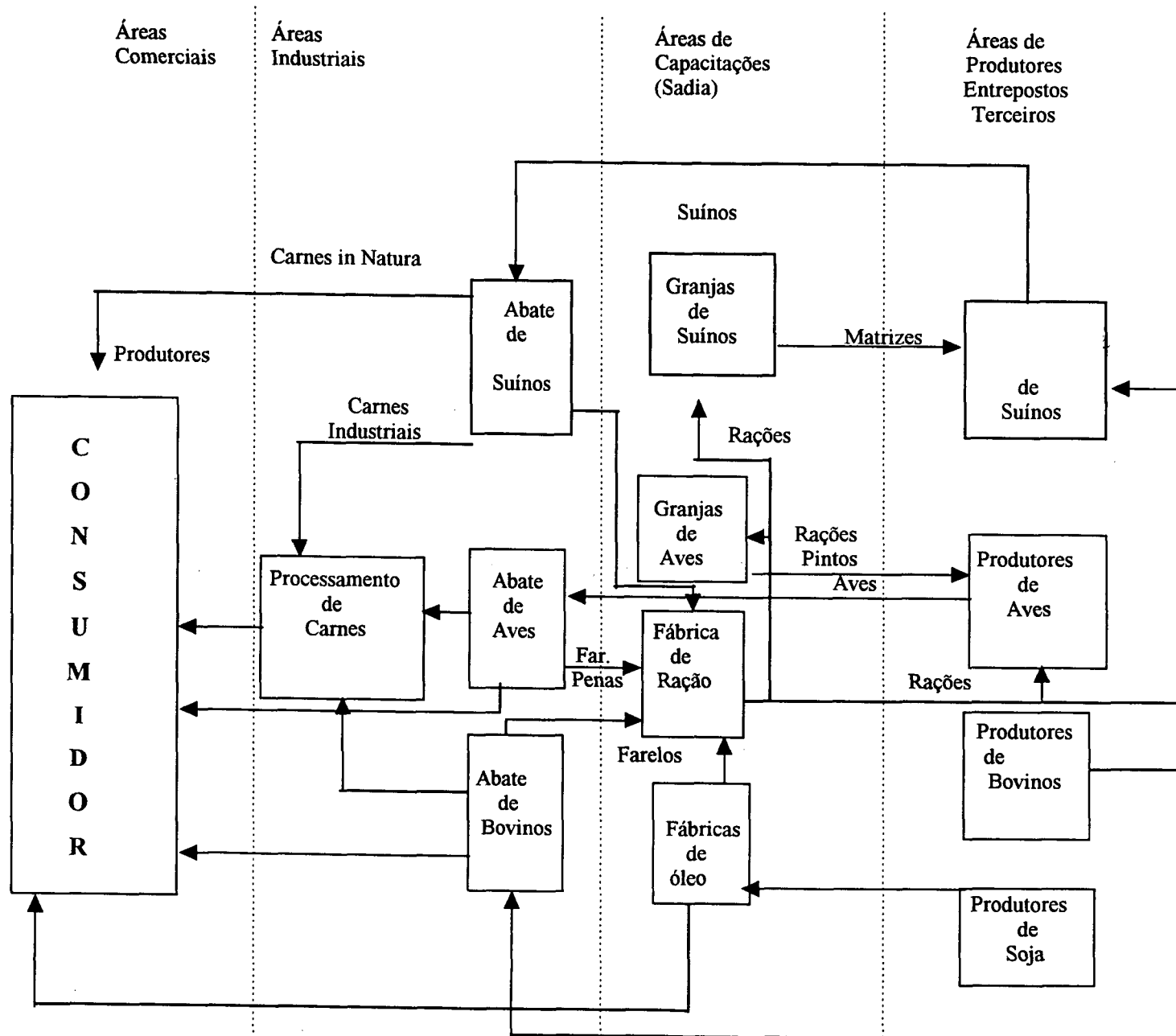
Posteriormente, tem-se a separação do solvente, do óleo, e do farelo, por operações de destilação, centrifugação, dessolventizador, secador de farelo e peletizador. A partir daí o óleo será envasado (em latas e/ou recipientes plásticos) e distribuído no mercado interno ou colocado em grandes tonéis para posterior exportação. Além desses dois estágios, o óleo poderá seguir para o processamento de margarinas e hidrogenados. O farelo, por sua vez, pode seguir dois caminhos diferentes: diretamente enviado para os silos de armazenagem nos portos, para exportação, e/ou enviados para os misturadores e trituradores das fábricas de ração, seguindo depois para as granjas.⁶³

Conforme o exposto, pode-se afirmar que as agroindústrias do oeste catarinense absorveram os mais modernos equipamentos para o processamento e para embalagens de seus produtos, promovendo um intenso processo de modernização do sistema produtivo. Essa modernização significa várias evoluções no meio: propiciou a aceleração das fases de abate, corte e desossa (atordoamento elétrico, carris transportadores, esteiras rolantes, serras elétricas etc.); proporcionou nova matéria-prima para o processo de industrialização (produtos que requerem certos tipos de carne na sua fabricação) e novo sistema de tratamento da matéria-prima (tipificação de carcaças, combinação genética etc.), aumento da velocidade de abate; aproveitamento de subprodutos; desenvolvimento de linhas de produtos de cortes especiais; aumentou a qualidade dos produtos (sabor, textura, cor, quantidade de calorias); melhorou a técnica de manuseio das carnes (higienização, inspeção sanitária) e integração das diferentes fases do processo produtivo (conforme figura 12). Cabe lembrar, ainda, que os equipamentos de congelamento aumentaram a capacidade, reduzindo o tempo necessário de congelamento.

Na verdade, as unidades de abate de suínos, aves e bovinos, e esmagamento de soja e envasamento de óleo, alcançaram dimensões gigantescas (escalas produtivas), permitindo reduções substanciais nos custos produtivos e, por outro lado, a produção final foi altamente

⁶³ Veja-se nota 57.

Figura 12 - Processos Produtivos Integrados



Fonte: Sadia, 1992, (elaboração do autor).

3.7 EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO DOS PRODUTOS AGROINDUSTRIAIS

A partir dos anos 70, verifica-se um intenso processo de reestruturação agroindustrial, marcado pela concentração e centralização do capital, emergência de um novo padrão tecnológico - microeletrônica, automatização e biotecnologia - um denso comércio internacional de grãos e um direcionamento das empresas atuantes no ramo alimentar para a diversificação e a industrialização de produtos de origem vegetal e animal.

Nesse ciclo, as empresas agroalimentares perceberam que a participação maior no comércio mundial de alimentos é um caminho para mais lucratividade, geração de renda e emprego. Por outro lado, tais transformações desembocaram na concentração da produção e do comércio em alguns países e empresas. Dentre os principais países, destacam-se os EUA, França, Holanda, CEI, Brasil etc. pela ordem de importância. Esta concentração varia de acordo com os produtos. Assim, no presente trabalho procura-se, inicialmente, destacar a produção brasileira de carne de aves, suína e bovina, bem como de grãos de soja, e a concorrência com os principais produtores mundiais. Posteriormente, será indicada a participação das agroindústrias do oeste catarinense nos cenários nacional e mundial.

A tabela 11, a seguir, mapeia em números a produção brasileira de carnes e grãos de soja.

Tabela 11 - Produção total de carnes e soja - Brasil (mil t)

Ano	Frango	%	Suíno	%	Bovino	%	Total	Soja
1970	217	7,95	705	25,85	1.805	66,18	2.727	1.508
1971	224	7,96	705	26,67	1.838	65,36	2.812	2.014
1972	294	9,60	700	23,04	2.044	67,28	3.038	3.224
1973	401	13,07	805	26,24	1.861	60,67	3.067	5.012
1974	434	15,80	788	28,78	1.515	55,35	2.737	7.877
1975	484	15,04	943	29,31	1.790	55,64	3.217	9.893
1976	552	14,57	1.060	27,99	2.176	57,44	3.788	11.227
1977	632	15,47	1.000	24,48	2.452	60,03	4.084	12.513
1978	725	18,89	793	20,66	2.320	60,44	3.838	9.541
1979	1.019	24,90	885	21,86	2.144	52,96	4.048	10.240
1980	1.250	27,87	1.150	25,64	2.084	46,47	4.484	15.156
1981	1.440	30,39	1.183	24,96	2.115	44,63	4.738	15.007
1982	1.508	30,09	1.105	22,05	2.397	47,84	5.010	12.836
1983	1.489	30,43	1.040	21,25	2.364	48,31	4.893	14.582
1984	1.356	30,73	960	21,75	2.096	47,50	4.412	15.541
1985	1.501	32,00	966	20,50	2.223	47,39	4.690	18.278
1986	1.617	34,99	1.080	23,24	1.958	42,13	4.647	14.000
1987	1.970	38,41	1.200	23,40	1.958	38,18	5.128	17.100
1988	1.950	36,03	1.200	22,17	2.261	41,78	5.411	18.100
1989	2.080	36,55	50	16,69	2.660	46,74	5.690	23.900
1990	2.347	38,49	1.100	18,04	2.650	43,46	6.097	20.100
1991	2.613	38,98	1.200	17,90	2.890	43,11	6.703	15.400
1992	2.927	41,27	1.125	15,86	3.040	42,86	7.092	19.400
1993	3.159	42,98	1.200	16,32	2.990	40,68	7.349	23.000

Fonte: de 1970-79, Associação Brasileira de Avicultura, 1980-1993, Associação Brasileira dos Exportadores de Frango; demais dados, Sindicato Nacional dos Pecuáristas de Gado de Corte, Associação Brasileira da Indústria de Óleos Vegetais (Abiove) e Instituto Cepa-SC (elaboração do autor).

Conforme a tabela 11, o desempenho dos quatro setores selecionados, ao longo das décadas 70 e 80, é bastante diferente. Enquanto a produção de carne de aves cresce, de 1970 a 1993, 1 455,7% (passando de 217 mil t para 3.159 mil t), isto é, 12,67 ao ano, a carne bovina sobe 65,6% (de 1.805 mil toneladas para 2.990 mil t), ou seja, 2,20% ao ano, a carne suína aumenta 70,2% (de 705 mil t para 1.200 t), quer dizer, 2,33% ao ano e a produção de soja aumenta 1.525,1% (de 1.508 mil t para 23.000 mil t), isto é, 12,88%. Portanto, a produção de carne de frango e de soja cresceu geometricamente, enquanto as carnes bovina e suína cresceram aritmeticamente. Vê-se, inclusive, que na segunda metade desse período (80 a 93) a de carne de aves cresce 252,72% (de 1.250 mil t para 3.159 mil), ou seja, 10,18% ao ano, ao passo que a carne suína aumenta

4,0% (de 1.150 mil t para 1.200), isto é, 0,30% ao ano e de carne bovina 43,4% (passa de 2.084 mil t para 2.990), ou seja, 2,81% ao ano. A crise econômica da década de 80 e início de 90 provoca um crescimento lento na produção de carne de aves, suína e bovina. Esse ritmo lento se fez sentir também na produção de soja, pois, de 1980 a 93, o aumento foi de 151,75%, quer dizer, 7,36% ao ano. Contudo, o desempenho da carne bovina, entre 80 e 93, é maior que entre 70 e 80. Neste período a produção de carne bovina cresceu anualmente 2,81%.

A tabela 11 traz o aumento de participação da carne de frango no total de carne produzida no país (7,95% em 1970, para 42,98% em 93) e uma redução da participação da carne suína (25,85% em 1970, para 16,32% em 93), e bovina (66,18% em 1970, para 40,68% em 93). Em termos gerais, verifica-se uma expansão da produção de carne de aves, de soja, um crescimento anual lento da carne bovina, até mesmo uma redução de participação na produção total de carne e certa estagnação na de carne suína. A expansão da carne de ave e da soja justifica-se pela crise econômica e mudanças nos hábitos alimentares (carne de ave mais barata, produtos derivados da soja e da ave com baixos teores de gordura).

O crescimento da produção brasileira de aves foi superior ao da produção mundial e dos demais países produtores. Tendo como base os anos de 1974 a 1993, a produção mundial cresceu 90%, a norte-americana 91%, a francesa 92% e a do Brasil 565%; portanto, crescimentos fortemente desiguais. O Brasil em 1993 representou 7,82% da produção mundial (40,5 milhões de t), contra 30,67% dos EUA, 18,67% da CEE e 12,59% da China.⁶⁴

Por isso mesmo, o que chama atenção nesse período é o acelerado crescimento das empresas catarinenses, na produção de carne de aves. A Sadia, por exemplo, que era responsável por 0,09% da produção mundial (21.275 mil t) e 4,35% da produção nacional em 1974, passou a responder, em 1993, por 1,20% da produção mundial (40.500 mil t) e 15,38% da produção brasileira. De 1974 a 93, a sua taxa de crescimento foi da ordem de 2.247%, isto é, 14,70% ao ano. Os outros grupos catarinenses, Perdigão

⁶⁴ Dados da ABEF e retrabalhados pelo autor.

e Ceval, foram responsáveis, em 1990, por 0,5% e 0,2%, respectivamente, da produção mundial. A produção de aves, pelo Grupo Sadia, é diferenciada de unidade para unidade. Em 1990, das 239.267 (1.000 unidades) aves abatidas pela Sadia, o resultado em termos percentuais foi o seguinte: a unidade de Chapecó foi responsável por 28,42%, a de Concórdia 26,32%, Toledo (PR) com 23,02%, a unidade de Dois Vizinhos (PR) 13,02% e a de Américo Brasiliense (SP) 9,03%. Portanto, resulta que 54,74% das aves abatidas pela Sadia em 1990 concentra-se no oeste catarinense. Essa concentração justifica-se pelos custos operacionais mais baixos que as demais localidades (elevado número de produtores integrados e granjas próprias). Em 1990, as unidades da Sadia instaladas em Santa Catarina (Concórdia e Chapecó) foram responsáveis por cerca de 32,1% das aves abatidas no Estado (325 milhões), contra 31,5% da Perdigão (Joaçaba 18,5% e Videira 13%), 13,3% da Ceval-Hering (Itapiranga 5,4%; Jaraguá do Sul 4,2% e Seara 3,6%), 11,3% da Chapecó, 7,9% da Cooperativa Central Oeste Catarinense e 3,9% do Grupo Agroliane.⁶⁵

A Sadia foi responsável por 50,1% das aves abatidas no Paraná em 1990 (233 milhões de cabeças). Somente Toledo captou 25,5% contra 12,7% da Chapecó, 7,9% da Granja, 7,8% da Batavo, 6,3% da Cooperativa de Cafelândia, 3,9% da Ceval-Hering de Jacarezinho e 11% dos demais grupos. Com a aquisição da unidade da Chapecó instalada em Francisco Beltrão, a Sadia passou a responder por 62,8% do total de aves abatidas no Estado. Portanto, nota-se um elevado grau de oligopolização pelo Grupo Sadia no Paraná. Em contrapartida, no Rio Grande do Sul, o grupo Frangosul deteve 30% das aves abatidas em 1990 (209 milhões de cabeças), contra 24% do Grupo Avipal, 13,6% da Perdigão, 10,4% da Minuano, 5,2% da Pena Branca de Caxias do Sul e 16,8% dos demais grupos.⁶⁶

Em termos de produção de carne suína, o Brasil representou, em 1993, 1,8% da produção mundial (66.700 milhões t), contra aproximadamente 11,67% da produção norte-americana, 41,9% da China,

⁶⁵ Idem, *ibidem*.

⁶⁶ Dados da ABEF, 1990 e relatórios anuais da Sadia.

21,03% da CEE e 7,16% da CEI. Em termos de carne suína, o crescimento no Brasil na década de 80 foi lento, conforme assinalado anteriormente. Destaca-se, nesse período, o rápido aumento da produção chinesa. A China representava cerca de 10% da produção mundial em 1980, passando a responder, em 90, por 35% da produção mundial e, em 93, por 41,9% da produção mundial (66.700 mil t). Cabe salientar ainda que a produção mundial de carne suína, durante a década de 80, sofreu profundas oscilações, pois, de 88.130 mil t produzidas em 80, o número se reduz para 62.612 mil em 1990. Segundo relatório do Departamento de Economia Rural da Secretaria de Agricultura do Paraná, a tendência marcante, na produção mundial de carne suína na década de 80, foi a estagnação ocasionada por: a) estreitas margens de lucro na Europa e EUA; b) estiagens no México, que elevaram o custo da matéria-prima; c) reduzidos estoques de rações na China; d) política de controle ambiental na Holanda.⁶⁷

Cabe salientar que a produção brasileira de suínos e o consumo interno concentram-se nas regiões Sul e Sudeste. Entretanto, é possível que, até a virada do século, a tendência da produção se concentre no Centro-Oeste, pois as proteínas vegetais (milho, por exemplo) dos estados dessa região custam bem menos que em São Paulo e no Sul.

Em relação à participação das agroindústrias catarinenses, temos que o Grupo Sadia, por exemplo, em 1993 representou 0,21% da produção mundial e 12,52% da brasileira, que é de 1.100 mil t. Esta produção concentra-se em Concórdia (SC), com 39,19% dos porcos abatidos em 1990 pela Sadia (1.869 milhões de cabeças 122 mil t de carne). A unidade de Toledo (PR) foi responsável, no mesmo ano, por 38,52%, contra 18,07% de Ponta Grossa (PR), 2,46% de Três Passos (RS) e 1,74% da unidade de Frederico Westphalen (RS). Acrescente-se que, dos 1.871 mil suínos abatidos no Rio Grande do Sul, em 1990, 22,6% foram do Grupo Sadia (Três Passos 11,8% e Frederico Westphalen 10,7%), contra 18,3% do Grupo Prenda, 12,1% da Perdigão (6,5% Serafina Correa e 5,6% de Marau) e 46,9% dos demais (Cooperativa de Encantado, Getúlio Vargas etc.). No

⁶⁷ Revista *Avicultura & Suinocultura*, Anuário 1991: 91.

Paraná, o Grupo Sadia participou, em 1990, com 44,93% dos porcos abatidos no estado (Toledo 36,30% e Ponta Grossa 8,63%), contra 20,40% da Cooperativa de Medianeira, 14,62% da Batavo, 6,89% da Ceval-Hering (Marechal Cândido Rondon) e 12,41% das demais.⁶⁸ Portanto, nota-se uma concentração nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, onde os custos produtivos são mais baixos, em virtude do processo de integração e o desenvolvimento de granjas próprias pelas agroindústrias. Em termos de suinocultura nacional, o Paraná detém o maior rebanho, sucedido pelo Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Santa Catarina. No tocante à produção, se sobressaem Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. A região Sul representa, sozinha, mais de 70% da produção de carne suína do Brasil.

Para a produção mundial de carne bovina, por outro lado, os dados disponíveis são de 1983 a 1988. Neste período, cresceu de 41.123 mil t para 43.441 mil, isto é, apenas 5,63%. Apesar desse crescimento lento, cabe observar que a produção brasileira subiu, no mesmo período, 45,83% (de 2.400 mil, em 83, para 3.500 mil toneladas em 88), contra 6,96% da Argentina (2.384 mil t para 2.550 mil) e 6,56% da CEE (7.308 mil t para 7.788 mil toneladas).⁶⁹ Essa tendência de crescimento lento da produção mundial foi alterada, no período 1989-93, pois reduziu-se de 46.926 para 45.803 mil t. Entretanto, o Brasil subiu de 4.395 para 4.800 mil t, ou seja, 9,21% no período.

Portanto, verifica-se, nos dois períodos analisados, que a elevação mundial na produção de carne bovina foi lenta, mas com aumento de participação brasileira, devido principalmente ao crescimento das exportações. Vale ressaltar, a propósito, que a diminuição no consumo per capita de carne bovina foi um fenômeno mundial na década de 80. Somente no Brasil, o consumo diminuiu de 15,9 kg em 1975 para 13,3 em 1993. Esse decréscimo foi substituído pelo aumento no consumo de carne avícola, que pulou de 2,3 kg, em 1970, para 18,5 kg em 1993. Já a carne suína se

⁶⁸ Dados obtidos no Instituto Cepa/SC e relatórios anuais do Grupo Sadia.

⁶⁹ Dados do Sindicato Nacional dos Pecuáristas de Gado de Corte, São Paulo, 1991.

manteve, em média, com 7 kg per capita.⁷⁰ Assim sendo, vê-se que as mudanças no padrão de consumo brasileiro de proteínas animal acompanham o que ocorre nos EUA e na Europa (Müller, 1990).

Foi visto que houve crescimento na produção brasileira de carne bovina. Essa tendência, evidentemente, foi acompanhada pelas agroindústrias catarinenses. O grupo Sadia, por exemplo, aumentou a produção de carne bovina de 40 mil t, em 1980, para 111 mil em 1993, isto é, um crescimento de 277,5% no período e um aumento anual em torno de 10,75%. No período 1983-88, verifica-se redução, no total de carne produzida, de 72 mil t para 68 mil. Entretanto, no período 89-93, o crescimento na Sadia foi de 142,30%. Portanto, pode-se afirmar que a produção do Grupo Sadia cresceu mais que a mundial e a brasileira, representando atualmente 0,24% daquela e 2,31% desta. Essa participação é espantosa, já que, em 1983, representava apenas 0,17% da produção mundial e 0,3% da produção nacional.

A produção de carne bovina, do Grupo Sadia, está distribuída pelas seguintes unidades produtivas: Várzea Grande e Barra do Garças (MT) (adquirida em 1985), Andradina e Araçatuba (SP) (adquirida em 1989). Somente Várzea Grande abateu, em 1990, cerca de 134.000 cabeças de gado, isto é, 30,32% do total do Grupo Sadia (443.000 bois).

Em termos de soja, depreende-se que a produção mundial vem crescendo excepcionalmente nas duas últimas décadas. De 1970 a 93, a subiu de 41.809 mil t para 97.300 mil, quer dizer, 232,72%. Desse total produzido em 1970, 73,36% eram dos EUA, contra 16,50% da China, 6,33% da Argentina e 3,60% do Brasil. Entretanto, essas posições foram sendo alteradas ao longo da década de 80 e 90.

A diminuição de participação dos EUA, na produção mundial, se fez sentir já em 1980, pois participou com 66,1% da produção mundial (93 milhões de t), contra 8,0% da China, 3,7% da Argentina e 16% do Brasil. Em 1993, as posições seriam alteradas novamente. Os EUA participariam com 34,42%, contra 16,65% do Brasil, 8,84% da Argentina, 5,14% da China e

⁷⁰ Dados da revista *Avicultura & Suinocultura*, Anuário, 1993.

13,45% da CEE. Portanto, tem-se uma queda brusca na produção norte-americana e uma ascensão súbita da produção brasileira. Em termos de crescimento, fica evidente que, de 70 a 93, a produção norte-americana elevou-se 317%, enquanto a brasileira cresceu 1.074%, isto é, 11,30% de crescimento ao ano, contra 6,40% anuais dos EUA.

Se fossem arroladas as principais causas para a expansão da soja brasileira, nos últimos 30 anos, poder-se-iam citar: aptidão do cerrado (terras novas, baratas, planas e de fácil correção); incentivos creditícios - Polocentro; agressividade dos empresários, sobretudo do Sul; combinação soja-trigo; modernização do setor e agressividade gigantesca dos empresários nacionais (Ceval e Sadia) que ultrapassaram as multinacionais (Sanbra, Cargill, Anderson Clayton e outros) no setor de industrialização e comercialização; e por fim a política cambial nos anos 70 e 80.⁷¹

No que diz respeito à participação das agroindústrias catarinenses, tem-se para 1993 a seguinte classificação: o Grupo Ceval-Hering, em torno de 5% a 7% de participação na produção mundial, a Sadia com 1,60% e a Perdigão com 0,3%.⁷² A Ceval-Hering é líder no segmento de óleo de soja no país. Possui quatro unidades industriais em Santa Catarina (São Francisco do Sul, Gaspar, São Miguel D'Oeste e Chapecó), uma no Rio Grande do Sul, uma em Mato Grosso, uma em Góias (Luzinia), outra na Bahia (Barreiras) e duas em São Paulo (Ourinhos e Marília). A Ceval, além disso, tem 102 silos instalados em 14 estados brasileiros e ainda armazéns em Santa Catarina, Rio grande do Sul, Mato Grosso, Palmeira das Missões, Campo Grande etc. Vale resumir que suas unidades industriais têm capacidade para processar 4 milhões de toneladas de soja.

A industrialização da soja pelo grupo Sadia distribui-se pelas seguintes unidades produtivas: Joaçaba, SC (adquirida em 1979), Toledo, PR (adquirida em 1964 e introdução do esmagamento de soja em 84), Dois Vizinhos, PR (1978 e esmagamento de soja em 84), Paranaguá, PR (1983),

⁷¹ Nós estamos estabelecendo uma outra prioridade explicativa para a expansão da produção brasileira de soja, diversa da elaborada por Homem de Melo (1990).

⁷² Dados dos relatórios da Associação Brasileira da indústria de Óleos Vegetais, Brasília, 1993.

Campinas, SP (1984), Três Passos, RS (adquirido em 1985), Rondonópolis, MT (1986) e Campo Grande, MS (adquirida em 92). As unidades de Toledo e Paranaguá foram responsáveis, em 87, por 360 mil toneladas de soja, ou seja, 40,81% da soja do Grupo Sadia (882 mil t) e 2,11% da nacional. Já de Dois Vizinhos e Campinas, entraram com 9,17 % da produção total do grupo.⁷³

Cabe acentuar que quatro grandes grupos controlam a produção brasileira de óleo de soja: Cevai, Cargill, Sadia e Perdigão. Essa centralização tende a aumentar em 1994, pois de um total de 144 unidades industriais instaladas no país, 43 estão fechadas e as que funcionam estão com 40% da capacidade ociosos. Somente o Grupo Ceval-Hering incorporou nove unidades de refinamento, desde que foi fundado, em 1972. Recentemente incorporou a Contibrasil, em Maringá, Paraná, e a indústria Zillo, de Ourinhos, São Paulo. Já a Sadia incorporou, em 1992, a Copaza de Campo Grande, Mato Grosso do Sul.⁷⁴

Em termos gerais, evidenciou-se que a participação brasileira na produção mundial de carne de ave, suína e bovina aumentou consideravelmente. Foi superior ao crescimento da produção mundial. Porém, o que mais chama a atenção é o aumento vertiginoso na produção das agroindústrias do oeste catarinense, superando, em muitos casos, a produção mundial, em especial os produtores tradicionais - EUA, CEE, Argentina (de acordo com o tipo de produto) - e a própria produção brasileira. Esse aspecto reforça a tese da agressividade implementada por essas grandes empresas barriga-verdes.

Essa imponência se deu com um planejamento estratégico, pois, diante das novas tendências mundiais dos hábitos alimentares (produtos de melhor qualidade baseados em critérios de nutrição e saúde), as fábricas procuram diversificar a geração de produtos derivados de suínos, aves,

⁷³ Até 1980, as áreas tradicionais (regiões Sul e Sudeste) representavam 85% do total das áreas plantadas. A partir dessa década, o cultivo da soja se expandiu de forma significativa no Centro-Oeste e Nordeste, que passaram a responder quase pela metade da produção brasileira em 1989.

⁷⁴ *Folha de S. Paulo*, 10.05.93.

bovinos e soja, ampliando o *mix* de artigos com valor agregado. Observe-se, ainda, que elas estão investindo nas linhas de produtos em torno de uma faixa de mercado conquistada pelas cozinhas industriais e lanchonetes tipo *fast food*.

No Brasil, apesar do alto grau de concentração de renda, Pomeranz (1997) afirma que aumentou consideravelmente o consumo de produtos industrializados na década de 70. Por outro lado, a diminuição do poder aquisitivo da população brasileira, na década de 80, estimulou o consumo de proteína animal mais barata, como por exemplo a salsicha, a mortadela, apresuntados e outros. Desta forma, conforme se vê na tabela 12, tem-se que a produção de industrializados cresce de 13%, em 1982, para 33% em 93, ou seja, um crescimento anual de 11,10%. O segundo segmento com maior participação é a carne de aves, a qual passa de 26%, em 1982, para 29% em 93, seja um aumento anual de 10,64%. O terceiro setor que mais cresce de participação no faturamento é o esmagamento de soja, pulando de 10%, em 1982, para 19% em 93, significando anualmente 9,27%. O quarto segmento mais crescente, a carne bovina, sobe anualmente, em torno de 6,36%. Entretanto, esse incremento não se faz acompanhar no segmento de suínos.

Tabela 12 - Participação Percentual dos Produtos no Faturamento do Grupo Sadia (em %)

<i>Produtos</i>	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92
Industrializados	13	14	16	16	17	18	17	26	34	31	31	33
Carne de Aves	26	25	25	26	25	27	25	31	31	30	29	29
Carne de Suínos	9	6	7	8	7	7	6	6	3	5	3	3
Carne de Bovinos	10	10	8	7	5	5	6	8	9	11	14	11
Rações	21	23	20	22	23	23	22	7	6	6
Soja	10	17	18	16	15	15	18	17	12	12	18	19
Trigo	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1
Outros	9	3	5	9	7	3	4	3	3	3	4	4

Fonte: Relatórios anuais da Sadia, elaboração do autor.
(...) dados inexistentes

Segundo a tabela 12 ocorre diminuição de participação percentual do segmento de suínos no faturamento da Sadia. Isto se dá pelo fato de

70% da carne suína produzida por esse grupo destinar-se à produção de industrializados e não à comercialização da carne in natura. Há ainda o aumento de participação do Grupo Sadia no mercado de margarinas, que saltou de 8,4%, em 1992, para 10% em 1993, portanto um acréscimo de participação dos hidrogenados no faturamento total do grupo.

Esses produtos industrializados são compostos por uma linha extremamente variada. A Sadia, no caso, lançou a linha de produtos congelados, denominada *pratices line*, a linha Mucho Gusto (para o mercado argentino), produtos empanados de frango (coxa, sobrecoxa etc.), tulipas, drumetes, salsicha recheada com queijo, medalhões de frango com bacon, além de uma linha variada de presunto. Já o Grupo Perdigão lançou no mercado aves como faisão, perdiz, codorna. Em 1991, a Ceval-Hering atacou com uma linha de produtos ligths (hambúrguer, salsicha, presunto etc.).

3.8 OS MERCADOS CONSUMIDORES DAS AGROINDÚSTRIAS DO OESTE CATARINENSE

O crescente processo de urbanização imposto pelo desenvolvimento do capitalismo industrial alterou consideravelmente os hábitos alimentares. Em termos específicos, questões como nível de renda das famílias, variações nos preços dos produtos, modificações e modernizações da estrutura industrial e agropecuária, bem como sistemas de comercialização e distribuição dos produtos, determinam o padrão de consumo da sociedade.

A partir da fase ascendente do 4º Ciclo Longo (1948-1973), a população europeia e norte-americana passou a consumir de forma acelerada alimentos industrializados, atingindo no final da década de 80 a cifra de 90% do total de alimentos consumidos. No Brasil, apesar dos elevados índices de concentração de renda, a partir de 1967 as pessoas economicamente ativas elevaram o consumo de alimentos industrializados

(Pomeranz, 1977). Essa tendência predominou até mesmo nos anos 80, quando houve deterioração no nível de distribuição de renda no país. Este aspecto não é incompatível, pois "a deterioração na distribuição da renda pode ser obtida com a entrada no mercado de trabalho de novos membros familiares na base da pirâmide de rendimentos, piorando a distribuição de renda, porém aumentando a renda familiar per capita" (Sabóia, 1991: 7). Portanto, aumentando o consumo de alimentos industrializados. É notável, ainda, que 80% das vendas no ramo alimentar brasileiro e 75% do Grupo Sadia realizaram-se no mercado interno em 1993.

Por outro lado, a modernização nesse segmento, a partir de 1970, resultou na sua inserção na divisão internacional do trabalho, pois suas vendas corresponderam, na década de 80, a cerca de 20 a 25% das receitas na balança de exportação brasileira (Araújo, 1989: 82).⁷⁵ Já o faturamento do Grupo Sadia, em 1993, no mercado interno, foi da ordem de US\$ 425 milhões.

Diante dessas evidências, faz-se necessário compreender o papel desempenhado pelas agroindústrias do oeste catarinense na oferta interna e externa dos produtos alimentares. A análise foi elaborada a partir de dados coletados na Comissão de Valores Imobiliários (Rio de Janeiro), relatórios da Carteira de Comércio Exterior do Banco do Brasil, relatórios anuais da Sadia e entrevistas realizadas junto às unidades produtoras dos grupos econômicos selecionados.

Como foi visto anteriormente, os produtos do oeste catarinense (banha, carnes in natura, salames etc.) eram enviados para os grandes centros consumidores, basicamente São Paulo e Rio de Janeiro, concorrendo, no mercado, com os fabricados pelos frigoríficos de São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul. Parte da produção do frigorífico era destinada ainda ao mercado catarinense e gaúcho. Já a farinha de trigo era quase que totalmente comercializada no oeste catarinense. Percebe-se,

⁷⁵ A partir de 1964, o governo brasileiro promoveu o crescimento das exportações visando dois objetivos: 1) suprir as necessidades de divisas e 2) permitir o maior aproveitamento da capacidade instalada. Isto foi conquistado com a criação de um amplo sistema de subsídios e incentivos, como isenção do imposto de renda, isenção e crédito do ICM e IPI.

assim, que a unidade de Concórdia estava, ao mesmo tempo, ligada aos mercados nacional e ao regional.

Entretanto, o esquema de diversificação produtiva associada ao desdobramento de capital e à inserção no mercado externo altera consideravelmente esse processo. As diversas unidades produtivas apresentaram níveis diferenciados de inserção tanto nos mercados interno e regional, quanto no mercado externo. (Esse processo será analisado após a análise global do Grupo Sadia.)

Até 1967, toda a produção da Sadia (com unidades em Concórdia, Marcelino Ramos (RS), São Paulo, trigo e industrializados, e Toledo, PR) era destinada ao mercado dos grandes centros e aos regionais. A partir de 1967, a unidade de Concórdia vendeu algumas toneladas de carne suína para o Mercado Comum Europeu e a Suíça. A inserção do grupo no setor de aves ampliou as suas exportações na década de 70. Assim, as receitas com as exportações aumentaram de US\$ 2 milhões, em 1973 para US\$ 6,5 milhões em 1975. Contudo, isso significou menos de 5% do faturamento total do grupo Sadia. A mudança radical no perfil das suas vendas começa a partir de 1979.

Com base na tabela 13 pode-se observar o montante de recursos obtidos pelas vendas da Sadia e a participação percentual dos mercados interno e externo nessa receita.

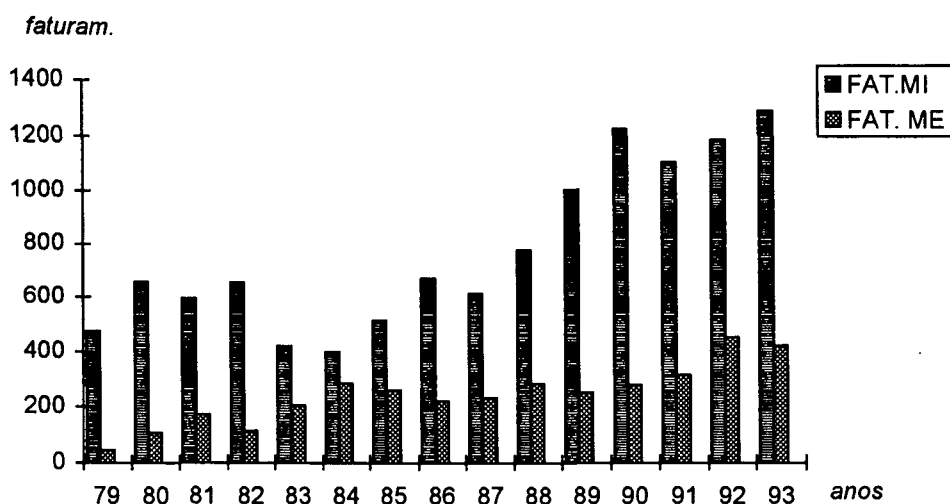
Tabela 13 - Participação dos mercados interno e externo no faturamento do Grupo Sadia (US\$ milhões)

<i>Ano</i>	<i>Fat Total</i>	<i>Fat. M.</i>	<i>%</i>	<i>Fat. M.E.</i>	<i>%</i>
1979	517	475	91	42	9
1980	763	657	86	106	14
1981	768	595	77	173	23
1982	767	652	85	115	15
1983	623	419	67	204	33
1984	681	397	58	284	42
1985	776	513	66	263	44
1986	894	671	67	223	33
1987	847	614	72	233	18
1988	1 061	778	73	283	17
1989	1 257	1.066	80	251	20
1990	1 503	1.223	81	280	19
1991	1 419	1.104	78	315	22
1992	1 638	1.184	72	454	28
1993	1 713	1.288	75	425	25

Fonte: relatórios anuais do Grupo Sadia, vários anos (elaboração do autor).

Os dados da tabela 13 mostram que, de 1979 a 93, as vendas cresceram de US\$ 517 milhões para US\$ 1 713 milhões, isto é, 313%. Em termos de mercado interno, verifica-se que os valores se elevaram da ordem de US\$ 475 milhões para US\$ 1 288 milhões, ou seja, 271%. Percentualmente, o mercado interno reduziu sua participação de 91% para 75% nesse período. Já o mercado externo passou de US\$ 42 milhões para US\$ 425 milhões, isto é, um crescimento de 101%. Percentualmente, seu crescimento foi de 9% para 25%. Portanto, nota-se redução de participação do mercado interno nas vendas do Grupo Sadia em detrimento do crescimento do mercado externo. Em termos anuais, este cresceu a taxas de 17,41% contra 10,09% dos mercados interno. Ainda com base na tabela 13, observe-se que, no período 1979-1993, a participação do mercado interno e externo na receita operacional bruta da Sadia sofreu momentos de ascensão e queda de representatividade. Essas oscilações são melhor perceptíveis através do gráfico 7.

Gráfico 7 - Faturamento do mercado interno-externo
Grupo Sadia



Fonte: Relatórios anuais do Grupo Sadia, vários anos (elaboração do autor).

Pelo gráfico 7, vê-se que o faturamento do mercado interno reduziu-se consideravelmente no período de 1981 a 84. A queda foi reflexo da crise econômica brasileira. A política macro-econômica, que prevaleceu de 1981 a 82, foi direcionada para que a queda da demanda interna, via contenção salarial, estimulasse as empresas a se inserirem ostensivamente no setor externo como forma de aumentarem os saldos da balança comercial. O resultado dessa política foi a recessão e a queda das receitas da maioria das empresas brasileiras. Em contrapartida, as que se voltaram para o mercado externo não sofreram maiores perdas. As exportações da Sadia, no período, elevaram-se de US\$ 106 milhões para US\$ 248 milhões, quer dizer, em 23%. Nesse período, a Sadia conquistou os mercados de Cingapura, Hong Kong e Japão. Já a Ceval elevou a participação do setor externo, no faturamento geral de US\$ 181 milhões em 1982 para US\$ 345 milhões em 1984. Esse resultado representa 79% da receita obtida no ano. Entretanto, em 1982, percebe-se que houve um aumento do faturamento no mercado interno. Isto foi ocasionado pela queda das exportações totais do Grupo Sadia, em virtude do achatamento dos preços das commodities e o aumento da concorrência internacional. A queda foi sentida também nos

valores auferidos pelas exportações brasileiras, as quais caíram de US\$ 23 bilhões em 1981 para US\$ 20 bilhões em 1982. Some-se à concorrência internacional a política interna de afrouxamento do crédito.

O reaquecimento do mercado interno, ocasionado pela descompressão salarial e a conseqüente melhora do poder aquisitivo da população brasileira, aumentou consideravelmente o faturamento do Grupo Sadia no mercado interno, em 1986. Acrescenta-se a isto a limitação das exportações de alimentos promovidas pelo governo federal. A receita com as exportações desse grupo reduziu-se de US\$ 263 milhões em 1985 para US\$ 223 milhões em 86, significando uma queda de 15% e uma redução de 18% no volume exportado em 1985. Essa tendência foi marcante também no caso da Ceval, a qual reduziu seu faturamento externo de US\$ 290 milhões para US\$ 176 milhões no período.

A implantação do Plano Bresser - baseado no congelamento dos preços e salários e na maxidesvalorização do cruzado - teve como conseqüência a perda de poder aquisitivo dos salários, reflexos negativos nas vendas do comércio varejista e no ritmo da produção industrial. O desaquecimento do mercado interno e o restabelecimento da confiança na política cambial (minidesvalorizações diárias do cruzado) deram novo impulso às exportações. Estas cresceram de US\$ 22 bilhões, em 1986, para US\$ 26 bilhões em 87. Nesse contexto, as exportações da Sadia foram, no mesmo período, de US\$ 223 milhões para US\$ 233 milhões, seja da ordem de 4%. Não obstante, o mercado internacional, em 87, foi adverso para os produtos agroindustriais. A política de subsídios adotada pelos EUA e pela CEE em suas exportações de frango, por exemplo, chegou a alcançar até 80% do valor do produto.⁷⁶

As políticas de represamento temporário da inflação, adotadas em 1988 e 1989, somadas à política de subsídios amplamente praticada pelos EUA e pela CEE, e a abundância de grãos de soja no mercado internacional, reduziram o faturamento da Sadia no mercado externo. Suas exportações decaíram de US\$ 283 milhões, em 1988, para US\$ 251 milhões em 1989, o que representa uma redução de 8,8% em relação ao ano

⁷⁶ Relatórios da Associação Brasileira dos Exportadores de Frangos, São Paulo, 1989.

anterior. Some-se ainda a dificuldade do suprimento de matéria-prima na área de bovinos e suínos. Mesmo diante das adversidades, a receita representou 0,72% das exportações totais brasileiras e 2,85% do total obtido pelas agroindústrias brasileiras. O aumento das receitas do mercado externo, no ano de 1988, em relação a 1987, foi favorecido pela retração do mercado interno, apesar da defasagem cambial e a acirrada concorrência externa, em especial dos países da CEE e dos EUA, beneficiados por um forte programa de subsídios.

Além disso o gráfico 7 revela que, a partir de 1990, o faturamento obtido pelo Grupo Sadia, no mercado interno, fica em torno de US\$ 1.100 milhão. Para mantê-lo, lançou no mercado uma gama de novos produtos (produtos de peru, salsicha recheada com queijo, empanados de frango e a linha *Practice Line*). Em contrapartida, aumentou consideravelmente as receitas com exportações. De um total de US\$ 280 milhões em 1990, os valores cresceram para US\$ 425 milhões em 1993, representando um aumento de 51,78%. Esse aumento nas exportações advém de fatores como a diversificação produtiva, a abertura de escritório de vendas em Tóquio, a agilização de mecanismos de comercialização externa e a participação no mercado latino-americano através de joint venture com a empresa Granja Tres Arroyos, da Argentina.

Em termos gerais, o privilégio no mercado interno ou externo da Sadia depende fundamentalmente da política macroeconômica implementada pelo governo federal. O combate à inflação e a busca de superávit da balança comercial aumentaram a participação do grupo na oferta mundial de alimentos. Suas exportações totais foram, no período de 1979 a 93, em torno de 1.011%, vale dizer, um crescimento anual de 17,41% contra 254% do comércio exterior brasileiro no mesmo período e um crescimento anual de 8,8%.

Por outro lado, o aumento de participação do Grupo Sadia nos mercados interno e externo levou a uma especialização das diferentes unidades produtivas, ou seja, essas inserções são diferenciadas de unidade para unidade, ao mesmo tempo que no mercado interno há diferenciação no atendimento dos estados brasileiros. Assim sendo, qual a participação dos

diferentes estados brasileiros na receita auferida no mercado interno? Como ocorre a inserção das diferentes unidades produtivas no mercado externo?

Como foi salientado anteriormente, a quase totalidade dos lucros obtidos pelo Grupo Sadia, até 1979, foi no mercado interno. Em 73 (Ceag/Cebrae, 1975: 46), 81,8% da produção dos frigoríficos abatedouros de suínos de Santa Catarina, além do mercado desse Estado, destinaram-se a São Paulo e Rio de Janeiro. "Somente São Paulo foi responsável pelo consumo de 60% de produtos congelados, 41% de salgados, 40% de embutidos, 51% de defumados, 45% de salgados e curados, e de 47% de gorduras, o que representa 40% do total da produção."

No período 1980-1991, verifica-se, com base nos dados da Comissão de Valores Imobiliários do Rio de Janeiro que São Paulo corresponde em média a 40,5% do consumo dos produtos Sadia e a 36,25% dos produtos Perdigão. Já o Rio de Janeiro corresponde a 22,83% da Sadia e 23,91% da Perdigão. Ambos os mercados aglutinam 63,33% da Sadia e 60,16% da Perdigão. Proporcionalmente, a presença dessas agroindústrias catarinenses é maior no Rio de Janeiro por não ser esse mercado disputado por produtores locais, diferentemente de São Paulo. A sua presença é mais intensa em São Paulo, significando que, ali, a concorrência é mais acirrada, em virtude das numerosas médias empresas abatedouras e processadoras de produtos de origem animal. Essa competição se faz sentir também em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul. Entretanto, a participação do mercado gaúcho nas vendas das agroindústrias do oeste catarinense é pequena em relação a Santa Catarina e ao Paraná. Chama atenção, igualmente, o fato do mercado do Distrito Federal estar em expansão para os grupos Sadia e Ceval, quase que equivalendo a Minas Gerais. É importante frisar, ademais que, entre 1981 e 1989, houve uma redução considerável nas taxas de pessoas, famílias e domicílios pobres em Belo Horizonte, Brasília, Belém, Salvador, São Paulo e Curitiba (Sabóia, 1991).

Outro dado a se observar é que a participação do mercado nordestino nas vendas dos grupos agroindustriais do oeste catarinense é pequena, não sendo e não é agressivamente disputado. Essa tendência pode ser alterada com a instalação de unidades na região - por exemplo, de

abate e industrialização em Barreiras (BA) pelo grupo Ceval-Hering. Entretanto, o Nordeste torna-se um mercado potencial para certos produtos da Sadia. Dada a grande concorrência em São Paulo, as mortadelas fabricadas pela Frigobrás não conquistam os mercados populares dali, pois seus preços são elevados se comparados com outras marcas. Por outra parte, não consegue penetrar em camadas da população com níveis de renda superior, em virtude da existência dos produtos do Grupo Cerrati. A saída encontrada, então, é a exportação para os mercados do Nordeste.

O grau de inserção das unidades produtivas do Grupo Sadia nos mercados interno e externo é diferenciado e, ao mesmo tempo, varia de unidade para unidade no abastecimento. Na verdade há níveis diferenciados de abrangência das unidades produtivas, os quais podem ser assim classificados:

- a) as unidades nacionais e internacionais localizadas no sul e centro-oeste do Brasil. Concórdia destina 41% da produção de carne de aves para o mercado externo e 59% para o interno. No caso dos salames, abastece todo o mercado internacional e nacional. Chapecó exporta 16% da produção total de carne de peru e 6% da carne de frango produzida (em 1991, a produção de ambos foi de 126 161 t). Os industrializados de aves são comercializados em todo o território nacional e chegam a outros países. As unidades de Toledo (suínos, soja, aves e industrializados), Paranaguá (soja e margarina), Dois Vizinhos (PR) (aves e soja), Várzea Grande (bovino e aves) e Rondonópolis (soja) (MT) apresentam as mesmas características. Somente a unidade de Dois Vizinhos exporta para o Golfo Pérsico, Egito, Líbano, Japão e Hong Kong cerca de 40% da produção de aves. Os 60% restantes são comercializados nacionalmente: Supermercados Sendas (RJ), Real (PR), Carrefour (DF), Paes Mendonça (BA), Bom Preço (PE), Maracanã (RJ) e empresas de distribuição do grupo. Já a unidade de Paranaguá comercializa toda a sua produção de soja no mercado externo, com as seguintes empresas e países: Cargill Co. (USA), Interbrás Cayman Co. (USA), Richo (Bermudas), Panamá, Hungria, Alemanha Ocidental etc. A unidade de Várzea Grande abastece São Paulo, pela dimensão do mercado, e obteve, em 1987, cerca de 23%

(US\$ 375 mil) dá receita operacional líquida no mercado externo. Rondonópolis exporta toda a sua produção - via porto de Paraguá - Alemanha, Espanha, Itália, Hungria, CEI, Holanda, Canadá, EUA, Oriente Médio e outros, fornecendo ainda soja para as unidades de rações do Grupo Sadia e para as de envasamento de óleo de Campo Grande e Paranaguá.

- b) unidades pertencentes ao mercado nacional localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Américo Brasiliense e Itapetininga. A de São Paulo (trigo, gelatina etc.) participa ativamente no mercado interno, remetendo seus produtos para os supermercados Paes Mendonça (BA), Carrefour, Eldorado, Disco e Makro (SP) e outros, bem como para as filiais comerciais do grupo. Em 1993, essa unidade e a de Itapetininga (que abastece São Paulo, Rio de Janeiro, nordeste e etc.) associaram-se ao Grupo J. Macedo e saíram da estrutura cooperativa do Grupo Sadia. A de Campinas (rações e soja) envia seus produtos para o mercado nacional: Moinho Amazônia (AM), Moinho Paruna (RJ), Sadia Agropastoril Paulista, Frigorífico Três Pontes (SP), Gessy-Lever e empresas comerciais do grupo. A unidade de Itapetininga (massas) abastece São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais, Pernambuco etc. A da Frigobrás (SP) comercializa seus produtos em todo o território nacional, através da Sadia Comercial, supermercados Eldorado, Disco, Cobal-RJ, Paes Mendonça e outros.⁷⁷
- c) unidades regionais localizadas no sul do Brasil, São Paulo, Rio de Janeiro, Américo Brasiliense, Campinas, Itapetininga e no Centro-Oeste. A de Joaçaba (rações e soja), Três Passos (suínos e soja), Frederico Westphalen (suínos) e Marcelino Ramos (RS) (trigo) abastecem o mercado regional do Rio Grande do Sul, oeste catarinense e ainda fornecem matéria-prima para a Frigobrás (SP) (no caso do frigorífico de Frederico Westphalen). Duque de Caxias, no Rio de Janeiro (industrializados), abastece esse Estado e Nordeste; Manaus e Centro-Oeste, pela proximidade geográfica. Américo Brasiliense (aves) remete

⁷⁷ Conf. informações obtidas na Comissão de Valores Imobiliários do Rio de Janeiro, 1992.

70% de sua produção para o interior de São Paulo: Vale do Paraíba, Campinas, Sorocaba etc. e 30% para São Paulo. A unidade de Campinas (rações) fornece para o Nordeste e a unidade de soja supre São Paulo-capital e interior - além do Rio de Janeiro. Por seu turno a unidade de Campo Grande (soja) abastece os mercados dessa cidade, Rondônia e Amazonas. Várzea Grande (MT) (aves) atende Rondônia, Acre, Mato Grosso e Amazonas. A fábrica de Várzea Grande (bovinos) serve Rondônia, Acre, Amazonas, Brasília. Portanto, essas unidades provêm os mercados de maior proximidade geográfica.

Cabe destacar, ainda, que a unidade da Frigobrás de São Paulo (industrializados) inseriu-se recentemente no mercado internacional exportando seus produtos para o Mercosul. O mesmo ocorre com as unidades de Campinas (rações) e Moinho da Lapa, São Paulo (bolo, gelatina). Entretanto, essas exportações são encomendas não-significantes.

Enfim, foi analisada a participação dos mercados interno e externo no faturamento do Grupo Sadia e as diferentes inserções das unidades produtivas neles. Contudo, cabe questionar como ocorre a participação do Grupo Sadia no mercado externo.

3.8.1 As exportações de carne de frango

A tabela 14, adiante, apresenta a evolução das exportações totais de carne de aves dos EUA, França, Brasil, Santa Catarina e do Grupo Sadia.

Tabela 14 - Exportações de frango (mil t)

A	Total	Base	EUA	Base	%	Fra	Base	%	Bra	Base	%	SC	Base	%	Sad	Base	%
75	703	100	91	100	12,8	82	100	11,6	3,5	100	0,49	3	100	0,42	3	100	0,42
76	882	125	176	196	22,2	93,5	114	10,5	25,5	728	2,8	9	300	1,0	7,5	250	0,8
78	1003	142	191	209	19	126	153	12,5	51	1457	5	20	666	1,9	11	366	1
79	1.156	164	180	219	15,5	81	2314	7	19	633	1,6	18	600	1,5
80	1404	199	332	364	23,6	210	246	14,9	170	4857	12	68	2266	4,8	29	966	2
81	1570	223	385	423	24,5	293	8371	18,6	100	3333	6,3	50	1666	3
82	1600	227	270	296	16,8	301	8600	18,8	147	4900	9,1	75	2500	4,6
83	1400	199	289	8257	18,8	168	5600	12	101	3366	8,2
84	280	8000	...	157	5233	...	115	3833	...
85	1389	197	189	207	13,6	303	369	21,8	277	7914	19,9	145	4833	10,4	103	3433	7,4
86	1453	206	257	282	17,6	289	352	19,8	229	6542	15,7	119	3966	8,1	111	3700	7,6
87	1611	229	341	374	21	276	336	17	191	5457	11,8	118	3933	7,3	108	3600	6,7
88	1733	246	347	381	21,4	295	359	17	236	6742	13,6	151	5033	8,7	102	3400	5,8
89	1859	264	590	648	04,8	349	425	19,08	244	6971	13,1	150	5000	8	102	3400	5,4
90	2094	297	518	569	24,7	370	451	17,6	299	8542	14,2	172	5733	8,2	103	3433	4,9
91	2180	310	632	694	28,9	414	504	18,9	350	10000	16	193	6433	8,8	111	3700	5
92	2360	335	750	824	31,7	375	10714	15,8	148	4933	6,2

Fonte: Abef, Cepa e Sadia (elaboração do autor).

Legenda: Fra: França

Bra: Brasil

SC: Santa Catarina

Sad: Sadia

(...) dados não disponíveis

Nota-se que, de 1975 a 1992, as exportações totais de carne de frango cresceram de 703 mil para 23.600 mil toneladas, isto é, um crescimento na ordem de 335%. Anualmente, representou 9,04%. Nesse mesmo período, as exportações norte-americanas passaram de 91 mil toneladas para 750 mil, ou seja, um aumento de 824%, contra 504% da França. Contudo, essa alta das exportações dos EUA não superou o crescimento vertiginoso das exportações brasileiras de carne de frango, as quais apresentaram, no mesmo período, uma taxa de 10.714%. Anualmente, foi de 31,71%, contra 13,97% dos EUA e 11,15% da França. Portanto, o Brasil apresentou cifras superiores aos dos EUA e França. Esse crescimento acelerado nas exportações brasileiras de carne de frango deu-se devido à política agressiva de modernização do parque fabril, melhoramento qualitativo das aves (melhoria genética), um intenso sistema de publicidade, enfim, promovidos pelas agroindústrias do oeste catarinense, graças aos incentivos proporcionados pelo governo federal (isenção de ICM, IPI...) e aos baixos custos reprodutivos dos plantéis.

Assim, o Grupo Sadia - pioneiro no abate e exportações de carne de frango pelo Brasil - passou de 3 mil t em 1975, para 148 mil exportadas em 1992, quer dizer, um crescimento de 4.933% no período. Anualmente, foi de 25,92%. Portanto, superando a taxa anual das exportações dos EUA e da França. Do total exportado pelo Brasil em 1992, 39,46% foram exclusivos do Grupo Sadia.

A tabela 14 indica ainda períodos oscilatórios da participação percentual das exportações dos EUA, França, Brasil e da Sadia no total de carne exportada no período 1975-92. Nesse período, tem-se um aumento na participação dos EUA, França, Brasil, Santa Catarina e Sadia no total de carne de frango exportada. Entretanto, a partir de 81 verifica-se redução por parte dos norte-americanos e crescimento contínuo da França, Brasil, Santa Catarina e da Sadia, até aproximadamente 1985. A diminuição na participação do Brasil, Santa Catarina e Sadia está associada ao incremento da demanda interna e à entrada agressiva dos EUA no mercado de frango para o Oriente Médio. Segundo o vice-presidente da Abef (Associação Brasileira dos Exportadores de Frangos), os EUA venderam,

entre 1985 e 89, frango inteiro congelado a um preço 20% inferior ao do frango brasileiro. Os EUA estariam praticando *dumping*. Em 1991, a tonelada estava sendo negociada, no mercado internacional, por US\$ 1,2 mil, enquanto os EUA vendiam-na de US\$ 200 a US\$ 300 abaixo desse preço. De acordo com Alex Fontana (vice-presidente da Abef), "o Export Enhancement Program (EEP), programa de reforço às exportações americanas, concede subsídio de até US\$ 700 por tonelada ao produtor norte-americano de frango".⁷⁸

A forte concorrência internacional obrigou as empresas brasileiras, especialmente as do oeste catarinense, a executarem mudanças no processo produtivo, a fim de buscarem os mercados de corte especiais no Extremo Oriente. De um total de 32 mil toneladas exportadas em 1984, o número subiu para 118 mil em 1991, isto é, um crescimento de 267%.⁷⁹

Em termos de participação das empresas brasileiras no comércio internacional de partes de frango, destacam-se para o ano de 1991 a Perdigão (Videira e Joaçaba) com 23,8% (28,2 mil t), a Ceval Agro (Seara, Itapiranga e Jaraguá do Sul) com 12,9% (16,2 mil t), a Perdigão gaúcha (Marau e Serafina Correa) com 10,5% (12,4 mil t), a Sadia barriga-verde (Concórdia e Chapecó) com 9,9% (11,7 mil t), o Moinho da Lapa (Dois Vizinhos) com 8,6% (10,1 mil t), a Cia. Minuano (Lageado-RS) com 7,6% (8,9 mil t), a Agroeliane (Criciúma) com 7,2% (8,5 mil t) e as demais empresas com 19,6% (23,1 mil t).

Nas exportações totais, destacam-se a Perdigão barriga-verde com 21,2% (74,1 mil t), a Sadia-SC com 14,4% (50,4 mil t), a Ceval Agro com 14,3% (50,5 mil t), o Moinho da Lapa (Dois Vizinhos, PR) com 12,1% (42,3 mil t), a Frigobrás (Toledo, PR) com 8,1% (28,9 mil t), a Perdigão gaúcha com 7,1% (24,8 mil t), a Chapecó Avícola-SC com 6,7% (23,4 mil t), a

⁷⁸ Alex Fontana, vice-presidente da Abef. *Gazeta Mercantil*, 24.04.91; Luiz F. Furlan, vice-pres. da Sadia, *Folha de S. Paulo*, 18.06.91. Ressalte-se que, de 1981 a 1985, houve queda nas exportações norte-americanas em decorrência dos subsídios adotados pelo Brasil e a CEE. A política de subsídios adotada pelos EUA e CEE garantia aos norte-americanos obterem 35,57% de participação no comércio internacional de carne de frango em 1993 contra 22,90% da CEE, 14,80% do Brasil e 6,17% da Sadia.

⁷⁹ Entrevistas na Abef, São Paulo, 1992.

Frangosul com 6,3% (22 mil t) e as demais empresas com 10,8% (37,7 mil t). Vale observar que a Sadia Concórdia detém a liderança no mercado de frangos congelados da Arábia Saudita, à exceção da região central daquele país, dominada pela concorrente francesa Doux. Ao se somar as empresas do grupo Sadia, nota-se que este grupo foi responsável, em 1991, por 34,6% das aves exportadas pelo Brasil, seguido pela Perdigão, com 25,3%, e a Cevai com 14,3%.⁸⁰ Portanto, 83,7% das exportações totais brasileiras de carne de frango das 293 mil t de carne de frango exportadas pela Sadia, Perdigão e Ceval-Hering, em 1991, 56,68% foram abatidos em Santa Catarina. Em 1990, do total exportado pelo Brasil (299.219 mil t), 57,59% saíram de Santa Catarina, contra 25,37% do Paraná, 16,25% do Rio Grande do Sul e 0,77% de São Paulo. O Estado barriga-verde destaca-se, ainda, na exportação de partes de frango. De um total de 89.652 mil t exportadas em 1990, Santa Catarina participa com 57,87%, seguida do Rio Grande do Sul com 22,2% e Paraná com 18,5%.

A estratégia das empresas agroindustriais do oeste catarinense, aproveitando-se de vantagens comparativas relativas a modernização e aprendizado tecnológico, diversificação produtiva, experiência no mercado externo de suínos, barateamento da matéria-prima (combinação de sistema integrado e produção própria) e da mão-de-obra (através de relações harmônicas empresa-empregado), transformou Santa Catarina no maior estado exportador de aves do Brasil.

3.8.2 As exportações de carne bovina

O mercado externo brasileiro de carne bovina teve seu auge no início da década de 70, quando foram exportadas 324 mil toneladas em 1972. Entretanto, em 74 exportou apenas 150 mil t em virtude do fechamento das importações por parte da CEE, medida que perdurou por três anos e ocorreu devido às fortes barreiras de natureza sanitária. No final da década,

⁸⁰ Idem, *ibidem*..

são retomadas as exportações de carne bovina por parte do Brasil. Assim, em 1977, o volume exportado atingia 217 mil toneladas.⁸¹

Em termos de concorrência mundial, vê-se que, nos últimos anos, as exportações mundiais de carne bovina representam pouco mais de 11% da produção total. No período 1980-82, incluindo-se o comércio intra-CEE, oscilaram em torno de 4,4 a 4,7 milhões de toneladas. A política agrícola comum implantada na CEE ampliou a sua participação no mercado mundial de carne, elevando as exportações de 296 mil t, em 1979, para 600 mil t em 1980-81. Já os EUA têm mantido sua tradição como exportador mundial, com 125 mil t em 1983 e 596 mil t em 1993. No ano de 1983, a Argentina exportou 522 mil toneladas. Já a Nova Zelândia manteve, durante os anos 80, exportações constantes em torno de 340 mil t. Em termos percentuais o panorama mundial do comércio de carne bovina, para 1993, estava assim segmentado: Austrália com 25,31% de participação, CEE com 24,50%, EUA com 13,25%, Nova Zelândia com 10,22%, Brasil com 6,96%, a Argentina com 5,39% e outros com 14,37%.⁸²

Em termos de Brasil, encontra-se, de 1980 a 1993, aumento das exportações de 189 mil t para 392 mil, ou seja, um crescimento em torno de 207%, representando anualmente um crescimento de 9,02%. Contudo, esse volume exportado em 1993 foi inferior ao de 1988 (579 mil t) e 1992 (444 mil t). A queda das exportações brasileiras de carne bovina, em 93 e 94, está associada a dois fatores: a seca que castigou as pastagens, reduzindo a oferta de bois para o abate, enquanto subia o preço interno e a sobrevalorização do cruzeiro frente ao dólar que inibiu os negócios.⁸³

No concernente à participação dos grupos agroindustriais do oeste catarinense na oferta mundial de carne bovina, pode-se afirmar que houve um aumento significativo de participação. A Sadia, por exemplo, que representava cerca de 0,22% do comércio mundial no setor, ampliou sua participação para 0,9% em 1993. A unidade de Várzea Grande, com

⁸¹ Dados extraídos de Müller (1990).

⁸² Veja-se artigo de P. R. de Castro et alii, "Carne: Brasil no Mercado Mundial", in *Conjuntura Econômica*, nº 11, vol. 37, 1983, e relatório anual do Grupo Sadia.

⁸³ Segundo Ferdinando Carollo, presidente da Associação das Indústrias Exportadoras de Carne, in *Globo Rural*, ano 10, nº 114, 1995, p. 93.

capacidade de 1.200 cabeças/dia, envia 30% de sua produção de corte de carne para o Oriente Médio e de *corned beef* para os EUA, Inglaterra, Alemanha e outros. Em termos gerais, essa unidade, mais a de Barra do Garças (MT), com capacidade de abate de 800 cabeças/dia, são responsáveis por US\$ 93 milhões, quer dizer, 21,89% do faturamento total com as exportações do grupo. É interessante frisar que os custos mais elevados na produção de carne em confinamento na Europa e EUA, pelas altas nos mercados de grãos forrageiros, trazem certas vantagens a uma maior participação do Brasil e das empresas agroindustriais do oeste barriga-verde nas exportações mundiais de carne bovina. Some-se a isto a preocupação das empresas brasileiras no controle da febre aftosa e no desenvolvimento de pesquisas genéticas para melhorar a qualidade do rebanho bovino. Em relação à Argentina, o custo do boi é mais baixo no Brasil, pois as pastagens artificiais são permanentes e, além disso, o gado argentino é engordado em pastagens artificiais de alfafa, que sofrem constantes ataques da cigarrinha.

3.8.3 As exportações de carne suína

Até 1977, o Brasil era grande exportador de carne suína, pulando de 2 mil t, em 1970, para 12 mil t em 1977, isto é, um crescimento de 600%. De 78 a 87, as exportações de carne de porco foram interrompidas devido à existência da peste suína. A partir de 87, foram progredindo de 8,9 mil t para 45 mil t em 1993, ou seja, um aumento de 505% no período. Desse total exportado, cerca de 70% advêm do estado de Santa Catarina. Contudo, esse crescimento foi marcado drasticamente por períodos de queda, como por exemplo nos anos de 1990 e 1991.

Em termos de concorrência mundial, destacam-se a CEE com 30,13%, Canadá com 20,13%, Taiwan com 18,18%, os EUA com 12,08%, a China com 7,79% e os demais com 11,69%. Nesse contexto, as exportações brasileiras representam 0,002%. Na verdade, desde 1986, o Brasil tem-se caracterizado mais como importador, na medida em que a indústria vem procurando o mercado internacional para suprir suas necessidades. Em

1986, foram importadas 34 mil t e, em 1989, somaram 60 mil t. Ademais, a baixa propensão ao consumo interno de carne suína, a baixa produtividade do rebanho nacional e a utilização de 70% da carne produzida para a elaboração de industrializados contribuíram para as reduzidas exportações brasileiras. A estratégia de industrializar a carne suína difere da tendência europeia (alemã, dinamarquesa) de consumir o produto in natura ou semielaborado. Segundo Clóvis Puperi, presidente da Abipos, o problema do mercado interno brasileiro “é que, enquanto os preços encontram-se equiparados aos do mercado internacional, a renda per capita da população brasileira é bastante inferior, razão que a distancia da possibilidade de consumir, inclusive, alimentos de primeira necessidade”.⁸⁴ Portanto, as empresas buscam promover a industrialização da carne suína, a fim de abastecer o mercado de lanches rápidos das grandes cidades, evitando assim a exportação da carne in natura. O Grupo Sadia, por exemplo, entre 1987 e 1989, exportou cerca de 13.097 t de carne de porco, isto é, 32,5% das exportações brasileiras em 1993. Para se ter uma idéia do processo de utilização da carne suína para industrialização basta observar que, enquanto a produção de suínos da Sadia cresceu 146% no período 1989-1993, as carnes industrializadas subiram 176% no mesmo período. O aumento de participação no mercado externo de carne in natura, por parte do Brasil e das empresas agroindustriais do oeste catarinense, estará condicionado à abertura de novos mercados, principalmente na América Latina, através do Mercosul.

3.8.4 As exportações de soja

As exportações mundiais de grãos de soja subiram entre 1970 e 1993 até 244,7%, contra 500% das exportações de farelo e 380% de óleo de soja. Portanto, nota-se aumento superior das exportações mundiais de farelo de soja. Nesse mesmo período, vê-se também que as exportações brasileiras

⁸⁴ Entrevista à revista *Avicultura & Suinocultura*, anuário, 1991, p. 90.

de grãos de soja cresceram 1.620%, contra 2.830% de farelo e 3.066% de óleo de soja. Significa uma cifra superior do Brasil em relação ao mundo.

Em 1970, o Brasil exportou 290 mil t de grãos (2,27% das exportações mundiais), 325 mil t de farelo (5,77% das cifras mundiais) e 3 mil t de óleo (0,26% do mundo). Já em 1993, o Brasil exportou 4.700 mil t de grãos (15,06% das exportações mundiais), 9.200 mil t de farelo (31,04% das exportações mundiais) e 920 mil t de óleo (21,20% do mundo).⁸⁵

Em termos de valores, tem-se, com base no material pesquisado na Abiove, que entre os anos de 1966-68 as exportações totais de soja alcançaram US\$ 1.271 milhões. Desse total, os EUA participaram com 89,4% e o Brasil com cerca 2,4%. Em 1987, as exportações totais chegaram a US\$ 10.194 milhões, os EUA com 57% e o Brasil com 22,8%. Portanto, o crescimento do Brasil ocorreu em detrimento dos EUA e da CEE.

O Brasil consegue produzir soja a baixo custo agrícola e industrial. Não obstante, alguns entraves prejudicam o aumento das exportações brasileiras. Dentre eles, vale citar: a) defasagem cambial; b) inadequada infra-estrutura de transportes, pois a despesa com frete interno Rondonópolis-Santos (1.400 km) é US\$ 50 por tonelada. Nos EUA, a mesma distância sai por US\$ 6,6 por tonelada; c) elevadas despesas portuárias, visto que no Brasil o custo é de US\$ 11,6 e 16,7 por tonelada, enquanto nos EUA é de US\$ 2,2 por tonelada; d) excessiva tributação indireta. Esses fatores, conjugados, ameaçam seriamente o complexo agroindustrial de soja no Brasil.

A expansão da produção e exportação de soja, nos anos 70 e 80, promoveu o direcionamento dos investimentos dos grupos agroindustriais do oeste catarinense para esse setor. A Hering, com sede em Blumenau, constituiu, no início da década de 70, a Cevai, em Gaspar (SC) e, em 1974, adquiriu a Extrafino, em Chapecó. Esses e outros investimentos, no decorrer das décadas de 70 e 80 (ver capítulo 1), garantiram à Ceval-Hering processar anualmente 1,2 milhões de toneladas e estocar 650 mil. Em 1985, esse grupo representava 8,5% do esmagamento mundial de soja em grão;

⁸⁵ Relatório anual da Associação Brasileira das Indústrias de Óleo Vegetais, Abiove, Brasília, 1992.

8,6% da produção de óleo bruto; 8,6% do farelo, 10,1% da exportação mundial de farelo e 11,8% do óleo. Assim, dos 28.210 milhões t de farelos exportados em 1993 no mundo, 2.849,2 saíram das fábricas da Ceval-Hering. Isto representa cerca de 30,96% de todo o farelo exportado pelo Brasil.⁸⁶

A Sadia ingressou no setor em 1979, com a aquisição da Incobrasa de Joaçaba. Mas foi a partir de 1980 que esse grupo partiu agressivamente para o setor de soja, instalando unidades esmagadoras no Centro-Oeste do país, no Paraná e em São Paulo. Em 1992, adquiriu a Copaza, de Campo Grande, que estava arrendada pelo Grupo Sadia desde 1991. Logo, as exportações de soja, que representavam 21% da receita em 1982, aumentaram para 44% da receita com exportações oito anos depois. Em termos de valores, as exportações de soja aumentaram de US\$ 23,5 milhões, em 82, para US\$ 108 milhões em 89. A tendência de crescimento foi interrompida em 1990, pois os valores caíram para US\$ 98 milhões em 90 e US\$ 74 milhões em 91. A queda dos valores justifica-se pela baixa dos preços internacionais, o aumento da oferta norte-americana e a queda na demanda na ex-URSS.⁸⁷

Percebemos que as empresas agroindustriais do oeste catarinense são extremamente competitivas no mercado internacional de carne de aves, suína, bovina e soja. Essa competência foi adquirida através da evolução sob vários aspectos: modernização do seu parque fabril, investimento em pesquisas, desenvolvimento de produtos, assimilação de tecnologia, padronização da matéria-prima, criação de um sistema altamente integrado e verticalizado, agregação de valor aos produtos etc.

É surpreendente o fato dessas empresas nascerem no setor de suínos e aves como a Sadia, por exemplo - e estarem inseridas, de forma competitivas, no mercado mundial de soja e carne bovina. As estratégias de modernização do seu parque industrial e a intensificação do processo de diferenciação produtiva levaram Santa Catarina à produção nacional de soja

⁸⁶ Idem, 1993.

⁸⁷ Relatório anual do Grupo Sadia, 1993.

e bovino. Para tanto, a fim de abraçar a soja e a carne bovina tiveram que sair de Santa Catarina em direção aos latifúndios do centro-oeste brasileiro. A inserção do Brasil no mercado externo recebeu o apoio da política governamental pós-74, visando o aumento das exportações. No campo da modernização do parque fabril de soja, o governo - através do BNDES - e os governos regionais do Centro-Oeste brasileiro implementaram políticas desenvolvimentistas para o setor.⁸⁸

Assim, até metade da década de 80, o Brasil e as empresas agroindustriais do oeste catarinense vieram *pari passu* galgando posições na divisão internacional do trabalho do ramo alimentar. Contudo, a partir de 85, países tradicionais da divisão internacional do trabalho, no ramo alimentar, ao perderem posições, passaram a criar políticas agrícolas cujo objetivo é subsidiar seus produtores e, em consequência, fabricar produtos a preços inferiores aos do mercado internacional. Portanto, cabe ao governo brasileiro uma política de equiparação aos preços praticados pelos EUA e pela CEE.

Vimos que, através da combinação de uma gestão familiar dos recursos e uma estrutura administrativa estamental com um aprendizado tecnológico, diversificação produtiva, modernização dos sistemas de abate, comercialização e distribuição dos produtos, um sistema integrado e próprio de fornecimento de matéria-prima, investimentos em P&D, um intenso processo de melhoramento e aprimoramento da mão-de-obra, o apoio direto e indireto do Estado via política de subsídios, incentivos etc. e a compreensão da dinâmica nacional e mundial, levaram as agroindústrias do oeste catarinense a competirem agressivamente no mercado internacional.

A combinação dos processos acima descritos transformaram as agroindústrias catarinenses em grandes conglomerados industriais, com

⁸⁸ Hoje, a área plantada com soja no Brasil Central (Centro-Oeste, Minas Gerais, Bahia e Maranhão) representa 35% da área de soja brasileira e seu rendimento está muito próximo do observado no estado de São Paulo e igual à média do rendimento norte-americano. A política de aquisições do governo federal beneficiou essas regiões ao estabelecer, a partir de 1981, preços mínimos dentro das regiões. Com isso os produtores contaram com subsídios na comercialização do produto. Essa forma de subsidio e outras formas de incentivos explicitados por Oliveira (1994) promoveram o deslocamento das unidades de soja no Sul e Sudeste para o Brasil Central. Dentre as empresas que passaram a investir na região de fronteira agrícola destacam-se Ceval-Hering, Sadia, Avipal, Cranol, Sofrango etc.

unidades produtivas, de distribuição, de serviços, armazéns, silos, áreas produtoras de matéria-prima espalhados em todo o território nacional e unidades comerciais (Trading Co.) no Japão, Itália e na Argentina, para o caso do Grupo Sadia. Diferentemente, o Grupo Cevai-Hering, por exemplo, possui unidades produtivas e, Portugal. Portanto, uma tendência a multinacionalização das agroindústrias do oeste catarinense. Essa distribuição espacial requer, para o funcionamento integrado de todo o grupo econômico, uma intensa rede de fluxos. Assim sendo, quais os fatores responsáveis pelo desdobramento espacial do capital agroindustrial do oeste catarinense? Quais as redes de fluxos criadas por esse multideslocamento territorial? Estas e outras questões são os assuntos a serem tratados no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

OS GRUPOS AGROINDUSTRIAIS DO OESTE CATARINENSE E AS ESTRATÉGIAS LOCACIONAIS

“A rainha de copas: Veja, você precisa correr tanto quanto pode para continuar no mesmo lugar. Se você quiser chegar a algum outro lugar, deverá correr pelo menos duas vezes mais depressa.”

(Lewis Carroll)

A análise da localização geográfica das atividades industriais estabelece a direção e as condições em que o capital se move no espaço. Tendo em vista essa premissa, surgiram no início do século os fundamentos da denominada *teoria clássica da localização*. Os trabalhos de Weber (1929 apud Leme, 1982) Losch (1954 apud Leme, 1982) procuraram compreender os fatores responsáveis pelo deslocamento locacional de uma unidade produtiva que contribuíssem para a diminuição dos custos finais de determinada firma.

As teorias de Weber e Losch fundamentam-se no estudo dos fatores transporte e área de mercado como os responsáveis pela localização das unidades industriais. Tais fatores tenderiam a influenciar na maximização dos lucros e minimização dos custos produtivos.¹ Essas análises sofreram certas abstrações. Por um lado, as diferenças no custo efetivo dos produtos,

¹ Veja-se Leme (1982) e Lipietz (1988).

a natureza destes, a influência exercida pelos níveis salariais, as economias de escala e, por outro lado, tais análises reforçam a idéia de equilíbrio levando em consideração as condições uniformes de transporte e mercado.

A partir desses referenciais teóricos, foram sendo desenvolvidas novas teorias locacionais. Dentre elas vale citar a “da incubadora” e “o modelo do ciclo do produto”. A teoria da incubadora afirma que as grandes cidades são locais mais apropriados para a localização da firma, pois as economias de aglomeração auxiliam na superação das pressões concorrentes. O problema dessa teoria é explicar a localização da própria incubadora.² Já a teoria do ciclo do produto afirma que a evolução de um determinado setor industrial se opera por etapas. Assim sendo, ao passar pelos estágios de inovação, crescimento e maturidade, os setores industriais relocalizam suas unidades em virtude de suas necessidades locacionais. Esta segunda teoria atribui um mesmo padrão espaço-tempo de desenvolvimento para todos os setores industriais.³

Em termos gerais, esses enfoques não examinam a desconcentração industrial enquanto processo social, espacial e histórico integrado. Assim, fatores como organização sindical dos trabalhadores, inovações tecnológicas, divisão do trabalho entre as unidades produtivas, fluxo entre estas economias de escala, estrutura oligopólica de um setor produtivo onde se insere a firma, integração vertical de uma unidade industrial e especificidades regionais, exercem significativa influência na determinação do deslocamento das atividades industriais. Ademais, vale contabilizar, ainda, que o apoio estatal, através de suas instituições, reforça o caráter histórico e político do processo. Segundo Scott & Storper (1989), a localização das unidades industriais enfatizam a importância do mercado de trabalho que sofre transformações necessárias para o andamento da economia. Assim, a indústria cria uma demanda específica de trabalho, a qual muda em função da reestruturação dos processos produtivos, padrões de investimentos, qualificação da força de trabalho, divisão entre funções de produção e pesquisa, e nível de sindicalização dessa força de trabalho.

² Ver Scott & Storper (1988).

³ Idem, *ibidem*.

Essas teorias constituem-se numa variedade de opções para o estudo da desconcentração industrial ou do desdobramento do capital. Assim sendo, o presente trabalho procurará compreender as relações entre as teorias esboçadas anteriormente e o desdobramento do capital agroindustrial do oeste catarinense.

4.1 FATORES RESPONSÁVEIS PELO DESLOCAMENTO DO CAPITAL AGROINDUSTRIAL DO OESTE CATARINENSE

Como foi dito anteriormente, o oeste catarinense foi colonizado por pequenos produtores de origem italiana e alemã vindos do Rio Grande do Sul. A região, composta de pequenas propriedades, desenvolvia uma agricultura altamente diversificada. Entretanto, à medida que os pequenos agricultores, comerciantes, artesãos e outros etc. passaram a acumular parte do excedente produzido, a região adquiria o caráter de economia mercantil. A produção de suínos e alfafa torna, por excelência, os produtos das pequenas propriedades. Assim sendo, as unidades de frigorificação, quando instaladas, contavam com uma oferta considerável de matéria-prima.

O primeiro momento de deslocamento espacial do Grupo Sadia ocorre por volta de 1949, quando da associação de capitais com o moinho estabelecido em Marcelino Ramos (RS). Assim, a Sadia procurou localizar-se próximo às áreas fornecedoras de matéria-prima (trigo). Esse parece ter sido, em parte, também o motivo para a instalação do Moinho da Lapa, em 1951, junto às grandes metrópoles nacionais, no caso, São Paulo. Isto é reforçado nas entrevistas realizadas com o ex-presidente do Grupo Sadia, quando em certo momento ele diz: "Instalamos uma unidade de trigo em São Paulo, pois assim estaríamos mais próximos do trigo importado, que chegava no porto de Santos." ⁴

⁴ Entrevista com Raul Mena Barreto, São Paulo, jul. de 1993.

Contudo, em sua biografia, Fontana (1980) faz referência ao fato de que o trigo produzido no oeste catarinense necessitava de um mercado mais amplo, pois em Santa Catarina (Joinville, Itajaí e outras cidades) e no Rio Grande do Sul existiam vários moinhos concorrendo com aquele instalado em Concórdia. Era o caso, portanto, de se ampliar os mercados consumidores e garantir fonte de matéria-prima.

No início dos anos 60, o Grupo Sadia estabeleceu uma segunda unidade em São Paulo, à margem da Estrada de Ferro Sorocabana, a Frigobrás. Essa filial visava aproximar os produtos com alto valor agregado ao mercado consumidor urbano. Observe-se que essa fábrica especializar-se-ia em salames, mortadelas, presuntos etc. Portanto, ela estava completamente distante da fonte de matéria-prima e próxima do mercado consumidor. Essa proximidade garantia melhor distribuição de seus produtos, uma vez que era realizada diretamente da produtora. Esse processo de concentração de capitais próximo ao mercado consumidor difere das estratégias do deslocamento espacial dos frigoríficos do Brasil Central, que procuravam, a partir de 1960, instalar suas unidades produtivas junto às áreas de engorda, as quais ofereciam "vantagens maiores que as localizadas em São Paulo e na Guanabara: 1ª) enorme redução de custo de frete de boi; 2ª) menor peso dos animais; 3ª) redução do tempo entre compra de gado e abate e venda da carne e 4ª) salários mais baixos." ⁵ (Mamigonian, 1976 b: 13).

Se a fundação de uma unidade em São Paulo suprimia os custos relativos com o transporte dos produtos acabados, como foram resolvidos então, ali, os problemas de matéria-prima? A unidade da Frigobrás entrou efetivamente em funcionamento em 1964, em plena fase depressiva do ciclo médio brasileiro. A crise econômica acelerou a falência de vários frigoríficos regionais. Um deles, o Frigorífico Pioneiro, instalado em Toledo no Paraná, foi adquirido em 1967 pelo Grupo Sadia. Esse frigorífico serviu, até meados

⁵ Portanto, estamos ante dois processos distintos, da área produtora para o mercado consumidor (Sadia, por exemplo) e deste para aquela (frigoríficos multinacionais, por exemplo), e recursos fornecidos pelo BNDE, conforme foi dito anteriormente.

dos anos 70, como o único fornecedor de matéria-prima à unidade da Frigibrás em São Paulo.

“Sabíamos da necessidade de encontrarmos próximo a São Paulo um frigorífico capaz de fornecer suínos abatidos para a unidade ali instalada. Esse frigorífico deveria, porém, estar próximo de uma área produtora. Assim, quando fui visitar o frigorífico, cheguei à conclusão de que o melhor negócio para a Sadia era adquiri-lo.”⁶

Percebe-se, por aí, que os dois fatores - mercado consumidor e áreas fornecedoras de matéria-prima - foram responsáveis pelo deslocamento do Grupo Sadia entre 1953 e 1970.

Entre 1970 e 1993, a Sadia desdobrou seu capital para: Chapecó (SC) (1973 - aves), Várzea Grande (MT) (1976 - bovinos), Dois Vizinhos (1978 - aves), Joaçaba (SC) (1979 - soja), Faxinal dos Guedes (SC) (1978 - fazenda-laboratório de pesquisa biotecnológica), Três Passos (RS) (1985 - soja e suínos), Campinas (SP) (1975 - rações), Américo Brasiliense (SP) (1979 - aves), Barra do Garças (1985 - bovinos), Andradina (SP) (1989 - bovinos), Araçatuba (SP) (1989 - bovinos), Frederico Westphalen (RS) (1989 - suínos), Francisco Beltrão (PR) (1991 - aves), Campo Grande (MS) (1992 - soja e aves), Ponta Grossa (SP) (1992 - suínos), Osasco (SP) (1992 - suínos e bovinos) e Duque de Caxias (RS) (1980 - industrializados).

“O desdobramento espacial do capital do Grupo Sadia fundamentou-se nas condições preexistentes das localidades. As características produtivas são dadas em função da capacidade das previsões de safra e evitar o surgimento de intermediações entre o produtor e a empresa.”⁷

Novamente eis o fator matéria-prima como responsável pelo deslocamento do capital do Grupo Sadia. Atente-se para o fato de que as unidades de Joaçaba, Três Passos (RS), Barra do Garças (MT), Andradina (SP), Araçatuba (SP), Frederico Westphalen (RS), Campo Grande, Ponta

⁶ Idem, nota 4. A partir de 1970, as características desse frigorífico foram substancialmente modificadas, pois não apenas abate, mas também industrializa suínos, aves e soja. Esse processo estruturou o município de Toledo (PR) na industrialização, beneficiamento e transformação de produtos alimentares. Atualmente, essa unidade é a matriz da Frigibrás responsável pelos negócios de soja do Grupo Sadia.

⁷ Entrevista realizada na Frigibrás, São Paulo, jun. de 1991.

Grossa (PR), Osasco (SP) e Duque de Caxias (RS) foram compradas, enquanto as outras foram construídas pelo Grupo Sadia. A expansão geográfica e estratégia do capital no período compreendido 1970-1993, seguiu impulsionada pelo fator proximidade com o mercado consumidor, como no caso de Osasco e na aquisição da fábrica de Duque de Caxias no Rio de Janeiro (1980). Conforme afirma o Sr. Barreto: "Necessitávamos de uma unidade de industrialização (salames, mortadelas e salsichas) mais próxima do mercado do Rio de Janeiro e do nordeste brasileiro. Assim, quando ficamos sabendo que um frigorífico lá instalado estava passando por dificuldades financeiras, resolvemos comprá-lo." ⁸

Entretanto, a partir de 1970, o desdobramento espacial do capital agroindustrial foi motivado ainda pelos incentivos fiscais e subsídios proporcionados pelos governos estaduais e federal. Assim, a instalação da unidade em Várzea Grande (MT), a unidade de soja em Rondonópolis (1986) e a unidade de aves em Várzea Grande (1992) contaram com o apoio da Sudam e do Banco da Amazônia S.A. As unidades de Chapecó (1973), Dois Vizinhos (PR) (1978) e Paranaguá (1983) e Concórdia de 1988 contaram com incentivos fiscais dos respectivos governos estaduais. Chapecó contou com recursos do Fundesc (1973) e Procape (1975-1982).

A expansão dos grupos agroindustriais do oeste catarinense para o Centro-Oeste do país é uma forma de os grupos econômicos obterem economias de escala, pois estão instalados, estrategicamente, próximos às fontes de matérias-primas e insumos, por isso mesmo podendo ser unidades de grande porte: "A tendência do deslocamento da empresa para os próximos anos é de ir de encontro às novas áreas produtoras de soja, pois assim teríamos os insumos necessários para a produção da ração e da comercialização da própria soja. Por outro lado, não podemos esquecer que o apoio governamental é importante para localização de novas plantas industriais." ⁹

⁸ Idem nota 4.

⁹ Idem nota anterior. As dificuldades tributárias e de aquisição de matéria-prima (boi) têm intensificado a instalação de frigoríficos bovinos na região Centro-Oeste. Estudo realizado pelo Instituto de Economia Agrícola (IEA), ligado à Secretaria de Agricultura e

Assim, em termos gerais, poder-se-ia afirmar que existem duas estratégias para o deslocamento do capital agroindustrial do Grupo Sadia. A primeira diz respeito à ocupação de espaços próximos a locais de produção de matéria-prima agrícola e pecuária. Nessas áreas as plantas industriais apresentam características de abate e processamento. A segunda estratégia consiste no estabelecimento de plantas industriais próximas aos grandes centros consumidores, em particular São Paulo e Rio de Janeiro. Essas unidades industriais possuem alto nível de desenvolvimento tecnológico e produzem alimentos com alto grau de valor. As áreas de concepção e pesquisa estão espalhadas, de forma diferenciada, pelas unidades industriais, pois cada uma destas possui um laboratório. Entretanto, é do laboratório de São Paulo que partem as principais alterações e inovação de produtos.

Assim sendo, não se verifica, para o caso do Grupo Sadia, o fator organização sindical e mercado de trabalho como responsáveis pelo deslocamento do capital. Na verdade, em muitos casos, quando da instalação de unidades industriais em São Paulo, Duque de Caxias, Dois Vizinhos, Toledo e Centro-Oeste do país. A Sadia promovia o deslocamento espacial de parte da mão-de-obra do oeste catarinense para essas novas áreas, em particular dos diretores, gerentes e técnicos especializados. Testemunha-o este trecho de entrevista: "Quando da instalação de uma nova unidade industrial fora do estado de Santa Catarina éramos obrigados a deslocar alguns colaboradores do oeste para criarmos, nessa nova unidade, o espírito de uma grande família, onde todos deveriam trabalhar em paz e harmonia."¹⁰

A evolução do deslocamento do capital agroindustrial do oeste catarinense para novas áreas do espaço produtivo nacional pode ser

Abastecimento do Estado de São Paulo, confirma que a participação da região Sudeste caiu de 51%, em 1983, para 44% em 1995. Em contrapartida, houve aumento da concentração de frigoríficos no Centro-Oeste, que passou de 17% para 20% no período. Esse crescimento foi verificado também na região Sul. Entre os fatores que levaram a esse processo, destacam-se a valorização das terras no estado de São Paulo, melhoria das pastagens no Brasil central, sistema de transporte e alíquotas tributárias diferenciadas. (Cf. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21.08.95, p., b 16.)

¹⁰ Entrevista com Norberto Landmann, ex-diretor do Moinho da Lapa, São Paulo, jun. de 1992.

observada através da figura 13. Nota-se que, cronologicamente, houve três etapas do deslocamento do capital da Sadia: a) de Concórdia para a região; b) de Concórdia para São Paulo e c) de Concórdia e São Paulo para o Centro-Oeste, Rio de Janeiro etc. Quanto aos tipos espaciais de deslocamento, verifica-se: a) Concórdia, Rio Grande do Sul, oeste catarinense e Paraná; b) São Paulo, interior e Rio de Janeiro e c) Centro-Oeste e pontos estratégicos (Cuiabá, Campo Grande, Rondonópolis, Várzea Grande).

4.2 A POLÍTICA DE INVESTIMENTOS DIFERENCIADOS NO ESPAÇO BRASILEIRO

No final de cada exercício os grupos agroindustriais e as firmas de modo geral dispõem de certo montante de lucro. Como foi dito anteriormente, uma parcela serve de pagamento de dividendos e outra corresponde à acumulação interna. Tais lucros retidos se constituem como recursos disponíveis aos investimentos.¹¹

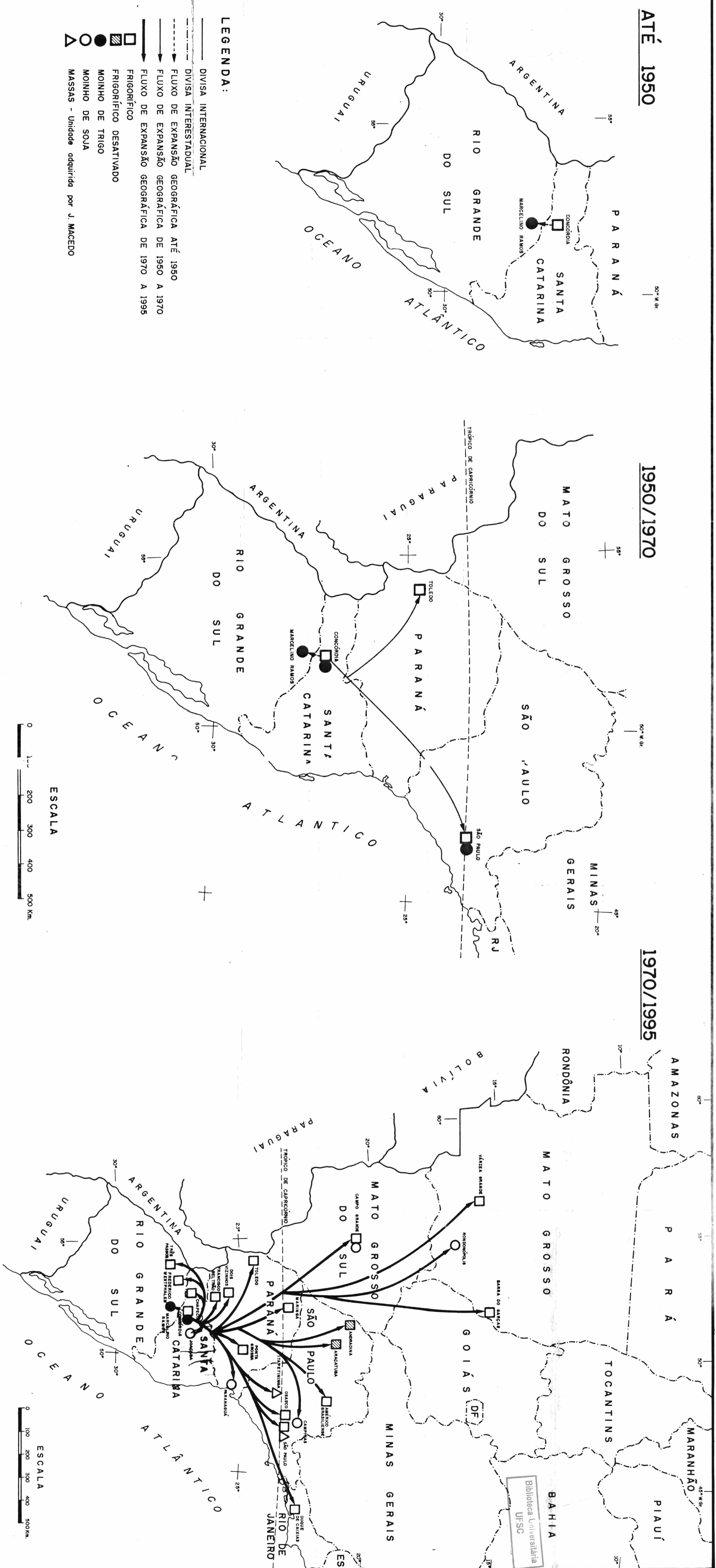
A decisão do investimento e o montante dos recursos relacionam-se às oportunidades de inversão e à maneira como estas se distribuem pela capacidade produtiva do sistema econômico. O investimento desempenha papel estratégico na expansão, modernização (modificação do processo produtivo com vistas à redução dos custos ou à qualidade dos produtos) e na reposição dos fatores produtivos (Guimarães, 1987).

Com base no que foi salientado, procura-se analisar - tendo como referencial as amostragens estatísticas¹² - os investimentos produtivos feitos pelos grupos agroindustriais do oeste catarinense no período compreendido entre 1978 e 1992. Trata-se apenas de uma tentativa de

¹¹ Esta não é a única fonte de recursos. Os grupos econômicos dispõem de um acesso privilegiado aos recursos de terceiros e podem, assim, acelerar seu crescimento.

¹² Sondagem da revista *Conjuntura Econômica*, vários anos; revista *Quem é Quem na Economia Brasileira*, São Paulo, vários anos, e relatórios anuais do Grupo Sadia.

FIGURA 13 - EVOLUÇÃO ESPACIAL DAS AGROINDÚSTRIAS DO OESTE CATARINENSE - O CASO SADIA



Fonte: Entrevistas realizadas na Sadia - Condição, Junho, 1991.

se quantificar e qualificar o total de recursos investidos e onde foram aplicados técnica e territorialmente.¹³

A partir de 1981, a economia brasileira foi marcada pela queda acentuada da demanda interna, da produção industrial e da ampliação das margens de ociosidade das instalações. Desse modo, no ciclo médio depressivo da economia brasileira, os investimentos realizados na capacidade de produção da indústria de transformação no Brasil (não contabilizados os investimentos das empresas estatais) apresentaram volume anual da ordem de US\$ 6,6 bilhões (1980-85).¹⁴

Em 1985 a recomposição dos salários, a ampliação da produção interna, a implementação de programas de conversão energética e a expansão expressiva das vendas externas promoveram a ocupação da capacidade ociosa. O grau de utilização dos equipamentos da indústria de transformação elevou-se de 77% para 82% de 1985 a 86, fomentando um processo de aquisição/reforma de maquinários e instalações. Os investimentos físicos na indústria brasileira de transformação cresceram de US\$ 4,48 milhões, em 1985, para US\$ 6,31 milhões em 1986.¹⁵

O insucesso do Plano Cruzado, somado ao alto nível de endividamento das pequenas e médias empresas, a instabilidade nas taxas de juros, os cortes dos investimentos públicos e o alto grau de ociosidade de diversos segmentos industriais, perduraram até o final da década, pois, após ter atingido a média anual de 24% no período 1974-80, a formação bruta do capital fixo (FBCF), como proporção do PIB, caiu para 17,6%, em média, no período 1981-90 (Suzigan, 1991: 20).

¹³ Acredita-se ser apenas uma tentativa, pois existem dificuldades práticas de contabilização do aumento do investimento. Por um lado, elas surgem com especial "ênfase no caso dos investimentos usualmente contabilizados como despesas correntes de operação e que escapam à contabilidade social, deprimindo o investimento bruto" (Rangel, 1980: 58). Por outro lado, "numa economia no estágio de desenvolvimento da nossa, e sujeita às condições institucionais (especialmente ao nosso sistema fiscal), uma parcela importante do novo capital forma-se internamente nas empresas usuárias dos bens de capital - mesmo que oficialmente aplicadas ao suprimento de bens de consumo" (Rangel, op. cit.). Portanto, o investimento bruto é bem maior que o contabilizado.

¹⁴ Revista *Conjuntura Econômica*, vários anos, São Paulo, FGV.

¹⁵ Idem, 1986, p. 96.

Essa queda dos investimentos, durante os anos 80, se fez sentir em vários segmentos industriais. Em termos de agroindústrias selecionadas, verifica-se, na tabela 15, os investimentos realizados entre 1978 e 1991.

Tabela 15 - Os investimentos das agroindústrias selecionadas (US\$ Milhões)

Ano	Sad	S.Cd	Frig	M.L.	S.Av	S.Oe	Ang	Bor	Swi	Per	Cev
78	54	47	3,0	1,0	0,30	0,03	...	9,7	37,4	18,6	...
79	49	44	2,4	1,3	1,00	...	3,5	14,7	28,6	26,1	...
80	51,1	...	3,7	1,3	2,90	...	10	12,3	22,6	36,1	...
81	38,8	17,4
82	39,5	15,4	12,1	1,3	8,50	1,7	13,7	24,2	10,72
83	21,3	0,10	8,70	1,0	12,5	15,5	6,9	...	2,7
84	26,1	2,28	16	2,90	2,70	2,1	2,1	15,4	7,1	...	10
85	51,9	27,3	6,8	4,10	10,5	3,1	8,0	14,2	7,24	4,6	10,8
86	51,1	26,6	8,0	6,6	5,9	3,8	...	11,2	5,3	8,9	6,2
87	58,9	...	14,2	5,3	...	8,5	25,6	17,4	8,5	15	9,8
88	40,8	...	15	4,1	...	14,1	32,3	23,4	16,5	11	14,5
89	90,5	...	39,2	1,6	...	6,8	...	16,3	12,3	31,5	...
90	98,9	...	30,1	2,1	19,5	...	4,76	22,5	60
91	60	...	45	1,2	30,5	23,7	10,4	12,1	23

Fonte: Veja-se nota 11, com elaboração do autor.

(...) dados não disponíveis.

Abreviaturas: Sad (Sadia total), S.Cd (Sadia Concórdia), Fri (Frigobrás, M.L. (Moinho da Lapa), S.Av (Sadia Avícola), S. Oe (Sadia Oeste), Ang (Anglo), Bor (Bordon), Swi (Swift), Per (Perdigão) e Cev (Cevai-Hering).

Em termos de média anual, vê-se que, no período de 1978 a 1991, o Grupo Sadia investiu US\$ 52,27 milhões de dólares contra US\$ 15,9 milhões da Perdigão, US\$ 17,12 da Cevai-Hering (refrigeração), US\$ 15,7 milhões da Anglo, US\$ 16,5 milhões da Bordon e US\$ 13,71 milhões da Swift.¹⁶ No período 1978-79, tem-se que o crescimento dos investimentos dos grupos agroindustriais do oeste catarinense foi da ordem de 83% para a Sadia e 20,9% para a Perdigão.

A tabela 15 mostra ainda que esses grupos tiveram um desempenho dos investimentos de acordo com a conjuntura econômica. Assim, os anos de crise da economia brasileira em 1983, em relação a 1980, mostram redução do total dos recursos, aplicados pelo Grupo Sadia, de 41,68%,

¹⁶ Ressalte-se que os dados dos grupos Perdigão, Anglo, Bordon, Swift e Cevai-Hering foram obtidos excluindo-se os anos não contabilizados.

contra 30,53% da Swift para as mesmas datas. Os US\$ 21,3 milhões investidos pela Sadia em 1983 destinaram-se principalmente à instalação de túnel de congelamento para aves em Américo Brasiliense (SP), balanças computadorizadas e instalação de granjas próprias em Dois Vizinhos (PR), implantação da terceira linha de abate de aves e de fábrica de industrializados em Toledo (PR), ampliação da área industrial da Frigobrás (São Paulo, SP), criação da Sadia Mato Grosso em Rondonópolis (MT) e construção de silos de estocagem de cereais em Passo Fundo (RS) e Medianeira (PR).

Com base na tabela 15 percebe-se, igualmente, que a partir de 1984 inicia-se um processo de recuperação dos investimentos produtivos no Grupo Sadia e demais agroindústrias selecionadas. Os recursos investidos em 1984 destinaram-se, principalmente, à aquisição de máquinas e equipamentos para as unidades de Concórdia, Toledo, Várzea Grande, Paranaguá e Chapecó. O ano de 1985 foi marcado pelo acentuado crescimento da demanda interna e pela elevação dos investimentos produtivos por parte da Sadia. Após os anos de 1983 e 1984 acima apontados e mapeados, os US\$ 51,1 milhões investidos pelo grupo em 86 significaram para um grande aumento, iniciado em 1985, e destinaram-se à implantação de mais um turno de abate de aves em Toledo, ampliação da capacidade de espojamento de aves em Concórdia e do abatedor de aves em Chapecó, instalação de estufas automáticas em Três Passos, construção de fábrica de extração de óleo de soja em Dois Vizinhos, aquisição de armazéns em Tapejara e construção de silos em Três Passos. Já o total de recursos investidos em 1987 (US\$ 58,9 milhões) foi destinado à construção de câmaras frigoríficas em Concórdia, instalação de balanças computadorizadas em Chapecó, ampliação da fábrica de salsichas de Duque de Caxias, instalação da fábrica de subprodutos e de caldeiras a vapor em Toledo, implantação de equipamentos de enlatamento de carne com molho em Várzea Grande e de entreposto comercial em Primavera do Leste, em Mato Grosso. Os investimentos, em 1988, foram para a construção da indústria de presunto-parma em Concórdia, instalação da linha de industrializados de peru em Chapecó, e de novo complexo de soja

em Paranaguá, automação da linha de abate de frango, instauração de processo contínuo de subprodutos e de caldeira automática em Toledo, túnel de congelamento e caldeiras a vapor em Três Passos, ampliação da capacidade de abate de aves e túnel de congelamento em Dois Vizinhos, instalação de armazéns em Nova Mutum (MT) e da refinaria de óleo de soja em Rondonópolis.

Pela tabela 15, verifica-se um substancial aumento dos investimentos produtivos do Grupo Sadia nos anos de 1989 e 1990. Os US\$ 90,5 milhões, em 1989, destinaram-se à construção de granjas matrizes em Dois Vizinhos, instalação da linha de abate de aves automatizadas, da fábrica de frango empanado e da linha automática de fatiamento de bacon em Toledo, arrendamento de ativos industriais (Ponta Grossa e Osasco), aquisição da indústria de abate de bovinos Mouran (Andradina e Araçatuba) e de maquinários para a fábrica de margarina e ampliação de silos de soja em Paranaguá, instalação de entreposto comercial de soja em Campos Novos e Francisco Beltrão, nova fábrica de salame e outra de presunto em Concórdia, além da instalação de nova fábrica de salsicha em Duque de Caxias.

A tendência de queda nos investimentos da Sadia, a partir de 1990, prossegue até 1994, quando foram reduzidos aos valores de 1986. Os US\$ 60 milhões investidos em 1991 foram direcionados para a aquisição de Francisco Beltrão (US\$ 20 milhões), implantação da Sadia Agroavícola em Várzea Grande (US\$ 11,8 milhões), US\$ 16 milhões na instalação da fábrica de margarina em Paranaguá, US\$ 14,5 milhões nas unidades comerciais e para a manutenção da estrutura produtiva. Analisando os vários anos (1983, 84, 86, 87, 88, 89 e 91), em fases depressiva (1983-84) e expansiva (1986-89), verifica-se: 1º) reforçamento do papel fundamental do sul do Brasil para o Grupo Sadia; 2º) continuação, na década de 80, do que ocorria na de 70 em matéria de ênfase em unidade de grande porte no Sul, em particular Concórdia, Chapecó e Toledo, as três grandes exportadoras; 3º) essa continuação significou a expansão e o aumento da capacidade produtiva, com novas linhas de abate, introdução de novos produtos, qualificação da mão-de-obra, mas também grandes avanços tecnológicos.

Porém, na década de 80, dessas três gigantes localizações, acabou sendo privilegiada pelo grupo a unidade de Toledo, que desempenhou a simples função de abastecer São Paulo (Frigobrás) de carcaças de suínos até meados da década de 70; 4º) além dessas três gigantescas unidades, a Sadia aumentou geograficamente sua participação no sul do país, ampliando-se no Paraná com unidades fortemente exportadoras (Francisco Beltrão, Dois Vizinhos e Paranaguá), mas também em Santa Catarina (Joaçaba, Faxinal dos Guedes, fazendas biotecnológicas) e Rio Grande do Sul (Três Passos e Frederico Westphalen). Estas duas últimas, juntamente com Maringá e Ponta Grossa, voltadas preferencialmente ao mercado interno; 5º) igualmente, houve reforço da presença do Grupo Sadia na área de São Paulo e Rio de Janeiro, nem tanto em São Paulo-capital (Frigobrás - diversificação em empanados semiprontos e prontos congelados), onde se desfez do controle do Moinho da Lapa em favor do Grupo J. Macedo, mas principalmente na aquisição de Duque de Caxias (1980), Andradina e Araçatuba (Grupo Mouran), arrendamento de Osasco (Grupo Wilson-Comabra), expansão de Campinas, Américo Brasiliense, São Joaquim da Barra (entrepasto de soja) e fazendas biotecnológicas em Descalvado, Itirapina e Campinas; 6º) a terceira grande região de crescimento da Sadia é o Centro-Oeste, iniciado com a unidade de abate de bovinos de Várzea Grande (MT) (1976) e com grande expansão na década de 80. Enquanto no Sul e no Sudeste a expansão é razoavelmente concêntrica nos arredores de Concórdia e São Paulo, com sucessivos acréscimos de unidades circunvizinhas, no Centro-Oeste a expansão é pontual, em locais estratégicos no contexto regional. Após Várzea Grande surgiram unidades implantadas, adquiridas ou arrendadas em Campo Grande, Rondonópolis e Barra do Garças, com destaque para Várzea Grande (Cuiabá) e Campo Grande.

Em termos gerais, pode-se dizer que o Grupo Sadia acompanha a conjuntura nacional (veja-se gráfico 4, cap. 1). Nas fases ascendentes favoráveis, os investimentos do grupo tendiam a crescer. Em contrapartida, os demais grupos selecionados não mantiveram a mesma postura. Outro

aspecto relevante é que o montante de recursos investidos pela Sadia sempre foi superior ao investido pelos demais grupos analisados.

Verifica-se que, no decorrer da década de 80, o Grupo Sadia completou ampliações da capacidade produtiva visando a melhoria dos processos de industrialização, modernização dos sistemas de fornecimento de insumos, modernização nos transportes e armazenagem. O montante dos recursos investidos buscava aumentar da velocidade e continuidade do fluxo dos processos produtivos, ampliação das escalas produtivas e melhoria da qualidade dos produtos através da introdução dos equipamentos automatizados. A adoção de novas tecnologias possibilitaria ao Grupo Sadia uma maior diferenciação produtiva e possibilitaria a agregação de valor aos produtos agropecuários. Esses investimentos, ao lançarem a Sadia na fronteira tecnológica mundial, sustentaram sua capacidade competitiva nos mercados interno e externo, por outro lado possibilitando maior flexibilização dos equipamentos, aumento de velocidade da produção e diminuição das perdas no processo produtivo.

Parte dos investimentos desse grupo, destinou-se a ampliar as áreas de mercado através da incorporação das empresas concorrentes. As demais aplicações fizeram-se nas unidades industriais com maior capacidade de crescimento, isto é, nas mais novas e voltadas para o mercado externo. Isto pode ser observado na figura 14, onde aparecem, num dado período, os investimentos da Sadia em algumas unidades produtivas.

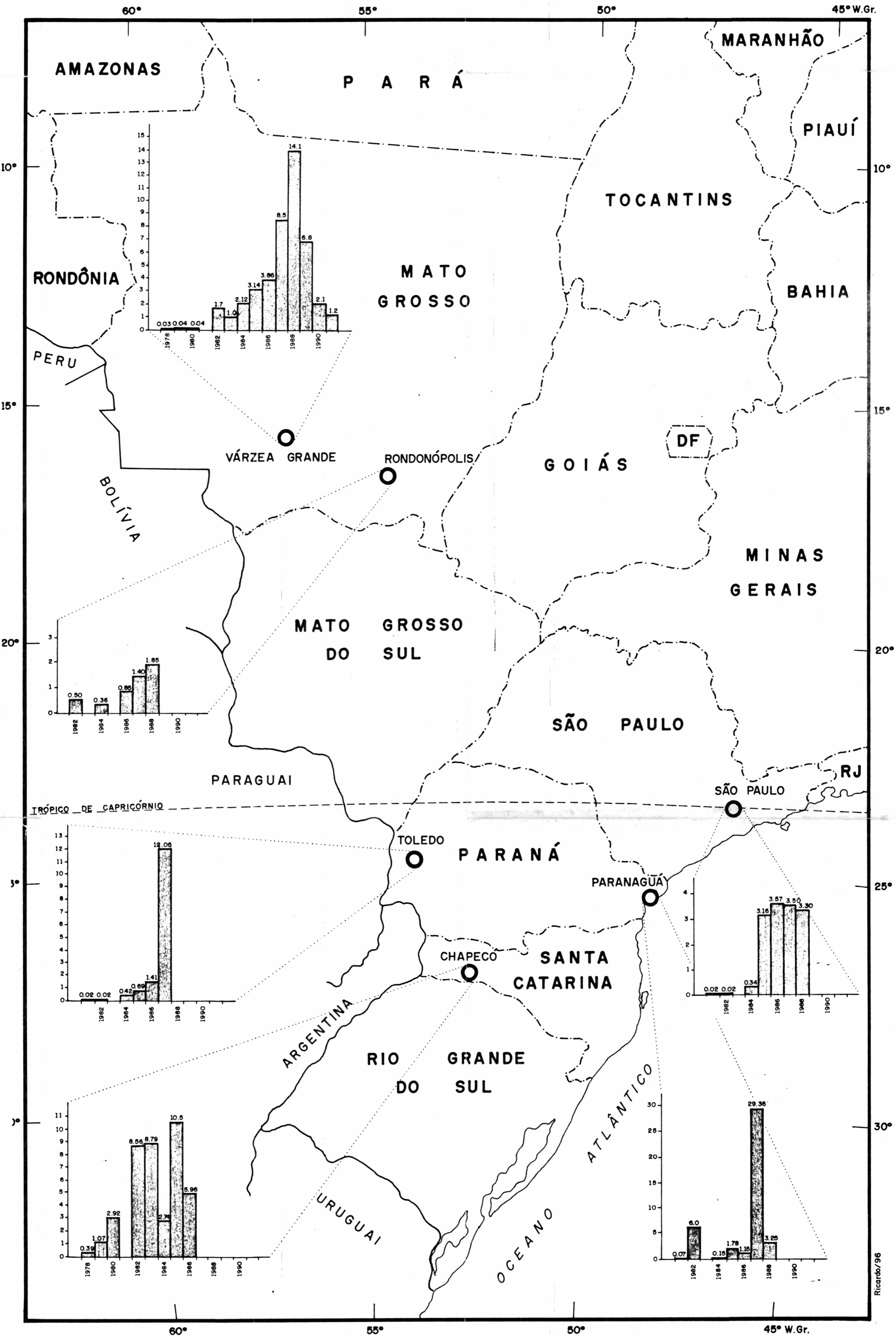
4.3 A ORIGEM ESPACIAL DA MATÉRIA-PRIMA E OS FLUXOS ENTRE AS UNIDADES PRODUTIVAS

Foi dito, anteriormente, que as agroindústrias catarinenses, em particular o Grupo Sadia, desdobraram seus capitais para as áreas próximas às fontes de matéria-prima e aos grandes mercados consumidores do sudeste brasileiro. A estrutura locacional das fontes de matéria-prima da Sadia não foi implantada de uma única vez. Nota-se que essas fontes

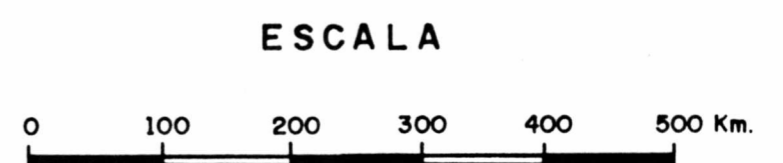
foram sendo criadas e inseridas ao grupo, de acordo com as estratégias de desdobramento espacial do capital. Entretanto, algumas unidades estão estrategicamente próximas aos mercados consumidores. Assim sendo, por exemplo, qual a origem da matéria-prima para a unidade de Caxias (RJ) e a unidade de beneficiamento da soja e produção de hidrogenados (margarinas) de Paranaguá (PR)?

A figura 15 refere-se à estrutura locacional das fontes de matéria-prima vinculada ao Grupo Sadia e as interrelações espaciais, decorrentes, entre as unidades produtivas.

FIGURA 14 - INVESTIMENTOS REALIZADOS PELO GRUPO SADIA EM TERRITÓRIOS DELIMITADOS (US\$ milhões)

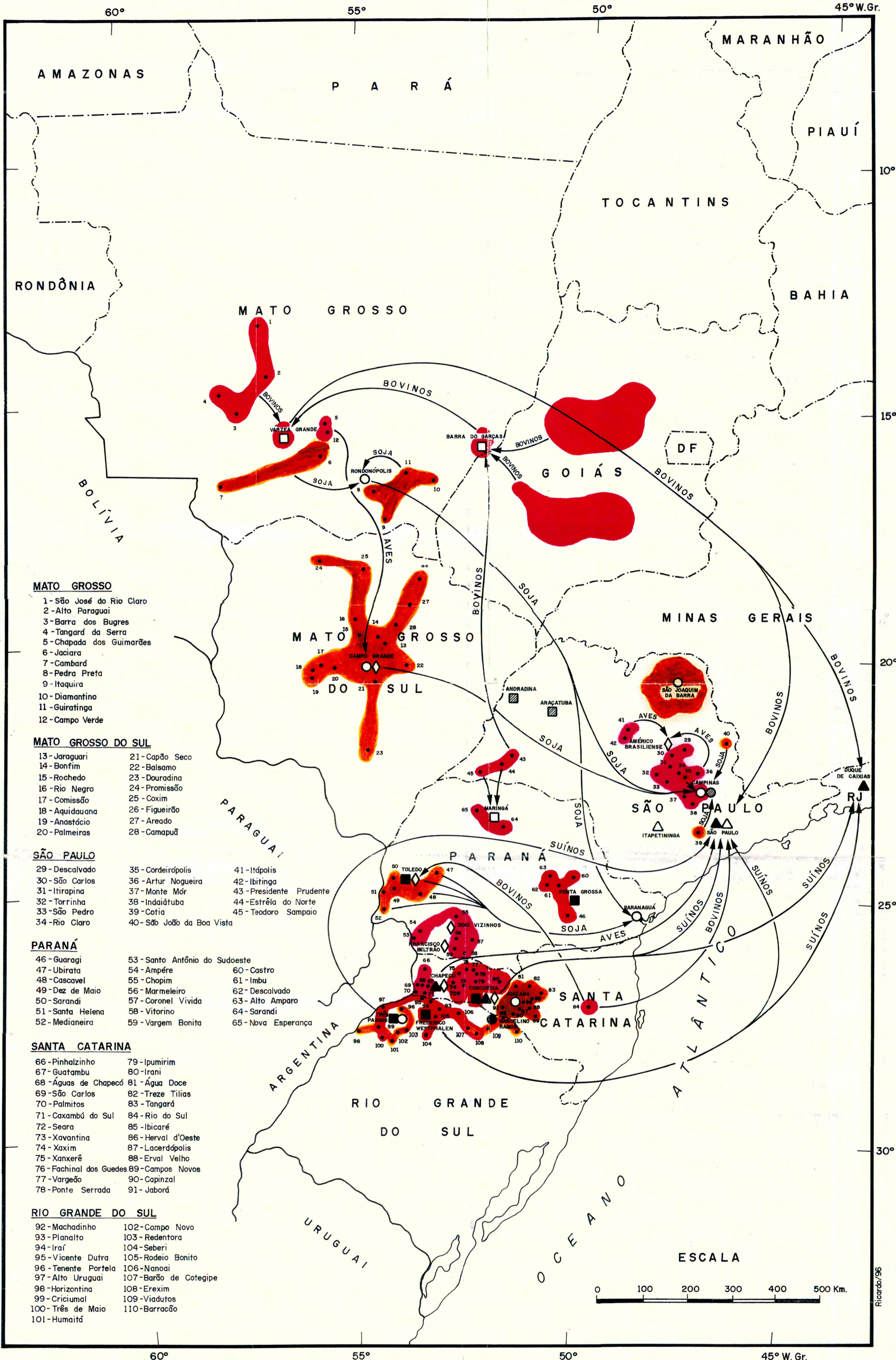


- LEGENDA:**
- DIVISA INTERNACIONAL
 - - - DIVISA INTERESTADUAL
 - MUNICÍPIOS



Fonte: Relatório da Comissão de Valores Imobiliários do Rio de Janeiro (vários anos), Revista Quem e Quem na Economia Brasileira (vários anos) e Relatórios Anuais do Grupo Sadia (vários anos).

FIGURA 15 - ORIGEM ESPACIAL DA MATÉRIA-PRIMA E OS FLUXOS ENTRE AS UNIDADES PRODUTIVAS



MATO GROSSO

- 1 - São José do Rio Claro
- 2 - Alto Paraguai
- 3 - Barra dos Bugres
- 4 - Tangará da Serra
- 5 - Chapada dos Guimarães
- 6 - Jaciara
- 7 - Cambará
- 8 - Pedra Preta
- 9 - Itaquira
- 10 - Diamantino
- 11 - Guiratinga
- 12 - Campo Verde

MATO GROSSO DO SUL

- 13 - Jaraguari
- 14 - Bonfim
- 15 - Rochedo
- 16 - Rio Negro
- 17 - Comissão
- 18 - Aquidauana
- 19 - Anastácio
- 20 - Palmeiras
- 21 - Capão Seco
- 22 - Balsamo
- 23 - Douradina
- 24 - Promissão
- 25 - Coxim
- 26 - Figueirão
- 27 - Areado
- 28 - Camapuã

SÃO PAULO

- 29 - Descalvado
- 30 - São Carlos
- 31 - Itirapina
- 32 - Torrinha
- 33 - São Pedro
- 34 - Rio Claro
- 35 - Cordeirópolis
- 36 - Artur Nogueira
- 37 - Monte Mór
- 38 - Indaiatuba
- 39 - Cotia
- 40 - São João da Boa Vista
- 41 - Itápolis
- 42 - Ibitinga
- 43 - Presidente Prudente
- 44 - Estrêla do Norte
- 45 - Teodoro Sampaio

PARANÁ

- 46 - Guaragi
- 47 - Ubirata
- 48 - Cascavel
- 49 - Dez de Maio
- 50 - Sarandi
- 51 - Santa Helena
- 52 - Medianeira
- 53 - Santo Antônio do Sudoeste
- 54 - Ampére
- 55 - Chopim
- 56 - Marmeleiro
- 57 - Coronel Vivida
- 58 - Vitorino
- 59 - Vargem Bonita
- 60 - Castro
- 61 - Imbu
- 62 - Descalvado
- 63 - Alto Amparo
- 64 - Sarandi
- 65 - Nova Esperança

SANTA CATARINA

- 66 - Pinhalzinho
- 67 - Guatambu
- 68 - Águas de Chapecó
- 69 - São Carlos
- 70 - Palmitos
- 71 - Caxambú do Sul
- 72 - Seara
- 73 - Xavantina
- 74 - Xaxim
- 75 - Xanxerê
- 76 - Fachel dos Guedes
- 77 - Vargeão
- 78 - Ponte Serrada
- 79 - Ipumirim
- 80 - Irani
- 81 - Água Doce
- 82 - Treze Tilias
- 83 - Tangará
- 84 - Rio do Sul
- 85 - Ibicaré
- 86 - Herval d'Oeste
- 87 - Lacerdópolis
- 88 - Erval Velho
- 89 - Campos Novos
- 90 - Capinzal
- 91 - Jaborá

RIO GRANDE DO SUL

- 92 - Machadinho
- 93 - Planalto
- 94 - Irajá
- 95 - Vicente Dutra
- 96 - Tenente Portela
- 97 - Alto Uruguai
- 98 - Horizontina
- 99 - Criciumal
- 100 - Três de Maio
- 101 - Humaitá
- 102 - Campo Novo
- 103 - Redentora
- 104 - Seberí
- 105 - Rodeio Bonito
- 106 - Nanaoi
- 107 - Barão de Cotegipe
- 108 - Erexim
- 109 - Viadutos
- 110 - Barracão



LEGENDA:

- LIMITES INTERNACIONAIS
- - - LIMITES INTERESTADUAIS
- MUNICÍPIOS
- FLUXOS ENTRE AS UNIDADES PRODUTIVAS

MATÉRIA-PRIMA

- BOVINOS
- SUÍNOS
- AVES
- TRIGO
- SOJA

UNIDADES PRODUTIVAS

- BOVINOS
- ▨ BOVINOS DESATIVADOS
- SUÍNOS
- ◇ AVES
- SOJA
- RAÇÃO
- TRIGO
- △ MASSAS (Unidade adquirida por J. MACEDO)
- ▲ INDUSTRIALIZADOS

Fonte: Entrevistas realizadas na Sadia Agropastoril, Fachel dos Guedes, Julho de 1991 (Elaboração de outros)

Nessa figura, as sub-regiões do Sul concentram as maiores áreas produtoras de matéria-prima, seguidas do Centro-Oeste e interior de São Paulo. Nelas localizam-se unidades produtivas encarregadas de centralizar o controle das operações de uma dada região. Cada uma delas está associada a uma unidade de industrialização. Entretanto, esse processo ocorre de acordo com o tipo de matéria-prima utilizada no sistema produtivo. Assim, os abatedouros de aves e suínos estão proporcionalmente muito mais próximos das fontes de matéria-prima que os abatedouros de bovinos e unidades de beneficiamento de soja. Nas áreas produtivas de aves e suínos, predominam pequenos produtores integrados e pratica-se agricultura intensiva. Em contrapartida, nas áreas de soja e bovinos, concentram-se grandes fazendeiros e opera-se agricultura extensiva.

As diferentes zonas fornecedoras de matéria-prima e as unidades produtoras da Sadia acabam por gerar uma configuração espacial caracterizada por três grandes regiões: sul do Brasil; São Paulo e Rio de Janeiro; centro-oeste brasileiro.

Na região Sul, as unidades de Concórdia (aves e suínos) e Chapecó (aves) são abastecidas por pequenos produtores integrados, localizados na micro região de Concórdia e São Miguel D'Oeste, bem como fazendas próprias instaladas em Faxinal dos Guedes, Chapecó e Palmas (PR). O milho para produção de ração vem das duas microrregiões acima citadas e do Paraná (Cooperativa de Campo Mourão). Entretanto, como essas unidades são especializadas na industrialização de produtos derivados de suínos e aves, necessitam de outras fontes de matéria-prima. Deste modo, Concórdia e Chapecó se abastecem de carcaças de bovinos vindas de Várzea Grande (MT), recebendo ainda soja de Três Passos (RS) e Joaçaba (SC). Esta última unidade, especializada em esmagamento e envazamento de óleo, adquire soja dos municípios de Campos Novos, Erval Velho, Capinzal, Água Doce, Jaborá, Herval D'Oeste, Ibicaré, Lacerdópolis, Tangará e Treze Tílias.¹⁷

No Paraná destacam-se as unidades de Toledo, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Paranaguá, Ponta Grossa e Maringá. Toledo (aves,

¹⁷ Conf. entrevistas realizadas na Sadia Concórdia, jul. de 1991.

suínos e soja) é abastecida pelos pequenos produtores localizados num raio de 150 km (Dez de Maio, Vila Nova, Nova Aurora e Quatro Pontes) e fazendas agropastoris do Grupo Sadia localizadas em Toledo mesmo. A soja é absorvida das áreas que formam um raio de 300 km (Cascavel, Medianeira, Santa Helena e outras), onde estão inseridas diversas cooperativas (Capacel, Sulcooperativa etc.). Os bovinos vêm da fazenda agropastoril de Toledo e as carcaças dos frigoríficos Rio Sulense (SC) e Frigorífico Bertim (SP). A unidade de Dois Vizinhos (PR) se nutre pelo sistema de integração (750 avicultores), num raio de 100 km (Chopin e Campo Novo). O milho e a soja procedem das áreas próximas a Cascavel, formando um raio de 300 km. As carcaças de bovinos são adquiridas junto ao Frigorífico Kaiowa (SP). Por sua vez, a unidade de Francisco Beltrão (aves) se alimenta de pequenos produtores integrados, localizados num raio de 170 km, e fazendas agropastoris do Grupo Sadia do oeste. Já Ponta Grossa (suínos) é abastecida de um raio de 100 km (Alto Amparo, Três Pontões e outros) e de pequenos produtores situados em Dois Vizinhos. A fábrica de Paranaguá (PR) (soja e margarina) se reabastece pela Cooperativa Agrícola de Cotia (SP), Cooperativa Agrícola Oeste (PR), Cooperativa Mandaguari (PR), Cooperativa Sul Brasil e Sadia Mato Grosso (Rondonópolis). A de Maringá (bovinos) se realimenta por toda a região norte do Paraná e parte do oeste de São Paulo (Sarandi, Nova Esperança, Estrela do Norte, Teodoro Sampaio). Tratam-se, portanto, de unidades abastecidas com matérias-primas vindas do Paraná, Santa Catarina, São Paulo e Mato Grosso.

Essa superestrutura de fornecimento de matérias-primas às unidades industriais acima citadas significa uma intensa rede de fluxo no espaço econômico nacional, conforme figura 15. No Rio Grande do Sul, destacam-se Três Passos, Frederico Westphalen e Marcelino Ramos. A unidade de Três Passos, responsável pelo abate de suínos e o esmagamento de soja, se abastece pelo sistema de integração (Campo Novo, Tenente Portela, Três de Maio, Irapuã, entre outros) e granjas do Grupo Sadia estabelecidas em Três Passos e Missioneira. A soja é fornecida pelos municípios de Tenente Portela, Redentora, Miraguaí, Campo Novo, Humaitá, Braga, entre

outros. Frederico Westphalen, respondendo pelo abate e comercialização de carcaças resfriadas de suínos, cortes congelados (pernil, costela etc.), se alimenta pelo sistema de integração composto pelos municípios de Rodeio Bonito, Siberi, Barão de Cotegipe, Rondinha. Já Marcelino Ramos, fabricante de farinha de trigo, recebe matéria-prima de produtores independentes e cooperativas instalados em Erechim, Barão de Cotegipe etc. Eis, portanto, três unidades abastecidas exclusivamente por matérias-primas originárias do Rio Grande do Sul.¹⁸

Em São Paulo se sobressaem as unidades da Frigobrás, Campinas, Américo Brasiliense, São Joaquim da Barra e Osasco. A Frigobrás (na capital - industrializados de aves, suínos e bovinos) tem como fornecedores as unidades de Concórdia (carcaças de aves e suínos), Várzea Grande (carcaças de bovinos) e frigoríficos particulares, dentre os quais citem-se Frigorífico Mataboi (MG - carcaças de bovinos) e Frigorífico Rio Sulense (SC - carcaças de bovinos). Por seu turno, a unidade de Campinas, abatedora de aves, produtora de rações e esmagadora de soja, recebe milho da Cooperativa Agrícola de Cotia (SP), Holambra (SP), Samba (SP) e carcaça de bovinos do Frigorífico Araputunga (MT), bem como aves do sistema integrado por Cordeirópolis, Santa Cruz, Amparo, Indaiatuba, Mococa e São Joaquim da Boa Vista. A soja é fornecida por São Joaquim da Barra e áreas num raio de 800 km, que abrangem Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso. Américo Brasiliense alimenta-se por pequenos produtores integrados, localizados num raio de 180 km, compreendendo 31 municípios (São Carlos, Descalvado, Itirapina, São Pedro, Teresinha, Rio Claro, Campinas...) e fazendas agropastoris da Sadia localizadas em Descalvado, Itirapina e Campinas. O milho e a soja vêm da unidade de São Joaquim da Barra, especializada na estocagem e primeiro processamento da soja, por sua vez abastecida num raio de 200 km. Já Osasco (bovinos e suínos) é atendida pelas unidades de Maringá e Ponta Grossa (PR).¹⁹ Além dessas

¹⁸ Segundo entrevistas na unidade de Três Passos, jul. de 1991.

¹⁹ Informações dos relatórios da Comissão de Valores Imobiliários, cruzados com entrevistas na Frigobrás (São Paulo) e informações da revista *Integração*, Sadia, vários anos.

unidades instaladas no Sudeste, destaca-se ainda Duque de Caxias (RJ), especializada na produção de industrializados, abastecida por carcaças de suínos de Concórdia, Frederico Westphalen (RS) e carcaças de bovinos de Várzea Grande (MT). Portanto, verifica-se para essas unidades instaladas em São Paulo e Rio de Janeiro, uma necessidade de se expandirem em busca de novas fontes de matérias-primas do Sudeste, Sul e Centro-Oeste.

No Centro-Oeste, a principal unidade é Várzea Grande (bovinos e aves), que recebe de bovinos de Alto Guaporé, Alto Paraguai, Baixada Cuiabana e municípios como Barra do Garças, Tangará da Serra. As aves são fornecidas pelo sistema de integração e fazendas agropastoris do Grupo Sadia localizadas em Campo Verde e Chapada dos Guimarães. A unidade de Barra dos Garças (MT), versada no abate e industrialização de carne bovina, compra matéria-prima do Alto Xingu, Vale do Araguaia, Goiás e São Paulo. A unidade de Campo Grande (MS), de esmagamento e envasamento de óleo de soja produzida no Estado. Rondonópolis (MT) recebe soja de Jaciara, Juscimeira, Itiguirá, Pedra Preta, Guaratinga, Campo Verde, Nova Mutum, Diamantino, Primavera do Leste, Tangará e Sorriso.²⁰ Portanto, são unidades abastecidas prioritariamente por matérias-primas provenientes do Centro-Oeste.

Em termos gerais, ter-se-ia, no caso do Grupo Sadia, a seguinte configuração espacial, no que se refere às áreas fornecedoras de matéria-prima para as fábricas: a) unidades abastecidas, no Sul, regionalmente, como Concórdia, Chapecó, Joaçaba, Marcelino Ramos, Três Passos, Frederico Westphalen, Toledo, Dois Vizinhos, Paranaguá, Maringá e Ponta Grossa, Campinas, Américo Brasiliense, Barra do Garças, Campo Grande e Rondonópolis - no Centro-Oeste; b) e unidades abastecidas nacionalmente, como Frigobrás (SP) e Duque de Caxias (RJ).

Note-se que essas fábricas importam matérias-primas estrangeiras, principalmente produtos químicos (aromatizantes e conservantes) para a produção de embutidos, empanados etc. (industrializados em geral). Assim a Sadia mantém fluxo extenso com as empresas Viscose Co. e Deepak Int. (USA). Ademais, outras matérias-primas (papel, celulose, plástico...) são

²⁰ Veja-se nota 19.

fornecidas pelas indústrias Klabin, Rigesa e Manville, por exemplo.²¹ Entretanto, o grupo marchou crescentemente para a autonomia, substituindo essas matérias-primas importadas pela fabricação própria e aquisição no mercado interno, através de seus laboratórios de controle de qualidade. Isto tem sido estimulado, conforme se assinalou anteriormente, pelo desenvolvimento de projetos junto aos órgãos governamentais, universidades federais (como a Ufsc), estaduais (a Unicamp) e através do aperfeiçoamento de seus técnicos na Europa e EUA.

A estrutura de abastecimento das unidades de soja e milho do Grupo Sadia é mantida igualmente pela intensa rede de depósitos e armazéns construídos nas décadas de 70 a 80. A construção dessa rede é uma estratégia de gerenciamento da produção, pois a aquisição da matéria-prima é um importante ponto de estrangulamento para a produção industrial, do mesmo modo que o sistema de armazenagem pode vir a ser um dos grandes gargalos para a expansão dos conglomerados agrindustriais catarinenses nos mercados interno e externo.

Segundo o Cadastro Nacional de Unidades Armazenadoras de 1987, o Brasil conta com capacidade estática de armazenagem, a meio natural, de 72,7 milhões de toneladas, em 17,4 mil unidades. Os silos e graneleiros representam 33,8 milhões de toneladas, distribuídas em 3,6 mil unidades, contra 4,3 milhões de toneladas dos depósitos. Essa capacidade é insuficiente diante da produção de grãos. Em termos gerais, esses depósitos, armazéns e silos estão distribuídos pelo Rio Grande do Sul (Campo Novo, Nonoai, Passo Fundo, Tapejara e Três Passos), Santa Catarina (Campo Erê, Catanduvas e Campos Novos), Paraná (Guaraniaçu, Cascavel, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Renascença, Santo Antônio do Sudeste e São Miguel do Iguaçu), Mato Grosso do Sul (São Gabriel D'Oeste, Sidrolândia, Pedro Gomes, Três Lagoas, Costa Rica, Camapuã e Chapadão do Sul), Mato Grosso (Alto Taquari, Itiquira, Campo Verde, Diamantino, Nova Mutum, Primavera do Oeste e Sorriso), em Goiás (Goiatuba) e São Paulo (São Joaquim da Barra).²²

²¹ Veja-se nota 19.

²² Informações contidas no relatório anual do Grupo Sadia, 1994.

Conclui-se, pela distribuição dos armazéns e depósitos, que quase 50% se localizam na zona centro-oeste brasileira. Isto se justifica pelos seguintes fatos: 1) por essa região ter recebido, durante a década de 80, a maior parte dos empréstimos do governo federal, que totalizavam 80% da aquisição da matéria-prima - portanto esses empréstimos são fundamentais para a redução dos investimentos em capital de giro (Belik, 1992: 147); 2) o frete para o transporte da soja é muito elevado, justificando, desta maneira, a instalação de unidades industriais e redes de depósitos próximas à região Centro-Oeste pelo fato do Sul concentrar 53% da capacidade total de armazenagem no Brasil.

Ao estabelecer os armazéns e depósitos, o Grupo Sadia promoveu ainda um intenso processo de criação de mecanismos oligopsônicos de compra de matéria-prima, pois nos momentos de quebra de safras, as unidades industriais não sofrem com a escassez da matéria-prima e, por outro lado, garantem ao grupo certo poder de decisão na hora da aquisição da matéria-prima, visto que, quando estão com estoques elevados, podem forçar os produtores a venderem o trigo e a soja a preços inferiores àquele do mercado. A partir do mês de setembro, quando se inicia a safra no hemisfério norte, os preços internacionais voltam a cair, obrigando os produtores nacionais a venderem seu produto no mercado interno, já que não contam com armazéns e depósitos para a estocagem. Vale salientar que o produtor rural brasileiro recebe, em média, 67% do preço internacional da soja. Contudo, se ele estiver na região Centro-Oeste, essa participação é reduzida para 60%.²³

Pode-se ver, então, como foi possível o Grupo Sadia criar uma rede de fornecedores de matéria-prima e articular um fluxo intenso entre as unidades coletoras e as de beneficiamento dessa matéria-prima. Contudo, caberia investigar as estratégias de distribuição e comercialização dos produtos.

²³ *Jornal Abiove*, fev. de 1992, in Belik, 1992: 151.

4.4 A ESPECIALIZAÇÃO PRODUTIVA E OS FLUXOS ENTRE AS UNIDADES PRODUTORAS E AS UNIDADES DE DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

Foi dito que as agroindústrias do oeste catarinense caracterizam-se na estrutura alimentar regional, nacional e mundial pelo intenso processo de diversificação produtiva, buscando ao máximo a produção de alimentos com alto grau de valor agregado. Esse processo de diversificação e especialização acabaram por gerar um nível diferenciado de inserção de suas unidades produtivas no mercado interno e externo. Assim, para o caso do Grupo Sadia, os níveis de inserção foram definidos em: a) unidades nacionais-internacionais; b) unidades voltadas ao mercado nacional e c) unidades regionais localizadas no sul do Brasil, no interior de São Paulo e outros.

Entretanto, caberia investigar quais as unidades da Sadia apresentam características de unidades especializadas e quais os fluxos existentes entre essas unidades produtivas e as empresas de distribuição e comercialização.

Desta forma, com base nos relatórios de venda por produto do sistema Sadia (unidade de comercialização e distribuição da Sadia) no ano de 1994 procurou-se, aqui, identificar o nível de especialização das unidades produtivas levando-se em consideração a elaboração de produtos derivados de suínos e aves. Portanto, estão excluídas as unidades de abate e industrialização de bovinos e as unidades esmagadoras de soja.

Na produção de carne de suínos, o Grupo Sadia dispõe de cinco unidades produtivas: Concórdia (SC), Toledo (PR), Três Passos (RS), Frederico Westphalen (RS) e Ponta Grossa (RS), todas localizadas no sul do Brasil. Essas cinco unidades industriais estão dispostas na tabela 16.

Tabela 16 - Tipos de produtos por unidade de produção (kg)

Gênero: carne suína

Produtos	Bacon Inteiro	Banha em Lata	Banha em Rama	Barriga	Carré	Copa	Lombo Canadense	Lombo Defumado	Miúdos	Pernil	Costela	Torresmo
Unidades												
Concórdia	69 400	514 000	1 157 000	58 700	160 000	7 000	7 400	78 000	285 000	355 000	68 000	35 000
Toledo	240 006	51 000	620 600	267 000	91 000	...	12 000	---	---	233 000	...	---
Ponta Grossa	---	73 000	149 000	8 900	58 000	---	---	---	---	---	---	---
Frederico Westphalen	42 000	152 000	562 726	78 000	91 000	2 000	---	---	65 800	165 000	23 600	60 500
Três Passos	---	129 000	284 900	...	50 000	---	---	4 000	48 700	106 000	11 000	26 000
Total	351 406	925 000	2 774 266	412 600	450 000	9 000	19 400	82 000	399 500	839 000	102 600	121 500

Fonte: Relatório de vendas Sadial, 1994. (ELABORAÇÃO DO AUTOR)

(...) Informação existente, porém, os dados não estão disponíveis.

(----) Informação é inexistente.

* Total sem Passos

** Total sem Toledo

*** Total sem Toledo e Ponta Grossa

Verifica-se na tabela 16 que é freqüente nas unidades produtoras a realização, após o abate, das fases de desossa e elaboração de produtos com maior grau de transformação. As unidades mais importantes são Concórdia (SC) e Toledo (PR), pelo volume e pelo alto grau de diversificação produtiva. Sendo responsáveis por cerca de 39,19% e 38,52%, respectivamente, dos suínos abatidos no ano de 1990 pelo Grupo Sadia, essas unidades têm uma gigantesca capacidade para agregar valores aos produtos. Essa capacidade decorre do fato dessas unidades industriais serem compostas por micro unidades, anexas a unidade de abate, responsáveis pelas diferentes etapas do processo produtivo. Isto é, existem micro plantas (salas especializadas) responsáveis pela elaboração de produtos como lombo canadense, lombo defumado, pernil etc. Esse aspecto, acaba dando às unidades uma estrutura, no interior da fábrica, horizontal, comparada às unidades da Dinamarca e Holanda, e diferente das unidades do Grupo Chapecó (SC) e Cooperativa Central Oeste Catarinense (SC), que ao buscarem seus conhecimentos técnicos e produtivos nos frigoríficos instalados na Argentina, apresentam uma estrutura produtiva nos mais verticalizada. Ou seja, o lay-out da fábrica do Grupo Sadia (Concórdia e Toledo) apresentam-se mais horizontalizadas e menos verticalizadas.

Apesar das unidades de Concórdia (SC) e Toledo (PR) apresentarem uma linha de produtos bastante variada em termos qualitativo e quantitativo, verifica-se ainda na tabela 16 que ambas unidades apresentam um alto grau de especialização produtiva na elaboração de bacon inteiro, banha em lata, banha em rama, lombo, pernil e costela. Contudo, na produção de certos produtos (banha, carré etc) observa-se a presença significativa da unidade de Frederico Westphalen (RS), sendo que muitas vezes sua produção é superior a de Toledo (PR), por exemplo, na produção de copa, miúdos, costela e banha em lata. Portanto, estamos diante de três unidades produtivas instaladas em Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, que caracterizam-se pelo elevado grau de diferenciação produtiva e de especialização em certos produtos. Diferentemente dessas unidades, pode-

se caracterizar Ponta Grossa (PR) e Três Passos (RS) como pouco diversificadas, mas altamente especializadas.

No que se refere à produção e elaboração de produtos derivados de aves, o Grupo Sadia dispõe de sete unidades localizadas em Concórdia (SC), Chapecó (SC), Toledo (PR), Dois Vizinhos (PR), Francisco Beltrão (PR), Américo Brasiliense (SP) e Várzea Grande (MT). Diferentemente das unidades de suínos, todas localizadas no sul do Brasil, as unidades de abate de aves localizam-se não só no Sul, mas também em São Paulo e Mato Grosso. Assim, com base na tabela 17 verifica-se o tipo e a quantidade de produtos elaborados pelas unidades produtivas.

Tabela 17 - Tipos de Produtos por unidade de produção

Gênero: aves e industrializados de aves

Produtos	Aves Resf.	Aves Cong.	Aves Temp.	Aves Def.	Hambur.	Linguíça	Medalhão	Miúdos	Presunto	Salsicha	Porcionado	%
Chapeçó	...	921.000	3.472.000	130.000	170.000	25.000	103.000	122.000	21.000	727.000	3.157.000	28,42%
Concórdia	36.000	2.280.000	2.280.000	122.000	...	111.000	...	26,32%
Toledo	20.000	1.985.000	2.021.000	75.800	243.000	23,02%
Francisco Beltrão	...	1.593.000	3.205.000	24.000	4.045.000	...
Dois Vizinhos	...	612.000	621.000	49.000	737.000	13,20%
Américo Brasiliense	97% 1.471.500	6.750.000	76.800	9,30%
Total	1.527.500	14.141.000	11.599.000	130.000	170.000	25.000	103.000	469.600	21.000	838.000	7.782.000	100%

Fonte: Idem tabela 16
(...) informação inexistente

Através da tabela 17 verifica-se que as unidades de Chapecó (SC), Francisco Beltrão (PR) e Américo Brasiliense (SP) são as mais importantes. Ressalte-se que essas unidades estão instaladas em áreas que não casam com as áreas de suinocultura de Santa Catarina (Concórdia) e Paraná (Toledo). A unidade de Américo Brasiliense (SP) justifica-se como grande abastecedora do mercado de massa de São Paulo e interior (cerca de 97% dos frangos resfriados produzidos pelo Grupo Sadia originam-se dessa unidade). Contudo, ao se analisa a participação dos produtos na pauta produtiva, verifica-se que as unidades de Chapecó (SC) e Francisco Beltrão (PR) são mais sofisticadas, representando cerca de 58% da produção de aves temperadas e 93% da produção de porcionados de frango. Essa sofisticação prende-se ao fato da existência, como no caso de suínos, de microplantas anexas, responsáveis pela elaboração de produtos com alto grau de valor agregado. Dessa forma, essas unidades apresentam um elevado número de abate e, portanto, plantas fabris de tamanho gigantesco, comparadas às unidades de abates de aves instaladas nos EUA e França. Ressalte-se que a unidade de Chapecó (SC) é responsável por cerca de 98% do abate de peru e a única empresa no Brasil a industrializar a carne de peru (salsicha, mortadela, flambre etc.). Portanto, essa unidade caracteriza-se como altamente especializada. Novamente estamos diante de um processo combinado de especialização/diversificação produtiva e alto grau de valor agregado.

Em termos de industrializados, a Sadia dispõe de cinco unidades: Concórdia (SC), Toledo (PR), São Paulo (SP), Duque de Caxias (RJ) e Frederico Westphalen (RS). A tabela 18 indica os tipos e a quantidade de produtos gerados por essas unidades fabris.

Tabela 18 - Produtos por unidade de produção
Gênero: industrializados

Unidade	Produto	Apres.	Hamb.	L. Frescal	L. Portug.	L. Currada	Mortadela	M. Familiar	M. Popular	M. Média	Paio	Patê	P. Vidro	Presunto	P. Forma	Salame	Salsicha
	Concórdia	???	???	269000	25000	207000	276000	220000	247000	668000	1560000	50000	101500	1963000	14500	101580	303500
	São Paulo	???	1106000	???	???	126000	60	1596000	649500	500000	315000	???	???	???	???	???	2013500
	Duque de Caxias	???	???	???	???	1415000	???	968100	629200	???	1666135	???	???	???	???	???	534700
	Frederico Westphalen	???	???	45000	???	???	???	???	???	???	495000	???	???	???	???	???	???
	Toledo	???	???	???	???	???	???	???	???	???	???	???	???	1540903	???	???	???
	Total *	656000	1106000	719000	25000	1748000	276060	2782100	1525700	1168000	4036135	50000	101500	3503903	14500	101580	5664000

Fonte: Idem a tabela 16

(??) informação é inexistente

* Total sem Várzea Grande (MT) e Barra do Garças (MT)

Verifica-se na tabela 18 que as unidades de Concórdia (SC), São Paulo (SP) e Duque de Caxias (RJ) apresentam-se como as mais importantes em termos de qualidade e quantidade. Portanto, trata-se de uma unidade processadora localizada no sul do Brasil (devido, principalmente, à abundância de matéria-prima) e duas unidades localizadas estrategicamente nas grandes metrópoles nacionais (devido ao grande mercado consumidor). Essas três unidades apresentam um alto grau de especialização/diversificação produtiva. Essa característica decorre da existência de várias saís processadoras. Contudo, o grau de especialização ocorre de acordo com o tipo de produto a ser elaborado. Assim sendo, a unidade de Concórdia (SC) destaca-se na produção de lingüiça frescal, lingüiça-portuguesa, mortadela média, patê, presunto-parma e salame. A unidade de São Paulo (SP) destaca-se na produção de hambúrgueres, mortadela (familiar, popular e média) e salsicha. Já a unidade de Duque de Caxias (RJ) destaca-se na produção de lingüiça curada, mortadela (familiar e popular), paio e salsicha. Portanto, pode-se afirmar que, entre essas três unidades, Concórdia (SC) apresenta-se como a planta processadora que mais agrega valor aos seus produtos. Certos produtos como o presunto parma e o salame destinam-se às camadas da população com maior poder aquisitivo.

Em termos gerais, vale afirmar que, no setor de suínos, as unidades de Concórdia (SC) e Toledo (PR) são as mais diversificadas. Entretanto, para o caso da produção de aves, as unidades de Chapecó (SC), Francisco Beltrão (PR) e Américo Brasiliense (SP) são as mais importantes para o Grupo Sadia, no que se refere ao abastecimento do mercado interno. No setor de industrializados as unidades de Concórdia (SC), São Paulo (SP) e Duque de Caxias (RJ) apresentam-se como as mais importantes.

Desta forma, como foi analisado, verifica-se uma importância gigantesca do sul do Brasil na produção diversificada da Sadia. Isto significa dizer que as unidades de Concórdia (SC), Chapecó (SC) e Toledo (PR) apresentam um alto grau de valor agregado aos seus produtos devido, principalmente, à elaboração de um *mix* de produtos com elevados níveis de sofisticação qualitativa (sabor, odor, cor, calorias etc.) e quantitativa.

Ressalte-se, ainda, que por um lado, nos setores onde há grande possibilidade de agregar valor, o Grupo Sadia atua agressivamente, com plantas industriais e microplantas processadoras altamente modernizadas. Por outro lado, nas áreas de pouco valor agregado, a presença não é tão agressiva (como por exemplo, carcaças de frangos e carcaças de suínos). Essas estratégias decorrem no primeiro fator de criar uma certa barreira à entrada de novas concorrentes e no segundo fator pelo fato da existência de vários frigoríficos atuando no mercado. Contudo, essa barreira à entrada de concorrentes é por tempo limitado, pois estas podem adquirir tecnologia, conhecimentos e promover as etapas de desossa e de elaboração de produtos com um maior grau de transformação.

Esse grau de diversificação e especialização produtiva geram níveis diferenciados de inserções das unidades no mercado interno. Assim sendo, como se desenvolvem os fluxos entre as unidades produtivas e as comerciais do Grupo Sadia?

A figura 16 demonstra as redes de fluxos existentes entre as unidades produtivas e as de comercialização. Estão indicadas as unidades produtivas estrategicamente localizadas no sul do Brasil, sudeste e centro-oeste e as filiais de distribuição e comercialização dos produtos. Especialmente podemos verificar que a estrutura de fornecimento para as unidades de vendas é desigual e hierarquizado.

Verifica-se na figura que a unidade de Chapecó (SC) apresenta-se como a mais inserida no mercado nacional, seguida de Concórdia (SC) e Toledo (PR). Entretanto, essas duas últimas unidades, a exemplo, de Frederico Westphalen (RS), Três Passos (RS), Dois Vizinhos (PR), São Paulo (SP) e Duque de Caxias (RJ) não atendem as unidades comerciais, os escritórios de vendas e os representantes dos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina. A inexistência de fluxos dessas unidades produtivas para as formas de comercialização e distribuição instaladas no sul do Brasil referem-se a alguns produtos como podemos verificar na figura 16.

Observa-se ainda na figura 16 que as unidades de Frederico Westphalen (RS), Três Passos (RS), Dois Vizinhos (PR), Francisco Beltrão

(PR), Maringá (PR), Joaçaba (SC), Américo Brasiliense (SP) e Campo Grande (MS) apresentam fluxos intensos em certas áreas de mercado. Portanto, estamos diante da existência de mercados cativos, como por exemplo, o Paraná e São Paulo para o caso de aves congeladas provenientes de Dois Vizinhos e os cortes de bovinos processados em Maringá (PR).

4.5 AS ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DOS PRODUTOS

No início do processo de industrialização dos produtos derivados de suínos e trigo elaborados pelo frigorífico e moinho, eram comercializados em Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná por pequenos distribuidores independentes. Entretanto, em São Paulo e no Rio de Janeiro a comercialização e distribuição dos produtos eram realizados por firmas especializadas no comércio de produtos derivados de suínos, bovinos e trigo.

Em São Paulo, a Borella & Cia. (propriedade do Frigorífico de mesmo nome instalado no Rio Grande do Sul) era responsável pela comercialização dos produtos Sadia. Contudo, essa firma distribuía e comercializava os produtos dos demais concorrentes ao Grupo Sadia. Esse processo dificultava para a Sadia uma maior participação no mercado do sudeste e não estabelecia um plano de orientação de vendas para a unidade instalada em Concórdia, conforme se depreende do seguinte depoimento: "Entre os anos de 1945-1956, as empresas que distribuía os produtos Sadia em São Paulo davam preferência aos elaborados pelos frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul e aos grandes grupos multinacionais (Wilson, Anglo e Swift). Isso prejudicava as vendas do Grupo Sadia. Muitas vezes o Seo Attilio vinha a São Paulo resolver os problemas referentes a distribuição dos produtos." ²⁴

A resolução desses problemas veio em 1956, com o aluguel de um armazém localizado na Rua Paula Souza (São Paulo), destinado a distribuição e comercialização própria dos produtos Sadia na cidade de São Paulo. Esse sistema de distribuição direta seguiu a experiência precoce realizada em Bauru-SP em 1949. O depoimento a seguir ilustra o caso: "A implantação da filial na região deveu-se a iniciativa de Walter Fontana. Pesquisando por iniciativa de seu pai, Attilio Fontana, todo o interior paulista para viabilizar a expansão da Sadia, na época, presente apenas em Concórdia e São Paulo, capital, Walter escolheu Bauru. Importante

²⁴ Entrevista realizada com o Sr. Norberto Landman, São Paulo, 1992.

entroncamento ferroviário, representando fácil escoamento dos produtos interligando-os com Paraná e Mato Grosso.”²⁵

O depoimento acima deixa explícito a preocupação do Grupo Sadia penetrar no interior de São Paulo e no estado do Mato Grosso. Novamente, as condições pré-existentes (infra-estrutura) foram decisivas para a escolha do município de Bauru. Inicialmente essa unidade comercializava farinha de trigo e banha nos municípios de Bauru, Presidente Prudente, Assis, Ourinhos, Botucatu, Jaú, Araraquara, Campo Grande e Cuiabá.

Essas duas experiências frutificaram na seqüência interminável de novos empreendimentos comerciais. Desse modo, em 1967, o Grupo Sadia (composto pela unidade de Concórdia-SC, Moinho da Lapa-SP, Frigobrás-SP, Frigobrás-PR e Sadia S.A. Transportes Aéreos) aplicou um capital total de US\$ 37.037,00 para a fundação da Sadial (Sadia Comercial Ltda.) em São Paulo,²⁶ construída ao lado da Frigobrás.

O instrumento de constituição e início de atividade da Sadia Comercial Ltda. afirma que o “objetivo geral da Sadial era a comercialização de produtos alimentares em geral, produtos agropecuários, aparelhos e utensílios domésticos ou de utilização comercial e industrial, importação e exportação em geral, florestamento e reflorestamento, embalagens e acondicionamento de produtos em geral, transporte em geral por meio rodoviário, agenciamento de passagens e cargas aéreas e publicidade.”²⁷

Percebe-se, pelos objetivos estabelecidos anteriormente, que o Grupo Sadia procurava através de sua unidade comercial expandir-se horizontalmente em novas atividades. Contudo, destaca-se o fato do Grupo Sadia, precocemente, visualizar a constituição de uma Trading Co. já que a unidade comercial atuaria na “importação e exportação em geral”.

²⁵ Entrevista com o Sr. Tércio Talão, funcionário a 35 anos na unidade comercial de Bauru, na Revista Integração, ano 9, nº 82, 1967, pg. 19-20.

²⁶ A transformação da Sadia S.A. Transportes Aéreos em Transbrasil acabou obrigando a sua retirada do empreendimento em 1970.

²⁷ Conforme Instrumento de Constituição e início da Atividade da Sadia Comercial Ltda., Sadia, s.d., mimeo e Ministério da Indústria e Comércio, Departamento de Registro e Comércio - Cadastro de Empresas, São Paulo, vários anos.

Novamente, o Grupo Sadia assemelha-se aos grandes conglomerados japoneses que foram obrigados a partirem precocemente para a conquista do mercado mundial.

Após a constituição da Sadial-SP, deu-se início à instalação de filiais comerciais em vários pontos do território nacional. Os recursos oriundos para a instalação dessas unidades comerciais vieram da Sadia Concórdia (69,15%), Frigobrás (20,85%) e Moinho da Lapa (10%).²⁸ O quadro 4 demonstra o ano e a localização das unidades comerciais instaladas pelo Grupo Sadia.

Quadro 4 - Instalação das filiais comerciais

<i>Ano</i>	<i>Localização</i>
1968	Rio de Janeiro
	Brasília
	Belo Horizonte
	Ribeirão Preto
	Curitiba
	Londrina ^s
Concórdia	
1971	Recife
1976	Salvador
1977	Vitória
	Manaus
1979	Itajaí
	Fortaleza
1981	Campinas
1984	Campo Grande
1985	São José dos Campos
	Porto Alegre
1992	Santo André
1994	Porto Velho

Fonte: Informações obtidas através de entrevistas realizadas com Silvia Nesello, funcionária da Sadial SP, São Paulo, 1995.

Verifica-se no quadro 4 que a maioria das unidades comerciais foram instaladas no período de crescimento econômico (ciclo médio ascendente de 1968-1974) e nas grandes regiões metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Recife). Outras unidades foram instaladas em cidades e centros regionais. Contudo, a unidade comercial de Londrina foi desativada no início da década de 90.

²⁸ Idem, ibidem.

Além dessas unidades administradas pelo Grupo Sadia, coexiste ainda a presença de distribuidores diretos em vários estados brasileiros. Em muitos casos esses distribuidores eram ex-empregados da Sadial que resolveram ser distribuidores diretos com o apoio do Grupo Sadia. Esse processo foi impulsionado a partir de 1991.²⁹ Os distribuidores diretos localizados em Belém do Pará, Registro (SP), Foz do Iguaçu (PR), Cascavel (PR), Toledo (PR), Pato Branco (PR), Xanxerê (SC), Lages (SC), Porto União (SC), Joaçaba (SC), Chapecó (SC), Pelotas (RS), Passo Fundo (RS), Cruz Alta (RS) e Uruguaiana (RS), atendem as áreas não supridas pela Sadial. Contudo, em alguns casos existem uma superposição das áreas de mercado atendidas pela Sadial e os distribuidores diretos. Esses distribuidores acabaram por se constituir em empresas especializadas na estocagem, distribuição e comercialização dos produtos Sadia. Isso pode ser comprovado no quadro 5.

²⁹ Informações de entrevistas realizadas com Raul Mena Barreto e Silvia Nesello, São Paulo, 1995.

Quadro 5 - Estrutura funcional e operacional dos representantes exclusivos

Local	nº de empregados	vendedores	autom./caminhões	clientes	pop. atendida	média de pedidos do mês	total de municípios	capacidade de estocagem
Passo Fundo	32	11	10	2.800	1.087.578	4.580	69	...
Pelotas	15	11	09	1.980	1.390.000	4.000	24	...
Chapecó	14	05	06	850	540.480	2.800	33	...
Xanxerê	06	02	05	170	130.000	920	07	130.000
Joaçaba	06	02	03	235	180.000	800	13	35.000
Lages	40	10	15	2.280	470.000	3.840	32	...
Cascavel	38	12	17	2.400	800.000	5.600	35	230.000
Toledo	61	10	13	880	600.000	...	31	150.000
Pato Branco	26	09	13	2.038	725.000	2.444	38	147.000

Fonte : Relatórios dos distribuidores diretos, enviados a Sadial, Sadial, 1994. (elaboração do autor)

Pelo quadro 5, verificamos que esses representantes atendem a seguinte configuração espacial: 1) grandes áreas e grandes densidades populacionais (Passo Fundo, Cascavel, Toledo e Pato Branco); 2) grande área e média densidade populacional (Chapecó e Lages); 3) média área e grande densidade populacional (Pelotas) e 4) pequena área e baixa densidade populacional (Xanxerê e Joaçaba).³⁰ Verifica-se, ainda, que o maior número de clientes dos distribuidores diretos é exatamente nos municípios onde o Grupo Sadia não possui unidades produtoras como, por exemplo, Passo Fundo, Cascavel, Lages, Pato Branco e Pelotas.

Resolvido o problema de distribuição no mercado interno, com a constituição de filiais comerciais e distribuidores diretos, cabe, então, resolver o problema do mercado externo. "Um dos grandes problemas da Sadia era a distribuição de seus produtos na Europa. Nós tínhamos um representante na Alemanha e outro na Itália que eram responsáveis pelas vendas externas, mas sempre havia algum probleminha."³¹

A solução veio com a constituição, em meados da década de 80, das Trading Co., em São Paulo, Paranaguá, Milão, Tóquio e Buenos Aires. Esses conjuntos de unidades comerciais (no Brasil e no exterior) são responsáveis pela distribuição dos produtos como aves, bacons, banhas, congelados industrializados, cortes, enlatados, lingüiças, mortadelas, patês, presuntos, salames, salgados, salsichas, torresmo, ração, óleo de soja e margarina. Esses produtos acabam sendo distribuídos para os pontos de comercialização: bares, empórios e mercearias (55,7% de participação). Panificadoras (10,6%), Supermercados (8,7%). Açougues e avícolas (7,5%), restaurantes e clubes (7,0%) e outros (10,5%).

O sistema de comercialização dessas unidades comerciais (mercado interno e externo) é de uma grande heterogeneidade marcada pela

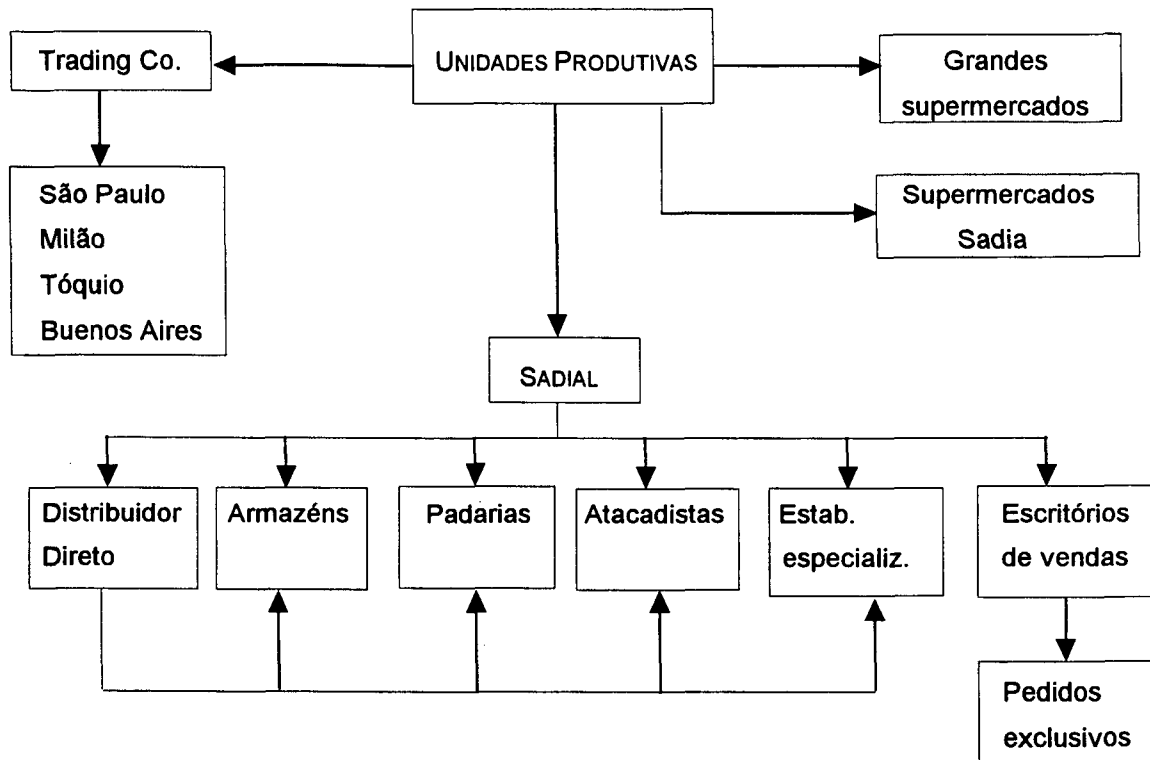
³⁰ Essa estrutura espacial foi elaborada levando em consideração a seguinte classificação:

Tamanho	área	densidade
pequena	0 a 15 municípios	0 a 200 mil habitantes
média	16 a 30 municípios	201 a 600 mil habitantes
grande	acima	acima

³¹ Informações obtidas através de entrevista com o Sr. Raul Mena Barreto, São Paulo, 1995.

coexistência de grandes empresas modernas e pequenos empreendimentos. A figura 16 demonstra a heterogeneidade do sistema.

Figura 17 - O Sistema de comercialização



Fonte: Informações obtidas através de entrevistas realizadas, Sadial, São Paulo, ago., 1995, elaboração do autor.

Verifica-se, na figura 17, que existiu 5 grandes sistemas de distribuição. O primeiro, marcado preferencialmente pelo abastecimento direto das unidades produtoras para os grandes supermercados de terceiros e do Grupo Sadia. A Sadia Oeste (Várzea Grande-MT), abastece os supermercados Eldorado (SP), Paes Mendonça (BA), Casas do Óleo (AM) e a Cofrima (AM). A unidade de Concórdia (SC), Chapecó (SC), Dois Vizinhos (PR), Toledo (PR), Francisco Beltrão (PR), Frigobrás (SP) e Duque de Caxias (RJ) abastecem os supermercados Carrefour (SP), Paes Mendonça (BA), Casas da Banha (RJ), Casas Sendas (RJ), Lojas Americanas (RJ), Eldorado (SP) e a Rainha Supermercados (RJ). As unidades de Concórdia (SC), Joaçaba (SC) e Chapecó (SC) abastecem diretamente os

supermercados Angeloni (SC) e Santa Mônica (SC). Os supermercados próprios do Grupo Sadia estabelecidos pelas unidades industriais correspondentes. Somente Várzea Grande (MT) abastece todos os demais supermercados. O segundo grande sistema consiste no abastecimento das unidades produtoras para as Trading Co. instaladas em São Paulo, Milão, Paranaguá, Tóquio e Buenos Aires. A unidade de comercialização em Milão com quatro empregados, atende o Oriente Médio (frango) e Europa (carne bovina). A unidade comercial de Tóquio abastece Tóquio e Hog Kong.³² Recentemente foi instalada a Trading Co. de Buenos Aires, visando a expansão dos produtos Sadia no mercado latino americano. O terceiro sistema consiste no abastecimento direto da Sadial para os supermercados armazéns, padarias atacadistas e estabelecimentos especializados. Entretanto, destacam-se os grandes supermercados responsáveis por 80% da distribuição dos produtos Sadia. Ademais, algumas unidades comerciais abastecem uma gama enorme de clientes. A Sadial de Itajaí, por exemplo, abastece os restaurantes industriais de empresas como Tupy, Sulfabril, Cevai, Artex, Teka, Hansen, Embraco, WEG, Ciluma, Canguru e restaurantes do SESI e Nutril. Essa unidade fornece ainda produtos para a Fenarreco (Brusque), Oktoberfest (Blumenau) e a Marejada (Itajaí). O quarto sistema consiste no abastecimento da Sadial para os distribuidores diretos, que abastecem áreas não atendidas pela Sadial. O quinto sistema refere-se ao abastecimento dos escritórios de vendas, responsáveis pelo atendimento de clientes exclusivos.

Esses cinco grandes sistemas de distribuição e seus respectivos fluxos apresentam a seguinte terminologia: a) venda a campo (entrega é feita pela Sadia); b) venda direta (das unidades produtoras aos grandes clientes); c) atacadistas (estabelecimento que compra em larga escala); d) institucional (estabelecimento que prepara e serve refeições a terceiros, por exemplo restaurantes); e) sem consumo local (é o varejo dos produtos); f) com consumo local (é o varejo onde os produtos são preparados, por

³² Informações obtidas através de entrevistas realizadas com o Sr. Raul Mena Barreto, São Paulo, 1995.

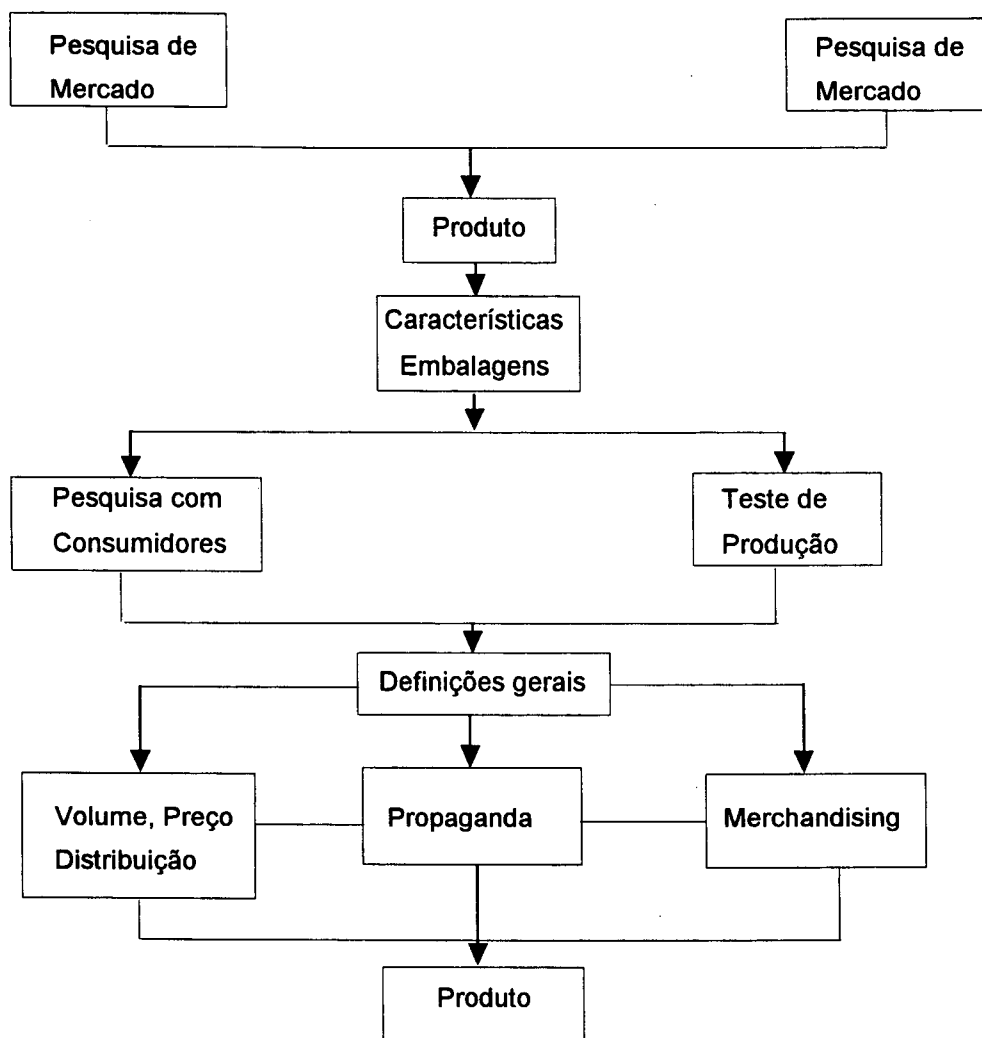
exemplo padaria); g) auto serviço (estabelecimento que vende o produto sem interferência de balconistas).³³

Essas estratégias de distribuição e comercialização do Grupo Sadia, acabaram por deslocar de algum modo a concorrência. Ressalta-se que as unidades comerciais do Grupo Ceval e do Grupo Perdigão são menores em termos de quantidade se comparadas com o Grupo Sadia. O Grupo Ceval, por exemplo, possui filiais comerciais em Blumenau, São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto, Rio de Janeiro e Brasília.

Essa estrutura de comercialização e distribuição é marcada por estratégias de marketing, merchandising e venda planejada dos produtos. Contudo, o processo inicia-se quando do lançamento de um determinado produto no mercado. Inicialmente é feito a pesquisa de mercado e a pesquisa de produção para uma visualização da área de mercado do produto (classificação sócio-econômica, faixa etária etc.) e a capacidade produtiva da empresa na geração do determinado produto (grau tecnológico, mão-de-obra, disponibilidade de flexibilizar a produção etc.). Elaboradas as pesquisas faz-se necessário identificar as características e a embalagem do produto. Elaborado o produto parte-se para a análise do volume, preço e distribuição, a propaganda e o merchandising. A figura 18 demonstra as etapas do desenvolvimento de um determinado produto.

³³ Conf. apostilas de formação e preparação de vendedores do Grupo Sadia, São Paulo, 1992.

Figura 18 - As Etapas de Elaboração dos Produtos



Fonte: Apostila de formação e preparação de vendedores do Grupo Sadia, Sadial, 1992.

Elaborada toda a estratégia de marketing do produto³⁴ caberia então fazer a comunicação do produto aos clientes no ponto de venda (merchandising). No caso do Grupo Sadia, a gerência de merchandising visa estabelecer aos seus empregados as seguintes estratégias: a) espaços maiores no ponto de venda que a concorrência; b) melhores localizações (área de grande fluxo de pessoas, espaços nas melhores secções das lojas, colocação dos produtos na parte central dos balcões); c) maior visibilidade

³⁴ Marketing "é um processo social e administrativo pelo qual o indivíduo e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam através da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas" (KOTLER, 1993:32).

dos produtos (face principal para fora e agrupada para dar impacto visual ao consumidor) e d) rotação dos produtos.

Elaboradas essas estratégias caberia aos vendedores planejar a venda dos produtos. Os vendedores, após um treinamento, recebem informações sobre: os principais clientes; qual a posição do grupo frente a concorrência; quanto podem vender; quais os principais problemas com cada área de atuação e cada cliente. Com essas informações, pegam o roteiro e saem a campo, anotando os pedidos no formulário de vendas, que serão entregues no final do dia ao setor de distribuição. Esse sistema de venda utilizado pelo Grupo Sadia é diferente dos novos sistemas já implantados no Brasil, nos EUA e na Europa, onde o vendedor munido de computador portátil transmite seus pedidos "on line" para a fábrica, gerando menos estoques.

Contudo, o Grupo Sadia, através da área de logística, subordinada a presidência executiva, implantou o sistema de roteirização de seus caminhões por computadores. Ademais, reduziu o número de caminhões distribuidores e está implantado uma estratégia logística de redução de estoque. Esse processo deve-se ao fato dos vendedores do Grupo Sadia serem obrigados a trabalhar preferencialmente com os melhores clientes (capacidade de venda e compra). Desta forma essas estratégias logísticas de marketing fornecem ao Grupo Sadia 150.000 clientes (pontos de venda) no Brasil e 43 países no exterior.

Pelo exposto, conclui-se que o Grupo Sadia constitui estrategicamente filiais de vendas no Brasil e no exterior como forma de evitar a dependência com os representantes. Por outro lado, em certas áreas de mercado o Grupo Sadia instalou escritórios de vendas e possibilitou a constituição de representantes exclusivos e não exclusivos. Esses representantes, por sua vez, atuam nas áreas de mercado, preferencialmente, no sul do Brasil a fim de atuarem competitivamente de forma agressiva com as unidades de vendas dos demais grupos agroindustriais do oeste catarinense (Ceval-Hering, Perdigão, Chapecó e Cooperativa Aurora Catarinense).

Essa estrutura de comercialização e distribuição dos produtos Sadia resultou na constituição de seis grandes sistemas de distribuição nos mercados interno e externo. Todos esses sistemas estão estrategicamente ligados à área de logística do grupo, capaz de elaborar estratégias de marketing, merchandising e de distribuição de um determinado produto.

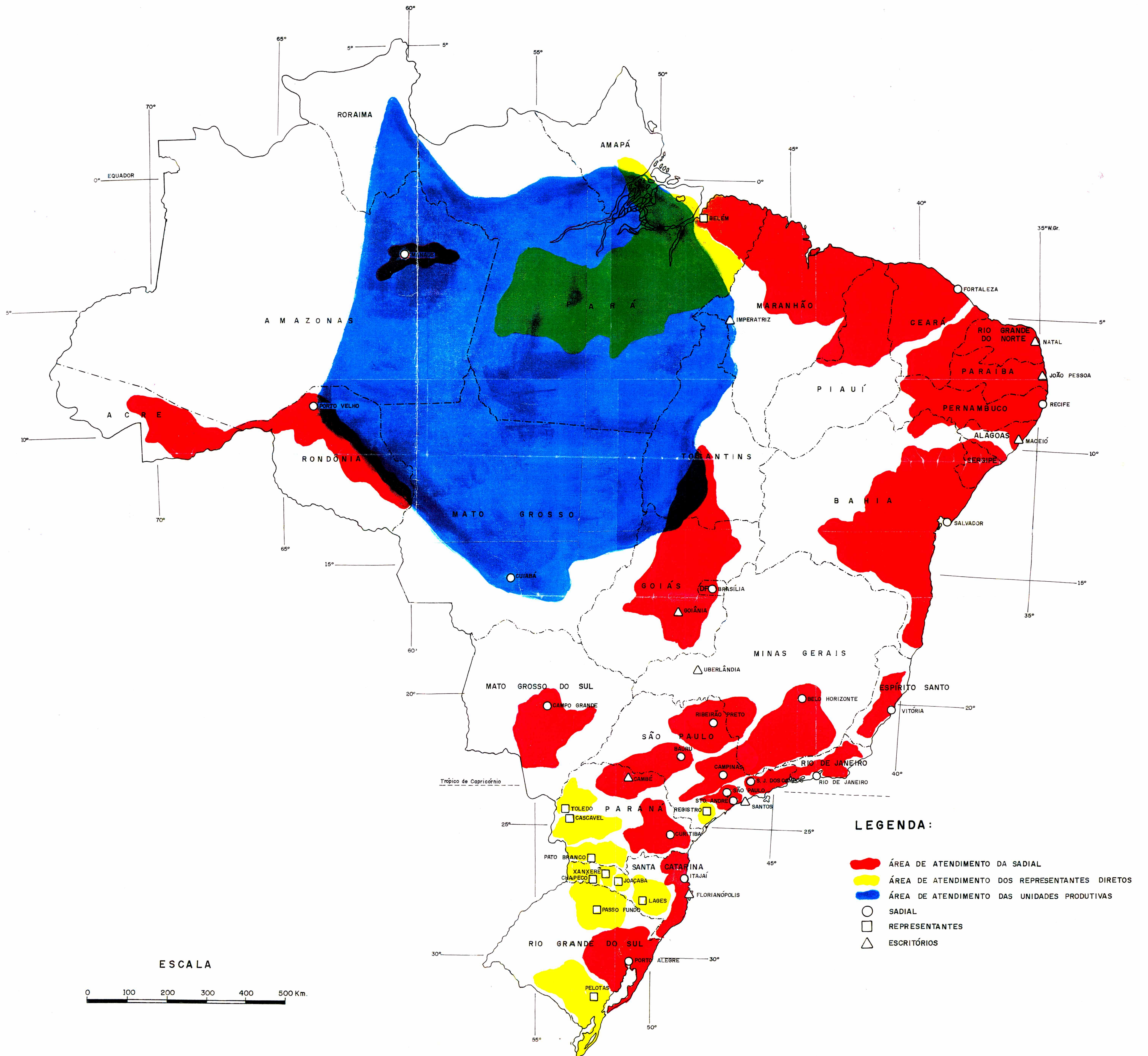
4.6 Os MERCADOS NACIONAIS E REGIONAIS

Afirmamos anteriormente, que o Grupo Sadia buscou constituir cinco grandes sistemas de distribuição e comercialização de seus produtos. Entretanto, a existência dessa estrutura não é uma condição suficiente para a realização final da mercadoria, isto é, a realização da mais-valia, base do processo de acumulação, se concretiza no mercado distribuidor, que sofrerá a influência das densidades econômicas e demográficas das regiões brasileiras e determinará a magnitude do mercado.

Esse aspecto é extremamente importante porque é fato indiscutível que a população e a renda no Brasil não estão distribuídas uniformemente pelo espaço geográfico e, portanto, o consumo absoluto e relativo dos produtos das agroindústrias do oeste catarinense serão diferenciados entre várias áreas do território nacional. Cabe destacar, ainda, que os níveis de renda mais elevados encontram-se nas áreas metropolitanas e urbanas e a proporção dos gastos com alimentação diminui a medida que aumenta o tamanho urbano (FAVA, 1984:47). Esse processo decorre do aumento considerável das despesas familiares com transportes, serviços etc. Portanto, quanto mais aumenta a despesa global nas áreas urbanas mais diminui as despesas com alimentação.

Diante dessas premissas quais as áreas de atuação das filiais comerciais do Grupo Sadia? Qual a estrutura espacial resultante? Qual a sobreposição de áreas atendidas pelas diferentes unidades e os distribuidores diretos?

FIGURA 19 - ÁREAS DE MERCADO DA SADIAL, REPRESENTANTES DIRETOS E UNIDADES PRODUTIVAS



Fonte: Informações obtidas através de Entrevistas realizadas na SADIAL, São Paulo, Setembro de 1995.

Verifica-se com base na figura 19, que existem três grandes estruturas geográficas. A primeira grande área de mercado composta pelo sul do Brasil e São Paulo, onde a presença das unidades comerciais Sadial, escritórios de vendas, representantes exclusivos e representantes não exclusivos acabam por reduzir o poder de atuação das metrópoles nacionais (São Paulo), e o poder das metrópoles regionais (Porto Alegre e Curitiba). Desta forma, as diferentes malhas de atuação das unidades comerciais, escritórios de vendas, representantes exclusivos e não exclusivos, deixam a área de mercado mais densa, baixando o seu nível hierárquico e categoria de capitais regionais (Bauru, Campinas, Ribeirão Preto).

Verifica-se ainda, por um lado que nessa área de mercado as unidades comerciais de São Paulo, atendendo cerca 12.000 clientes em 38 municípios, a unidade de Santo André atendendo 16.000 clientes em 19 municípios e uma receita de venda mensal em torno de US\$ 6,5 milhões, a unidade de Porto Alegre e a unidade de Itajaí abastecendo 3.901 clientes em 44 unidades com uma receita de vendas em torno de US\$ 2 milhões, procuram ter seu raio de ação nos estados onde estão inseridas. A unidade de Itajaí, por exemplo, com 1.879 m² construídos, 75 empregados distribuem mais de 600 toneladas de produtos/mês num raio de 350 km. Seus sete caminhões chegam a Florianópolis, Laguna, Criciúma, Tubarão e até Sombrio. Ao norte de Santa Catarina, atingem as cidades de Joinville, São Francisco, São Bento, Rio de Negrinho e Jaraguá do Sul. No Vale do Itajaí servem Blumenau, Brusque, Gaspar e Rio do Sul.³⁸

Por outro lado, as unidades de Campinas, atendendo 5.135 clientes em 84 municípios e uma receita mensal de US\$ 33 milhões, a unidade de São José dos Campos com 5.300 clientes em 63 municípios e receita da ordem de US\$ 3,4 milhões; a unidade de Ribeirão Preto com 9.747 clientes em 148 municípios e receita mensal em torno de US\$ 33,5 milhões; a unidade de Bauru com 4.700 clientes em 133 municípios e receita de US\$ 2,7 milhões e a unidade de Curitiba com cerca de 2.934 clientes em 54 municípios e receita mensal auferida em torno de US\$ 1,7 milhões, acabam por ter o seu raio de ação em áreas dispersas. Isto é, unidades comerciais

³⁸ Conforme relatórios da Sadial, São Paulo, 1994.

que atendem áreas de mercado no estado de origem e nos outros estados. Enquanto as unidades do interior de São Paulo atendem o estado de origem e Minas Gerais (Campinas com raio de ação de 350 Km e Ribeirão Preto com raio de ação de 470 km) e Rio de Janeiro (São José dos Campos com raio de ação de 300 km) e Paraná (Bauru com raio de ação de 600 km) a unidade de Curitiba atende o seu estado e a região do extremo norte do estado de Santa Catarina, perfazendo um raio de ação em torno de 300 km.

Nessa grande área de mercado podemos perceber ainda que na maioria dos casos existe uma delimitação do raio de atuação dos representantes diretos. Exceção feita ao representante instalado em Cascavel que acaba por atuar diretamente nas áreas de mercado do representante instalado em Toledo. Essa hierarquia em termos de raio de ação pode ser verificada também no caso das unidades comerciais Sadiat em relação aos representantes exclusivos. Em Santa Catarina, por exemplo, a unidade comercial instalada em Itajaí tentou por várias vezes seguidas atender a região oeste catarinense. Entretanto, a presença dos representantes impedem a participação dessa unidade nessa área de mercado.

A segunda grande área de mercado é composta pelas metrópoles regionais (Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife e Fortaleza). Essa segunda grande área caracteriza-se pela presença de unidades comerciais e escritórios de vendas. Nesse segundo caso as áreas de mercado são gigantescas em termos de raio de ação e as unidades comerciais acabam por atuarem nos estados de origem e nos demais estados. Assim, a unidade do Rio de Janeiro com cerca de 15.000 clientes em 140 municípios e uma receita mensal de vendas em torno de US\$ 2,7 milhões acaba por atender Rio de Janeiro e o Espírito Santo, perfazendo um raio de ação de 400 km. A unidade de Recife com 4.973 clientes em 162 municípios e uma receita mensal de US\$ 1,4 milhões, aproximadamente, estende seu raio de ação (800 km) para a Paraíba, Ceará, Bahia, Rio Grande do Norte e Alagoas. Todavia, Belo Horizonte com 8.798 clientes em 156 municípios acaba por ser a exceção já que atende apenas o seu estado. Portanto, nessa segunda grande área os escritórios de vendas

escritórios de vendas e representantes exclusivos (centro-oeste e norte do país) acabam por cobrir a grande extensão territorial do Brasil. A disputa entre a Sadia, escritórios de vendas, representantes exclusivos e não exclusivos passa a ser marcada não pela competição de preços, mas pela capacidade de promoção de vendas e o comportamento do investimento em face do crescimento dos mercados. A concorrência se intensifica em mercados mais distantes das fábricas, onde os representantes diretos podem atuar em condições semelhantes com as unidades comerciais no que se refere ao custo de distribuição. Isto pode ser comprovado pelo fato da unidade comercial instalada em Imperatriz do Maranhão ter sido fechada em 1994 em virtude de disputas existentes com o representante direto de Belém.

Cabe ressaltar, ainda, que no sul do Brasil, onde o Grupo Sadia possui a maioria de suas unidades produtivas, existem poucas unidades comerciais e muito mais representantes exclusivos, visando uma participação mais agressiva no mercado. A existência de mais de 20 empresas diretamente envolvidas na industrialização de produtos cárneos e alimentos secos, instaladas no sul do Brasil, obrigaria ao Grupo investir constantemente em publicidade, promoções, eventos etc. na conquista desse mercado. Assim, a criação desses representantes exclusivos reduz os gastos para as conquistas dos mercados altamente competitivos.

Com a análise da estrutura locacional das empresas de comercialização, dos escritórios de vendas, dos representantes exclusivos e dos não exclusivos e suas respectivas áreas de mercado a concluir que trata-se de um espaço diferenciado, onde cada sistema de distribuição possui uma lógica locacional própria. Ora estão concentradas em um determinado ponto do território nacional (sul do Brasil e São Paulo) afins de manterem o mercado conquistado, ora estão dispersas por pontos estratégicos (Brasília, por exemplo) afins de conquistarem novas áreas de mercado. Essa estrutura, composta por uma desigualdade espacial, contém uma racionalidade própria ao processo de expansão do Grupo Sadia que acabam por criar uma estrutura espacial hierarquizada.

CONCLUSÃO

Durante as primeiras décadas do século XX, a região oeste catarinense foi ocupada por pequenos agricultores de origem alemã e italiana oriundos do Rio Grande do Sul. Motivados pelo esgotamento das colônias gaúchas, pelas terras novas e baratas do oeste barriga-verde, pela construção da Estrada de Ferro Paraná-Santa Catarina e pela valorização dos produtos alimentares, esses agricultores dedicaram-se a uma policultora composta de trigo, feijão, alfafa etc., bem como animais de pequeno porte (suínos, por exemplo).

Parte dessa produção era entregue ao capital comercial interno e externo, que promovia progressivamente a integração econômica da região (leia-se pequena produção mercantil) à expansão industrial do sudeste brasileiro. À medida que aumentava esse intercâmbio, dois processos econômicos ocorriam simultaneamente. Por um lado, parte desses pequenos produtores experimentava novamente a especialização produtiva, sua mercantilização, a acumulação de capital e a diferenciação social, devido principalmente à comercialização de suínos e alfafa com os mercados paulista, fluminense, entre outros. Ressalte-se que essa pequena produção já experimentara uma agricultura comercial nas antigas colônias do Rio Grande do Sul. Por outro lado, o capital comercial local, que nasceu no seio da pequena produção, agigantou-se diante do capital comercial externo, passando a constituir mercados oligopsônicos com os pequenos produtores e a investir parte de seus recursos em atividades artesanais (oficinas mecânicas) e manufatureiras (madeireiras, frigoríficos e moinhos).

Portanto, a gênese do capitalismo no oeste catarinense se inscreve no movimento amplo da expansão da pequena produção mercantil. Isto é, o nascimento e ascensão de capitalistas (pequenos produtores abastados e comerciantes que transformaram-se em industriais) oriundos das fileiras dos produtores diretos. Esse foi o caso de Attilio Fontana que, após ter sido empregado de uma casa comercial e comerciante passou a investir seus recursos em atividades manufatureiras, como por exemplo, no frigorífico e moinho recém instalado na cidade de Concórdia.

As unidades industriais constituídos originalmente por capitais locais no início da década de 40, sofreram desde logo a concorrência com os grandes frigoríficos multinacionais instalados em São Paulo e no Rio Grande do Sul e os moinhos localizados no litoral brasileiro. Contudo, os frigoríficos de pequeno porte do oeste catarinense partiram agressivamente para a conquista do mercado interno brasileiro deslocando ou até mesmo adquirindo seus concorrentes. Esse processo contou precocemente com a articulação de 4 grande estruturas de sustentação - a saber: técnica; administrativa; econômica/financeira e espacial.

A estrutura técnica das agroindústrias do oeste catarinense é marcada por uma extraordinária integração vertical. Contudo, esse processo foi sofrendo alterações ao longo da trajetória das agroindústrias e das suas próprias necessidades. Assim sendo, o primeiro grande momento constituiu-se na criação de pequenas oficinas mecânicas, anexas as unidades industriais, capazes de criarem peças de reposição para as máquinas sucateadas oriundas dos frigoríficos instalados no Rio Grande ou até mesmo capazes de desmontar e montar as primeiras máquinas importadas da Europa. Da mesma forma, adquiriram madeireiras para a confecção de suas próprias caixarias(embalagens). Esse processo de integração verificado foi sendo gradativamente estendido aos demais setores produtivos.

A necessidade de regular de matéria-prima, fez surgir no oeste catarinense, a exemplo do que já vinha ocorrendo nos EUA e Europa, o sistema de aprisionamento de pequenos produtores mercantis, que serviram

de base para o processo de modernização agrária do estado de Santa Catarina.

A aceleração do número de animais abatidos (suínos e aves) e a inserção das agroindústrias do oeste catarinense no mercado de produtos alimentares da região sudeste do Brasil, obrigou-as a investimentos nos setores de energia elétrica (construção de usinas hidrelétricas), no sistema de transporte (criação de empresas aéreas e manutenção de frotas de caminhões) e no sistema de distribuição de seus produtos (constituição de filiais de vendas em várias regiões brasileiras em substituição aos diferentes representantes não exclusivos), visando a diminuição dos custos operacionais e, conseqüentemente, a conquista de fatias do mercado dominado pelos frigoríficos instalados em São Paulo e no Rio Grande do Sul.

Entretanto, essa integração verificada foi sendo readaptada a medida que as agroindústrias analisadas adquiriam um caráter nacional internacional. Assim sendo, partiram para a aquisição de tecnologia de ponta nos EUA e Europa, através de participação em seminários, feiras, visitas e joint venture. Essa nova estratégia contara não mais com oficinas mecânicas, mas sim com um departamento de engenharia capaz de readaptar essa nova tecnologia aos padrões produtivos. Esse novo departamento, graças aos investimentos dos grupos em P&D, são capazes de criarem novas técnicas operacionais, novos produtos, etc. Ressalte-se que algumas agroindústrias do oeste catarinense contam com a presença de técnicos europeus coordenando esses departamentos.

A padronização das fontes de matéria-prima e a necessidade de um melhoramento qualitativo dessas fontes fez surgir no interior das agroindústrias em apreço os laboratórios de pesquisas genéticas. Esses laboratórios acabaram desembocando na constituição de grandes fazendas agropastoris, responsáveis pelas pesquisas e até mesmo como grande fornecedora de matéria-prima ao sistema produtivo. A exemplo das fazendas agropastoris, os grupos agroindustriais, Sadia por exemplo, partiram para constituição de um outro sistema de integração com os pequenos produtores. Trata-se na verdade de transformar uma unidade

familiar em uma empresa rural, que contará com fábrica de ração, sistemas computadorizados, plantação de milho, plantação de feijão e famílias assalariadas responsáveis pelo fornecimento de mão-de-obra. Portanto, um sistema combinando sistema integrado e empresas rurais.

Essas alterações se fizeram presente nas fontes de energia, água, problemas de dejetos e nos sistemas de transporte. Na produção de energia, as usinas, até então construídas e administradas pelas agroindústrias do oeste catarinense foram sendo gradativamente transferidas ao Estado, que responsabilizou-se pela instalação das novas redes de distribuição. A utilização de uma enorme quantidade de água quente obrigou as agroindústrias a investirem em áreas de reflorestamento. A madeira serve para o aquecimento de suas caldeiras, o que diminui consideravelmente o uso de energia elétrica fornecida pelo Estado. Do mesmo modo, o elevado consumo de água obrigou aos grupos agroindustriais a investirem nesse setor. Esses investimentos foram realizados através de convênios com prefeituras locais e/ou governo dos estados onde as agroindústrias possuem unidades produtivas. Essas estratégias de convênios com o Estado se faz presente também no caso dos dejetos, como por exemplo, o tratamento de esgotos e despoluição dos afluentes dos rios (Uruguai e Tietê). Portanto, um processo de privatização dos serviços de utilidade pública. Desta forma, verifica-se, no que se refere as fontes de energia um processo de desintegração vertical (energia elétrica) combinado com integração vertical.

No que se refere os sistemas de transportes os grupos econômicos analisados partiram precocemente para o processo de terceirização do transporte de suas cargas. Isto é, os grupos econômicos constituíram uma rede regular e cativas de empresas prestadoras de serviços. Esse novo sistema isenta as agroindústrias de um custo relativamente alto para a manutenção de uma frota própria. Já a empresa aérea passou a transportar apenas passageiro, tendo a sua razão social e administrativa transferida ao filho do patriarca do grupo Sadia. Contudo, o transporte de seus produtos das unidades comerciais aos pontos de venda é realizado por frota própria

das agroindústrias. Esse último sistema poderá num futuro próximo desembocar em um processo de terceirização.

As unidades comerciais, constituídas a partir do final da década 40, foram sendo obrigadas a conviverem e concorrerem, a partir de 1980, com os representantes (distribuidores diretos) instalados em diferentes cidades brasileiras. Essa foi a estratégia utilizada, ao menos pelo grupo Sadia, para diminuir os espaços de atuação das empresas congêneres.

Portanto, em todos casos existe uma simbiose entre um sistema de integração vertical (produção própria) e um sistema terceirizado. Essa combinação reduz a dependência dos grupos agroindustriais em relação quer a um sistema quer a outro, assegurando inclusive uma estratégia de domínio e de tomada de decisão nas diferentes etapas do processo produtivo.

Essa estratégias acabaram por fornecer aos grupos agroindustriais do oeste catarinense um sistema produtivo moderno e acelerado. Esse processo iniciado pelo abate de suínos seria gradativamente transferido a produção de aves, rações, esmagamento e envasamento de soja, abate de bovinos e produção de margarina. Portanto, uma política integralizada de especialização e diversificação produtiva. Na verdade, as agroindústrias do oeste catarinense partiram agressivamente para uma política de agregar valores aos produtos. Trata-se de um intenso processo de constituição e lançamento de novos produtos do mercado, como por exemplo, produtos empanados de frango, diferentes tipos de salames e salsichas, hambúrguer de frango, pratos semi-prontos, etc. Essa política desembocou, por um lado, na constituição de várias plantas industriais de dimensões gigantescas especializadas na produção de um determinado número de produtos. Entretanto, essas unidades produtivas desempenham também, exceção feita a São Paulo e Rio de Janeiro, para o caso Sadia, a função de desossa e cortes, isto é, todas as fases do processo produtivo. Portanto, mesmo que haja um intensa especialização produtiva das unidades, a pura existência das outras fases do processo produtivo (micro plantas anexas as unidades de abate), podemos afirmar a existência de um flexibilização produtiva, pois para o caso do grupo Sadia, todas as unidades de abate de suínos, aves e

bovinos podem e são grandes unidades de industrializados (presunto, salsichas, almôndegas, hambúrguer, etc.).

Por outro lado, a consequência dessa política foi transformar, num período de apenas 20 anos (pós 70), as agroindústrias do oeste catarinense nas maiores produtoras de alimentos no Brasil e no mundo. Em muitos casos a produção brasileira e das agroindústrias do oeste catarinense superaram a produção mundial. Contudo, essa produção não destina-se somente ao mercado externo, mas também ao mercado interno. Em termos de mercado interno a presença das agroindústrias do oeste catarinense é mais intensa em São Paulo e no Rio de Janeiro. No primeiro mercado a explicação recai na existência de um elevado número de produtores locais, acirrando assim, a concorrência. No segundo mercado a explicação deriva da não existência de produtores locais. O acirramento da concorrência se faz presente também em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul. Em termos de mercado em expansão podemos indicar o Centro-Oeste, principalmente Brasília. Já nos mercados do nordeste a participação das agroindústrias do oeste catarinense é pequena e não é agressivamente disputado, a não ser na comercialização de certos produtos industrializados.

Essa estrutura técnica, capaz de alavancar as agroindústrias do oeste catarinense a concorrência mundial, criou unidades industriais com níveis de inserção diferenciados. Assim sendo, teríamos, para o caso do grupo Sadia, unidades nacionais e internacionais localizadas no Sul e Centro-Oeste do Brasil, unidades pertencentes ao mercado nacional localizadas em São Paulo, Rio de Janeiro e interior de São Paulo e unidades regionais localizadas no Sul; do Brasil, São Paulo, Rio de Janeiro, interior de São Paulo e Centro-Oeste brasileiro.

Essa estrutura técnica marcada pela combinação de integração vertical e terceirização trouxe, por um lado, vantagens competitivas para as agroindústrias do oeste catarinense em termos de custos em relação aos grandes frigoríficos multinacionais instalados no Brasil. por outro lado, proporcionou o desenvolvimento de novos produtos com maior valor agregado, intensificou a diferenciação de produtos como forma de concorrência, diversificando as novas áreas de mercado.

Todavia, essa estrutura técnica está altamente relacionada a estrutura administrativa das agroindústrias do oeste catarinense.

As agroindústrias analisadas apresentam uma estrutura administrativa longe de ser baseada nos estilos ocidentais de profissionalismo. Na verdade durante sua trajetória histórica o controle gerencial e administrativo era de responsabilidade do fundador da empresa: Attilio Fontana para o caso Sadia e Saul Brandalise para o caso da Perdigão. Entretanto, o processo sucessório de administração e gerência não foram os mesmos para ambos os casos.

No grupo Sadia, Attilio Fontana no início de sua atividade como comerciante cercava-se de irmãos e sobrinhos para a condução de seus negócios. Como industrial, continuou privilegiando seus irmãos, sobrinhos e gradativamente abria espaço para os empregados, os quais gradualmente iam sendo incorporados. Soma-se a estes os que acabaram por se casarem com as filhas do patriarca. Portanto, a estrutura administrativa é composta por membros altamente ligados a empresa e a família, mas a Attilio Fontana recairia a centralização administrativa. Essa estrutura perdurou até final da década de 80, quando um acordo entre acionistas reformulou a estrutura administrativa do grupo. Nessa nova estrutura, o patriarca Attilio Fontana transferiria para seus genros, netos e executivos de carreira a centralização hierárquica do grupo. Essa nova estrutura está calcada em Conselho Superior de Administração, composto por familiares e executivos de carreiras e quatro grandes unidades de negócios, composta por executivos de carreiras. Desta forma, verificamos para o caso do grupo Sadia uma estrutura administrativa muito familiar próxima aos grandes conglomerados japoneses. Essa estrutura acabou por concentrar o capital do total do grupo nas mãos de uma única família ou suas ramificações (produtos de casamento ou executivos de carreira). Neste caso, a empresa nascida de esforços de capitais locais, continua a ser em sua maior parte de capitais locais, não havendo a presença de capitais externos. Esse processo é novamente semelhante ao casos da Coréia e do Japão, onde um conglomerado passa a constituir novas empresas com participação acionária superior a 50%.

No grupo Perdigão, apesar de na essência o processo sucessório ser o mesmo, na prática os filhos que acabaram por herdar a estrutura montada, tiveram que precocemente buscar administradores fora da empresa. Esse processo acabou criando um certo conflito no interior do grupo pois, enquanto os profissionais contratados externamente buscavam e introduziam novos modelos administrativos, os familiares buscavam uma certa manutenção da antiga estrutura. Portanto, o grupo em análise sofria constantemente readaptações e, por certo, acabaria por não ter uma linha de administração delineada. Esse processo - somado a má administração dos filhos do patriarca - desembocou na venda da Perdigão, em 1995, a um pool de oito fundos de pensão e ao grupo WEG. Desta forma, o controle acionário do grupo foi pulverizado entre os fundos de pensão e o grupo WEG, transformando uma empresa genuinamente nascida de capitais locais em uma empresa de capitais externos a região oeste Catarinense

Essa estrutura administrativa familiar foi responsável pela regulação das relações trabalhistas que se estabeleceram no oeste catarinense e no conjunto dos grupos agroindustriais.

Os primeiros trabalhadores incorporados pelo Grupo Sadia ao processo produtivo eram oriundos das fileiras de agricultores e de atividades industriais do Rio de Grande do Sul. Esses trabalhadores eram selecionados e colocados em postos de serviços conforme a sua habilidade. Entretanto á medida que o Grupo Sadia expandia-se vertical e horizontalmente, via modernização tecnológica e novos ramos produtivos, fazia-se necessário o aperfeiçoamento dessa mão-de-obra. Assim sendo, a Sadia absorveu técnicos na Europa e no Brasil, passando gradativamente a treinar no interior de suas unidades industriais essa mão-de-obra.

O resultado disso foi o aumento considerável da composição orgânica do capital e o aumento da produtividade no interior dos grupos agroindustriais do oeste catarinense. O processo de exploração da mão-de-obra (12 horas de trabalho por dia, trabalhos forçados, trabalhadores requisitados aos sábados e domingos etc.) era camuflado por mecanismos extra-econômicos, tais como o paternalismo e o assistencialismo.

Em tal contexto, boa parte da mão-de-obra passou a se referir à empresa e ao patrão como se fossem membros de uma única família que deveria viver em harmonia, isto é, entre o capital e o trabalho não deveria haver contradições. Esse aspecto foi reforçado a tal ponto que os próprios diretores das empresas eram e são diretores do sindicato. Neste caso a empresa acaba por se antecipar aos movimentos reivindicatórios. Contudo, esse processo é muito comum no oeste catarinense, não podendo ser estendido aos demais estados onde os grupos agroindustriais possuem unidades produtivas como em São Paulo. Por outro lado, os trabalhadores que se aposentaram acabam por ter uma relação de emprego vitalício com as empresas, pois muitos ainda são requisitados para dar consultoria e/ou são constantemente homenageados.

No que diz respeito aos modos de organização do trabalho, poderíamos afirmar que as agroindústrias do oeste catarinense incorporam o *taylorismo*, mas acrescentaram a ele uma estrutura familiar. Portanto, paradoxalmente, apresenta-se como uma combinação de aspectos modernos e aspectos arcaicos.

Em termos de estrutura econômica financeira foi verificado que as agroindústrias do oeste catarinense apresentaram melhor performance nos indicadores que o ramo alimentar brasileiro e a indústria da transformação, durante toda a década de 80. Contudo, quando foi feita a comparação entre a Sadia, a Perdigão e Cevai-Hering, verificou-se que tanto no grau de endividamento, na liquidez corrente, na margem líquida como na rentabilidade do ativo, o Grupo Sadia apresentou melhores resultados que os demais.

Essa melhor performance resulta de uma estrutura técnica mais ampla combinação de integração vertical e terceirização de produtos mais especializados, diversificados, com maior valor agregado, excelente sistema de distribuição e comercialização e, uma criação e obtenção de certos mercados específicos) e uma estrutura administrativa segura, ágil e eficiente, que ao reter o máximo de lucros, aplicando-se cuidadosamente na mesma atividade produtiva e, reduzindo ao máximo os empréstimos bancários, a não ser, é claro o dinheiro barato dos bancos de

desenvolvimento e dos diferentes sistema de financiamento estatal, promoveu um padrão de acumulação que garantiu a liderança do Grupo Sadia na produção nacional de carne bovina, suína, aves e na produção de soja.

A combinação dessas três estruturas referidas proporcionam aos grupos em apreço, principalmente à Sadia, uma estratégia espacial para a valorização e reprodução do capital. Assim, sendo o primeiro momento refere-se as estratégias de desdobramento espacial do capital. Cronologicamente existiram três etapas: 1ª) de Concórdia para a região próxima; 2ª) de concórdia para São Paulo e 3ª) de Concórdia e São Paulo para o Centro-Oeste brasileiro e Rio de Janeiro. Quanto aos tipos espaciais de deslocamento verificou-se três grandes áreas: Sul do Brasil; São Paulo, interior de São Paulo e Rio de Janeiro e Centro-Oeste. Essas áreas foram escolhidas com base na sua capacidade de fornecer matérias-primas (Sul, interior de São Paulo e Centro-Oeste) e na sua capacidade de serem grandes centros consumidores (São Paulo e Rio de Janeiro). Nessas estratégias, os maiores investimentos realizados pelo Grupo Sadia, a fim de melhorar os processos produtivos a jusante e a montante, foram exatamente nas unidades com maior capacidade de crescimento, maior capacidade de diferenciação produtiva e agregação de valor e, voltadas aos grandes mercados consumidores internos e externos.

O deslocamento do capital para as áreas fornecedoras de matéria-prima e os fluxos entre essas áreas e as unidades produtivas geraram a seguinte configuração espacial: a) unidades abastecidas no Sul e regionalmente (Santa Catarina, Paraná e Centro-Oeste); b) unidades abastecidas nacionalmente - São Paulo e Duque de Caxias.

Cabe ressaltar que as áreas fornecedoras de matéria-prima do Grupo Sadia foram sendo criadas à medida que o grupo expandia-se horizontalmente. Assim, nas áreas onde predominam pequenos produtores, Sul e interior de São Paulo, a Sadia procura estimular o sistema de integração, nas áreas onde predominam os latifúndios (Centro-Oeste), procura, por um lado, criar suas próprias fontes de matéria-prima - fazendas

agropastoris em Goiás, Cáceres, entre outras - e, por outro, adquiri-las de terceiros - gado e soja.

A essas estratégias somam-se a distribuição e comercialização dos seus produtos no mercado interno e externo. Este processo veio com a constituição, num primeiro momento, com a constituição de filiais comerciais em áreas metropolitanas - Rio de Janeiro, Belo Horizonte e São Paulo - em substituição aos representantes e, num segundo momento, com a constituição de filiais comerciais em cidades e centros regionais - Itajaí, Campinas etc. - distribuidores diretos, concentrados no sul do Brasil, escritórios comerciais e distribuidores exclusivos. Quanto ao mercado externo a Sadia constituiu no início da década de 80 as Trading Co: São Paulo, Paranaguá, Milão, Tóquio e Buenos Aires.

Esse conjunto de unidades comerciais criou cinco grandes sistemas de comercialização e distribuição dos produtos que estão diretamente ligados ao departamento de logística do Grupo Sadia. Esses sistemas acabaram por constituir três grandes áreas de mercado: 1ª) São Paulo e sul do Brasil; 2ª) área de mercado composta por metrópoles regionais (Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife e Fortaleza e, 3ª) Centro-Oeste, Manaus, Belém, Porto Velho e Brasília. Essas áreas de mercado são, portanto, concentradas em determinado ponto do território nacional, sendo portanto, dispersas em pontos estratégicos, a fim de conquistarem novas áreas de mercados.

Essas quatro grandes estruturas de sustentação das agroindústrias do oeste catarinense, principalmente, do Grupo Sadia, contou ainda com o apoio direto ou indireto do Estado na consolidação de suas estratégias operacionais. Destaca-se nesse caso a política de substituição de importações que ao gerar os ciclos médios brasileiros através de suas medidas político-institucionais, possibilitaram o crescimento do mercado interno e, por conseguinte, das indústrias produtoras de alimentos. Essa política adotada visou ainda, num segundo momento, a inserção dessas agroindústrias na divisão internacional do trabalho através de isenção de impostos, créditos etc. Contudo, só foram capazes de conquistar o mercado externo, as agroindústrias que mostraram-se determinadas a superar a

fragilidade tecnológica e produtiva, introduzir estratégias de gestão, buscar uma capacitação tecnológica e produtiva, conquistar mercados, criar uma infra-estrutura, adotar uma política econômico-financeira segura e capazes de visualizar o funcionamento político-institucional macro-econômico. Portanto, todos esses fatores foram determinantes da competitividade das agroindústrias do oeste catarinense.

Em termos de perspectiva, o cenário mundial das agroindústrias nos atenta para o acelerado processo de concentração e centralização do capital, com empresas de diferentes ramos produtivos direcionando recursos para o ramo alimentar. Porém, verifica-se, também, que grande parte das agroindústrias alimentares estão investindo gradativamente mais recursos nas áreas de P&D, principalmente no que diz respeito à biotecnologia. Esses recursos visam aumentar a vida útil, melhorar os sabores, diminuir as calorias etc. dos alimentos. Portanto, estamos caminhando para uma transformação radical da natureza, pois trata-se de produzirmos cada vez mais alimentos com apoio nas ciências biológica e química em substituição à física. Por trás dessas estratégias estão presentes ainda a constituição de um mercado global de alimentos, onde cada vez mais, nos países subdesenvolvidos presenciaremos produtos cada vez mais com valor agregado de origem forânea. Contudo, na Europa, verifica-se que algumas agroindústrias lutam constantemente com seus governos, solicitando um mínimo de política protecionista, como forma de protegerem-se das investidas de outros países no seu setor alimentar.

Essas tendências mundiais acabam por tomar corpø tanto, na agroindústria brasileira, como nas agroindústrias do oeste catarinense. Apesar de atualmente o Brasil ser um dos maiores exportadores de carne de frango, óleo de soja, carnes enlatadas, suco de laranja, farelo de soja e outros produtos agroindustriais, nem todas agroindústrias do Brasil estão preparadas para concorrência mundial marcada pela ideologia neo liberal e, nesses casos presenciaremos um intenso processo de investida de capitais externos nesse setor. Ressalta-se que, diferentemente, do que aconteceu com vários ramos produtivos brasileiros, durante o processo de industrialização que acabaram desnacionalizando-se, o ramo alimentar

principalmente no setor de abate dos animais e óleos, passou por um processo inverso.

No que diz respeito as transformações possíveis no Grupo Sadia como um todo, verificar-se-á uma política de investimentos nas áreas de abate de animais, processamento de carne e alimentos industrializados e no esmagamento de óleo de soja. Essa política passará necessariamente por um processo de internacionalização do grupo, através da instalação de unidades produtivas em outros países. O primeiro passo ocorreu com a joint venture formada com a granja Tres Arroyos da Argentina e o governo chinês para a instalação de um restaurante nesse país. Essa parece ser também o projeto elaborado pelo grupo Ceval-Hering e Perdígão. Quanto ao Grupo Chapecó, os projetos visavam maior investimento nas áreas de abate e industrialização de carne suína e aves. Já a Cooperativa Central Oeste Catarinense, além dos investimentos na área de suínos e aves já está desenvolvendo projetos nas áreas de suco de laranja, suco de limão e de uva.

Espero que esse trabalho tenha conseguido, se não totalmente, mas parcialmente alcançar os objetivos estabelecidos. Contudo, muitas questões surgiram no decorrer da elaboração do presente e deverão preencher as lacunas existentes e poderão servir para um futuro próximo a elaboração de uma nova pesquisa. Assim sendo, em nível mundial, quais as agroindústrias de carne e óleo de soja que poderão investir no território brasileiro provocando a sua desnacionalização? Como estão sendo articulados os processos de participação de capital estrangeiro nas agroindústrias brasileiras? Quais as possíveis conseqüências para as agroindústrias francesas, italianas e holandesas com a união européia? Por que alguns produtos brasileiros, como por exemplo, carne de peru, passa por um novo processamento industrial nas agroindústrias holandesas? Todas as unidades abatedouras de frango do Brasil possuem as mesmas características técnico-produtivas do Grupo Sadia? Por que os caminhões de frango, salames e outros que saem de Concórdia em direção nordeste ou centro-oeste são obrigados a pararem em São Paulo e emitirem outra nota fiscal? Qual a importância do ICMS nesse processo? Diante das investidas

dos demais grupos catarinenses e brasileiros no abate e comercialização de carne de aves e suínas, quais são as estratégias do Grupo Sadia? Por que o Grupo Sadia está perdendo mercado no Rio Grande do Sul, principalmente Porto Alegre? Qual a espacialidade do processo nacional de produção de aves, suínos e soja? Qual a espacialidade da dinâmica distributiva dos produtos derivados de soja, aves, suínos e bovinos? Quais as localizações e as interações espaciais de cada uma das empresas vinculadas aos grandes grupos econômicos processadores de carne bovina, suína, aves e soja? Todas as agroindústrias brasileiras beneficiaram-se da política estatal de incentivo? As tendências das agroindústrias brasileiras abatedouras de aves e suínos será investir na produção própria? Qual o papel do Mercosul nas novas estratégias agroindustriais brasileiras? Outras questões poderiam ser formuladas, mas deixaremos para uma próxima oportunidade.

ANEXOS

ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO

1. Processo de Colonização

a) origem

b) atividade desenvolvida / como se desenvolveu?

2. O Processo de Industrialização

a) origem das iniciativas

b) relação entre SC/ RS

3. Capacidade de decisão e ingresso em novos ramos

a) modelo europeu, ou americano?

b) por que investir em novos ramos?

4. Mão-de-Obra

a) especializada?

b) origem?

c) relação empresa/empregado

d) formação de quadros administrativos

e) empresa familiar, ou moderna?

f) nível de escolaridade

5. Sobras de Caixas

a) como se deu?

b) onde investiram?

c) e os pontos de estrangulamento?

d) transporte? Energia? Matéria-prima?

e) como foi resolvido?

6. Mercado Consumidor

a) local / regional ou nacional?

b) e a concorrência?

7. Estrutura Financeira

a) acionistas? Quem? Quantos?

b) os empréstimos?

8. Bancos

a) qual o seu papel?

9. As Condições de Vida dos Integrados

a) diferenciação social no interior dessa classe?

10. Os Sem Terra

a) quantos?

b) e o seu movimento?

c) quais suas aspirações etc.

Observação: Cabe salientar que este roteiro foi sendo modificado à medida que íamos nos inteirando do universo de nossos entrevistados. Portanto, novas questões eram formuladas de acordo com o nosso interesse específico.

11. Estrutura das Unidades

a) moderna? Artesanal?

b) informática? Na produção? Na circulação? Na administração?

c) tecnologia própria? Quanto investe? Por que? E os demais países e empresas concorrentes?

d) Qual a idade destes maquinários? Qual sua origem?

12. Sistema de Integração

a) Quais as vantagens? Desvantagens?

b) Quais os critérios de seleção?

c) Como funciona?

d) O que está surgindo de novo neste sistema?

e) Como é analisado pelos líderes sindicais? Igrejas? Etc.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM INTEGRADO

1. Origem do integrado

a) idade, nº de filhos, grau de instrução

2. Tipo de Produto

3. Por que se integram

a) Como era antes?

b) Quais as vantagens?

4. Tamanho da propriedade?

a) Mão-de-obra familiar? Assalariada?

5. Sindicato

a) possui?

b) Qual o seu papel?



Sadex Concedida – Matriz – Concedida – SC – Frigoríficos de suínos, frangos, fábricas de industrializados e rações



Frigobrãs – Matriz – Toledo – PR – Frigoríficos de suínos, frangos, fábricas de industrializados e rações e complexo soja (esmagamento)



Sadia Concórdia – Unidade Chapecó – SC – Frigoríficos de perus e suínos, fábricas de industrializados e rações

BIBLIOGRAFIA

1 - livros, teses, dissertações e artigos

ARAUJO, Jr. José T. Tecnologia, concorrência e mudança estrutural: a experiência brasileira recente. Rio de Janeiro, IPEA/INPES.

_____ et alii Proteção, competitividade e desempenho exportador da economia brasileira nos anos 80. In *Debate Econômico* v. 3, nº 1, Rio de Janeiro, 1991.

_____ et alii Oportunidades estratégicas da indústria brasileira na década de 1990 In VELLOSO, J. P. Reis (coord) *Estratégia Industrial e Retomada do Desenvolvimento*. Forum Nacional, Rio de Janeiro, José Olympio, 1992.

AURAS, Marli. *Guerra do Contestado: a organização da Irmandade cabocla* Florianópolis, UFSC/Cortez, 1994.

BARROS, de Castro Armando. Observações sobre a indústria brasileira de alimentos In *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, nov/dez, 1977.

BARROS, de Castro Antônio. *Sete Ensaios Sobre a Economia Brasileira*, Rio de Janeiro, Forense, 1969.

_____ *O Capitalismo não é mais Aquele*. Rio de Janeiro, Forense, 1979.

_____ Ajustamento e transformação. A economia brasileira de 1974 a 1984. In BARROS de CASTRO & PIRES de SOUZA, F.E. *A Economia*

Brasileira em Marcha Forçada, 2ª ed., Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1985.

BELATTO, Dinarte, *Os Camponeses Integrados*. dissertação de Mestrado, Campinas, Unicamp, 1985, mimeo.

BELIK, Walter. *Agroindústria Processadora e Política Econômica*. Tese de Doutorado, Campinas, Unicamp, 1992, mimeo.

BENITEZ, Miguel, G. *Os frigoríficos da grande São Paulo e arredores*. Dissertação de mestrado, 1979, São Paulo, FFLCH/USP, mimeo.

BERTRAND, J. P., et alii. *O mundo da Soja*, São Paulo, 1979, Hucitec.

BIELCHOWSKY, Ricardo. *Pensamento econômico Brasileiro, o ciclo ideológico do desenvolvimentismo*. Rio de Janeiro, 1988, IPEA/INPES.

BIANCO, G.C. *IL Gruppo Ferruzzi. Formazione di una Global Company*, La Nuova Itália Scientifica, 1988.

BOSSLE, O.P. *A Industrialização de santa catrina: um estudo de história econômica regional (1988-1945)*, Tese de Doutorado, São Paulo, 1985, FFLCH/USP, mimeo.

BRAGA, C. H. & MATESCO, Virene. Progresso técnico na indústria brasileira e análise de seus fatores determinantes In *Texto para Discussão interna*. nº 99, 1986, São Paulo, IPEA/INPES.

BRAVERMAN, Hanry. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*, 3ª ed., 1980, Rio de Janeiro, Zahar.

BRESSER PEREIRA, L.C. *Desenvolvimento e Crise no Brasil 1930-1983*. 16ª ed., 1983, São Paulo, Brasiliense.

- BURBACH, Roger & FLYNN, Patricia. *Agroindústria nas Américas*. Rio de Janeiro, 1980, Zahar.
- CABRAL, Oswaldo R. *História de Santa Catarina*. Rio de Janeiro, 1970, Laudes.
- CAMARGO, José M. (org) *Distribuição de Renda no Brasil*. Rio de Janeiro, 1991, Paz e Terra.
- CAMPINO, Antônio Carlos C. *Economia da Alimentação e Nutrição (noções básicas)*. São Paulo, 1985, IPE/USP.
- CAMPOS, Indio. *Os Colonos do Rio Uruguai - Relações entre Pequena Produção e Agroindústria no Oeste Catarinense*. Dissertação de Mestrado. Campina Grande, 1987, UFPb.
- CAMPOS, Nazareno, J. *Terras Comuns na Ilha de Santa Catarina*, Florianópolis, 1991, UFSC.
- CAMPOS, Renato R. *Tecnologia e concorrência na indústria brasileira de carnes na década de oitenta*. Tese de Doutorado, Campinas, Unicamp, 1994, mimeo.
- CASTRO, P. P. et alii. *Carne: Brasil no Mercado Mundial*. In *Conjuntura Econômica*. nº 11, v. 37, Rio de Janeiro, 1983.
- CEAG/CEBRAE/SC *Análise da Indústria de Transformação de Santa Catarina*. Florianópolis, 1974.
- CEAG/SC *Diagnóstico da Indústria de Frigorificação de Carnes e Derivados de Santa Catarina*. Florianópolis, 1975.

- ENGELS, Friedrich. *A Origem da Família da Propriedade Privada e do Estado*. 4ª ed., São Paulo, 1984, Global.
- FAUSTO, Boris. *A Revolução de 1930*. 13ª ed., São Paulo, 1991, Brasiliense.
- FAVA, Vera Lúcia. *Urbanização, Custo de Vida e Pobreza no Brasil*. São Paulo, 1984, IPE/USP.
- FERRAZ, Nauro C. et alii. Trajetórias de Crescimento e a modernização da Indústria Brasileira: um cenário para a década de 1990. In *Texto para Discussão Interna*. nº 229, Rio de Janeiro, 1990, IEI/UFRJ.
- FRICK, Oscar O. *Reflexões sobre a Desconcentração Industrial em São Paulo*. Tese de Doutorado. São Paulo, 1991, FEA/USP.
- FONTANA, Attilio, F.X. *História da Minha Vida*. Petrópolis, 1980, Vozes.
- GIESE, Barbara. *A Atuação Política do Empresariado Catarinense dos ramos Têxtil e Agroindustrial demandas e canais de influência (1970-1985)*. Dissertação de mestrado, 1991, UFSC.
- GONÇALVES, Reinaldo. Grupos econômicos: uma análise conceitual e teórica. In *Revista Brasileira de Economia*. 45(4), Rio de Janeiro, 1991, FGV.
- GUIMARÃES, Eduardo, A. *Acumulação e Crescimento da Firma: um estudo da organização industrial*. Rio de Janeiro, 1987, Guanabara.
- HAGUENAUER, Lia et alii. Os complexos industriais na economia brasileira. In *Texto para Discussão*. 62, IEI/UFRJ, 1984.

- HATTORI, Tami, O. The Relationship between Zaibatsu and Family Structure: The Korean case. In OKOCHI, A. and YASUOKA, S (org) *Family Business in the of Industrial Growth its Owhertship and Management*. Tokyo, 1984, University of Tokio Press.
- HILFERDING, Rudolf. *O Capitalismo Financeiro*. São Paulo, 1986, Nova Cultural.
- MELO, F. Homem de. Soja no Brasil. Importância e os problemas atuais. In *Relatório da Associação Nacional de Exportadores de Cereais (ANEC)*. São Paulo, 1990, mimeo.
- IBGE, CENSO INDUSTRIAL. Vários anos, Rio de Janeiro, IBGE.
- KAUTSKY, Karl. *A Questão Agrária*. São Paulo, 1986, Nova Cultural.
- LAGO, Paulo. *Análise da Extensão da Influência de uma Empresa industrial do ramo tradicional: A Sadia Concórdia S.A.* Tese de Livre Docência, Florianópolis, 1974, UFSC, mimeo.
- LEME, R. *Contribuição à teoria da localização industrial*. São Paulo, 1982, IPE/USP.
- LENIN, Wladimir I. *O Desenvolvimento do Capitalismo na Rússia*. São Paulo, 1983, Abril Cultural.
- LENZI, Carlos A. *Partidos e Políticos de Santa Catarina*. Florianópolis, 1983, UFSC / Lunardelli.
- LIMA, Beatriz, M. F. O Setor de Alimentos e a Política industrial. In *Conjuntura Econômica*, v 33, São Paulo, Rio de Janeiro, 1979, FGV.
- LIPIETZ, Alain. *O Capital e seu Espaço*. São Paulo, 1988 a, Nobel.

- _____ *Miragens e Milagres: Problemas da Industrialização do terceiro Mundo*, São Paulo, 1988 b, Nobel.
- LOBO, Haddock, R. *Geografia Econômica*. 4ª ed., São Paulo, 1969, Atlas.
- MAMIGONIAN, Armen. Habitat Rural. In *Atlas Geográfico de Santa Catarina*. CNG/DEGC, 1958.
- _____ Estudo Geográfico das Indústrias de Blumenau. In *Revista Brasileira de Geografia*, nº 3, Rio de Janeiro, 1966, IBGE.
- _____ Notas sobre a Indústria de Eletricidade em Santa Catarina. In *Boletim do Departamento de Geografia da FFLCH*, nº 4,5 e 6 Presidente Prudente, 1974, mimeo.
- _____ O Processo de industrialização em São Paulo. In *Boletim Paulista de Geografia*. nº 50, São Paulo, 1976 a, AGB.
- _____ Notas sobre os frigoríficos do Brasil Central Pecuário. In *Boletim Paulista de Geografia*, nº 51, São Paulo, 1976 b, AGB.
- _____ Localização Industrial no Brasil (notas metodológicas e exemplos). In *Boletim Paulista de Geografia*, nº 51, São Paulo, 1976 c AGB.
- _____ Tecnologia e desenvolvimento Desigual no Centro do Sistema Capitalista. In *Revista do Centro de Ciências Humanas*, nº 2, CCH, Florianópolis, 1982, UFSC.
- _____ Indústria. In *Atlas de Santa Catarina*. Gaplan, Florianópolis, 1986, GAPLAN.

- _____ Notas sobre a Geografia Urbana Brasileira. In SANTOS, Milton (org). *Novos Rumos da Geografia Brasileira*, São Paulo, 1988, Hucitec.
- _____ *Semelhanças entre os Processos de Industrialização no Brasil e no Japão*. São Paulo, 1994 a, mimeo.
- _____ Kondratieff, Ciclos médios e Organização do espaço. In *Encontro Internacional Lugar. Formação Socioespacial, Mundo*. São Paulo, 1994 b, USP, ANPEGE.
- MANDEL, Ernest. *O Capitalismo Tardio*. São Paulo, 1985, Abril Cultural.
- MANTEGA, Guido S. Moraes. *Acumulação monopolista e crises no Brasil*. Rio de Janeiro, 1980, Paz e Terra.
- MARX, Karl. *O Capital*. livro I, v II, São Paulo, 1989, Bertrand Brasil.
- _____ *O Capital*. livro II, v. III, São Paulo, 1989, Bertrand Brasil.
- MOORE JR. Barrington. *As Origens Sociais da Ditadura e da Democracia: Senhores e Camponeses na Construção do Mundo Moderno*, São Paulo, 1983, Martins Fontes.
- MORAES, Antônio Carlos, R. Los circuitos espaciales de la Produccion y los circuitos de Cooperacion en el Espacio. *In Apportes para el Estudio del Espacio Sócio-econômico*. Buenos Aires, 1989, El Coloquio.
- MULLER, Geraldo. *Complexo Agroindustrial e Modernização Agrária*. São Paulo, 1990 a, Hucitec.
- _____ Poder Econômico e Empresas Líderes na Cadeia Agroindustrial de Carnes. In *RASCUNHO*, nº 8, Araraquara, 1990 b, UNESP.

- OHMAE, Kenichi. *O Estrategista em Ação: A Arte Japonesa de Negociar*. São Paulo, 1985, Pioneira.
- OLIVEIRA, Francisco. *A economia da Dependência Imperfeita*. Rio de Janeiro, 1984, Graal.
- PELUZO JUNIOR, V. A Fazenda do Cedro: Planalto de São Joaquim. In *Boletim Geográfico*. CNG, nº 72, Florianópolis, 1949.
- PIMENTA, Luiz F. *Configuração Espacial e estruturas produtivas no Oeste Catarinense*. Dissertação de Mestrado, 1984, COPPE/UFRJ, mimeo.
- PIMENTA, Margareth A. F. *A estrutura espacial da Micro região colonial do Rio do Peixe*. Dissertação de Mestrado, 1984, Coppe/UFRJ, mimeo.
- PINAZZA, Luiz A. Estratégias no Mercado de Alimentos. In *Conjuntura Econômica*. 5(45), Rio de Janeiro, 1991, FGV.
- POMERANZ, Lenina. A Demanda de produtos Alimentícios Industrializados no Brasil. In *Revista de Administração de Empresa*. Rio de Janeiro, 1977, nov/dez.
- RANGEL, Ignácio M. *Dualidade Básica da Economia Brasileira*. Rio de Janeiro, 1957, ISEB
- _____ *Recursos Ociosos e Política Econômica*. São Paulo, 1980, Hucitec.
- _____ História da Dualidade Brasileira. In *Revista de Economia Política*. 4 (1), São Paulo, 1981, Brasiliense.

_____ *Ciclo, Tecnologia e Crescimento*. Rio de Janeiro, 1982, Civilização Brasileira.

_____ *Economia: Milagre e Anti-milagre*. Rio de Janeiro, 1985, Zahar.

_____ *A Inflação Brasileira*. 5ª ed., São Paulo, 1986, Bional.

_____ *Economia Brasileira Contemporânea*. São Paulo, 1987, Bional.

_____ *Introdução ao Desenvolvimento Econômico Brasileiro*. 2ª ed., São Paulo, 1990, Bional.

RATTNER, Henrique et alii. *Gestão Tecnológica na Indústria de Alimentos Brasileira*. EAESP, São Paulo, 1978, mimeo.

ROWTHORN, Bob. *Capitalismo, Conflito e Inflação: Ensaio de Economia Política*, Rio de Janeiro, 1980, Zahar.

ROSENBERG, Nathan e FRISCHTAK, Cláudio R. *Inovação Tecnológica e Ciclos de Kondratiev*. In *Pesquisa e Planejamento Econômico*. 13(3), Rio de Janeiro, 1983.

SABOIA, João. *Distribuição de Renda e Pobreza Metropolitana no Brasil*. In *Texto para Discussão*. nº 228, Rio de Janeiro, 1991, IEI/UFRJ.

SALLES, FILHO.L.M. et alii *Biotechnology e a Produção de Farmacos: uma primeira avaliação estratégica*. In *Texto para Discussão*. Campinas, 1985, Unicamp.

SANTOS, Milton. *Espaço & Sociedade*. Petrópolis, 1982, Vozes.

_____ *Por uma Geografia Nova*. São Paulo, 1986, Hucitec.

- _____ *Metamorfoses do Espaço Habitado*. São Paulo, 1988, Hucitec.
- _____ *Espaço & Método*. São Paulo, 1992, Nobel.
- SCOTT, A.J. & STORPER, M. A Indústria de Alta Tecnologia e Desenvolvimento Regional: uma crítica e reconstituição teórica. In *Espaço e Debates*. nº 25, São Paulo, 1988, NERU.
- SILVA, Harryson, L. *A Gestão do território pelo grupo Sadia no Município de Concórdia, Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado, Florianópolis, 1991, UFSC, mimeo.
- SINGER, Paul. *A Crise do Milagre*. 7ª ed., Rio de Janeiro, 1982, Páz e Terra.
- SOARES, R.P. *Avaliação da Política Triticola de 1967 a 1977*. Dissertação de Mestrado, Minas Gerais, 1979, UFMG, mimeo.
- SORJ, B. et alii. *Camponeses e Agroindústria*. Rio de Janeiro, 1982, Zahar.
- _____ & WILKINSON, J. A Tecnologia Moderna de Alimentos: Rumo a Industrialização da Natureza. In *Ensaio*. 9 (2), Porto Alegre, 1988.
- SUZIGAN, Wilson. *A Indústria Brasileira*. São Paulo, 1985, Brasiliense.
- _____ A Política Industrial Brasileira após uma Década de Estagnação. In *Economia e Sociedade*. nº 1, Campinas, 1992, UNICAMP.
- TALVADKAR, Vivek, V. Corporação Financeira Internacional: um parceiro no Desenvolvimento Industrial Brasileiro. In PASSOS, Carlos F. (coord). *Política Industrial & Desenvolvimento Econômico*. São Paulo, 1990, PLANEF.

TROTSKY, Leon. *A História da Revolução Russa*, 2ª ed., Rio de Janeiro, 1977, Paz e Terra.

WAIBEL, Leo. Princípios da Colonização europeia do Brasil. In *Capítulos de Geografia Tropical e do Brasil*. IBGE, 1958.

WILKINSON, J. *O Estado, Agroindústria e Pequena Produção*. São Paulo, 1986, Hucitec.

_____ *O Futuro do Sistema Alimentar*, São Paulo, 1989, Hucitec

2. Revistas

Revista Avicultura e Suinocultura Industrial, 1989, nº 955, ano 79, São Paulo, Gessuli.

_____ 1990, nº 965, ano 80, São Paulo, Gessuli.

_____ 1991, Anuário Estatístico, São Paulo, Gessuli.

Revista Alimentos e Tecnologia 1985, nº 2, ano 1 São Paulo.

_____ 1986, nº 12, ano II, São Paulo.

Revista Banas 1961, nº 11, São Paulo.

Revista Conjuntura Econômica 1953, nº 6 ano VII, Rio de Janeiro, FGV.

_____ 1959, Santa Catarina - rede ferroviária estrangulada, Rio de Janeiro, FGV.

- _____ 1964, nº 8, Rio de Janeiro, FGV.
- _____ 1983, nº 11, vol 37 Rio de Janeiro, FGV.
- _____ 1988, nº 09, v.42, Rio de Janeiro. FGV.
- _____ 1988, nº 03 v. 42, Rio de Janeiro, FGV.
- _____ 1989, nº 10, v.43, Rio de Janeiro, FGV.
- _____ 1991, nº 11, v. 45, Rio de Janeiro, FGV.
- _____ 1991, nº 09, v.45, Rio de Janeiro, FGV.

Revista Economia & Empresa - Expressão 1990, nº 3, ano 1, Florianópolis,
A Z Comunicações.

_____ 1990, nº 1, ano 1, Florianópolis, A Z Comunicações.

_____ 1991, nº 11, ano 2, Florianópolis, A Z Comunicações.

Revista Exame 1988, Melhores e Maiores, São Paulo.

Revista Gazeta Mercantil: Balanço Anual 1980-1992, São Paulo.

Revista Globo Rural 1995, nº 114, zno 10, São Paulo, Globo.

Revista integração Sadia 1980 a 1995, São Paulo.

Revista Nacional da Carne 1989, nº 153, ano XIII, São Paulo.

Revista Rumos do desenvolvimento 1995, nº 115, ano 19, Rio de Janeiro.

Revista Supermercado moderno 1991, nº 08, v. XXIII, São Paulo.

Revista Visão; Quem é Quem na economia Brasileira 1978 a 1991, São
Paulo.

3. *Relatórios e documentos*

Relatório Anual do banco Nacional de desenvolvimento econômico, BNDES, 1964, Rio de Janeiro.

Relatório Anual do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, BNDES, 1980 a 1993, Rio de Janeiro.

Relatório Anual da Associação Brasileira dos Exportadores de Frango, ABEF, 1991 a 1993, São Paulo, mimeo.

Relatório de Atividades da Federação das Indústrias do estado de Santa Catarina, FIESC, 1988 a 1989, estatístico, Florianópolis, mimeo.

Relatório Comissão de Valores Mobiliários, 1980 a 1991, Rio de Janeiro, mimeo.

Relatório do PROCAPE, 1983, Desembolso Sistema Procape, Secretaria da Fazenda do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, mimeo.

Relatório Sadia - Relatórios Anuais, 1983 a 1994, São Paulo.

Documento da Associação Brasileira da Indústria de alimentos (s.d), São Paulo, mimeo.

4. *Jornais*

Diário Catarinense, 30/11/93

Folha de São Paulo, 03/05/90

Folha de São Paulo, 10/10/90

Folha de São Paulo, 20/03/91

Folha de São Paulo 12/05/91