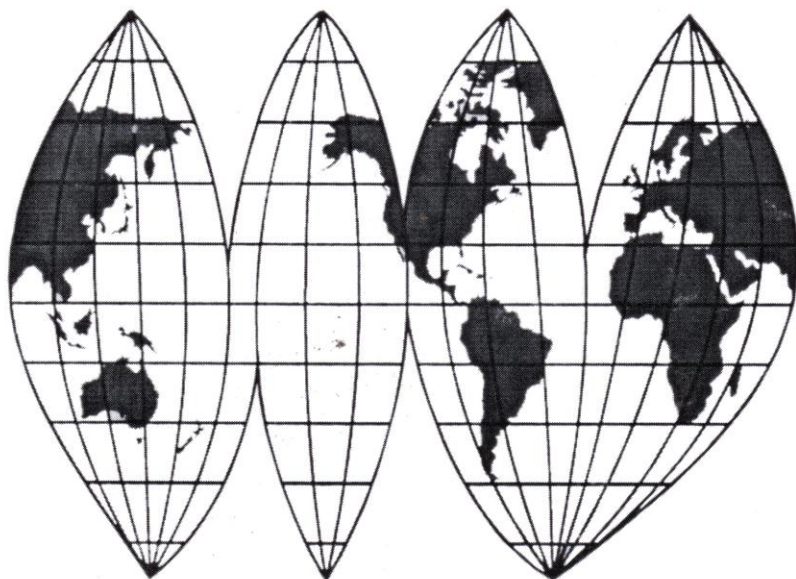


Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Departamento de Geociências



ISSN 1519-4639

Reestruturação agroindustrial e comercial no Brasil

Carlos José Espíndola
José Messias Bastos

Florianópolis, Número 11 - Março 2005

**REESTRUTURAÇÃO
AGROINDUSTRIAL E COMERCIAL
NO BRASIL**

**Carlos José Espíndola
José Messias Bastos**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Reitor: Lúcio Botelho
Vice-Reitor: Ariovaldo Bolzan

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

Diretora: Maria Juracy Filgueiras Toneli
Vice-Diretora: Roselane Neckel

DEPARTAMENTO DE GEOCIÊNCIAS

Chefe: José Messias Bastos
Sub-Chefe: Luiz Fernando Scheibe

Cadernos Geográficos

GCN / CFH / UFSC

ISSN 1519-4639

Cadernos Geográficos	Florianópolis	Nº 9	71 p.	Março 2005
-----------------------------	----------------------	-------------	--------------	-------------------

Cadernos Geográficos é uma publicação editada pelo Departamento de Geociências da Universidade Federal de Santa Catarina.

Comissão Editorial / Editorial Comission:

- Carlos José Espíndola
- José Messias Bastos
- Maria Lúcia de Paula Herrmann
- Magaly Mendonça

Capa: Marcelo Perez Ramos

Diagramação: Valmir Volpato

(Catalogação na fonte por Daurecy Camilo – CRB 14/416)

Cadernos Geográficos / Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Departamento de Geociências. – n.1 (maio 1999)- . –Florianópolis: Imprensa Universitária, 1999 – v.; 23 cm

Irregular
ISSN

1. Geografia 2. Periódico I. Universidade Federal de Santa Catarina.

Endereço para correspondência e assinatura

Mailing address subscriptions

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Departamento de Geociências
Campus Universitário – Trindade
88.040-900 – Florianópolis – SC

E-mail: cadgeogr@cfh.ufsc.br

NOTA EDITORIAL

Dando continuidade a política de publicações do Departamento de Geociências da UFSC, o Caderno Geográfico nº 9 apresenta os trabalhos dos professores Carlos José Espíndola e José Messias Bastos. Ambos os textos são partes integrantes das suas teses de doutorado.

Do início dos anos 80 ao final dos anos 90, a economia brasileira e seus respectivos ajustes viram-se obrigados a adaptarem-se as políticas econômicas implantadas e bem como a conjuntura internacional. Neste cenário, os textos dos autores procuram desvendar quais as transformações ocorridas nas agroindústrias de carne do Sul do Brasil e do comércio varejista.

Assim, o texto do Prof. Carlos José Espíndola destaca os processos de reestruturação ocorridos entre o período 1990-1994 e a adaptabilidade e reorganização entre o período 1994-2000. O texto tratou de demonstrar que em ambos os períodos as empresas agroindustriais de carne do Sul do Brasil implacaram estratégias de reestruturação técnico-produtiva, organizacional, novos investimentos produtivos, de deslocamento/desdobramento do capital e de aquisições/fusões e parcerias.

Por sua vez, o texto do Prof. José Messias Bastos trata da reestruturação comercial ocorrida nos anos 90. Assim, a partir de um breve resgate da estruturação do novo comércio surgido com o nacional-desenvolvimentismo dos anos 30, evidencia o conflito entre vendedores e compradores. Este será o ponto de partida para explicar as transformações ocorridas no comércio na última década de entreguismo e submissão às forças imperialistas do centro do sistema capitalista.

Comissão editorial

Sumário

I. REESTRUTURAÇÃO AGROINDUSTRIAL E AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NOS ANOS 90.....	07
1 - Estratégias de reestruturação técnico-produtiva: processos e produtos.....	07
2 - Estratégias de reestruturação organizacional.....	15
3 - Estratégias de novos investimentos produtivos.....	19
4 - Estratégias de desdobramento espacial do capital.....	24
5 - Estratégias de aquisições, fusões e parcerias.....	31
Conclusão.....	39
Bibliografia.....	41
II. REESTRUTURAÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA NOS ANOS 90.....	43
1. O acirramento do conflito entre o capital industrial e comercial.....	43
2. Juglarianos brasileiros e o desenvolvimento do comércio no Brasil.	46
3. Anos 90: Entreguismo e modernização no setor comercial.....	51
4. Mudanças na organização do espaço da atividade comercial.....	63
Bibliografia.....	66

I. REESTRUTURAÇÃO AGROINDUSTRIAL E AS PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NOS ANOS 90

O conjunto da economia brasileira e os seus diferentes ramos produtivos vêm, desde o final dos anos 80, sofrendo fortes ajustes em decorrência da abertura comercial, das baixas taxas de crescimento, da queda do valor da produção, da queda no nível de emprego e da redução do saldo da balança comercial. Ao longo dessa conjuntura, um conjunto de empresas brasileiras viu-se forçado a desenvolver estratégias e capacitações, visando à manutenção de seu desempenho competitivo.

A bibliografia referente ao processo de reestruturação da indústria brasileira parece concordar que existem dois grandes períodos de mudança na década de 90¹: O primeiro iniciado com a implantação do Plano Collor e caracterizado pela racionalização dos custos, apoiada em estratégias de reorganização da produção, em que predominavam objetivos de *downsizing*, principalmente a terceirização de atividades e o aumento do conteúdo importado. O segundo, pós-94, com início na era FHC, via Plano Real, que manteve como linha mestra a racionalização de custos baseada em *outsourcing*, terceirização, etc..

Na visão de Castro (1997), as empresas brasileiras adotaram três grandes estratégias: 1) busca de rebaixamento dos custos, via dispensa de mão-de-obra; introdução e adoção de novos métodos organizacionais e gerenciais; redução de atividades tanto pela terceirização quanto pela eliminação de linhas produtivas; 2) ampliação e/ou realocação de capacidade produtiva e 3) redefinições patrimoniais/empresariais, que vão desde a busca de novos sócios ao estabelecimento de parcerias e até mesmo fusões ou transferências de controle.

Nesse sentido, este texto visa compreender quais foram as principais estratégias empresariais adotadas pelas agroindústrias de carne do Sul do Brasil na década de 90.

1 - Estratégias de reestruturação técnico-produtiva: processos e produtos

Apesar das agroindústrias de carne no Sul do Brasil apresentarem um certo grau de diversidade tecnológica, pode-se dizer que o setor de abate e processamento, com relação aos médios e grandes frigoríficos, apresenta um nível tecnológico equivalente àqueles praticados em países mais

¹ Ver a esse respeito Kupfer (1998).

desenvolvidos. Esse padrão derivou dos esforços de modernização implementados nos anos 80 e 90². Assim, as empresas intensificaram a instalação de equipamentos automatizados (abate, desossa, processamento, resfriamento, congelamento, embutimento); estimularam a absorção de novos insumos químicos nos processos de mistura e maturação; implantaram técnicas de melhoramento genético que alteraram as etapas de alimentação, manejo e processamento industrial; introduziram novos equipamentos nas áreas de recepção da matéria-prima e novas técnicas de alimentação animal; instalaram novas técnicas de acondicionamento e conservação dos produtos e criaram uma gama de produtos altamente diferenciados entre si.

Segundo Rizzi (1993) o processo acima descrito derivou do acesso, por parte das empresas líderes, ao mercado externo, o que possibilitou, por sua vez, a aquisição de máquinas e equipamentos de maior capacidade técnica. “Os fabricantes de bens de capital, notadamente os estrangeiros, que apresentam pacotes tecnológicos, fornecem máquinas e equipamentos para as demais etapas do processo de produção” (Rizzi, 1993: 93).

Entretanto, sem negar por completo as premissas anteriores, demonstrou-se em pesquisa anterior (Espíndola, 1999), que o processo de aquisição de máquinas e equipamentos para a agroindústria de carne do oeste catarinense apresentava certas especificidades. Expandida a pesquisa para as agroindústrias de carne do Sul do Brasil, verificou-se que tais especificidades não só estiveram presentes em alguns casos como em outros desapareceram. A primeira especificidade diz respeito ao fato de que as empresas de abate e processamento de carne do Sul do país combinavam, desde sua origem, as importações de máquinas e equipamentos com a instalação de oficinas mecânicas anexas às unidades industriais. Portanto, as empresas foram forçadas a criar bens de produção para a atividade industrial, que implicavam no emprego de formas pré-industriais de produção, isto é, oficinas artesanais de manutenção e montagem de equipamentos³.

A segunda especificidade refere-se à combinação entre equipamentos importados (para linhas de produtos processados) e equipamentos produzidos pela indústria de bens de capital nacional.

² Os índices de atualização tecnológica, para o ano de 1991, nos vários setores da indústria alimentar, oscilaram entre 14% (preparação de leite e fabricação de laticínios), 52% (abate de animais e conservas de carne) e 78% (setor de açúcar). Já para o ano de 1998, os indicadores registraram, apesar da heterogeneidade deste setor, um índice de atualização tecnológica na ordem de 70% contra 60% no ano de 1991 (ABIA, 1991 e 1998).

³ O setor de bens de capital, 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 em suas unidades fabris, conforme demonstraram Rangel (1980) e Mamigonian (1966). Ressalte-se ainda que a instalação de oficinas artesanais foi reforçada pelo estrangulamento cambial (Rangel, 1981).

Processo este possível graças ao desenvolvimento deste setor na economia brasileira e à instalação de organismos de pesquisas e treinamento (Universidades, SENAI, etc.).

Em alguns casos, as empresas de bens de capital e esses organismos funcionavam como banco de ensaios para a cópia e assimilação das novas técnicas desenvolvidas no centro do sistema. "Nós surgimos em 1974 como prestadoras de serviços, proporcionando conhecimentos e transferência de tecnologia do mercado. Mas, através da parceria com empresas de refrigeração e com a EMBRAPA, passamos a produzir insensibilizadores pneumáticos para abate de bovinos, suínos, etc., embutideira, rotuladeira automática, congelador de embriões, ressonância magnética nuclear, etc.. Nossos produtos são de primeira linha, não devendo nada aos produtos importados"⁴. Verifica-se, nesse caso, que a empresa que começou como banco de ensaios passou *mutatis mutandis* a produzir novíssima tecnologia, a exemplo das empresas do centro do sistema⁵.

Das duas especificidades anteriores decorre uma terceira, que se caracteriza pela combinação de bens modernos (dispositivos microeletrônicos, comando numérico computadorizado, CAM-Computer Aided Manufacturing) com máquinas e equipamentos manuais. Um dos diretores da Sadia assim explica: "em grau de automação hoje nós temos a melhor tecnologia do mundo. Tudo o que existe de mais moderno no mundo em termos de tecnologia de equipamentos. Eu não sei dizer em relação aos nossos concorrentes. Eu só sei dizer que nós usamos o que tem de melhor no mundo. Contudo, nem sempre automatizar é a melhor solução, tem algumas situações que sim"⁶.

Portanto, existe uma combinação entre atividades automatizadas e atividades manuais. No caso da cadeia produtiva de frango de corte, essa combinação deriva da existência de uma linha manual de corte, decorrente

⁴ Entrevista on line realizada com a empresa Gil Equipamentos, www.gil.com.br, em 12/07/2001. Outro caso semelhante foi a empresa CASP, fundada nos anos 30, que passou em 1940 à fabricação de pequenas incubadoras a querosene e a gás. Em 1950, fez acordo com uma empresa americana para a fabricação de incubadoras com capacidade para 26 mil ovos. As primeiras unidades foram para a Sadia. Em 1960, a ampliação das atividades da Sadia levou a CASP a procurar aumentar a capacidade das máquinas. Não tendo apoio da empresa americana, a CASP rompeu o acordo e passou a desenvolver as máquinas com capacidade para 66 mil ovos e posteriormente 99 mil como queria a Sadia (Espíndola, 2002).

⁵ Esse processo foi semelhante ao ocorrido em outros setores industriais. Segundo Mamigonian (1999:163), alguns desses laboratórios criados nos anos 70, sobretudo aqueles associados às grandes empresas públicas ou privadas (Telebrás, p. ex.), passaram a produzir recentemente tecnologia novíssima, concomitantemente ao centro do sistema (fibras óticas, chips para micro-eletrônica, etc).

⁶ Entrevista realizada com o Diretor da Sadia (Concórdia, 1998) In Espíndola (2002)

das exigências do mercado consumidor externo por produtos de melhor acabamento e da maior competitividade em face do menor custo de trabalho na indústria brasileira (Rizzi, 1993: 97-98). Um dos exemplos é o caso da Frangosul. Segundo o Diretor de produção “não existe um sucateamento precoce, pois existe equipamento que tu tens certeza que é só pegar e colocar e sair funcionando. Já outros não. Tu precisas comparar com o preço da mão-de-obra. No Brasil a mão-de-obra é muito barata e tem máquina que tu vais pagar a vida inteira. Tu tens que adaptar, combinar mão-de-obra, tecnologia nova e máquina antiga”.

Quando não combinam, procuram tirar o máximo possível dos equipamentos. “Nós deparamos a máquina, aproveitamos tudo que tiver de fazer. Nós nem temos interesse de vender para o concorrente, concorrente não quer comprar. Lógico, quem é que vai querer comprar uma máquina que nós utilizamos 10 ou 20 anos? Com 4 anos de idade ninguém quer mais comprar essa máquina. Assim o que não dá para aproveitar nós passamos o maçarico”⁷.

Como ficou demonstrado, as agroindústrias de carne do Sul do Brasil, desde a sua origem, passaram por um intenso processo de introdução de novas tecnologias, que se articulavam e combinavam com tecnologias criadas no interior de oficinas artesanais e empresas nacionais. Se essas estratégias foram fundamentais para a modernização tecnológica e alavancagem das empresas durante vários anos, quais seriam as estratégias durante os anos 90?

A década de 90, por sua vez, teve como característica dar continuidade aos vetores modernizantes anteriores, mas com um acentuado direcionamento para as aquisições de novos equipamentos, inovações dos produtos, redução dos custos, mudanças nas estratégias de relacionamento fornecedor/cliente, melhoramento qualitativo da matéria-prima, etc.

A Perdígão, por exemplo, vem desde o início dos anos 90 implantando um intenso processo de introdução de novas tecnologias, como os testes de atordoamento com atmosfera modificada CO₂. O atordoamento com atmosfera controlada de CO₂ é feito em túnel de passo simples e ocorre pouco após às aves serem penduradas na nória. Essa tecnologia acaba com a incidência de hemorragia, sanguinolência e fraturas causadas às partes das carcaças, em especial às mais nobres. Antes da implantação do atordoamento com CO₂, as perdas financeiras reais chegavam a afetar a produtividade e a competitividade. Os benefícios atingiram diretamente a qualidade das

⁷ Entrevista realizada com o Diretor da Sadia, Concórdia, 1998. In: Espíndola, 2002.

carcaças e o rendimento do processo, mantendo o bem-estar das aves abatidas⁸.

A preocupação com o rendimento das carcaças fez alguns frigoríficos de bovinos implantarem tecnologias voltadas à estimulação elétrica da carcaça. Este processo visa a uma exsanguinação mais completa, melhoria da qualidade (maciez, coloração, textura e firmeza e redução de anel de aquecimento) da carne, e agilização do processo de abate por facilitar a remoção do couro (Roamns et alii, 1985 apud SEBRAE, 2000).

As alterações nas linhas de abate se fazem presentes também nas médias e pequenas empresas atuantes na cadeia produtiva de frango. Dentre elas, destacam-se os esforços realizados pela Penabranca, Minuano, Macedo Koerich, Copacol e Languiru, que passaram a introduzir linhas automatizadas, evisceração automática, túneis de congelamento, melhoria nas áreas de recepção das aves (introdução de ventiladores), melhorias na produção de farinhas e óleos de aves, introdução de novas embalagens, etc.

A introdução de novas tecnologias fez-se presente ainda nas áreas produtoras de matéria-prima, transporte de animais e novos bebedouros, gaiolas, etc. No caso da matéria-prima, merece destaque a introdução de aviários climatizados. Os barracões com 1.200 metros, com custo unitário de R\$ 100 mil, podem alojar 26 mil aves. Essa tecnologia permite controlar a temperatura ambiente e apresenta como vantagem o desenvolvimento de lotes homogêneos de aves, o que eleva a produção para 40 kg por m², ante 20 kg no sistema atual. Outra vantagem é que a automatização que controla a luminosidade e o fornecimento de ração permite que um só trabalhador controle até 100 mil frangos.

Nas áreas de transporte foram desenvolvidas carrocerias para o transporte de aves e suínos, que evitam a mortalidade dos animais durante a sua locomoção, diminuindo o *stress*. No caso das aves, a carroceria tem teto com isolamento térmico, nebulizadores e ventiladores para controlar a temperatura interna pelo painel do caminhão. Para o transporte de suínos o piso móvel funciona como um elevador para o embarque dos animais.

É mister salientar que muitos desses novos equipamentos e máquinas são de origem nacional (Semil, High Tech, RM Indústria e Comércio, etc.). Entretanto, em alguns segmentos o processo de desnacionalização foi brutal. As empresas nacionais de equipamentos avícolas e suínícolas que detinham o mercado brasileiro até 1996 encolheram ou foram incorporadas. Os exemplos são os mais variados, mas podemos destacar a Avimec, de Caxias

⁸ Entrevista de Fábio Nunes, assessor técnico da Perdigão. In: Revista Nacional da Carne, n.º 266, 1999.

do Sul/RS, que foi adquirida pela Big Dutchman, e a Agromarau, de Marau/RS, que se uniu à empresa americana Cumberland⁹.

A década de 90 caracterizou-se, ainda, pela entrada de grandes empresas européias e americanas, especializadas na importação de máquinas e equipamentos. Uma das empresas relata assim o processo: "Começamos a importação dos processadores de carne em 1997, o fabricante é a Hollymatic, empresa americana. Nossos equipamentos possuem similares nacionais, mas a situação para importar estava favorável"¹⁰.

Assim sendo, quando a empresa não se desnacionaliza, provoca *dumpping* na indústria brasileira. "A Inflação baixa, os juros altos e a abertura de mercado levou nossa empresa a pedir concordata em 1996, não dava para competir com os importados. De lá para cá estamos sobrevivendo através de factoring, pois o governo não nos dá financiamento, mesmo tendo encomendas para as empresas Sadia, Chapecó, Perdigão, etc. Nossa tecnologia é mais avançada do que a belga, canadense, holandesa e americana"¹¹.

As alterações ocorreram também nas linhas de produção. O grupo Sadia, por exemplo, após a introdução de tecnologias vinculadas ao processo de pré-cozimento e as alterações nas linhas de produção, lançou novos produtos como: o mini-quibe, em Várzea Grande; o croquete, em Toledo; a tortinha, a coxinha e a empadinha, em Chapecó, e a linha de pizzas, em Ponta Grossa. Esses produtos industrializados semi-prontos seguem, em alguns casos, as especificações do cliente em cor, tamanho, etc. Portanto, há um processo de flexibilização do mix de produtos sob encomenda.

As estratégias para a ampliação do mix de produtos e a elaboração de alimentos com maior valor agregado foram também preocupação das médias empresas durante os anos 90. A Macedo Koerich S.A. de São José/SC, por exemplo, lançou em 1997 a Gran Ave e linhas de produtos industrializados, como salsicha de frango, lingüiça e cortes temperados e fatiados. O grupo Avipal/RS lançou em 1998 a "Ave Chef", a ave encorpada

⁹ As duas empresas brasileiras, além de dominarem o mercado nacional, exportavam seus produtos para o Chile, Peru, Argentina, Bolívia, EUA, México, Malásia, entre outros (Espíndola, 2002).

¹⁰ Entrevista realizada na Emplarel via on line, em 25/04/2001, In. Espíndola (2002). Entre 1992 e 1999, as importações de máquinas e aparelhos para preparação de carne cresceu em termos de quantidade de 289 para 20.698 (Entrevista on line realizada com ABIMAQ, 07/07/2001, In. Espíndola (2002)).

¹¹ Entrevista realizada com o Diretor proprietário da empresa Rooster S.A, de Urussanga/SC In. Espíndola (2002). Essa empresa foi criada na década de 70 através da junção de capitais de uma empresa Belga e o Sr. Afonso. Em 1981, as ações de Sr. Afonso foram adquiridas pela empresa Belga. A crise do início dos anos 90 forçou a empresa belga a desistir do empreendimento, passando suas ações ao Sr. Afonso, que reformulou a empresa e lançou no mercado outros produtos além dos incubatórios.

temperada com ervas naturais – inteira ou em cortes. Já a Copacol de Cafelândia/PR reestruturou sua unidade produtiva para implantação da linha de industrializados (salsicha, mortadela e espetinhos de frango).

As alterações manifestaram-se ainda na perspectiva do aumento da produção de cortes de aves. No grupo Sadia, verifica-se que, na unidade de Concórdia, apenas 31% do total de aves abatidas (60 milhões/ano) são de frango inteiro. Já em Francisco Beltrão/PR e Dois Vizinhos/PR cerca de 80% são de frango inteiro destinado ao mercado externo. Mas em Toledo/PR, apenas 39% do abate são de inteiros e em Campo Verde/MT, 50% são de frango inteiro¹². Essa estratégia visa eliminar ou diminuir a presença das empresas do Sul do Brasil no mercado de *commodities* dos principais mercados agro-alimentares.

Entretanto, as estratégias são diferenciadas entre as empresas. Umás estão ainda presas à produção de *commodities* e não estão pensando em agregar valor.

Esses processos verificados na cadeia de frango de corte também estão presentes na cadeia da pecuária de corte. A ociosidade dos frigoríficos, o deslocamento da produção primária para o Centro-Oeste, a nova dinâmica do segmento, imposta pela queda das receitas e a Portaria 145 (que estabelece a obrigatoriedade da carne bovina já embalada quando sai do frigorífico), levaram os empresários do setor a redirecionarem as dimensões das plantas produtivas para uma capacidade de 400 a 500 animais abatidos/dia. Esta dimensão supõe que a implantação de unidades menores de abate e frigorificação trará maior eficiência operacional e poderá reduzir as deseconomias de escala (SEBRAE, 2000). Um dos exemplos concretos é o frigorífico Mercosul de Bagé/RS, que reestruturou sua unidade produtiva para ampliar e remodelar a capacidade de abate para 350 cabeças/dia. Na sua unidade de Rio Pel em Pelotas, arrendada em julho de 2000, a reestruturação foi feita objetivando a expansão das exportações para o mercado chileno e União Européia.

As estratégias implantadas pelas empresas gaúchas de frigorificação de carne bovina, durante a década de 90, resumem-se na recuperação da produção, no aumento do abate inspecionado, na redução da capacidade ociosa e no lançamento de novos produtos. Visando a redução da capacidade

¹² No ano de 1998, a unidade de Videira do grupo Perdigão representou 57% de frango inteiro e 43% em partes. Já a unidade do grupo Ceval, em Seara, destinou apenas 27% de sua produção aos frangos inteiros. Na Itália a proporção de frango inteiro está na casa dos 50%. Verifica-se que nos últimos anos a venda de frango em partes aumentou de 30% para 35%, enquanto a dos produtos industrializados cresceu de 5% para 10%. Nos EUA, nenhuma empresa se fixa no abate. Na área de recortados a linhagem de produtos ofertados vão desde partes grandes e embalados, pré-embalados em bandejas, desossados, até diversos tipos de partes (Dyer, 1991, apud Rizzi, 1993).

ociosa, as empresas buscam a utilização compartilhada das instalações industriais de um frigorífico por outros situados na mesma região.

Essas novas estratégias estão sendo adotadas também no estado de São Paulo e contam com o apoio do FUNDEPEC/SP, a exemplo do Programa “Carne com Qualidade”, do governo do Rio Grande do Sul. Contudo, essas alternativas não foram capazes de impedir a paralisação dos abates dos frigoríficos Swift e Bordon, localizados no Rio Grande do Sul, e a redução em 50% no número de animais abatidos pelos frigoríficos Extremo Sul, Pampeano, e Alegretense¹³.

No Paraná, o frigorífico Continental, de Paranavaí, que possui capacidade de abate de 800 animais/dia, reduziu em 56% os abates nos primeiros 5 meses de 1998, chegando até mesmo a suspensão dos abates. Após a paralisação, decorrente dos altos custos de produção, a empresa passou por uma reorganização das escalas produtivas, promovendo a implantação de salas de desossa e cortes. Já o frigorífico Argus, de São José dos Pinhais, investiu R\$ 300 mil para ter sua capacidade de desossa aumentada. O frigorífico tem hoje capacidade para abater 400 animais/dia, mas consegue desossar apenas 15% (SEBRAE, 2000).

Os exemplos concretos não se restringem apenas aos frigoríficos do Rio Grande do Sul e do Paraná. Empresas catarinenses que atuam nesta cadeia foram obrigadas a promoverem mudanças estruturais. O grupo Sadia, por exemplo, de uma capacidade total instalada para abater 4 mil bovinos/dia, reduziu o abate pela metade nos anos de 1992 e 1993. Essa redução foi reflexo da paralisação do abate em Araçatuba/SP e da transformação da unidade de Andradina/SP em fábrica de industrializados. Entretanto, tais reestruturações não reduziram os prejuízos. Assim, a estratégia foi operar na industrialização da carne, eliminando por completo sua atuação nas áreas de abate. Foram vendidas as unidades de Barra do Garças/MT para a empresa Friboi e a unidade de Várzea Grande/MT foi reestruturada em planta processadora de hambúrgueres, quibes e almôndegas (Relatório Anual, Sadia, 1997). Essa estratégia de eliminação do segmento de carne bovina foi acompanhada pelos grupos Perdigão e Ceval.

¹³ Segundo o presidente do Sindicato das Indústrias da Carne do Rio Grande do Sul a redução das margens de lucro vem ocorrendo há cinco anos. As indústrias a partir daí perseguem alternativas para recuperar as margens. Mudam-se os processos de produção, a estrutura administrativa e o modo operacional. O frigorífico Perini (Farroupilha), por exemplo, firmou contrato com a General Meat Food, de Santana do livramento, e ingressou no mercado de carne enlatada e outros produtos (Espíndola, 2002).

2 - Estratégias de reestruturação organizacional

Demonstrou-se no item anterior que as agroindústrias de carne do Sul do Brasil, através de mecanismos internos e/ou externos, promoveram capacitações tecnológicas que induziram mecanismos de integração vertical, diversificação produtiva e ampliação da capacidade produtiva. A natureza dessa base sólida depende da sua história de sucesso organizacional, isto é, da integração entre capacidade de criar, desenvolver, inovar, aperfeiçoar, conquistar clientes e diferenciar-se com as estruturas administrativas engendradas. Assim sendo, este item visa identificar quais foram as estruturas administrativas desenhadas pelas agroindústrias de carne do Sul do Brasil e as principais alterações decorrentes da introdução de novas técnicas gerenciais nos anos 90.

Segundo a bibliografia, um dos fatores responsáveis pela falta de dinamismo e inovações das empresas brasileiras prende-se ao fato de serem empresas familiares com estruturas hierarquizadas e altamente rígidas. “Em geral, para as empresas nacionais ainda prevalecem organizações familiares e formatos empresariais competitivamente incipientes” (Coutinho e Ferraz, 1994: 201). A saída para tal situação é a profissionalização e, conseqüentemente, o fim das estruturas familiares. Essa tendência estaria ocorrendo com as empresas médias ou grandes que “estão em transição para o que se convencionou chamar de ‘administração profissional’” (Coutinho e Ferraz, 1994: 202).

Contudo, para o caso das agroindústrias do Oeste catarinense, Espíndola (1999) demonstrou que o controle majoritariamente familiar, na estrutura administrativa, aproxima-as aos tipos de negócios asiáticos. A estrutura administrativa é composta por uma equipe de técnicos que se formaram dentro dos grupos econômicos, processo esse realizado através de incorporação gradual, relações de parentesco e/ou casamento com membros da família do patriarca. Essa estrutura administrativa estamental foi ainda responsável pela regulação das relações trabalhistas. Os trabalhadores foram sendo incorporados ao ideário de uma grande família, onde eram obrigados a ter conhecimento das várias etapas produtivas, de caráter generalista e polivalente.

No que diz respeito as reestruturações administrativas ocorridas na década de 80 verificou-se que elas não visavam a redução do controle familiar. O grupo Sadia, por exemplo, criou em 1987 o Comitê Cooperativo de Gestão e o Conselho de Administração, compostos em sua maioria por membros ligados à família Fontana (Espíndola, 1999). Em outros casos, verificou-se a combinação de dois processos: a) o grupo Chapecó, que, após sua venda para o grupo Macri da Argentina passou a contratar gerentes profissionais oriundos de empresas concorrentes (Alex Fontana - Sadia); b) o

grupo Mercosul, que, em 1996, após uma reestruturação administrativa, incorporou gerentes forâneos.

Na maioria dos casos estavam estruturadas em muitas unidades (multiunidades), em muitas funções econômicas (multifunções), que crescem através da incorporação de novos produtos (multiprodutos) e atuam em mercados mundiais (multinacionais). Na maioria dos casos as empresas apresentavam uma hierarquia de executivos assalariados (vindos de fora ou gestados no interior das empresas), que tornaram-se técnicos burocratas dos negócios, mas que não foram capazes de alterar, transformar e promover a separação do proprietário no gerenciamento de seus negócios.

Entretanto, algumas agroindústrias de carne do Sul do Brasil passaram, na década de 70 e 80, por um intenso processo de fusão/aquisição e novos investimentos produtivos em setores que não atuavam ou que tinham pouca participação competitiva. Essas novas atividades, somadas a uma gama de novos gerentes e executivos incorporados, criaram um elevado grau de problemas gerenciais e administrativos. Ocorreu um intenso processo de separação entre a alta gerência (responsável pela coordenação, planejamento e alocação de recursos para a empresa) e a média gerência (responsável pela manutenção da capacidade competitiva das divisões)¹⁴.

Esse processo forçou uma nova reestruturação organizacional nos anos 90. A Sadia, por exemplo, vendeu suas unidades de soja e bovinos, e as empresas Sadia Mato Grosso, Sadia Oeste, Sadia Agroavícola, Hybrid Agropastoril, Sadia Concórdia e Sadia Trading foram incorporadas pela Frigobrás, passando a denominar-se Sadia S.A. A incorporação dos negócios do grupo numa única empresa reduzirá despesas e dará maior transparência ao mercado. A simplificação das operações permitirá: a) a diminuição da emissão de notas fiscais em mais de 40%, isto é, de 300 mil mensais para 170 mil; b) economia de escala pela redução de custos; c) maior eficiência; d) redução de despesas; e) melhorias operacionais; f) criação de valor para o acionista (Espíndola, 2002).

Essa reestruturação administrativa – resultado da simplificação societária e do novo modelo gerencial – permitiu otimizar processos de controles administrativos e financeiros, com redução de custos na ordem de US\$ 18 milhões em 1998. Essas alterações promovidas na estrutura administrativa e organizacional resultaram, por sua vez, na redução de dois

¹⁴ Conforme Chandler (1990), pode-se identificar duas razões para a separação: a primeira deriva do fato dos altos gerentes terem pouco conhecimento específico e experiência com os processos tecnológicos e mercados com muitas divisões ou subsidiárias que compraram; a segunda em função do grande número de diferentes negócios adquiridos, que criaram uma sobrecarga de decisões no escritório da corporação.

mil funcionários e na eliminação de oito cargos de diretoria, sem contar outros dois postos também de diretoria¹⁵.

As alterações atingem também as áreas de vendas das empresas. No grupo Sadia, por exemplo, em lugar da centralização das atividades na matriz, foram criadas quatro gerências regionais com sedes locais: Norte/Nordeste (Recife), Centro-Leste (Rio de Janeiro), São Paulo (São Paulo), e Sul (Porto Alegre). Após essa reestruturação, as filiais regionais de venda têm responsabilidade nos resultados globais e não mais por tipo de produto. Com essa nova estrutura a Sadia se aproxima mais dos clientes e dos mercados regionais, monitorando desempenhos e identificando oportunidades de evolução.

Os processos de reestruturação foram estendidos aos sistemas de gerência da produção e da distribuição. Nos anos 90 as principais estratégias das agroindústrias de carne do Sul do Brasil eram a implantação dos sistemas de gestão da cadeia de suprimentos (ECR- Resposta Eficiente ao Consumidor e EDI- Troca Eletrônica de Dados) e dos sistemas de gestão da produção (JIT - *just in time*, sistema Kanban, TQC- Controle de Qualidade Total, HACCP- Análise de Riscos e Pontos Críticos de Controle, entre outras.

Quanto às novas técnicas de gestão da produção, principalmente o TQC a totalidade das médias e grandes agroindústrias de carne do Sul do Brasil adotam alguma técnica de controle de qualidade, mesmo que seja apenas nas operações de inspeção do produto acabado. O grupo Sadia, por exemplo, iniciou em 1990-91 a implantação do Total Qualidade Sadia (TQS), que proporcionou melhorias consistentes de produtividade e competitividade. Esse programa contou com recursos da ordem de 0,5% do faturamento do grupo, cerca de 8,5 milhões de dólares, considerando os 1,7 bilhão de dólares faturados em 1993. Já em 1995, esse programa absorveu recursos da ordem de U\$ 7 milhões para o treinamento de 22 mil funcionários, contra 18 mil em 1994.

Além desse programa, foi instalado e intensificado o Programa de Círculos de Qualidade, que estimula a participação voluntária dos membros

¹⁵ Em 1992, o grupo Sadia possuía 35.625 empregados, já em 1999 o número atingiu a casa dos 25.832 mil empregados. Entrevistas realizadas confirmam que empresas congêneres promoveram profundas alterações na sua estrutura administrativa. O grupo Ceval, através do *International Institute for Management* da Suíça, reduziu, em 1992, o número de diretorias de 28 para apenas oito. Já o grupo Perdigão que, após a sua venda, em 1994, para um grupo de fundos de pensão (Previ, Real Grandeza, Sistel, Fapes, Previ-Banerj, Petros; Valia e Telos), reduziu o número total de empresas de doze para apenas duas. Na maioria dos casos, essas mudanças têm promovido demissões significativas, que atingem tanto o chão da fábrica (diretos e indiretos) como as médias e altas gerências. O grupo Batavo, por exemplo, demitiu em 1999 (primeiro semestre) cerca de 430 empregados (Espíndola, 2002).

da equipe Sadia para a consecução de objetivos de qualidade e melhoria nas condições de trabalho. Com nítida evolução do envolvimento da força de trabalho na aplicação de soluções criativas e inovadoras, a companhia encerrou 1999 com 971 grupos, reunindo 6.311 empregados, tornado-se assim a empresa com maior número de grupos dessa natureza no país.

Na verdade, existem diferentes estratégias de implantação das novas técnicas de gestão da produção. Empresas como a Sadia visam uma maior aproximação dos modelos e métodos japoneses, pois segundo Cervelin (1997: 20) “as ferramentas que nós conhecemos na Sadia são as mesmas dos japoneses, ou seja, os meios para se atingir os resultados são iguais. É só colocar em prática com ênfase ao gerenciamento pelas diretrizes, gerência da rotina e a prática do Kaizen – melhoria contínua”. Outras empresas, por sua vez, procuram uma adaptação e reformulação de tais técnicas.

Essas técnicas visam um maior envolvimento de todos os empregados no processo. “Nós usamos a avaliação 5S até o final de 1998, então a gente via como que estavam os itens de controle, o fato de estar dentro da meta ou não, não acarretava em pontuação. Agora para 1999, nós temos um sistema diferente de avaliação que o sistema gestão Penabranca. Então conforme o resultado do setor vai pontuação ou não. Nós premiamos com o certificado ouro, prata e bronze os setores com melhores notas de avaliação (aspecto físico do ambiente, seleção, organização, arrumação, limpeza, saúde, auto disciplina) e de seis em seis meses um troféu. O troféu 5S que cada setor disputa entre si e com os demais setores das outras unidades de Roca Sales, Garibaldi e Canoas”¹⁶.

Pelo exposto verifica-se que essas novas técnicas de gestão da produção, aplicadas integralmente ou não, visam melhorar a produtividade da empresa e convertem-se, num importante instrumento para o capital apropriar-se dos saberes intelectual e cognitivo do trabalho. Os esforços de reforma do trabalho vigentes nos anos 60 “representam um estilo de gestão, mais que uma mudança autêntica na posição do trabalhador. Caracterizam-se por uma farsa o estudo da participação operária, uma liberdade gradativa de permitir que o trabalhador ajuste a máquina, substitua uma lâmpada, mude de trabalho fracionado para outro e tenha a ilusão de tomar decisões, optar por alternativas fixas e limitadas concebidas por uma gestão que deliberadamente deixa matérias insignificantes abertas à escolha” (Braverman, 1974, apud Meiksins, 1996: 117).

Quanto à introdução de técnicas de melhor aproveitamento possível do tempo de produção (Just in Time), cabe destacar que há uma certa tendência histórica em planejar o tempo produtivo. A introdução do “sistema

¹⁶ Entrevista realizada com o Diretor de produção da Penabranca, Caxias do Sul, 1999 In. Espíndola (2002).

de integração”, feito pela Sadia nos anos 50 e expandido nos anos 60, possibilitou o planejamento dos estoques de aves e suínos para o abate. Os lotes de animais são entregues de acordo com as necessidades e especificações das empresas, conforme relatos dos diretores entrevistados.

Para algumas agroindústrias no chão da fábrica, foram introduzidas placas informativas (contendo gráficos e planilhas), que indicam o tempo de produção por unidade e o quanto deve ser produzido e encaminhado às seções subseqüentes. Para outras empresas, por sua vez, fazem circular um "fiscal da gerência". Esse encarregado fica atualizando, indicando e repassando às diferentes unidades os dados produtivos.

Além dessas novas técnicas de gestão, foram comuns mais dois aspectos entre as empresas, visando a ampliação da produtividade e melhorias produtivas. O primeiro refere-se à adoção de programas de qualidade, objetivando obter certificações ISO 9000, ISO 9001 e ISO 14001 de qualidade ambiental. As duas primeiras certificações abrangem o abate, os cortes, a industrialização e os departamentos de planejamento e desenvolvimento. A ISO 14001 busca uma melhor gestão ambiental da indústria e sua adequação ao ecossistema em que está inserida.

O segundo aspecto refere-se à supervalorização da ascensão funcional e às políticas de qualificação da mão-de-obra. Na maioria dos casos, sempre houve nas empresas a possibilidade de ascensão funcional. Essa política possibilita aos empregados visualizarem uma nova perspectiva para suas vidas e induz o camarada a uma fidelidade com a empresa. Tais políticas de incentivo e estímulo nada mais são do que uma forma encoberta de promover uma maior exploração da classe trabalhadora, pois além de fazerem as atividades para as quais foram contratados, são na maioria das vezes induzidos a fazer outras tarefas em nome do projeto coletivo. Portanto, um esforço coletivo tem como resultado final uma absorção privada dos esforços.

3 - Estratégias de novos investimentos produtivos

A indústria brasileira, no início dos anos 90, foi duramente afetada por um processo radical de liberalização via abertura comercial, que trouxe para o debate acadêmico a questão referente aos investimentos produtivos que se encontravam retraídos na década de 80¹⁷.

¹⁷Após ter atingido a média anual de 24% no período 1974-80, a formação bruta de capital fixo (FBCF) em relação ao PIB (a preços constantes de 1980) caiu para 17,6% no período 1981-90 (Suzigan, 1992:96). A respeito do debate, ver Castro (1998).

Em termos gerais, os estudos demonstraram que o período 1995/98, diferentemente do período 1990/94, caracterizou-se pela forte recuperação dos investimentos, denominada "miniciclo de modernização" (Bielschowsky et alii, 1999). A onda inversora destinou-se à reposição de equipamentos, à desobstrução de gargalos e à eliminação de desperdícios, e correspondeu à "etapa fácil" da reestruturação industrial. A etapa posterior, denominada "difícil" e caracterizada por investimentos em expansão e novas linhas de produtos, ainda não foi realizada pela indústria brasileira.

Contudo, cabe destacar que a expansão da capacidade produtiva não depende apenas da formação de capital novo, mas também do aumento do consumo, dos melhores esquemas de divisão do trabalho, das melhores utilizações dos recursos produtivos, da reconstrução de instalações e equipamentos, da aquisição e da cópia de equipamentos importados. Dessa forma, pode-se aferir, conforme demonstrou Rangel (1980:58), que "a generalização dessa prática na economia brasileira autoriza-nos a afirmar sossegadamente que o investimento bruto real é bem maior que o investimento bruto contabilizado".

Nos primeiros anos da década de 90, os investimentos das agroindústrias de carne do Sul do Brasil pareceram seguir a tendência de queda dos investimentos totais na economia nacional. Os investimentos do grupo Sadia, por exemplo, decaíram 50%. De um total de US\$ 100 milhões anunciados em 1990, os recursos reduziram-se para US\$ 51 milhões investidos em 1994. Na maioria das empresas os investimentos visavam dar continuidade aos empreendimentos anteriormente iniciados e ao aperfeiçoamento dos processos produtivos e comerciais. O grupo Sadia, por exemplo, investiu em 1992 cerca de US\$ 89 milhões na finalização da aquisição de duas plantas industriais, uma em Campo Grande/MS, dedicada ao complexo de soja, e outra em Ponta Grossa/PR, especializada em abate e industrialização de suínos.

Nas áreas comerciais, algumas empresas fizeram inversões visando a sua internacionalização. Novamente destaca-se o grupo Sadia que instalou a Sadia Trading Sur (escritório comercial sediado em Buenos Aires); a churrascaria Beijing-Brasil (Pequim) e a Sadia Chile em 1999, responsável pela comercialização dos produtos congelados (empanados, linha de pratos prontos, etc., fabricados no Brasil) e das linhas de hambúrgueres de carne bovina (produzidas na Argentina de forma terceirizada).

Se o período 1990/94 caracterizou-se pela contenção, em compasso de espera, dos investimentos produtivos, o período pós 1994 será condicionado por estratégias que visam investimentos em novas plantas produtivas, no lançamento de produtos com maior valor agregado e em reposição de máquinas e novos processos. Na verdade, existe uma

combinação de estratégias, pois enquanto algumas empresas voltaram-se para criar capacidade nova, outras modernizaram seus ativos.

O grupo Sadia, por exemplo, inaugurou em 1996 um abatedouro de peru em Francisco Beltrão/PR; uma fábrica de presuntos e empanados em Chapecó e uma nova unidade de salames em Concórdia. Ao todo foram investidos US\$ 104 milhões, distribuídos entre as unidades de industrializados (US\$ 48 milhões), de carne *in natura* (US\$ 45 milhões) e de grãos (US\$ 7,2 milhões).

Em 1999, com investimentos totais na ordem de US\$ 227 milhões, o grupo Sadia decidiu reabrir o abatedouro de aves de Américo Brasiliense/SP, que teve suas atividades paralisadas em função da fraca demanda de mercado e da baixa remuneração interna (estagnação das vendas) e externa (desvalorização do Real) da atividade. O frigorífico teria capacidade para abater 30 milhões de frangos por ano¹⁸.

Buscando ampliar sua participação no mercado de embutidos (salsicha e lingüiça), a Sadia investiu, em 1999, US\$ 39 milhões na reconstrução da unidade de Duque de Caxias/RJ, que teria capacidade produtiva de 90 mil toneladas/ano, passando a abastecer os mercados do Centro-Oeste¹⁹. A estratégia de ampliação participativa nos mercados do Centro-Oeste levou o grupo a investir US\$ 55 milhões na aquisição da granja Rezende. Ademais, ressalta-se que até 2001 o Plano de Investimentos Plurianual da empresa prevê a inversão de US\$ 500 milhões. Desse total, US\$ 200 milhões são da Corporação Financeira Internacional, US\$ 105 milhões do BNDES e US\$ 95 milhões custeados através de resultados da empresa.

A safra de novos investimentos não se restringiu ao grupo Sadia. Empresas congêneres procuraram, por sua vez, a criação de capacidade nova. O grupo Perdigão, após 4 anos sem investir, dedicou cerca de R\$ 198 milhões, entre 1995 a 1998, a serem aplicados nas unidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Um dos maiores investimentos realizados pela Perdigão em 1997 foi, por exemplo, a conclusão e ampliação do frigorífico localizado em Capinzal/SC, que tornou-se o maior abatedouro de aves do mundo (capacidade para 356 mil aves/dia). Em 2000, o grupo Perdigão, após

¹⁸ Os investimentos serão de US\$ 2 milhões para o abate de 30 milhões de frangos ao ano. Voltado ao mercado externo (Irã, Angola, Cuba e República Dominicana) o novo empreendimento contou com incentivo do governo do estado, a título de crédito presumido do ICM-S (desconto de 7% do total do tributo a ser recolhido pela empresa) (Gazeta Mercantil, 24/8/99).

¹⁹Essa unidade foi reconstruída após um incêndio e contou com incentivos do governo estadual do Rio de Janeiro, através do Fundo de Desenvolvimento Econômico (FUNDES) e a Companhia de Desenvolvimento Industrial (Codin). O Fundo Rio Solidário possibilitou o financiamento do capital de giro com carência de cinco anos e amortização em mais cinco anos.

adquirir a unidade da Cooperativa Batavia, controlada anteriormente pela Parmalat, destinou recursos para o abate e industrialização de carne de peru.

Por sua vez, o grupo Chapecó e Ceval, após serem adquiridos pelos grupos Macri e Bunge respectivamente, direcionaram recursos para novas atividades. O primeiro pretende investir até 2004, R\$ 85 milhões na unidade de Cascavel, com o objetivo de transformá-la no centro produtor de industrializados de aves. O projeto inclui a expansão da unidade de abate de aves, que passará a industrializar 5,7 milhões de frango/mês. Entre 2000 e 2001, o grupo já teria investido em Chapecó cerca de R\$ 16 milhões na construção de uma unidade para a produção de salsicha e mortadela. Já o segundo grupo investiu em 1999 R\$ 40 milhões na sua fábrica de proteína isolada, localizada em Esteio/RS e R\$ 15 milhões na instalação de uma unidade de industrializados em Itapiranga/SC, voltada exclusivamente para o mercado externo. A nova unidade produtiva de Esteio/RS vai elevar a produção em 120%, tornando-a detentora de 12% do mercado da América latina, Ásia, Europa e África.

Os novos investimentos produtivos foram também uma das estratégias utilizadas pelas cooperativas e pequenas agroindústrias do Sul do Brasil. A Cooperativa Central Oeste Catarinense – Aurora, por exemplo – destinará R\$ 15 milhões para a implantação de um sistema de abate e processamento de suínos em Joaçaba/SC. Os recursos são oriundos do PRODEC Agroindustrial, recursos próprios e financiamento do BNDES. Com capacidade para industrializar 200 suínos/hora, a nova indústria projeta injetar na economia local cerca de R\$ 8,5 milhões mensais em salários, matérias-primas, insumos, impostos e fornecedores.

Já as agroindústrias pequenas, com faturamento entre R\$ 40 milhões e R\$ 130 milhões, estão investindo de R\$ 500 mil a R\$ 2 milhões na modernização e lançamento de produtos com maior valor agregado. A Fricasa de Canoinhas/SC, por exemplo, com faturamento de R\$ 17 milhões, lançou em 1998 produtos como o salame e fez inversões de R\$ 120 mil na ampliação da produção de 600 toneladas para 800 toneladas de carne suína.

O quadro 1 indica os principais investimentos realizados pelas cooperativas e pequenas e médias agroindústrias de carne do Sul do Brasil. Analisando o quadro 1, verifica-se uma estratégia agressiva das cooperativas e das pequenas e médias empresas na busca da ampliação da capacidade produtiva e/ou na instalação de novos empreendimentos. A Cotrefal de Medianeira/PR, por exemplo, abatia inicialmente 36 mil frangos/dia, prevendo para o ano de 2001 o abate diário de 70 mil aves. Já a Copacol investiu R\$ 36 milhões para aumentar a capacidade de abate dos 130 mil frangos diários para 260 mil frangos em quatro anos. Desse total abatido, cerca de 20% foi destinado aos mercados da Europa e Extremo Oriente.

Verifica-se ainda no quadro 1 que o sistema BNDES é um dos principais fornecedores dos recursos para as novas inversões. Em termos gerais, entre 1990-99, o BNDES destinou em média R\$ 2.091 milhões para a agroindústria brasileira. Do total desembolsado (R\$ 20.938 milhões), cerca de 51,63% foram destinados ao setor agropecuário e 29% ao setor alimentar. Entre os segmentos agroindustriais que mais obtiveram recursos encontra-se o de processamento de carnes. Sozinho este setor recebeu R\$ 823,9 milhões do total de R\$ 3.040 milhões de desembolso para a agroindústria, no ano de 1998. Neste total estão, por exemplo, os R\$ 90 milhões (de um total de R\$ 180 milhões) para a Perdigão implantar o seu complexo industrial em Rio Verde/GO²⁰, os R\$ 250 milhões aplicados na reestruturação da Chapecó, adquirida em 1999 pelo grupo Macri e os recursos para projetos de modernização de fábricas do grupo Sadia (Gazeta Mercantil, 10/05/2000).

Assim, se por um lado, o BNDES torna-se um dos parceiros estratégicos das inversões realizadas pelas agroindústrias, por outro lado, as cooperativas agropecuárias contam com o apoio do Banco do Brasil, através do Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias. Até fevereiro de 2001, foram liberados R\$ 450 milhões para o conjunto das cooperativas brasileiras, sendo que 33% foram apenas para as catarinenses. Contudo, esses recursos não são apenas para novas inversões, utilizou-se para alongamento de passivos, capital de giro e financiamento de débitos de associados (Espíndola, 2002).

²⁰ O que contou ainda com o apoio do governo de Goiás, que concedeu, por meio de compensação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), dentro do Fundo de Participação e Fomento à industrialização do Estado (Fomentar), incentivos acima de R\$ 1 bilhão. O Financiamento envolve 70% do ICMS por 15 anos – prazo que pode ser ampliado para 20 anos –, com cobrança de juro anual de 2,4%, sem correção monetária. Já a prefeitura concedeu isenção no pagamento de taxas e licenças, além do Imposto Predial e Territorial Urbano e do Imposto sobre serviços (Espíndola, 2002).

QUADRO 1 - A onda de investimentos das agroindústrias de carne do Sul do Brasil, 1994-1998

Empresa	Capital mil/aves	Investimento U\$ milhões	Recursos	Localização
Aurora	140	30	50% BNDES 50% próprio	Quilombo/SC
Safrismo	140	55	BNDES	S.M. D'Oeste
Coopernorte	140	60	70% BNDES 30% Gov. Estado	Mafra/SC
Agrovêneto	33	4,5	50% BRDE 50% próprio	N.Veneza/SC
Coopervale	72	35	65% BNDES 35% próprio	Palotina/PR
Coopavel	144	25	Próprio	Cascavel/PR
Cia Agro. P. do Iguaçú	150	7 (1ª fase)	Busca sócios	U.daVitória
Pool de Cooperativas	140	30	68% BNDES 10% próprio 12% outros	S.Rosa/RS
Pena Branca	120	15	50% Fundopen 50% próprio	Roca Sales/RS
Cotrefal	140	48,5		Medianeira
Frigovale	60	-	-	Itajaí/SC
Copacol	260	36	-	Cafelândia
Comaves	100	23	-	Ubiratã/PR

(-) Informações não disponíveis

Fonte: (Espíndola, 2002)

4 - Estratégias de desdobramento espacial do capital

Uma das estratégias implementadas pelo conjunto das agroindústrias de carne do Sul do Brasil foi a série de novos investimentos produtivos nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste do território brasileiro, conforme quadro 2.

QUADRO 2- Investimentos das agroindústrias de carne do Sul do Brasil em territórios selecionados 1990-2000

EMPRESA	ANO	CADEIA	LOCALIZAÇÃO
Comaves/PR	1991	Aves	Campo Grande/MS
Ceval	1991	Suíños	Dourados/MS
Eliane/SC	1992	Aves	Sidrolândia/MT
Frig. Fernandes	1993	Indust.	Rondônia/RO
Coagri/RS	1993	Aves	Dourado/MS
Avipal/RS	1995	Aves	Dourados/MS
Avipal/RS	1997	Suíños	São G. do Campo/Ba
Avipal	1997	Aves	Barreiras/Ba
Ceval	1995	Aves	Barreiras/Ba
Aurora/SC	1996	Suíños	S. Gabriel/MT
Br. Chicken	1998	Aves	P. Nacional/TO
Perdigão/SC	1998	Aves/Indust.	Rio Verde/GO
T.R. Grande/RS	-----	Bovinos	Sul do Pará/PA
F. Xinguara/RS	1998	Bovinos	Pará/PA
A Saci/SP	1998	Aves	Rio Branco/AC
F. Nicolini/RS	2001	Aves	Barreiras/BA

Fonte: Espíndola, 2002.

A presença marcante desses investimentos fez surgir as seguintes interpretações: 1) que esses movimentos constituem um fenômeno novo; 2) que os fatores de “guerra fiscal” entre os estados são determinantes para a dispersão geográfica; 3) que a região Centro-Oeste ao produzir grãos mais baratos que os estados do Sul, promoveria redução dos custos produtivos e incentivava a produção de suínos e aves (Favaret Filho e Paula, 1998); 4) que tais movimentos apontam para “uma nova geografia do setor” (Favaret Filho e Paula, 1998: 125), isto é, “uma nova divisão de trabalho, com o primeiro processamento se estabelecendo nas novas áreas e o processamento mais fino permanecendo nas proximidades das metrópoles” (Castro, 1998: 138).

Sem negar completamente as premissas anteriores, procurar-se-á compreender os reais motivos que levam as empresas do Sul a investirem em novas regiões. Os reais motivos, explicitados, resultarão em conclusões distintas das anteriores.

O primeiro aspecto a ser ressaltado é que o desdobramento territorial dos capitais agroindustriais do Sul do Brasil, para as áreas de fronteira agrícola, não constituem um processo novo, resultante apenas das estratégias empresariais da década de 90. Segundo Mamigonian (1976) desde os anos 60, ocorre “um novo esquema de localização, dimensões e especializações dos frigoríficos, no Brasil Central. No lugar da concentração de gigantescos frigoríficos e matadouros nas proximidades de São Paulo e Guanabara,

vigente de 1920 até 1955, tem havido forte dispersão geográfica dos frigoríficos, acompanhando a dispersão das zonas de engorda" (Mamigonian, 1976: 13).

Na cadeia produtiva de carne suínica e avícola, Espíndola (1999) destacou que uma das principais estratégias utilizadas pelas agroindústrias catarinenses foi a política agressiva de inversões em diferentes áreas do Brasil. Dessa forma, na década de 60, o grupo Sadia, por exemplo, deslocou-se para São Paulo e para Toledo/PR (através da aquisição do frigorífico Pioneiro, especializado no abate de suínos). Verifica-se, portanto, um deslocamento com vistas ao mercado consumidor e às áreas fornecedoras de matéria-prima. A unidade de São Paulo, especializada na fabricação de embutidos, faz parte da estratégia da empresa em instalar-se no grande centro consumidor do país. Já a unidade do Paraná dedicava-se, inicialmente, ao fornecimento de matéria-prima para a unidade paulista.

Note-se ainda, em ambos os casos, uma postura estratégica ao suprimirem os custos relativos ao transporte dos produtos acabados e/ou matéria-prima e ao ampliarem os seus mercados domésticos. Essas diretrizes, implantadas nos anos 60, fizeram-se presentes nos movimentos de dispersão geográfica das agroindústrias do Sul do Brasil na década de 70 e 80²¹. Portanto, os movimentos dos anos 90 são apenas continuidade de um processo histórico recente, mas ampliado em termos de novas empresas (ver quadro 2).

O segundo ponto a se destacar refere-se à guerra fiscal – "guerra dos lugares", na expressão de Santos (2001) – que tem constituído, conforme a bibliografia, um dos fatores determinantes da dispersão geográfica das empresas. Em termos gerais, os incentivos fiscais caracterizam-se pela doação de terrenos para instalação de projetos, prazos mais longos para pagamento do ICMS, empréstimos financeiros a juros atraentes, redução de alíquota do imposto, etc. Na maioria dos casos, os projetos são bancados pelas agências de fomento e/ou bancos dos estados.

Os exemplos são os mais variados possíveis e em sua maioria promovem o adiamento do pagamento do ICMS por 15 anos de 70% do imposto devido para o caso do estado de Goiás; 48 meses para o estado do Paraná; 60 meses para o Rio Grande do Sul e 60 meses para até 50% do

²¹ Entre 1970 e 1993, o grupo Sadia desdobrou seu capital na área de carne para: Chapecó/SC (1973-aves), Várzea Grande/MT (1976-bovinos), Dois Vizinhos/PR (1978-aves), Américo Brasiliense/SP (1979-aves), Duque de Caxias/RJ (1980-industrializados) Barra do Garças/MS (1985-bovinos), Andradina/SP (1989-bovinos), Araçatuba/SP (1989-bovinos), Frederico Westphalen/RS (1989-suínos), Francisco Beltrão/PR (1991-aves), Campo Grande/MS (aves-1992) Ponta Grossa/PR (1992-suínos), Osasco (1991-suínos e bovinos). Outros grupos de agroindústrias, como Perdigão e Ceval, utilizaram-se dessa mesma estratégia.

imposto devido ao governo mineiro. Ademais, as parcelas são financiadas pelo estado a taxas de juros subsidiadas e em muitos casos são específicas quanto ao setor a ser desenvolvido (Espíndola, 2002).

Entretanto, cabe destacar que tais mecanismos de alavancagem das inversões produtivas não são exclusividade dos anos 90, nem dos governos estaduais do Centro-Oeste, Nordeste e Norte. Veja-se, por exemplo, o FUNDESC e o PROCAPE, adotados pelo governo do estado de Santa Catarina na década de 70 e/ou a guerra fiscal no início dos anos 70, que levaram muitos estados a utilizarem *ad nauseum* o ICM como instrumento de incentivo fiscal (Haddad, 1996:142)²². Logo, não se trata de abandonar os investimentos na região Sul e direcioná-los para essas novas áreas. Na verdade, esses são investimentos que visam ampliar a capacidade produtiva das empresas e não o deslocamento de atividade.

As questões referentes aos incentivos fiscais e aos desembolsos do BNDES, Banco do Brasil, BRDE, SUDAM e outros organismos governamentais sempre se constituíram fontes para novas inversões produtivas. A diferença existente entre os incentivos e concessões adotados nos anos 70 e 80 e os adotados hoje. Os de hoje não fazem parte de uma ampla política de desenvolvimento industrial implementada pelo governo federal, mas sim de estratégias locais que visam a busca desesperada de novos investimentos produtivos. O exemplo mais didático são os incentivos fiscais concedidos pelo governo do Mato Grosso do Sul²³, que promoveram o deslocamento de frigoríficos do interior do estado de São Paulo para esse estado.

O terceiro ponto diz respeito ao crescimento da produção e do abate de aves e suínos na região Centro-Oeste, Norte e Nordeste do Brasil. Na região Centro-Oeste, por exemplo, o abate de aves cresceu de 1,9%, de participação nacional em 1980, para 5,2% em 1995 e o abate de suínos cresceu de 5,4% para 7,9%, no mesmo período. Esse rápido crescimento da produção animal no Centro-Oeste foi então explicitado pelo deslocamento das agroindústrias estimuladas pelo baixo custo dos grãos. Contudo, o carro chefe do Centro-Oeste na área de grãos é a soja e não o milho. Segundo

²² Na década de 80 o governo de Santa Catarina desenvolveu o Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (PRODEC), o Programa de Desconcentração de Atividades Produtivas (PRODAP) e o Programa de Modernização da Indústria Catarinense (PROMIC).

²³ O governo do Mato Grosso do Sul cobra ICMS de 12% para os bois que saem do seu estado e concede carências e um prazo maior para o recolhimento do imposto (em média 20 dias depois do abate, enquanto em São Paulo o pagamento é antecipado). Em 1990, existiam 11 frigoríficos (Bordon, Kaiwoa e Prudenfrigo em Presidente Prudente, Bordon em P. Epitácio, Frigor em Garça, Moura em Araçatuba, Sadia em Andradina, Cabral em Assis, Cargill em José Bonifácio, Floresta em Rancharia e Anastaciano em Santo Anastácio), já em 1996, restaram apenas 4: Prudenfrigo, Santa Marina em Martinópolis, Anastaciano e Floresta (FIESP, 1996).

estudos realizados por Helfand e Rezende (1998), enquanto a produção de soja do Centro-Oeste pulou de 1,9 milhão para 10,1 milhões de toneladas entre 1980 e 1997, a da região Sul manteve-se, durante esse período, em 11 milhões de toneladas. No caso do milho, o desempenho do Centro-Oeste foi de 2,1 milhões para cerca de 7,3 milhões de toneladas entre 1980 e 1997, enquanto o da região Sul cresceu de 11,6 milhões de toneladas para 15,5 milhões, no mesmo período.

Porém, esse rápido crescimento da produção no Centro-Oeste não está associado ao aumento substancial da área ocupada²⁴, mas sim relacionado à crescente adoção do plantio direto da cultura de soja, o que favorece o uso do milho como cobertura do solo no inverno (2ª safra, que representou 40% da produção de milho entre 1980 e 1997), e a necessidade agrônômica da rotação com a soja, o que estimula o milho (1ª safra).

Neste sentido, sendo a ração composta de milho (67%) e farelo de soja (33%), como poderia o Centro-Oeste apresentar preços baixos na produção da ração em relação ao Sul? Utilizando-se de dados referentes aos diferenciais de preços, os autores Helfand e Rezende demonstraram que pode haver economia considerável de custos, resultado da transferência da produção de animais do Sudeste para o Centro-Oeste. O mesmo, entretanto, não pode ser dito sobre o Sul. Os preços do milho no Paraná foram 4% menores que em Goiás no período 1990/95 e, com exceção de alguns anos, a diferença com Santa Catarina e o Rio Grande do Sul não tem sido muito grande.

Assim sendo, uma empresa poderia economizar menos de 1% do custo do frango abatido deslocando-se do Paraná para Goiás. Todavia, "como a distância dos mercados consumidores de São Paulo ou do Rio de Janeiro é maior em Goiás do que no Paraná, a diferença no custo do transporte mais do que contrabalançaria a redução de custo devido à ração mais barata" (Helfand e Rezende, 1998: 30).

A conclusão dos autores é que ganhos devido a custos menores de ração no Centro-Oeste, em comparação com o Sul, representam, quase sempre, uma pequena porcentagem do custo de um animal abatido²⁵. Portanto,

²⁴ Em 1980, a produção de milho no Centro-Oeste ocupava 1 milhão de há. e em 1997 passou a ocupar 2,2 milhões ha.. Em contrapartida, a área da soja quadruplicou entre os anos 1980 e 1997, enquanto que no Sul reduziu, mas manteve a mesma área ocupada pelo milho entre os anos 1980 e 1997 (5,1 milhão de ha). Conclui-se que a expansão da produção de milho no Centro-Oeste depende da produção de soja, enquanto que no Sul estabilizou-se.

²⁵ Helfand e Rezende (1998) afirmam que essa conclusão é similar a de Talamí, Canever e Santos Filho (1998), que demonstraram que o custo de produzir carcaça de frango nos estados de Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul e Goiás difere em menos de 3,6%, enquanto o de suíno difere em apenas 4,2% e que, além de enfrentar maiores custos de transporte do produto final, o Centro-Oeste tem custos mais elevados de mão-de-obra.

o rápido crescimento da produção animal no Centro-Oeste não pode ser explicado pela dispersão das agroindústrias do Sul do Brasil decorrente do estímulo dos custos produtivos mais baixos.

O quarto ponto a ser discutido prende-se à idéia de que essa dispersão estaria induzindo uma nova divisão territorial do trabalho. Neste novo processo, é provável ter-se como resultado uma nova divisão do trabalho no interior do território brasileiro, caracterizada por empresas especializadas no abate e industrialização, na criação, na pesquisa, etc. Entretanto, não tenderá a uma divisão territorial do trabalho entre a região Sul (especializada em produtos finos) e as novas regiões dedicadas ao primeiro processamento.

O grupo Sadia, por exemplo, iniciou seu processo produtivo na região Centro-Oeste, através do abate e preparação de cortes especiais de carne bovina. Já na década de 80, a unidade de Várzea Grande/MT ampliava seu mix de produtos com o desenvolvimento da carne ao molho, almôndegas, entre outros. A partir de 1992, a Sadia iniciava um intenso processo de reforma em seu mix de produtos nas unidades industriais instaladas no Centro-Oeste. As unidades de Várzea Grande e Barra do Garças concentrariam as etapas de desossa e industrialização da carne bovina, com a desativação da unidade de Andradina. Em 1997, o grupo Sadia consolida sua saída da atividade de abate com a venda da unidade de Barra do Garças e transforma o abatedouro de Várzea Grande em planta processadora de hambúrgueres, quibes e almôndegas. Desde 1992, Várzea Grande também realiza as atividades de abate e produção de frangos inteiros e em cortes, temperados e *in natura*.

Os produtos são escoados para as filiais de venda ou representantes dos estados do Mato Grosso, Amazonas, Rondônia, Bahia, São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco e Distrito Federal. Parte dos produtos derivados de carne bovina (carne cozida congelada, cortes temperados, hambúrgueres) destina-se aos mercados da Europa e Oriente Médio. Desta unidade ainda saem produtos que irão compor a linha de pratos prontos (“todo sabor” e “recheia fácil”). Portanto, estamos diante de um intenso processo de agregação de valor e, conseqüentemente, etapa de segundo processamento, nas áreas de fronteira agrícola²⁶.

²⁶ Processo semelhante ocorreu com a Seara Alimentos, empresa do grupo Ceval, controlado pela multinacional Bunge, que em 2000 desenvolveu na sua unidade de Dourados/MS as linhas de produtos empanados (snack, filezinho e Steak). A partir de maio de 2001, esses produtos serão elaborados na sua nova unidade industrial de Itapiranga/SC. Por sua vez, a unidade de Dourados receberá em 2001, investimentos da ordem de US\$ 25 milhões destinados a implantação de uma fábrica de mortadelas e lingüiças curadas para o mercado externo. Já a unidade de Sidrolândia/MS ampliou a produção de carne de aves, visando a fabricação de alimentos processados composto de aves.

Dessa forma, verifica-se nessas áreas novas um intenso processo de agregação de valor, isto é, um processamento mais fino, combinado com o primeiro processamento. Conclui-se com isso que a divisão territorial do trabalho é flexível, atendendo às especificações tanto do mercado interno como do mercado externo.

Diante do exposto e com base nas pesquisas de campo e nos trabalhos de Helfand e Rezende (1998), existem outros fatores responsáveis pelas inversões dos capitais agroindustriais do Sul do Brasil nas áreas de fronteira geográfica. Dentre eles destaca-se a captação de economias de escala e à redução nos custos de transação. A economia de escala, para as cadeias produtivas de carnes de frango e suína, refere-se à construção de mega-abatedouros que integrarão grandes criadores de animais, o que poderia gerar economias de escala na produção e no abate. Na cadeia de carne bovina, os novos investimentos estão privilegiando a construção de frigoríficos com capacidade da ordem de 400 a 500 animais abatidos/dia. Esta dimensão parte da lógica de que a implantação de unidades menores de abate e frigorificação terá maior eficiência operacional e pode reduzir as deseconomias de escala (Moricochi, 1985 apud SEBRAE, 2000).

A redução dos custos de transação deriva da integração com um número menor de produtores, o que contribuiria para a redução dos custos de logística associados ao suprimento de insumos, à provisão de ração, a serviços veterinários e à coleta dos animais quando eles estiverem prontos para o abate (Helfand e Rezende, 1998)²⁷. No caso da pecuária de corte, o deslocamento da produção para as áreas de fronteiras²⁸ e a redução dos rebanhos nas proximidades das unidades do Sudeste aumentaram consideravelmente o raio de aquisição de matéria-prima acima de 50 Km (SEBRAE, 2000). É, pois, nesse sentido, que as empresas agroindustriais do Sul do Brasil estão fazendo inversões visando a combinação dos fatores *economia de escala e redução dos custos transacionais*.

A redução dos custos transacionais e os ganhos de economia de escala foram impulsionados pelas inovações tecnológicas nas áreas de manejo, criação, etc. Na avicultura, os novos equipamentos possibilitaram a construção de aviários aclimatizados com capacidade de alojamento para 20.000 frangos. Assim, as empresas promovem um novo processo de

²⁷ O modelo de integração com pequenos produtores no Sul já vem há alguns anos dando mostras de um esgotamento em virtude dos custos logísticos e o gerenciamento de um grande número de integrados (Espíndola 1999).

²⁸ O Centro-Oeste hoje representa um terço do rebanho nacional (33,17%). Nesta região, destacam-se o Estados do Mato Grosso do Sul e Goiás, representantes de respectivamente, 12,9% e 10,77% do rebanho nacional. Em contrapartida, a região sudeste apresenta cerca de 23,49%, com destaque para Minas Gerais com 13,10%, contra 8,04% do estado de São Paulo (SEBRAE, 2000).

integração baseado em grandes produtores, pois os aviários aclimatizados e automatizados – que custam em média de 50 mil a 100 mil reais, conforme a dimensão – só podem dar retorno se sua capacidade de alojamento for superior aos 15 mil frangos abrigados no Sul. É nessa lógica que o Projeto Buritis da Perdigão visa a seleção de agricultores com capacidade para alojar 106 mil frangos de corte em quatro aviários, com capacidade de 24 mil cada²⁹.

Ademais, ressalta-se que as agroindústrias do Sul do Brasil contam com recursos ociosos – decorrentes da conquista efetiva do mercado externo, da venda de ativos e do intenso processo de reestruturação administrativa, societária, etc. – que precisam ser reinvestidos às novas unidades de maior valor agregado (alimentos processados), pois, segundo Rangel (1980), nas fases depressivas da economia, os capitais encontram-se em ociosidade e necessitam ser reaplicados em áreas estranguladas e/ou em crescimento potencial.

Em termos conclusivos, pode-se afirmar que os movimentos para o Centro-Oeste permitem às grandes empresas, diante das novas tendências tecnológicas, começarem do zero no redesenho das instituições de coordenação vertical. No Sul, o redesenho deste processo poderia ser penoso e politicamente explosivo. Além disso, essas novas estratégias promovem a captação de economias de escala e reduzem os custos de transação. Ressaltam-se ainda as restrições ambientais relacionadas ao odor, à poluição da água e ao manejo dos dejetos na região Sul.

A política de dispersão geográfica das empresas agroindustriais do Sul do Brasil não é um movimento recente. Trata-se, a exemplo da década de 70 e 80, de uma política de expansão agressiva na conquista de novos mercados consumidores (Norte, Nordeste e Centro-Oeste), permanência nas áreas próximas aos grandes centros e na possibilidade de buscar novas zonas fornecedoras de matéria-prima. Combinadas, essas estratégias resultam em redução de custos operacionais, ganhos de escalas e capacidade competitiva.

5 - Estratégias de aquisições, fusões e parcerias

Demonstrou-se anteriormente que uma das estratégias de crescimento das agroindústrias de carne do Sul do Brasil foram os mecanismos de fusões e aquisições estabelecidos ao longo da trajetória das empresas. Assim, empresas como Sadia, Ceval, Perdigão, entre outras, adquiriram empresas concorrentes, como forma de ampliarem suas

²⁹ É bem verdade que, em algumas regiões do Centro-Oeste, o trabalho familiar, com base em pequenas propriedades, ainda predomina no sistema de integração, como, por exemplo, os integrados da Ceval, em Sidrolândia, e da Coagri, em Dourados. Contudo, devido aos elevados custos na construção dos aviários aclimatizados – em torno de R\$ 48 mil para 1.224 metros quadrados construídos – o retorno do investimento não é imediato.

participações no mercado, obterem economias de escala nos segmentos de suínos, aves, bovinos, soja, trigo, entre outros. Tais estratégias impulsionavam a diversificação produtiva e promoviam, em alguns casos, uma segmentação no mercado de produtos de origem animal.

Todavia, a década de 90, caracterizada pela implementação de políticas neoliberais adotadas pelo governo brasileiro, promoveu uma série de redefinições patrimoniais que vão desde a busca de novos sócios à transferência total de ativos e fusões estratégicas. A nova onda de aquisições e fusões na economia brasileira caracterizou-se pela entrada agressiva de empresas de capital externo³⁰. No setor de alimentos, bebidas e fumo, as fusões e aquisições com participação de capital externo evoluíram de forma assustadora. Em 1992, das 12 operações de fusões e aquisições realizadas, 8 foram entre empresas nacionais. Já em 1994, das 21 operações realizadas, 09 foram resultado da fusão e aquisição por empresas de capital externo. Esse processo manteve-se no ano seguinte, quando foram realizadas 38 operações, sendo que 24 de domínio do capital forâneo.

Esse processo de desnacionalização, verificado nos mais diferentes setores produtivos, apresentou para o caso das agroindústrias de carne do Sul do Brasil algumas especificidades. Entre 1990-96, os movimentos de fusões e aquisições foram realizados entre empresas nacionais e até mesmo por empresas nacionais adquirindo empresas em outros países, conforme demonstra o quadro 3.

³⁰ Entre o período 1995-97, houve no Brasil 423 operações de fusões e aquisições, sendo que as empresas de capital externo envolveram-se em 251 operações, isto é, em 59% do total, contra 33% em 1992 (ABIA, 1998). No governo FHC, as fusões e aquisições cresceram de 41% em 1995 para 48% em 1996, 55% em 1997 e 68% em 1998 (Gonçalves, 1999). Em 1994, das 175 fusões e aquisições cerca de 94 foram realizadas pelo capital externo, contra 221 de um total de 351 (KMPG, 1999). A conclusão obtida a partir dos dados é que houve no Brasil um intenso processo de desnacionalização de sua economia.

QUADRO 3 - Aquisições - agroindústrias selecionadas 1990-2000 (mil U\$)

Empresa	Ano	Comprador	País	Valor	Setor	Localização
Ibirapuera	1990	Da Granja	ArBr	---	Aves	MG
Milú	1990	Da Granja	ArBr	---	Aves	MG
Chapecó	1991	Sadia	Br	14	Aves	PR
Mouran	1992	Sadia	Br	20	Bovinos	PR/MS
Perdigão	1992	Fundos	---	150	carnes	BR
Guipeba	1995	Ceval	Br	30	Soja	Ar
Agroeliane	1995	Ceval	Br	54	Carnes	SC e PR
Chapecó	1996	Globoaves	Br	---	Aves	PR
Piratini	1996	Frangosul	Br	---	Aves	MS
Gralha ^a	1997	Coagro	Br	---	Aves	PR
Ceval	1997	Bunge	multi	201	Soja/carn	Br/Ar
Chapecó	1997	Macri	Ar	60	Carne	SC
Sadia	1997	Friboi	Br	15	Bovino	MT
Sadia	1998	ADM	EUA	165	Soja	Br
Rezende	1999	Sadia	Br	137	Carne	MG
Batavo	1999	Parmalat	IT	142	Diversos	PR
Batavo	2000	Perdigão	---	21	Carnes	PR
Swift	2000	Bertin	Br	---	Bovinos	SP/MS
Hibryd	1998	Sadia	Br	---	pesquisa	SC
Friboi	2001	Araputanga	Br	---	Bovino	MT
Globoaves	2001	Sadia	Br	---	Granjas	SP

Fonte: Espíndola (2002) / (---) valores desconhecidos

No primeiro caso, destaca-se a aquisição do grupo Eliane pelo grupo Ceval-Hering, pelo valor total de U\$ 54,7 milhões. Neste negócio, a Ceval adquiriu dois abatedouros de aves com capacidade para 240 mil animais por dia; um de suínos que abate 1000 cabeças/dia; dois incubatórios; dez granjas de matrizes para desenvolvimento genético; duas fábricas de ração, uma em Sidrolândia/MS e outra em Criciúma/SC, e um silo para armazenagem de milho em Cascavel/PR. Com essas aquisições, a Ceval assume a vice-liderança no mercado de carnes. No segundo caso (empresas nacionais adquirindo firmas em outros países), merece destaque a aquisição da empresa argentina Guipeba S.A, com unidades de industrialização de soja em San Jerónimo e Tancacha, pela empresa Ceval.

As duas exceções podem ser os exemplos do grupo Perdigão, que foi adquirido por um pool de fundos de pensão e pelo grupo WEG de Jaraguá do Sul. Trata-se de uma exceção pelo fato dos fundos de pensão estarem inseridos no regime de finanças liberalizadas e desregulamentadas dos anos 80 e 90, isto é, por estarem inseridos na mundialização financeira e, portanto, poderem diversificar suas aplicações em várias partes do sistema mundial. Ademais, sua presença como "acionista preferencial" transforma

profundamente as relações dentro da empresa, mediante a implementação dos novos princípios da *corporate governance*. O outro caso é a aquisição da empresa Milú, de propriedades de capitais japoneses, que foi incorporada pelo grupo Argentino-Brasileiro Da Granja, do Paraná.

Entretanto, chama atenção o fato de que, a partir de 1997, os principais movimentos de fusões e aquisições fizeram-se sob domínio do capital externo. Tratam-se de movimentos com características extremamente prejudiciais à economia brasileira, pois esses movimentos ocorreram com a aquisição de empresas líderes altamente modernas e competitivas no mercado mundial. Neste processo de desnacionalização, merecem destaque:

1) a compra do grupo Ceval-Hering pelo grupo Bunge Born³¹. A venda do grupo Ceval por U\$ 400 milhões visou sanear financeiramente a Hering têxtil. A aquisição incluiu fábricas no Brasil, na Argentina, na Índia e na Bolívia. A Ceval-Hering possui 25,7% do mercado brasileiro de óleo vegetal; 27% de óleos vegetais refinados; 0,8% do mercado de maioneses; 11,1% de margarinas; 13,5% da produção total de soja esmagada e 14,4% do mercado de carne (Espíndola, 2002);

2) a venda do grupo Chapecó para a Alimbras, subsidiária brasileira do grupo argentino Macri³². O valor das transações alcançou a casa dos U\$ 60 milhões e a empresa argentina ainda assumiu U\$ 137,9 milhões, que serão negociados no prazo de 8 a 25 anos. O restante da dívida, U\$ 147,5 milhões, deverá ser assimilada pelos credores (BNDES, BNDESPAR, Banco do Brasil e o banco Bozano Simonsen); são, portanto, dívidas assumidas pelo Governo Federal. Se isto não bastasse, cerca de U\$ 58 milhões (R\$ 114 milhões em valores de 20/10/1999) foram concedidos pelo BNDES para a aquisição. Além do empréstimo, o banco desembolsou mais U\$ 28 milhões (R\$ 54 milhões na data anterior) para adquirir 36,18% do capital total da Chapecó, em dezembro de 1999³³. Após adquirir o grupo Chapecó, o grupo Macri assumiu o controle do frigorífico Prenda de Santa Rosa/RS. O negócio foi fechado no valor de R\$ 27,5 milhões.

Segundo Alex Fontana, executivo da empresa, a compra do frigorífico é uma das primeiras estratégias da Chapecó para aumentar sua participação no mercado brasileiro. O frigorífico Prenda possui uma marca

³¹ O grupo Bunge foi fundado em 1818, em Amsterdã, e atua nos EUA, Austrália, Argentina, Venezuela e Brasil.

³² O grupo Macri começou no negócio de carne em julho de 1998, quando ficou com 60% do frigorífico Estancias del Sur. Esse grupo controla ainda, no Brasil, as empresas Basilas, Izabela e Zabet, fabricantes de massas e biscoitos, além da divisão de massas industrializadas que a Quaker possui com a marca Adria.

³³ Essas negociações estão sobre a mira do Ministério Público, pois os empréstimos foram feitos para o socorro imediato do frigorífico e a título de financiamento de exportações, que segundo os procuradores nunca existiu (Espíndola, 2002).

regional forte com presenças no Rio Grande do Sul e São Paulo e sua planta industrial localiza-se perto da unidade da Chapecó, fica apenas a 70 quilômetros da fronteira com a Argentina. Tal proximidade favorece o suprimento de matéria-prima, que pode ser comprada tanto na Argentina quanto no Brasil (Espíndola, 2002).

3) a aquisição do grupo Frangosul pelo grupo francês Doux. O valor da transação foi de R\$ 150 milhões³⁴. A Frangosul é uma das maiores empresas de abate de aves do Rio Grande do Sul, possuindo abatedouros em Montenegro, Caxias do Sul e Passo Fundo, no Rio Grande do Sul, além de abatedouros em Caarapó/MS. A empresa, que exporta 40% da sua produção de frango, possui ainda frigoríficos de suínos, 22 granjas de matrizes de frango, três incubatórios, 13 filiais de vendas no Brasil, escritórios na Argentina, Hong Kong e Londres e 2,6 mil produtores integrados.

4) a aquisição da Batavia S.A. da Cooperativa Central de Laticínios do Paraná pela empresa Parmalat de origem italiana. A empresa italiana detém 51% do capital votante da Batavia.

A desnacionalização não ocorreu apenas do setor de carnes. Empresas como a Archer Daniel's Midland adquiriram o setor de soja do grupo Sadia. Foram vendidas quatro unidades processadoras (Paranaguá/PR, Rondonópolis/MT, Três Passos/RS e Joaçaba/SC). Nesse sentido, a Sadia manteve apenas as plantas necessárias ao fornecimento de insumos (Campinas/SP, Toledo/PR, Campo Grande/MS e Dois Vizinhos/PR). Com a aquisição, a ADM passa a deter 8,70% da capacidade brasileira de esmagamento de soja e 11,01% da produção brasileira de óleo refinado. O interesse pela compra de empresas brasileiras se explica pelo fato de o Brasil ter um dos menores custos de produção do mundo, oferecendo grandes extensões de terra e contando com farta cesta de matérias-primas para alimentação de frangos e suínos. É o segundo maior produtor mundial de soja (perde apenas para os EUA) e é praticamente auto-suficiente em milho (Espíndola, 2002).

O quadro 3 demonstra ainda que, durante a segunda metade dos anos 90, houve um movimento de empresas nacionais adquirindo empresas nacionais. Destaca-se nesse caso a aquisição do grupo Rezende de

³⁴ O grupo Doux, fundado em 1933, é hoje o maior produtor de aves da Europa e o terceiro maior produtor mundial, com US\$ 1,5 bilhão de faturamento anual. Em 1997, o volume total de produção do grupo foi de 816 mil toneladas de carne de aves, sendo 69% frangos, 245 peru e 75 de outros tipos. Em 1999, o grupo produziu 1,1 milhão de toneladas de aves, através de 5,4 mil produtores integrados na França, Alemanha, Espanha, Suíça, Brasil e EUA. As exportações correspondem a 45% do faturamento total. Suas unidades industriais concentraram-se na França, mas possuem também abatedouros nos EUA, Inglaterra, Espanha e no território Asiático. Conforme entrevista realizada com o Diretor de produção da Frangosul, em 1998, Boletim Frangosul em notícias, 1998 e Gazeta Mercantil 16/05/2000.

Uberlândia/MG pelo grupo Sadia. Além dessa unidade, a Sadia adquiriu um abatedouro para 120 mil aves/dia, 360 suínos/hora, 100 bovinos/hora, granjas de avós e matrizes, incubatórios, unidades de pesquisa e uma produção de ovos SPF, utilizados para fins medicinais (utilizados para fabricação de vacinas de uso humano no combate ao sarampo e febre amarela). O negócio inclui fazendas e um plantel com 10 mil cabeças bovinas, 160 mil suínos e 150 milhões de pintos comerciais. Com essa aquisição, a Sadia aumentou em 8% sua capacidade de produção no abate de frangos, 20% no de suínos e 7% na fabricação de industrializados.

Essa concorrência e centralização do capital se fazem presentes também no segmento de carne bovina. No primeiro caso, conforme o quadro 3, destaca-se a aquisição das unidades da Swift-Armour Bordon, em Presidente Epitácio e Campo Grande, por parte do frigorífico Bertin, consolidando assim a sua posição de líder no mercado. A unidade de Campo Grande tem capacidade para abate de 1.000 cabeças de gado/dia e a de Epitácio estava concentrada no processamento de industrializados como carne cozida e enlatados, principalmente o "corned beef". O segundo caso é a aquisição da Sadia em Várzea Grande pelo grupo Friboi.). Com a aquisição, o Friboi pula do quarto para o segundo lugar no ranking das exportações. Junto ao Independência e Minerva, os frigoríficos Bertin e Friboi respondem por 70% das exportações brasileiras de carne bovina.

Os processos de fusões na década de 90 não foram expressivos na indústria de carne do Sul do Brasil. Destaca-se aqui a fusão do grupo Sadia e do grupo J. Macedo, do Ceará, para a fabricação de farinha de trigo e macarrão. A associação se compôs de 51% do capital total do Moinho da Lapa e 49% do grupo J. Macedo. Dessa união, surgiu a Lapa Alimentos S.A. (Espíndola, 1999). Essa fusão objetivou uma maior capacidade competitiva de ambos os grupos econômicos no setor moageiro, em decorrência da Lei n.º 8096 de setembro de 1990, que implementava o livre-mercado. A desregulamentação abriu o mercado aos produtos importados (Itália, Canadá, Argentina), o que representou uma queda de 75% no volume produzido entre 1987 e 1995; estimulou o processo de centralização de capital; marcou um intenso processo de segmentação do mercado (macarrão instantâneo, biscoitos, macarrão grão duro, etc.) e, num primeiro momento, depressiu consideravelmente a lucratividade do setor. Apesar dos investimentos em modernização tecnológica e do lançamento de novos produtos (massas Premiata, por exemplo), a nova empresa Lapa Alimentos vendeu para a empresa Anaconda a fábrica de Itapetininga/SP, que produzia massas com a marca Premiata e linhas de produção de gelatinas e misturas para bolo da Sadia.

Outra estratégia utilizada pelas agroindústrias de carne do Sul do Brasil foi as parcerias desenvolvidas. Espíndola (1999) demonstrou que as

primeiras parcerias visavam o melhoramento qualitativo e quantitativo da matéria-prima, através do "sistema de integração" e das pesquisas elaboradas em conjunto com as instituições públicas (Acaresc, Embrapa, CNPSA, entre outros). Foram estimuladas ainda parcerias com empresas de refrigeração e firmas especializadas na distribuição dos produtos no território nacional, bem como alianças de cooperação com as universidades e escolas secundárias na formação profissional e na elaboração de novos produtos.

Na década de 90, as parcerias firmadas entre as agroindústrias de carne do Sul do Brasil com outras empresas apresentam a mesma característica, mas suas estratégias e significados foram outros. O quadro 4 demonstra as principais estratégias.

Quadro 4 - Exemplos de parcerias formadas pelas agroindústrias de carne do Sul do Brasil

EMPRESA	ANO	PARCERIA	TIPO DE OPERAÇÃO	
1	Sadia	1993	Arby's	Sadia é produtora exclusiva de roest beef para a rede Arby's
	Seara	2000	Mc Donalds	Seara é produtora exclusiva de derivados de suínos e aves para a rede
2	Batavia	1997	Lactona	Lactona distribuirá os produtos na Argentina
	Sadia	1998	Finexcor	Finexcor produz hambúrgueres e a Sadia os distribui no Mercosul
	Sadia	1996	R.Milho do Brasil	Sadia distribuirá a margarina Mazola
	Sadia	1999	Chapecó/ Globoaves	Globoaves entra com os pintinhos, a Chapecó com maquinário e a Sadia distribui com sua marca
3	Aurora	1999	Betin	Ambas produzirão produtos derivados de carne bovina
	M. Koerich	2000	Pamplona	Produção de embutidos
	Ceval	1996	Fortitech	Produção de vitaminados
	Perdigão	2000	Supermercados	Distribuição de produtos industrializados na Europa
	Sadia	1999	Agrinova	Agrinova distribuição de produtos Sadia no Chile
	Sadia	1997	Sky Dragon	churrascaria em Bejin na China
	Sadia	2001	Sun Valley	A Sun Valley distribui os produtos da Sadia no mercado inglês e irlandês
	Agrosul e outros	2001	Senfter AG (Itália)	Distribuição de produtos na Europa
	Pampeano e outros	1999	-----	Criação da empresa South Brazilian Beff, responsável pela exportação.
4	Sadia	1999	Rahbesfisk	comercialização e produção de derivados de peixe da empresa dinamarquesa
	Sadia	1999	-----	Sadia comercializa e produz a linha de doces Miss Dayse
	Perdigão	2000	Iceland Seafood Corp	Perdigão comercializa e distribui produtos derivados de peixe da empresa americana

Fonte: Espíndola (2002).

As primeiras estratégias caracterizam-se por investimentos em ativos específicos, que por vezes transformam tais negociações em monopólios bilaterais ou unilaterais (Farina et alii, 1997). As segundas apresentam-se como estratégias de redução dos custos de distribuição e lançamento de novos produtos. Trata-se na verdade da criação de redes de produção e distribuição. A terceira caracteriza-se pela eliminação de intermediários e investimentos em ativos especializados, visando a entrada em mercados

altamente competitivos e/ou em crescimento potencial. E, por último, as estratégias de representação de empresas multinacionais no território brasileiro objetivam o lançamento de novos produtos no mercado, conforme demonstrado no quadro 4. Essas últimas estratégias configuram-se como uma forma de buscar oportunidades em mercados pouco explorados, possibilitando com isso um maior crescimento horizontal das empresas nos mercados de produtos elaborados com alto grau de valor.

Conclusão

Demonstrou-se que as agroindústrias de carne do Sul do Brasil percorreram, ao longo dos anos 90, uma série de estratégias, tendo em vista a política econômica brasileira adotada, bem como as transformações ocorridas no ambiente competitivo mundial. Dentre as principais conclusões destaca-se:

- 1) a implantação de novas tecnologias, via mudança dos processos produtivos e a elevação do mix de produtos, que ampliaram a capacidade competitiva das empresas através da inserção agressiva no mercado mundial de proteína animal. Contudo, em virtude da política econômica, várias empresas nacionais produtoras de máquinas e equipamentos mergulharam em uma crise econômico-financeira, que resultou, em alguns casos, na sua desnacionalização;
- 2) o intenso processo de reestruturação na sua estrutura organizacional e administrativa. Buscou-se uma intensa profissionalização no corpo dirigente e/ou combinava-se estrutura familiar com profissional. Desta forma estávamos diante de uma estrutura de cabeça feudal e espírito capitalista. Ademais, procurou-se introduzir novas técnicas de gestão da produção (CCQ, JIT e Kanban), bem como nas relações de produção através de uma super exploração da mão-de-obra;
- 3) as estratégias de novos investimentos produtivos e conseqüentemente de deslocamento/desdobramento dos capitais agroindustriais sulinos. As inversões fizeram-se visando não só a criação de capacidade nova como também a produção de bens com elevado valor agregado. Essas estratégias possibilitaram a expansão das empresas líderes no mercado interno e externo (via internacionalização e inserção competitiva).
- 4) o deslocamento/desdobramento do capital assim, as empresas deram continuidade aos vetores utilizados nos anos 60, 70 e 80 que caracterizavam-se pela ocupação de áreas produtoras de matéria-prima e próximas aos grandes mercados consumidores e os potencialmente consumidores (Norte e Nordeste do Brasil). Em muitos casos contaram com incentivos fiscais, federais e estaduais;

5) as aquisições, fusões e parcerias implementadas pelas agroindústrias sulinas. Existiram ao longo dos anos 90 movimentos de centralização de capital onde empresas nacionais adquiriam empresas nacionais, empresas multinacionais adquiriam empresas nacionais e empresas nacionais compravam empresas multinacionais. As aquisições de empresas nacionais por empresas nacionais, e de empresas multinacionais por empresas nacionais visam uma maior especialização produtiva para tornarem-se mais competitivas e responderem às novas características dos mercados. Este processo diverge das estratégias da década de 80, quando a diversificação dos investimentos para outros setores (bovinos, soja, etc.) estava na ordem das estratégias vigentes. Já as parcerias geraram novos produtos e novos serviços, que gestaram novas estratégias operacionais e territoriais.

Bibliografia

- ABIA, Associação Brasileira da Indústria Alimentar, Relatório Anual, São Paulo (vários anos).
- BIELSCHOWSKY, R, et ali. Formação de capital no ambiente das reformas econômicas brasileiras dos anos 1990: Uma abordagem setorial in *Brasil uma década em transição* (BAUMANN, R. Org.) Rio de Janeiro: Campus. 1999.
- CARVENER, M.D. et alii. *A cadeia produtiva de frango de corte no Brasil e na Argentina*. Concórdia: Embrapa-CNPSA. 1997.
- CASTRO, A.B. O Plano Real e o Reposicionamento das Empresas. In: VELLOSO, J.P.R. (Coord.). *Brasil desafios de um país em transformação*. Rio de Janeiro: José Olympio. 1997.
- _____. Limitações e potencialidades da nova safra de investimentos. In: MINEIRO, A.S. et al. *Visões da crise*. Rio de Janeiro: Contraponto. 1998.
- CASTRO, A.B., POSSAS, M.L. & PROENÇA, A. *Estratégias Empresariais na Indústria Brasileira: Discutindo Mudanças*. Rio de Janeiro: Forense Universitária. 1996.
- CORIAT, B. *Pensar pelo avesso*. Rio de Janeiro: REVAN/UFRJ. 1994.
- COUTINHO, L. & FERRAZ, J. C. Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: UNICAMP, 1996.
- ESPÍNDOLA, C.J. *As Agroindústrias no Brasil: o caso Sadia*. Chapecó: grifos. 1999.
- _____. *As Agroindústrias de carne do Sul do Brasil*. Tese de Doutorado USP/FFLCH. 2002
- FARINA, E. Sadia: Desafios de Manter a Liderança no Mercado de Frangos, *Estudos de Caso em Agribusiness*, São Paulo: Pioneira – PENSA. 1997.
- _____. Organização Industrial no Agribusiness In Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares, São Paulo: Pioneira FAVARET FILHO, P, e PAULA, S. R. L de Um estudo da integração a partir do projeto Buriti, da Perdígão. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n 7, p. 123-134. 2000.
- FARINA, E.M.Q. e ZYLBERSZTAJN, D. Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais. FEA/USP, mimeo. 1994.
- HADDAD, P. R. Os impactos do novo ciclo sobre os desequilíbrios regionais in O Real e crescimento e as reformas Rio de Janeiro: José Olympio. 1996.
- HELFAND, S.M. REZENDE, G.C. de. Mudanças na Distribuição espacial da produção de Grãos, aves e suínos no Brasil: o papel do Centro-Oeste. BNDES, Texto para Discussão nº 611. 1998
- KUPFER, David. Trajetórias de reestruturação da Indústria Brasileira após a abertura e a estabilização: temas para debate. In: *Boletim de Conjuntura IE*, vol. 18, n.º 2, jul. 1996.

- MAMIGONIAN, Armen. Estudo Geográfico das Indústrias de Blumenau. In: *Revista Brasileira de Geografia*, nº 3. Rio de Janeiro: IBGE. 1966.
- MAMIGONIAN, Armen. Notas sobre os frigoríficos do Brasil central Pecuário. In: *Boletim Paulista de Geografia*, nº 51. São Paulo: AGB. 1976.
- MEIKSINS, Peter. Trabalho e Capital Monopolista para os anos 90: uma resenha crítica do debate sobre o processo de trabalho. In: *Crítica Marxista*, vol. 1, nº 3. Rio de Janeiro: Brasiliense. 1966.
- PROENÇA, Adriano e CAULLIRAUX, Heitor M. Estratégias de produção na indústria brasileira: evolução recente. In: VELLOSO, J.P.R. (Coord.). *Brasil desafios de um país em transformação*. Rio de Janeiro: José Olympio. 1997
- RANGEL, I.M. *Recursos ociosos e política econômica*. São Paulo: Hucitec. 1980
- _____. *Ciclo Tecnologia e Crescimento*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1982
- SANTOS, M e SILVEIRA, M, L. O Brasil: *Território e sociedade no início do século XXI* Rio de Janeiro: Record. 2001.
- SUZIGAN, W. A política Industrial Brasileira após uma década de estagnação in *Economia e Sociedade* nº 1 Campinas Unicamp. 1992
- WOOD, Stephen. A Administração japonesa. In: *Revista de Administração*, vol. 26, nº 3, São Paulo, jul/set. 1991.
- Revista Nacional da Carne nº 270, São Paulo: Ipsis Gráfica e Editora S/A 1999.
- Revista Nacional da Carne nº 271, São Paulo: Ipsis Gráfica e Editora S/A 1999.
- Revista Nacional da Carne, nº 262, São Paulo: Ipsis Gráfica e Editora S/A, 1999.
- Revista Nacional da Carne, nº 266, São Paulo: Ipsis Gráfica e Editora S/A, 1999.
- Revista Nacional da Carne, nº 273, São Paulo: Ipsis Gráfica e Editora S/A, 1999.
- RIZZI, Aldair T. Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria alimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil. Tese de doutorando, Campinas. 1993
- SADIA, Relatório Anual. 1997, 1998, 1999.
- SEBRAE. *Estudo sobre a eficiência econômica e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil*, CNI/IEL, Brasília. 2000.
- SUZIGAN, Wilson. *A Indústria Brasileira*. São Paulo: Brasiliense. 1986
- TALAMINI, D.J.D., CANEVER, M.D., SANTOS FILHO, J.I. *Vantagens Comparativas regionais na produção de aves e suínos*, mimeo.1998.

II. REESTRUTURAÇÃO DO COMÉRCIO VAREJISTA NOS ANOS 90

Os anos 90 de aprofundamento de depressão econômica as empresas brasileiras foram forçadas a promover reestruturação para poder competir não só com as empresas instaladas no país, mas também com as estrangeiras. Isso se deve tanto pela abertura comercial de mão única (das importações evidentemente) como pela entrada de capitais estrangeiros nos vários setores da economia brasileira (financeiro, industrial, comercial e de serviços), sem contar com as políticas, durante vários anos, de câmbio sobrevalorizado e de juros altos.

No setor varejista verificou-se estratégia das mais variadas algumas, aliás, já existam como prática permanente das redes mais competitivas. Mas a busca pela redução de custos se generalizou por todas as empresas do setor. A seguir teceremos algumas considerações acerca do acirramento das conflitantes relações entre capital industrial e comercial que promoverá inúmeras transformações nas estratégias das empresas comerciais. Na segunda parte realiza-se um breve resgate histórico da introdução do novo comércio ocorrido a partir de 1930. Em seguida tratar-se-á mais especificamente das transformações ocorridas partir dos anos 90, tais como a desnacionalização do setor supermercadista, a modernização das lojas e de sua retaguarda e por último as novas formas de organização espacial das empresas comerciais brasileiras.

1. O acirramento do conflito entre o capital industrial e comercial

A discussão acadêmica entre os intelectuais marxistas sobre a produtividade ou a improdutividade da atividade comercial rendeu muitos estudos e o consenso ao que tudo indica está longe de ser alcançado. Os dogmas, normalmente tomam conta da discussão, pois não existe argumentos e explicações pautados em exemplos atualizados, logo a profissão fé na idéia que o capital comercial não produz valor e mais-valia tornou-se inquestionável. A questão está fechada e os críticos desta visão normalmente fazem discursos para surdos.

O problema maior no nosso entendimento está na falta da história geograficamente localizada ou no que Marx denominou de formação econômica e social. Milton Santos, na geografia, teorizou esta categoria e a denominou de formação sócio-espacial. Assim este paradigma da geografia humana pode trabalhar nos vários níveis territoriais, ou seja, no nível local, regional, estadual, nacional ou mesmo mundial. Esta categoria ao tratar da realidade concreta difere do genérico e abstrato conceito de modo de produção. Esse conceito tão repetido e tão mal explorado tornou-se ferramenta de trabalho para o achincalhamento por parte da mídia e dos intelectuais mais próximos das mesmas.

Com relação ao estudo do capital comercial as categorias de modo de produção e formação social constituem pontos de partida para compreensão do verdadeiro papel desempenhado pelos comerciantes no processo de acumulação capitalista nas várias escalas territoriais. Ora, com capital comercial tem incumbência na sociedade capitalista ajudar a aumentar a produtividade do capital industrial logo se conclui que indiretamente é produtivo e Marx é claro ao assinalar que:

“O capital comercial não cria, portanto, nem valor nem mais-valia, isto é, não diretamente. À medida que contribui para encurtar o tempo de circulação, pode ajudar a aumentar indiretamente a mais-valia produzida pelo capitalista industrial. À medida que ajuda a ampliar o mercado e medeia a divisão do trabalho entre os capitais, portanto capacita o capital a trabalhar em escala mais ampla, sua função promove a produtividade do capital industrial e sua acumulação. À medida que encurta o tempo de circulação, eleva a proporção de mais-valia para o capital adiantado, portanto, a taxa de lucro. À medida que reduz a parte do capital confinada na esfera da circulação, faz aumentar a parte do capital diretamente empregada na produção”.(grifo nosso)

Se colocarmos o capital comercial numa perspectiva histórica parte-se do pressuposto básico que o mesmo é anterior, é mais antigo que o modo de produção capitalista. Entretanto, nas sociedades feudal e escravista exercia papel secundário, mas gozava de tratamento privilegiado. A compra e venda de mercadorias aparentemente são atividades muito simples, ou seja, compra-se num determinado preço para revender com preço maior, extraindo, dessa diferença, o lucro. Pouco se menciona, no meios acadêmicos, que o comércio vem cada vez mais acrescentando

inúmeras novas atividades, que até bem pouco tempo não tinha necessidade de realizar com o grau de sofisticação que as mesmas exigem no presente estágio da economia mundial, tais como, a logística entre os centros de distribuição, os fornecedores e os consumidores; o conhecimento das necessidades dos consumidores em cada local (respeitando sua cultura e o seu nível sócio-econômico); a introdução da automação e das tecnologias de informação com o uso do EDI, incluindo a transmissão de dados via satélite; as constantes ampliações do *mix* de mercadorias num determinado ponto, etc. são algumas das funções do comércio, que ganhou atenção destacada em termos de investimentos nos últimos anos da longa depressão vivida pela economia mundial e pela maciça propaganda neoliberal que determinava a emergente necessidade de aumentar a eficiência nas transações comerciais.

Desta maneira conclui-se que o custo decorrente da atividade de intermediação entre produtores e consumidores se reduziu sensivelmente. Esta constatação está explícita pelo fato do faturamento das empresas ter aumentado e o número de empregado reduzido sem contar com a dificuldade cada vez maior de delimitar o momento exato que separa atividade comercial da industrial.

Conforme Marx, nas sociedades pré-capitalistas o desenvolvimento do capital comercial está na razão inversa do desenvolvimento econômico da sociedade em geral, pois aquele se anima para extrair mais mais-valia, ou seja, comprar mais barato possível para em seguida vender caro. Já no capitalismo, o capital comercial perde essa autonomia e seu lucro é restringido há um lucro médio, como os demais capitalistas envolvidos nas outras etapas do movimento circulatório do capital. No entanto, agora, o máximo desenvolvimento comércio está diretamente vinculado a prosperidade da economia como um todo. Cabe, neste contexto indagar: um projeto nacional de desenvolvimento unido todas as forças vivas da sociedade brasileira não seria muito mais proveitoso para todos os setores da economia?

Entretanto, o que se observa, no mundo e em particular no Brasil é que dependendo da conjuntura econômica vivida, o lucro do capital comercial pode se elevar ou se reduzir. Na presente depressão mundial e brasileira os lucros comerciais cresceram em função da superprodução (ou melhor, da supercapacidade produtiva instalada), da expansão vegetativa da demanda, da radical concentração ocorrida entre as maiores redes e da abertura comercial imposta pelo neoliberalismo e “globalização”, leia-se imperialismo. Tanto que estão colocando, conforme manchete na

Revista Amanhã de maio de 2000 de R. BRUNS, no Brasil, “*A Indústria de Joelho*” utilizando vários instrumentos para realização tal proeza, como o crescente uso das marcas próprias, o acompanhamento dos hábitos de consumo dos diferentes consumidores, a transferência de encargos para indústria, imposições quanto às condições de entrega das mercadorias nas lojas ou centros de distribuição, a responsabilidade de arrumação das mercadorias nas gôndolas, a participação compulsória em campanhas publicitárias, o uso, em inaugurações, do enxoval (os primeiros produtos que ocuparão as gôndolas é fornecido gratuitamente), a ajuda financeira para reformar ou decorar as diversas seções das lojas, a alocação de promotores nos pontos de venda para abordar o consumidor no interior das lojas.

Como se observa, a comunicação entre os vendedores e os compradores passa por um processo radical de transformação com nítida vantagem do último. Mas, por outro lado, paradoxalmente, na cadeia de suprimento a inter-relação entre a indústria e o varejo exige ação mais e mais compartilhada nos aspectos de logística, finanças, vendas, recursos humanos e marketing.

2. Juglarianos brasileiros e o desenvolvimento do comércio no Brasil

Até os anos trinta os comércios de produtos coloniais e de artigos de bens de consumo eram realizados por pequenas empresas varejistas que recebiam a denominação de secos e molhados, ferragem, armazém, boticas e lojas de calçados, de tecidos e de armarinhos. Estas sobreviveram, mas nesta década surgem lojas especializadas no ramo de material de construção e as lojas de departamentos. A primeira ligada ao estabelecimento das indústrias de material de construção que recebiam incentivos governamentais para importações de equipamentos para a construção de tais unidades. Resultado da política de substituição de importações que instituía o preço de dólar baixo para importação de bens considerados essenciais para da continuidade ao desenvolvimento industrial. A segunda, em função da estrutura industrial de bens de consumo e da aceleração da concentração da população nos centros urbanos. É necessário chamar a atenção para a conjuntura econômica vivida pela nação brasileira de queda de cerca de 70% do preço do café no comércio internacional, o seu principal produto de exportação. Logo os artigos importados considerados supérfluos (aqueles que a indústria brasileira tinha capacidade de fabricar) eram comprados com dólares sobrevalorizados pelo governo Vargas.

O desenvolvimento do capitalismo industrial brasileiro nascido no final do século XIX, fortemente alavancado a partir da Revolução de 30,

imprime significativas mudanças na então estrutura comercial brasileira que, aliás, estava sendo sustentada pela importação de bens de consumo simples e duráveis. As casas comerciais atacadistas mais importantes do Sul do Brasil eram normalmente importadoras. O estrangulamento das importações via brutal desvalorização dos produtos exportados pelo Brasil (café, açúcar, borracha, cacau, etc.) e as políticas industriais de substituição de importações passam exigir o desenvolvimento de novas infra-estruturas de abastecimento dos mercados regionais e que, por sua vez, são estimulados a produzir alimentos e matérias-primas para dar sustentação a urbanização em marcha e ao surgimento de inúmeras novas atividades industriais.

Assim, ganha destaque mais e mais o comércio atacadista, que através dos denominados caixeiros viajantes faz chegar os artigos da indústria brasileira a todos os cantos do país. Esses atacados *“são constituídos de grandes organizações que dispõem de crédito bancário. Interfere distante na produção de alimentos, determinando quais os necessários e em que quantidade. Provoca o aparecimento de zonas especializadas deste ou daquele gênero, ou ainda em um grupo dos mesmos, desenvolvendo sua cadeia de comercialização ou menos específicos de negócios: comércio atacadista de cereais, de produtos agrícolas, de carne verde, de frutas, etc. Cada um atuando na respectiva área de produção com comercializações diversas e utilizando o transporte mais adequado”* (MESQUITA, 64).

Ou ainda conforme RANGEL, *“os pequenos comerciantes ao domínio de banco e cutelo do oligopólio-oligopsônico, ao gangsterismo tolerado, passando pelo estabelecimento de barreiras que dificultam a circulação de mercadorias. Graças a isso, em certos casos, o oligopólio levou a formação de verdadeiros cartéis de âmbito nacional, que dividia discriminadamente o mercado e ditam os preços”*.

Como se observa, apesar do forte incremento da atividade industrial verificado, sobretudo em São Paulo, que será o palco privilegiado da 1ª e da 2ª substituição industrial de importações, ou seja, dos anos 30 aos anos 50, o poder do capital comercial é ainda muito forte. A partir de então a indústria ganha maior densidade e surgem os supermercados que são também uma espécie de atacado, pois conforme MESQUITA *“... atuam não só no varejo através de uma rede de supermercados espalhados pela cidade, mas também como atacadista, estocando a produção”*.

Ora, ao invés de continuar sendo intermediário entre a produção e varejo o atacado a partir da maior concentração urbana os supermercados passam a desempenhar a função de varejista e atacadista. No entanto naquelas cidades menores ou naquelas localidades a grande distância ou com acesso precário das vias de comunicações o pequeno varejo sobrevive

abastecidos normalmente por grandes casas atacadistas. Portanto, não é de se estranhar que as grandes casas atacadistas têm suas matrizes em cidades de interior do Brasil, sendo Minas Gerais o exemplo mais didático. Em Uberlândia funcionam cerca de 600 casas atacadista sendo o berço do Atacado Martins que é líder brasileiro do segmento. Especializado no abastecimento do pequeno varejo do interior do país, com mais de 160.000 clientes localizados em milhares de cidades e povoados espalhados desde Macapá, no Amapá até Pelotas, no Rio Grande do Sul. Sua estrutura física registra área de armazenagem de 122 mil metros quadrados, 2.532 veículos e 5 mil funcionários, sendo quatro mil representantes. Assim o atacado de entrega encontra campo fértil para permanecer no mercado abastecendo de forma eficiente o pequeno varejo do interior e dos centros urbanos.

Entretanto, a consolidação do moderno sistema varejista do auto-serviço vai ocorrer nos anos 70, quando a infra-estrutura rodoviária pavimentada torna-se uma realidade e a indústria de caminhões e jamantas se moderniza.

Diferentemente das outras grandes regiões do país, o Sul, que detém o 2º maior mercado consumidor do país, não é invadido pelas grandes redes de São Paulo e Rio de Janeiro. O capitalismo concorrencial desenvolvido tentará implantar casas comerciais modernas. Aliás, a primeira iniciativa em auto-serviço ocorre em Porto Alegre, em janeiro de 1953, através de iniciativa governamental. Assim, as incorporações de técnicas modernas em operações e organizações no ramo comercial sempre foram à tônica do comércio do Sul, prestando a atenção no atendimento de qualidade ao cliente. Código de barras, por exemplo, o pioneirismo esteve por conta da Rede Real de Supermercados de Porto Alegre (atualmente pertence ao grupo português SONAE). A Cia. Zaffari sempre primou pelo atendimento diferenciado, bem como pela filosofia de formar na própria empresa seus gerentes e chefes. Administração familiar continua sendo característica marcante nas redes comerciais do Sul brasileiro, apesar das recentes aquisições, ocorridas no último lustro da década de 90, pelo capital estrangeiro.

Como se assinalou anteriormente, a partir dos anos 30 do século XX a economia brasileira passa a engendrar seus ciclos endógenos de acumulação capitalista, os denominados juglarianos brasileiros, que tem duração aproximada de dez anos. Assim, a partir de então, de década em década foram realizados esforços para a implantação de um conjunto de setores industriais. Este processo de substituição de importações, como ficou conhecido no meio acadêmico, proporcionou, a cada rodada no parafuso do desenvolvimento industrial a introdução de significativas modificações na estrutura comercial.

Deve-se ter em pauta que nos anos 30 o Brasil já possuía estrutura industrial relativamente desenvolvida no setor de bens de consumo simples e no de bens de bens de produção encontrava-se no estágio artesanal que, aliás funcionavam, em parte, no interior da própria unidade de produção, como oficina mecânica. Logo, o comércio do tipo Lojas de Departamento começa a aparecer, como a Mesbla, Mappin, Pernambucanas etc formando redes com filiais multilocalizadas.

Entretanto, como a sociedade brasileira ainda era agrária (maior parte da população vivia no campo) sua estrutura comercial encontrava-se diluída em unidades varejistas distribuídas pelo interior do Brasil. Estas casas comerciais eram abastecidas por algumas poucas unidades atacadistas, os oligopólios-oligopsônicos. Assinala-se que, as unidades industriais que iam se instalando em cada fase ascendente dos juglarianos brasileiros eram construídas para abastecer o mercado nacional dentro de uma estrutura oligopólica.

Assim, à medida que o desenvolvimento industrial avançava, as áreas de pequena produção mercantil ganhavam destaque no cenário da produção agrícola, o que incentivava a construção de estradas pelos caminhões ao caminhar. Fato este que subsidiou, de certa forma, a quebra dos oligopólios-oligopsônicos, pois nasceram no Sul do Brasil pequenas unidades varejistas que precocemente realizavam algumas compras diretamente junto aos fornecedores, ou seja, nas unidades produtivas. Algumas destas pequenas casas comerciais com o crescimento de seus mercados regionais transformam-se em unidades atacadistas nas regiões Serrana e Noroeste do Rio Grande do Sul, no Oeste e Vales Atlânticos Catarinenses e no Oeste e Norte-Noroeste do Paraná. Os estímulos governamentais através de financiamentos e subsídios a produção do trigo favoreceu sobremaneira a parte ocidental dos Estados sulinos, sem contar as vantagens advindas da inexistência de legislação que garantia aos proprietários rurais controle sobre a força de trabalho do campo brasileiro.

As inúmeras casas comerciais varejistas nascidas neste contexto permanecem até hoje atuando no mercado. Mas muitas delas transferiram recursos para o setor industrial, outras continuam operando no ramo comercial de forma destacada. Os exemplos mais importantes são os da Cia. Zaffari, Comercial Zaffari, Cesa, no Rio Grande do Sul; do Koerich, Imperatriz, Angeloni, em Santa Catarina; da Casa Viscard, Muffato, Lembrasul no Paraná.

Nos anos 30 e 40 o esforço do Estado nacional e das forças produtivas era o de utilizar os dólares, que resultavam do saldo da balança comercial, na compra de equipamentos para indústria de material de construção, uma vez que a urbanização se acelerava havendo maior

necessidades de cimento, ferro de construção, azulejos, etc. Para se ter uma idéia deste crescimento, A. B. CASTRO (1980) assinala que, enquanto a produção têxtil de algodão cresceu 1,57% no período de 1926-1938, a produção de ferro gusa e cimento cresceu respectivamente 9,2 e 47,5%. São Paulo como área privilegiada de implantações das indústrias ligadas à construção civil passa a exigir mais e mais que o transporte das mercadorias fosse realizado por caminhões.

Porém, até os anos 60, parte significativa da atividade comercial brasileira estava organizada sob a égide das relações feudais de produção. Os oligopólios-oligopsônicos submetiam os produtores diretos que se encontravam pulverizados pelo território nacional. Não raro esses capitais impunham determinações do que produzir, quanto produzir e quando produzir.

A formação sócio-espacial brasileira nos idos dos anos 50 com amadurecimento da indústria de bens duráveis (automóveis, geladeiras, etc) passava a acelerar o desenvolvimento das infra-estruturas de transporte rodoviário, das comunicações, da energia elétrica, etc. Como consequência deste processo, a urbanização se torna galopante e a atividade comercial que, como se sabe, é uma atividade central no desenvolvimento urbano, passa por radical transformação. Transformação esta ligada ao surgimento do sistema de auto-serviço (os supermercados) e da multiplicação das lojas de departamentos (de móveis e eletrodomésticos).

Quando as relações capitalistas começam a se impor nas atividades comerciais estas ocorrem de baixo para cima. O setor varejista foi o principal responsável por tal tarefa, uma vez que o atacado atrelado à estrutura anterior não encontrava condições favoráveis para liderar o processo de transição. É claro que ocorreram algumas tentativas, sobretudo do Rio de Janeiro para o norte do país, onde o processo de transição para o capitalismo industrial foi mais lento e grosso modo subordinado.

No Sul do Brasil a característica mais presente neste contexto de transição advém da busca diuturna dos armazéns varejistas em abastecer seus estoques diretamente com os produtores. Prova cabal de tal conclusão está na origem modesta das principais redes de lojas nos diversos ramos comerciais. O surgimento do primeiro Supermercado no Brasil (símbolo do novo comércio), nasce no Rio Grande do Sul, através da iniciativa do governo, em janeiro de 1953. O CAMPAL (Companhia Rio-Grandense Reguladora do Comércio) foi uma iniciativa do Secretário da Agricultura, Indústria e Comércio, Manoel Vargas, durante o governo do General Ernesto Dornelles.

3. Anos 90: Entreguismo e modernização no setor comercial

A conjuntura depressiva da economia mundial vem promovendo nos anos 90 tanto a ampliação do poder do capital comercial (compradores) em relação ao capital industrial (vendedores) como foi aprofundado na primeira seção, como também fortes transformações no varejo mundial e brasileiro, tais como a automatização das lojas e dos centros de distribuição, a aceleração do processo de concentração, a desnacionalização de tradicionais casas comerciais e o desaparecimento ou encolhimento de importantes redes de múltiplas filiais. No caso brasileiro a conduta subserviente da nação de se deixar aprisionar pelas forças do neoliberalismo imposto pelos EUA, com o domesticado apoio de setores do segmento varejista, interrompeu a extraordinária trajetória nacional-desenvolvimentista perseguida desde a Revolução de 30. Fato que implicou num significativo processo de transferência de tradicionais casas do varejo para capitais comerciais estrangeiros. Tal quadro se radicaliza principalmente a partir do Plano Real, quando a crise brasileira se aprofunda pela: 1) perniciosa medida de abertura de mão única às importações; 2) sobrevalorização da moeda brasileira e 3) recordista elevação das taxas de juros. Diante de tal contexto vislumbrava-se uma única alternativa para enfrentar a depressão que se alastrava, ou seja, a redução dos custos pela incorporação de técnicas e processos inovadores capazes de ampliar a competitividade das empresas brasileiras e enquadrar ainda mais os trabalhadores. Entretanto, os efeitos dessas mudanças sobre o mercado consumidor foram sentidos pela queda do poder aquisitivo da população redundando elevação violenta dos índices de inadimplência.

Para avaliar o que foi exposto acima, basta observar que, entre os meses de dezembro de 1996 e de 2003, nas principais regiões metropolitanas do país (São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Belo Horizonte, Salvador e Porto Alegre) a população ocupada com carteira assinada teve modesta elevação de 16,5 milhões trabalhadores para quase 18,9 milhões, o salário médio foi submetido a forte redução de R\$ 1.485,81 para R\$ 830,10 e a massa salarial em reais caiu brutalmente de 24,53 para 15,68 bilhões de reais (IBGE). Considerando que a taxa média geométrica de crescimento anual da população urbana esteve na ordem de 2,47%, logo se constata que o incremento de postos de trabalho verificado no período não acompanhou o crescimento da população e a situação fica mais dramática quando se utiliza a taxa de crescimento da população em idade de se tornar economicamente ativa nas regiões metropolitanas do Brasil.

Corroborando ainda com os dados mostrados acima a TABELA N. 1 escancara de forma incontestante a realidade da brutal depressão vivida pela sociedade brasileira. Se não vejamos: apesar do número de lojas do auto-

serviço alimentar ter crescido em quase 65% (a partir de 1999 inclui lojas das capitais Manaus, Belém, São Luís e Teresina) entre 1995 e 2002, o faturamento a preço de 2002 cresceu a irrisória taxa de 5% no período, com a agravante de o referido setor ter apresentado redução de sua participação no faturamento do PIB brasileiro em cerca 7%, ou seja, a partir da implementação do Plano Real.

TABELA Nº 1 - O auto-serviço alimentar brasileiro

Médias trienais móveis: $\frac{1+2+1}{4}$

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Número de lojas (total auto-serviço) (Censo ACNielsen)	100	105	114	123	133	147	160	165
Faturamento anual (em bilhões a preços de 2002)	100	101	103	106	105	104	105	105
Participação % do faturamento sobre o PIB	100	94	92	91	92	93	93	93
Número de empregos diretos	100	97	99	101	103	106	108	109

Fonte: SuperHiper, ano 29 n. 331 – maio de 2003, p. 38.

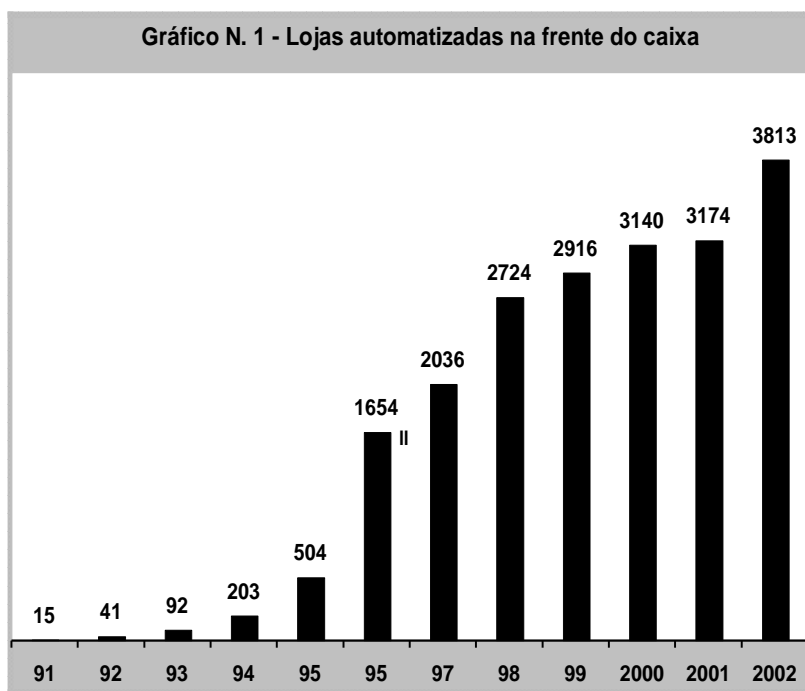
A apostasia da economia brasileira é também didaticamente denunciada pelo vertiginoso crescimento de vinte duas vezes do Investimento Externo Direto – IED de 2000 em relação a 1993, sem que houvesse significativa alteração no capital líquido nacional, pois, grande parte destes capitais entrou para tirar proveito por um lado das delirantes taxas de juros praticadas pelo Banco Central e por outro para aquisição de empresas nacionais cujos patrimônios encontravam-se desvalorizados. Assim, tanto empresas privadas, como estatais capitalizadas foram adquiridas por capitais estrangeiros que, em muitos casos, passaram a fazer encomendas de equipamentos e peças de reposição em empresas localizadas em seus respectivos países de origem, acarretando aumento sem precedentes das importações. Por exemplo, centrais telefônicas que eram produzidas no Brasil, na época da Telebrás com suas subsidiárias estaduais, passaram a ser importadas da Espanha, Itália, etc; países onde estão localizadas as matrizes das empresas que controlam parte significativa do setor de telecomunicações do país. O “desmonte” do Estado nacional e o “choque” de produtividade a que o país foi submetido na década de 90, com Plano Real, no governo de

FHC, ajudou apenas a financiar o déficit de R\$ 180 bilhões em conta corrente e demonstrar inequivocamente que o equilíbrio fiscal é necessário, mas não suficiente para a retomada do desenvolvimento do país.³⁵

Diante desta conjuntura depressiva e das facilidades instituídas com a desregulamentação da economia brasileira, o varejo sofreu forte processo de reestruturação em termos de organização e de funcionamento. Em primeiro lugar, devemos destacar o forte assédio de grandes redes internacionais e nacionais, que se encontravam fortemente capitalizadas do ponto de vista financeiro, sobre redes regionais ou estaduais. Em segundo, a frenética modernização que se processou tanto na frente do caixa como na sua retaguarda (scanner, código de barra, PDVs, gerenciamento por categorias, just-in-time, ECR, etc.). Vale lembrar: essa modernização, que objetivava a inserção competitiva no conjunto da economia mundial, esteve absolutamente em pauta nos últimos dez anos como única possibilidade do país superar a depressão ao qual encontrava. Em outras palavras, não interessa o preço a ser pago pela sociedade (desemprego, falência, etc), desde que a estrutura das empresas se tornasse enxuta e seus custos reduzidos ao máximo.

Assim, no setor de auto-serviço, a modernização das lojas tornou-se a partir do início dos anos 90 uma questão de sobrevivência, pois diante do avanço dos ideais neoliberais, as grandes redes internacionais anunciavam interesse em investir no Brasil. Dentre elas, a mais temida pelo varejo era as Lojas Wal-Mart, que de longe é a maior, a mais moderna e eficiente rede do mundo. Assim, conforme Gráfico N. 1, verifica-se o radical processo de automatização das lojas de auto-serviços que, entre 1991 e 2002, cresceu cerca de 254 vezes. Em termos de número de lojas, a automatização atinge 61% na frente do caixa e 50% na retaguarda do setor de auto-serviço, conforme dados publicados pela ABRAS, em sua revista SuperHiper, em maio de 2003. Mais significativo ainda são os dados no item faturamento, pois dentre as 500 maiores empresas do setor supermercadista cerca de 98,4% e 94,3% estão automatizadas na frente e na retaguarda do caixa, respectivamente.

³⁵ DELFIN NETO, Antônio. Descolando... Jornal A Notícia 7/4/2004 – p A3.



Fonte:

Ranking dos 500 maiores Supermercados do Brasil, Abras edição 2003 – Fundação Abras/AC Nielsen

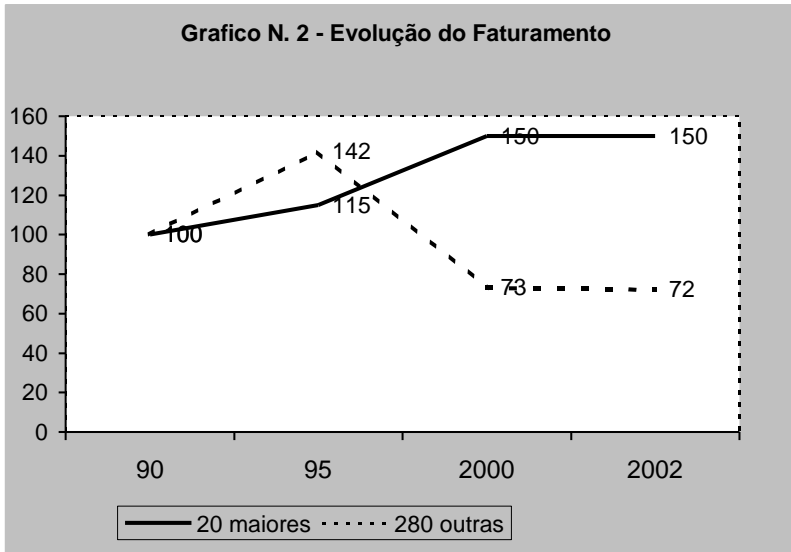
Nos países centrais, onde os negócios do varejo de alimentos têm alto potencial de consumo e elevado grau de competitividade oligopólica, as cinco maiores firmas, em geral, detêm mais de 50% do mercado consumidor, nos EUA alcançou extraordinária taxa de 92% no ano de 1998 (SAAB e GIMENEZ). Dentre as 10 maiores empresas do varejo do mundo (cinco européias, quatro norte-americanas e uma japonesa), em 1998, a americana Wal-Mart ficou com uma fatia de 30% do faturamento. Tais resultados são fruto da dança das cadeiras que ocorre no topo do varejo mundial, pois a associação dos grupos franceses Carrefour e Promodés, em 1999, significou extraordinário salto no *ranking* mundial do varejo, primeira posição na Europa e segunda do mundo, que totalizou um faturamento de US\$ 62 bilhões; a rede Kroger dos Estados Unidos foi alçada da 13ª posição em 97 para 4ª em 98 com a aquisição das redes Fred Meyer e Ralph; a Albertson deu salto ainda maior de 23ª em 97 passou a ocupar a 5ª colocação após adquirir a terceira maior americana a American Store; a rede Royal Ahold da Holanda (ex-proprietária das redes nordestinas Bompreço e G Barbosa, vendidas em 2004 para Wal-Mart) comprou a Dominick-EUA e Carr Gottstein-Alemanha além da Wal-Mart que, em 2003, adquiriram a rede Asda da Grã-Bretanha e as alemãs Wert Kauf e Interspar, permanecendo na liderança do varejo mundial com voraz apetite para novas aquisições,

dispondo para este fim no presente ano de US\$ 15 bilhões e mais um bilhão de dólares por mês para compra de terras. A partir destes dados, pode-se explicar a agressiva política de expansão, com abertura em média de 300 novas lojas a cada 12 meses, sendo 150 nos EUA e o restante em outros países (MARTINS, I. E CANÇADO, P.).

Na Europa, desde início dos anos 90, como se não bastasse esse forte processo de concentração verificado no setor varejista que avança com considerável poder de barganha sobre os fornecedores industriais, nota-se a associação de grandes redes com centrais de compra para ampliar ainda mais seu poder de negociação. Como assinala TOLEDO, NEVES e MACHADO FILHO, “*As nove maiores redes de compra tiveram faturamento de mais de 30% do valor do mercado de alimentos europeu*”.

No Brasil, no ramo de supermercados, assiste-se também forte processo de concentração, pois em 1997, as cinco maiores empresas do ramo de auto-serviço detinham cerca de 27% do faturamento, no ano 2000, esse percentual saltou para 41% (Carrefour, Pão-de-açúcar, Sonae, Bompreço e Casas Sendas). Ressalte-se que, destas empresas, o Pão-de-Açúcar tem participação de capital estrangeiro (28% do Casino - França) e apenas a última é 100% nacional, sendo as demais controladas pelo capital estrangeiro. No Sul do Brasil, assistem-se presença cada vez mais forte do Grupo Sonae de Portugal, com 199 lojas, sendo a grande maioria formada pela incorporação de importantes redes nos Estados do Rio Grande do Sul e do Paraná (Real, Nacional, Extra-Econômico, Mercadorama, Muffatão e Coletão). No Estado de Santa Catarina, a sua estratégia foi a de construir novas unidades e mais recentemente o grupo comprou a loja do Carrefour, que utilizava a bandeira Stoc, localizada no Shopping Americanas, na cidade de Joinville-SC.

Para demonstrar com mais precisão o forte processo de concentração, observe no Gráfico N. 2 o desempenho das 20 maiores redes, que na primeira metade dos anos 90, teve desempenho inferior ao das 280 outras maiores lojas de supermercados, mas no lustro seguinte, o comportamento das 20 maiores foi diametralmente oposto, pois não só inverte as taxas de crescimento do faturamento, como submete as 280 outras maiores a um crescimento negativo em relação a 1990. Isso só foi possível pelas aquisições de importantes redes regionais.



Fonte:

SuperHiper – maio de 2003.

Como diz o ditado popular: “*o tiro saiu pela culatra*”, pois no jogo de força doméstico entre os oligopsônios varejistas e os oligopólios industriais, os interesses internacionais conseguiram avançar e expor esses últimos à concorrência externa, mas as conseqüências não pouparam o varejo, que foi atingido no seu âmago, com a transferência para o capital estrangeiro de importantes redes regionais e estaduais. Na realidade, essa nebulosa situação levou os diversos setores da economia brasileira a desenvolverem uma política do “*salve-se quem puder*”, pois não conseguiram fazer uma análise mais rigorosa da conjuntura vivida pela formação sócio-econômica brasileira, logo, a palavra de ordem passou a ser o conflito aberto, uns querendo submeter os outros, mas quem perdeu coesão e força foi à nação brasileira diante das forças imperialistas norte-americana e européias. Daí a contundente conclusão de MAMIGONIAN sobre a presente conjuntura, “*o maior inimigo da humanidade, o mais destrutivo e o mais corruptor, é atualmente, o imperialismo norte-americano*”.

Como reação mais positiva do setor varejista, nos últimos anos de dominação neoliberal, constata-se pelo menos duas grandes iniciativas. A primeira se constitui na criação de centrais de compras no ramo de supermercados, material de construção, etc. para enfrentar a forte concentração do setor. De acordo com LUKIANOCENKO, as 60 centrais de compras pesquisadas pela Fundação Abras representam 1,7 mil empresas e respondem por um faturamento de três bilhões de reais, que equivale o faturamento da quinta maior empresa do setor. Cabe ressaltar que, para

resolver o problema da inadimplência, as empresas associadas dão como garantia de pagamento a hipoteca de imóveis etc para ao invés de perder crédito junto aos fornecedores ampliá-lo ainda mais. Esta, aliás, é uma boa experiência que pode servir de parâmetro ao Projeto de Lei das Parcerias-Público-Privado – PPP elaborado pelo governo federal com intuito de retomar os investimentos no setor de infra-estrutura. A segunda iniciativa já antiga (1954), mas que a partir de 1999 acelera sua expansão, com a abertura de 11 filiais refere-se à Rede Coop Cooperativo de Consumo – ex-CoperRhodia que tem 1,132 milhão de associados, todos com cartão. A rede conta com 21 lojas, sendo 16 localizadas no ABC paulista, duas na Via Dutra, em São José dos Campos e mais três na Rodovia Castelo Branco, em Sorocaba e Tatuí, todas situadas num raio de 200 quilômetros do centro de distribuição, em Santo André. No *ranking* da ABRAS de 2004 ocupa a 8ª posição com faturamento de R\$ 940,2 milhões e no *ranking* de cooperativas de varejo é a primeira da América Latina.

Por outro lado, verifica-se a também positiva iniciativa do BNDES de abrir linha de crédito para o setor comercial, que somou, em 2000, mais de um bilhão de reais para implantação, expansão e modernização das lojas e a construção de centros de distribuição em diversos estados do país. Contudo, quando se analisa a origem das empresas beneficiadas constata-se que foram principalmente as estrangeiras e as maiores redes brasileiras as privilegiadas com empréstimo e que, recentemente, foram as principais responsáveis pelas aquisições de inúmeras redes brasileiras, tais como o Bompreço e G. Barbosa, da Holandesa Royal Ahold; as portuguesas Sonae que opera com as bandeiras Big, Mercadorama, Nacional, Cândia e Maxxi e o grupo Jerônimo Martins, ex-proprietário da rede Sé e o Makro Atacadista da Holanda; as nacionais beneficiadas foram Companhia Brasileira de Distribuição que opera com as bandeiras Pão de Açúcar, Extra, Eletro e Barateiro, as Casas Sendas Comércio e Indústria presentes no mercado com as bandeiras Sendas, Bom Marché e Mais em Conta e ainda as modestas redes Modelo-MT e Gonçalves-RO.

Assim, pode-se dizer que a conjuntura depressiva da economia mundial e brasileira vem promovendo pelo menos duas grandes consequências sobre o funcionamento e a organização da atividade comercial em geral. A primeira está ligada à acelerada modernização das diversas fases do processo de comercialização, utilizando a telemática, gerenciamento de categoria, paletes, codificação com barras etc. A segunda relaciona-se com o vigoroso processo de fusões, aquisições, associações e de falências de importantes redes de múltiplas filiais, que desembocou numa concentração sem precedentes em vários países centrais e periféricos. Paralelamente, ocorre também o crescimento acelerado de golpes financeiros em credores e fornecedores, roubo de cargas, sonegação de impostos e a

profissionalização da pirataria; prolifera-se a alteração no prazo de validade de produtos presentes nas gôndolas das casas comerciais, além da multiplicação dos denominados produtos BO (Bom para Otário) presente, sobretudo, em redes de farmácia.

Tais transformações vêm no bojo da chegada ao poder de setores reacionários e mafiosos que propositadamente tinham intenção de entregar a nação às corruptas forças imperialistas e essas, aliás, trataram de exportar os ideais do neoliberalismo para controlar tanto as relações entre capital e trabalho, como as relações da nação brasileira com mundo.

Num ambiente de crise estrutural da economia e da sociedade brasileira, a imposição por parte dos governos FHC e Lula de uma política neoliberal e a aceleração da modernização do setor comercial provocaram substancial redução no número de trabalhadores empregados no setor, viabilizando, desta forma, o enquadramento mais efetivo daqueles que permaneceram empregados.

Ora, a "globalização" (termo imposto pelo neoliberalismo para caracterizar a atual fase da economia mundial) tem sua conseqüência mais perversa no mundo do trabalho, ou seja, o denominado desemprego estrutural, que no Brasil, segundo DELFIN NETO, transformou-se em "âncora do Plano Real". No meio acadêmico a temática da "globalização" alcançou grande prestígio e, como não poderia ser diferente, trouxe em seu bojo, com considerável fertilidade, os exageros e os equívocos, muitos deles impostos pela maciça propaganda imperialista.

Assim, diante da referida conjuntura, o Estado nacional perde aceleradamente sua capacidade de intervenção nas políticas econômicas nos países em desenvolvimento. O caso brasileiro é didaticamente revelador, pois, após sua captura pelas forças políticas imperialistas, o Estado realizou esforço extraordinário, tanto para "vendas" de ativos nacionais (público e privado) praticamente sem alteração do capital líquido, como também a implementou: 1) políticas de câmbio sobrevalorizado, 2) desregulamentação das importações, 3) política de juros elevados (agiotagem) e 4) desindexação da economia (sobretudo dos salários).

O resultado destas políticas imposta de fora para dentro acarretou em perdas substanciais das reservas cambiais existentes até então, ficando o país vulnerável aos choques especulativos (em outubro de 1998, por exemplo, o ritmo de fuga foi, em média, US\$ 400 milhões por dia promovendo déficit ainda maior no balanço de pagamentos) impedindo mais e mais seu desenvolvimento auto-sustentado.

Cabe, neste contexto, assinalar o apoio incondicional dado pelos comerciantes, em geral através de suas entidades de classe (ABRAS etc.) a

política econômica (sobretudo a de abertura do mercado as importações) posta em prática pelo governo (FHC). Fortalecendo desta forma ainda mais, diante da conjuntura depressiva, o poder dos compradores (comerciantes) e, por conseguinte, o enfraquecimento dos vendedores (industriais). Fato que contribuiu decisivamente para forte modernização do setor comercial e a conseqüente redução dos postos de trabalho.

Nos 30 anos, denominados de gloriosos, subseqüente a 2ª Guerra Mundial, de fordismo-keynesiano, a economia capitalista mundial funcionou praticamente no pleno emprego fato este que não ocorreu em qualquer outro período dos dois séculos de capitalismo industrial. Mas a transição do fordismo para produção flexível (toyotismo) desencadeada nos anos 80 e 90, acompanhada pela automação e informatização eletrônica, a reestruturação organizacional e a imposição aos países em desenvolvimento de políticas antiinflacionárias, promoveram o desaparecimento de milhões de empregos, criando assim uma situação de “beco sem saída”. Logo, para o pensamento hegemônico, o problema do desemprego não terá solução radical e, portanto, um futuro sombrio nos espera.

Nas regiões periféricas, no período expansivo subseqüente à 2ª Guerra Mundial foi possível, em alguns países, dar continuidade às políticas industriais protecionistas. Assim, o processo de substituição de importações levada a efeito no Brasil teve o mérito de completar a 2ª Revolução Industrial. Entretanto a economia política brasileira não teve força suficiente para dar o salto de qualidade para chegar à maioria financeira, o que comprometeu em grande medida a participação mais efetiva no engendramento da 3ª Revolução Industrial. Porém, sabe-se que não interessava, como não interessa ainda, ao capitalismo financeiro mundial e, sobretudo americano, o surgimento de um capitalismo financeiro periférico capaz de alavancar o desenvolvimento autônomo das economias nacionais no Terceiro Mundo. Desta forma, a estagnação econômica que se assistiu, conduzida pelo endividamento externo e interno gigantesco dos anos 80 e 90, levou a destruição, a desnacionalização e a reestruturação de importantes setores da economia brasileira proporcionando mais dependência e a imposição da débil idéia de uma só alternativa para a retomada do desenvolvimento, ou seja, a propalada inserção competitiva na economia mundial.

No ramo de supermercados, por exemplo, assiste-se uma inserção submissa, pois, em 1997, as cinco maiores empresas do ramo de auto-serviço detinham cerca de 27% do faturamento, já no ano 2000 esse percentual saltou para 41% (Carrefour, Pão-de-açúcar, Sonae, Bompreço e Casas Sendas). Ressalte-se que destas empresas o Pão-de-Açúcar tem participação de capital estrangeiro (28% do Casino - França) e apenas a última é 100% nacional, sendo as demais controladas pelo capital estrangeiro. No Sul do

Brasil assiste-se presença cada vez mais forte do Grupo Sonae (Portugal) com 199 lojas a grande maioria formada pela incorporação de importantes redes nos Estados do Rio Grande do Sul e do Paraná (Real, Nacional, Extra-Econômico, Mercadorama, Muffatão e Coletão). No Estado de Santa Catarina, inicialmente, a estratégia da rede portuguesa foi a de construir novas unidades e mais recentemente o grupo comprou a loja do Carrefour que utilizava a bandeira Stoc localizada no Shopping Americanas na cidade de Joinville.

O aprofundamento da crise promove neste início de década propostas de flexibilização das relações de trabalho através de modificações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Objetivando estabelecer que os acordos entre o capital e trabalho fiquem acima das referidas leis trabalhistas.

Tem-se verificado nos últimos anos que a preparação do pessoal para a informatização e a automação é de fundamental importância. Para isso, procura-se intensificar o treinamento para “*qualificar a mão-de-obra de modo a levar cada funcionário a agir dentro do negócio como um pequeno empreendedor*”. (Revista SuperHiper, Fev. 94) O que se propõe, com o emprego da automação através da informática, não é apenas agilizar as operações realizadas no interior de uma loja comercial, mas também selecionar os trabalhadores que são realmente os mais eficientes. Não resta dúvida de que a utilização da automação promove o desemprego, mas a recessão prolongada das duas últimas décadas até hoje provocou decréscimo na oferta de emprego industrial, inicialmente, e, ultimamente, no comercial.

A capacitação dos trabalhadores do comércio vem se intensificando mais e mais nos últimos anos, pois a busca da redução dos custos é ponto fundamental na concorrência acirrada que se trava no comércio varejista, pois, conforme a Tabela 2, na década de 90 verifica-se forte crescimento dos índices de eficiência dos trabalhadores das 300 maiores empresas de supermercados. Dar condições aos empregados para o crescimento profissional através de seu próprio desempenho e iniciativa é o que procuram, por exemplo, as lojas Colombo, uma das empresas mais automatizadas do ramo de eletrodomésticos, que em 1994 passou a implementar plano de carreira para a área comercial. “*Este Plano vem consolidar a importância que a empresa dá ao colaborador que é da casa.*” (QualiColombo, n. 2 – fev. de 1995)

TABELA 2: Índice de eficiência entre as 300 maiores redes supermercadistas (em R\$)

	Faturamento p/ funcionário	Faturamento p/ loja	Faturamento p/ m ²	Faturamento p/ check-out
1990	1.214.076	9.251.606	8.853	880.698
2000	1.532.200	14.030.978	9.243	1.075.027

Fonte: Revista SuperHiper, maio de 1991 e de 2001

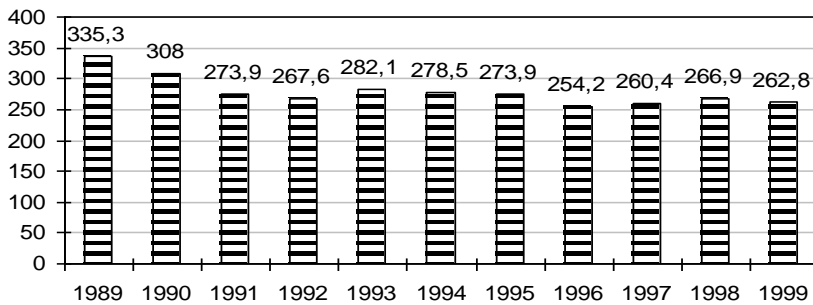
Podemos afirmar que o sucesso da automação depende dos recursos humanos, pois estes estão em contato direto com os clientes. Como já se assinalou, os supermercados Imperatriz trabalham com competência nesta linha do bom atendimento. “*A loja tem que fazer a vontade do cliente, e não o gosto do dono*”, salienta João Batista Lohn, que conduz a diretoria administrativa da rede e acrescenta: “*Faço muito o trabalho de ouvir o cliente na loja inclusive servido-lhe cafezinhos*”. (Revista SuperHiper, junho de 1995) O bom atendimento é a verdadeira revolução que antecede a automação comercial como assinala Mitsuo Moriya, consultor e presidente do Instituto de Automação Comercial (IBAC). (Revista SuperHiper, dezembro de 1993)

A procura cada vez maior do aprimoramento técnico objetivando a redução dos custos tem sido a grande meta perseguida por inúmeras empresas do país. A rede de supermercados Sendas ampliou o quadro de funcionários de 12.012 em 1994 para 13.601 em 2000, mas inaugurou e adquiriu 30 lojas e aumentou seu faturamento em 175% no referido período.

Pode-se dizer que esta depressão em que vive o país é uma depressão anormal, pois, na trajetória da história econômica brasileira desde 1930, em nenhum momento se assistiu à liberalização das importações de forma tão generalizada numa conjuntura de profunda crise. Nos anos 30, passou-se por crise semelhante, e o governo acelerou o crescimento pela via da substituição de importações. Atualmente, em alguns setores oligopolizados, o preço dos produtos não diminuiu, pois não houve, nestes casos, a importação de produtos similares, como é o caso dos produtos de limpeza e higiene que no início do segundo trimestre de 95, levou o presidente da ABRAS, Paulo Afonso Feijó, vir a público defender a redução das alíquotas do Imposto de Importação para produtos deste setor similares aos nacionais, pois estes tiveram reajuste que variaram entre 5% e 12% no mês de abril.

O processo de redução no número de empregados que vem ocorrendo no conjunto das redes supermercadistas brasileiras é reflexo cristalino da presente conjuntura. Em 1989 as 300 maiores empresas do ramo supermercadista empregavam diretamente 335.391 funcionários, este montante foi reduzido para 262.798 em 1999 (Gráfico N. 3) representando decréscimo de 21,6%. O quadro torna-se mais grave quando se verifica que o faturamento deflacionado a preço de 2000 cresceu 21% entre 1990 e 2000 conforme o Gráfico N. 4. É importante, ainda, chamar a atenção para a queda de faturamento registrada em 91 e 92, provocada pela política recessiva e pelo confisco dos ativos monetários - Governo Collor.

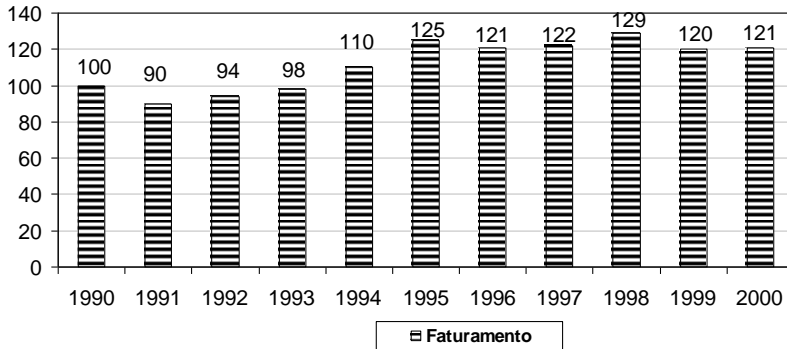
Gráfico 3 Número de funcionários dos 300 maiores supermercados do Brasil (em milhões de Reais)



F

Fonte: Revista SuperHiper, ABRAS

Gráfico N° 4 Faturamento deflacionado em milhões de reais a preço de 2000 (31.12.2000) das 300 maiores empresas de supermercados (Ano base 1990 = 100)



Fonte: Revista SuperHiper, ABRAS

Assim, o abandono das políticas industriais vigentes no Brasil até a década de 70, a política neoliberal de combate à inflação, acompanhada da recessão e do arrocho salarial, a forte concorrência empreendida pelas pequenas, médias e grandes empresas do varejo e o avanço da automação comercial (*scanners*, PDVs, EDI, correio eletrônico, código de barras, impressoras de cheques etc.) são os fatores mais significativos, responsáveis pelas modificações que vêm se processando nas relações de trabalho desse setor, onde o enquadramento da mão-de-obra tornou-se fundamental para a colocação em prática das medidas inerentes ao processo de modernização. Cabe acrescentar que a terceirização utilizada e o aumento do contingente dos promotores de vendas, sobretudo nas grandes redes que mascaram, por outro lado, o emprego no setor, sem contar a utilização cada vez mais freqüente de ocupação dos postos de trabalho, nos períodos de maior movimento nas lojas, por estagiários ou bolsistas com idade inferior a 18 anos ou por aposentados como empacotadores.

4. Mudanças na organização do espaço da atividade comercial

A atividade comercial sempre foi compreendida como eminentemente urbana. Continua sendo, contudo com as constantes melhorias infra-estruturais das cidades e de sua periferia privilegiada e com suas estradas e auto-estradas de acesso passam a surgir novas formas de desenvolvimento do comércio. O estabelecimento de hipermercados, clubes de compras e shopping-centers, com amplos estacionamentos e com inúmeros serviços de

apoio, além dos grandes galpões especializados em vender para sacoleiras fogem a regra há muito reconhecida do comércio como atividade central.

Esta tendência a uma certa dispersão da atividade comercial se deve ao tipo de sociedade de consumo que se implantou no Brasil com grandes aranhas céus, Free-way, condomínios fechados, prioridade no transporte individual em detrimento do coletivo (os grandes centros urbanos brasileiros mal começaram a engatinhar em termos de transporte metroviário) bem a moda da urbanização do tipo americana. Assim, tal modelo de urbanização foi à verdadeira responsável pela criação dessas “rugosidades” no espaço, nas palavras do professor Milton Santos.

A urbanização galopante no Brasil passou a exigir mais e mais de um comércio capaz de corresponder às expectativas dos consumidores que em função do seu tempo disponível, do nível sócio-econômico alcançado, do agravamento dos índices relativos a segurança pública que, aliás, está ligada ao problema de desemprego estrutural e dos constantes congestionamentos de automóveis nos grandes centros foram às principais causas das novas localizações comerciais.

Ao lado dessas novas localizações surgem também outras formas da atividade comercial que ganham grande impulso nos anos 90. São os casos das lojas de conveniências 24 horas, funcionando de forma independente ou junto aos postos de gasolina, as chamadas *Drugstore* a moda americana onde concilia no mesmo espaço farmácia e loja de conveniência, as livrarias-café, as redes de franquia. Esta última funciona principalmente em shopping-centers e nos postos de gasolina.

Por outro lado às alterações nas formas de comercialização não ficaram restritas a novas localizações e as novas formas de lojas. Elas ocorreram também no interior das lojas, sobretudo, nos supermercados e nas lojas de material de construção que fazem parte da já tradicional estrutura comercial dos centros urbanos, ou seja, no seu lay-out.

Nos hipermercados e supermercados, por exemplo, foram trazidas para as proximidades da loja uma espécie de mini-shopping com diversas lojas de apoio e serviços como farmácia, floricultura, praça de alimentação, xerox, caixa eletrônico, posto de gasolina, correio, banca de revistas, oficina de consertos em geral, lotérica, locadora de vídeo, cafeteria, cabeleireiro, joalheria, lavanderia além do estacionamento coberto. Este é o caso, por exemplo, do

Hipermercado Giassi recém inaugurado em São José-SC na região metropolitana de Florianópolis que incorpora a maior parte destas atividades de apoio e serviços. A Cia. ZAFFARI de Porto Alegre, com divisão Bourbon, vai mais longe, trabalhando com hipermercados que funcionam como loja-âncora dentro de um shopping-centers, construído pela própria rede de supermercados. Em novembro de 1998 inaugurou sua terceira unidade a seguir este formato que representou na época investimento de R\$ 25 milhões dos quais R\$ 18 milhões correspondentes a construção do hipermercado.

Com relação ao espaço do interior das lojas as mudanças mais importantes foram no sentido da redução das áreas de depósito contíguo as mesmas. As lojas passam a ter centro de distribuição responsável pela reposição das mercadorias principalmente para aquelas redes com filiais distribuídas com grande extensão territorial. Este é o caso do Angeloni que tem suas filiais distribuídas, quase que totalmente na fachada atlântica catarinense, além das unidades de Lages-SC e Curitiba-PR, implantou Centro de Distribuição na região metropolitana de Florianópolis (cidade mais central e com maior faturamento entre as suas filiais) embora sua matriz esteja localizada na cidade de Criciúma-SC, no Sul do Estado. Com isso, após estudos realizados pela gerência de logística em conjunto com a empresa de consultoria paulista Altamiro Borges Planejamento & Logística (ABPL) concluíram que a redução de custos de armazenagem ficaria em torno de 20% (G. M. - SC – 26/07/2001, p. 4).

Outra importante transformação ocorrida no interior das lojas foi à ampliação das áreas correspondentes aos setores de hortifrutigranjeiros, os de congelados pré-prontos. O primeiro veio para substituir as feiras de rua ou os mercados públicos e o segundo veio para facilitar a elaboração das refeições das famílias em função da disponibilidade de tempo das mesmas em função da crescente incorporação da mão-de-obra feminina no mercado de trabalho. No censo de 2000, divulgado pelo IBGE no mês de dezembro, revela o aumento de 18% para 21% da mulher como chefe de família.

Cabe lembrar que o pioneirismo em a relação à entrada dos balcões refrigerados nas lojas de supermercados esteve por conta da parceria estabelecida entre a STEIGLEDER e o supermercado Real

de Porto Alegre³⁶. Assim, através do moderno sistema de auto-serviço foi possível colocar ao alcance direto do consumidor, frios, carnes, conservas, laticínios, etc. onde esses vão escolhendo e separando as mercadorias que melhor lha apetece.

A revolução mais recente quanto à disposição das mercadorias nas lojas fica por conta do gerenciamento por categorias. Cada loja em particular deve ter uma forma específica de arrumação das mercadorias, pois a base para tal deve estar centrada nos hábitos de compra da clientela da referida loja.

A utilização das cores, o tipo de material usado para fabricação das gôndolas para cada tipo de mercadoria a ser exposta, os diversos odores e sons, enfim cada detalhe que ao primeiro exame aparentemente não existe muita lógica, ao contrário, tudo é pensado de forma a estimular o consumidor a adquirir os produtos disponíveis na loja. E isso não serve somente para aquelas lojas direcionadas para as classes A e B, como também para os supermercados populares como é o caso das recentes manchetes da Gazeta Mercantil: “*Varejo popular coloca mais luxo nas lojas*”, referindo-se a estratégia das grandes redes (Carrefour, Pão-de-açúcar, Bompreço, Wal-mart) que passam a melhorar os aspectos físicos das lojas que atende a segmentos sociais de baixa renda e também expor os produtos das marcas líderes para esses consumidores.

Por outro lado, chama-se atenção ainda para o espaço ocupado pelos produtos nas gôndolas. Assim, os produtos serão expostos ou no meio das prateleiras no nível dos olhos do consumidor ou em outra parte menos atraente a compra por impulso. Esses aspectos de posicionamento e da área ocupada nas gôndolas serão alvo de minuciosa negociação. Com aumento do poder dos compradores e da necessidade dos fornecedores realizarem as mercadorias, vincula-se nas negociações margens de lucro maiores ou menores para o varejo.

O posicionamento dos vários departamentos no interior de uma loja parece ser a modificação mais importante, pois além de estimular o consumo e facilitar a reposição das mercadorias procura também reduzir os custos operacionais e, com o aumento da importância de alguns desses departamentos destacar sua localização. A mais recente inauguração do Supercenter Angeloni na cidade de Itajaí incorporou no seu lay-out lugar privilegiado

³⁶ DI PRIMIO, F. *A história dos supermercados gaúchos*. Porto Alegre: AGAS, 1999, p. 100.

para padaria localizando-a numa das laterais da loja, imediatamente próxima aos check-outs e na seqüência dessa mesma lateral os hortigrangeiros. Na outra lateral foi posicionado o departamento de eletro-eletrônico e em seguida o setor de bebidas. O setor de congelados foi instalado no canto e no meio na parte dos fundos da loja e os frios nas paredes laterais e dos fundos.

Além de corredores mais amplos entre as gôndolas para circulação dos clientes no interior da loja, alguns departamentos ganharam tratamento diferenciado, com gôndolas especiais como é o caso das seções de perfumaria e cosméticos. Novamente a rede Angeloni, em suas novas unidades ou naquelas que passaram recentemente por programas de modernização, destacou tal seção não só tornando o ambiente mais agradável como também a posição e a dimensão desse ambiente, isto é verificado, por exemplo, na loja de Balneário Camboriú-SC e do já mencionado Supercenter de Itajaí-SC.

Como se observa as transformações implementadas no comércio varejista, nos anos 90, tiveram ao mesmo tempo um caráter modernizador e extremamente antinacionalista, pois apoiaram a inserção submissa do Brasil aos desígnios do imperialismo norte-americano. Assim, logo em seguida inúmeras redes de múltiplas filiais que foram favorecidas pela sobrevalorização cambial e abertura comercial atravessaram forte crise provocadas tanto pelo avanço sem precedentes das taxas de inadimplência, como pelo forte assédio das grandes redes internacionais e nacionais.

Nesta conjuntura de crise o ambiente ficou nebuloso ficando difícil distinguir os adversários dos inimigos. O conflito doméstico entre compradores e vendedores contribuiu mais ainda para acelerar a divisão da já prejudicada coesão nacional, promovendo a regressão de vários setores da estrutura produtiva (uma apostasia segundo Rangel). Na verdade fazendo exatamente o confronto que interessa ao imperialismo americano.

Ora, a crise do setor comercial só poderá se enfrentada de fato pelo restabelecimento da coesão da sociedade brasileira através de um firme e necessário projeto nacional de desenvolvimento. Oxalá! Tomemos consciência dessa emergente necessidade.

Bibliografia

- ANÁLISE SETORIAL – SUPERMERCADOS. Gazeta Mercantil, 1998.
- ANDERSON, Perry. "Balanço do neoliberalismo". In: SADER, Emir & GENTILI, Pablo. *Pós-neoliberalismo: As políticas sociais e o Estado democrático*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- ANDERSON, Perry. "Balanço do neoliberalismo". In: SADER, Emir & GENTILI, Pablo. *Pós-neoliberalismo: As políticas sociais e o Estado democrático*. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- BAER, W. *A economia brasileira* – Edite Sciulli – 2. ed. Rev. E atual. – São Paulo: Nobel, 2002.
- BASTOS, J. M. *Comércio de múltipla filiais no Sul do Brasil*. Tese defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana da USP em 2002.
- BIONDI, Aloysio. *O Brasil privatizado: um balanço do desmonte do Estado*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 1996.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro:
- CASTRO, A. B. DE E Souza, F. E. P. de. *A economia brasileira em marcha forçada*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985
- CHOSSUDOVSKY, M. *A globalização da pobreza – Impactos das reformas do FMI e do Banco Mundial*. São Paulo: Moderna, 1999.
- DELFIN NETO, Antônio. Descolando... Jornal A Notícia 7/4/2004 – p A3.
- DI PRIMIO, F. *A história dos supermercados gaúchos*. Porto Alegre: AGAS, 1999.
- DIEESE. *A reestruturação produtiva no Comércio*. São Paulo: DIEESE, 1999.
- GORENDER, J. Globalização, tecnologia e relações de trabalho. *Revista de Estudos Avançados*. Vol. 11, nº 29, jan-abr de 1997.
- HOLLANDA FILHO, S. B. Livre comércio versus protecionismo: antigas controvérsias novas feições. In: *Revista de Estudos Econômicos*. São Paulo, 28(1): 33-75, jan-mar 1998.
- LIPIETZ, Allan. O terciário, arborescência da acumulação capitalista: Proliferação e polarização. In. *Seleção de Textos*, nº 16. São Paulo, AGB, nº16, 1986.
- LUKIANOCENKO, M. Região Sul: Um outro país dentro do Brasil. In: *Revista SuperHiper*, São Paulo, n. 335, ano 29, p. 26-52, set. 2003.
- MAGALHÃES, Maria Alice E. de. Organização do trabalho e progresso técnico: o caso do comércio varejista de alimentos. In. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, 1992.

MAMIGGONIAN, A. *Raízes e originalidade do pensamento de Ignacio Rangel*. Florianópolis: UFSC, PPGG, 1997

_____. A América latina e a Economia mundial: notas sobre os casos chileno, mexicano e brasileiro. Comunicação apresentada no V Encontro de Geógrafos da América Latina, julho-agosto de 1995, em Havana, Cuba. In: *Geosul*, n.28. Florianópolis: UFSC, 1999.

_____. A crise econômica, crise mundial e a questão tecnológica. *Revista de geografia*. São Paulo, 1991.

_____. Neodarwinismo social e múltiplas tensões no capitalismo em crise. *Revista ADUSP*, nº18, outubro de 1999.

_____. O processo de industrialização em São Paulo. *Boletim Paulista de Geografia*, nº 50, São Paulo, 1976.

_____. Marxismo e globalização: As origens da internacionalização mundial. In: *Milton Santos, Cidadania e globalização*. Bauru-SP: AGB/Ed. Saraiva, 2000.

_____. Neoliberalismo X Projeto Nacional no mundo e no Brasil. In: *Revista Paranaense de Geografia*, Curitiba-PR, n. 6, p. 15-23, 2001.

MARTINS, I. E CANÇADO, P. Enigma empresarial. In: *Revista Dinheiro*, São Paulo, n. 347. p. 68-71, 28/04/2004.

MARX, Karl. *O capital: crítica da economia política*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MESQUITA, E. *Abastecimento de produtos agropecuário no Paraná*. Mimeo. 1964.

NAVARRO, A. L. Nuevas formas de distribución de alimentos. In: G. Alvarez e Coque, J. M. (Coord.). *La agricultura mediterránea en el siglo XXI*. Almeria-Espanha, Colección Mediterránea en el siglo XXI, n. 2, 2002.

Pesquisa Anual do Comércio / IBGE. – v.1 (1988 -). Rio de Janeiro: IBGE, 1993.

RANGEL, I. *Economia: milagre e anti-milagre*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1985. (Brasil: os anos de autoritarismo).

_____. O 4º Kondratiev. In: *Revista de Economia Política*. Vol.10, nº4, 1981.

_____. *A inflação Brasileira*. São Paulo: Bienal, 1986. *Revista SuperHiper*- vários números.

SAAB, W. G. L. E GIMENEZ, L. C. P. Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil. In: *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122, mar. 2000.

SANTOS, A. M. M. M. E GIMENEZ, L. C. P. Reestruturação do comércio varejista e de supermercados. In: *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, p. 1-25, set. 2003.

SANTOS, M. Sociedade e Espaço: a Formação Social como teoria e como método. In *Boletim Paulista de Geografia*. São Paulo: AGB-SP, 54: 81-99, jun/1977.

TOLEDO, G. L., NEVES, M. F. e MACHADO FILHO, C. P. Marketing estratégico e varejo: o caso europeu. In: *Revista de Administração*, São Paulo v.32, p.47-57, abr/jun 1997.

ZILBERSTAJN, H. A necessidade de um projeto nacional. *Revista de Estudos Avançados*. Vol. 11, nº 29, 1997.

Instruções para Publicações

Os artigos enviados serão apreciados pelo Conselho Editorial e, caso aprovados, obedecerão a ordem de chegada. Para tanto, deverão obedecer as formatações abaixo:

- O artigo deve ser enviado em disquete junto com cópia impressa em formato A4, **Tamanho Personalizado – largura 18cm, altura 23,5cm**, com as seguintes margens: **Superior 3,5cm; Inferior 2,5cm; Esquerda 3,5cm e Direita 2,5cm**, elaborado em Word for Windows;
- O artigo deve ter entre 30 e 80 páginas, em espaço simples, fonte Times New Roman 11, com mancha de impressão de 12cm de largura por 17,5cm de altura;
- As páginas deverão ser enumeradas, assim como, tabelas, figuras e gráficos, que deverão estar prontas para publicação (12cm de largura por 17,5cm de altura);
- Solicita-se evitar notas e citações de rodapé;
- A bibliografia deverá ser apresentada em conformidade com as normas da ABNT

Endereço para envio de artigos, aquisição de exemplares e informações: Cadernos Geográficos

A/C Departamento de Geociências/Laboratório de Climatologia Aplicada
Universidade Federal de Santa Catarina
Campus Universitário – Trindade – Caixa Postal 476
CEP 88.010-970 – Florianópolis – Santa Catarina

Telefone: (0xx48) 331-8815 ou 331-9286
E-mail: cadgeogr@cfh.ufsc.br