

# FLEXIBILIDADE E MOBILIDADE NAS AGROINDÚSTRIAS DE CARNE DO OESTE CATARINENSE

Carlos José Espíndola \*

**A**s agroindústrias processadoras de suínos e aves, originadas modestamente a partir de pequenos capitais locais, transformaram Santa Catarina em um dos maiores pólos produtores de carne do mundo. Na suinocultura o estado "barriga-verde" respondeu, em 2001, por 665 mil toneladas produzidas e 210 mil exportadas (80% das exportações brasileiras). Na avicultura, o estado abateu em 2001 cerca de 642,9 milhões de aves (2º colocado no ranking nacional) e liderou as exportações com 479,4 mil toneladas, ou seja, 38,4% do total de frango exportado pelo Brasil (ICEPA, 2002).

Esse dinamismo foi resultado de estratégias operacionais que combinavam flexibilização nas relações de trabalho, mobilidade social (referente aos movimentos de indivíduos de uma camada para outra na hierarquia social, implicando em mudança de ocupação e *status*), rotas de investimentos, reconversão produtiva, integração vertical, etc.

## Breves considerações sobre a gênese das agroindústrias

Os primeiros investimentos realizados em Santa Catarina no processo de beneficiamento de banha e de carne suína ocorreram, nas regiões

nordeste e sul catarinense, por volta do final do século XIX e início do século XX. No nordeste catarinense, mais precisamente em Blumenau, empresas como Salinger e Cia Jensen promoveram o crescimento do efetivo suinícola de 1.492 cabeças, em 1863 para 27.400 em 1881. No Sul do estado (Tubarão), a banha, o toucinho, a carne salgada e a carne *in natura* responderam, respectivamente, em 1897 e 1899, por 78,4% e 76,16% do imposto recolhido pelo município (Comunicado do Governo do Estado nº 15, 1938).

No oeste catarinense, os primeiros investimentos ocorreram nos anos 40, por iniciativa de pequenos comerciantes dedicados à exportação de suínos para os grandes frigoríficos instalados nos estados de São Paulo, Paraná, Rio de Janeiro, entre outros. Dentre eles, pode-se destacar Attilio Fontana que se transformou, no final da década de 20, em representante exclusivo de Antônio Menck & Irmãos (atacadistas de porcos em Itararé/SP). Em 1940, os seus recursos foram invertidos na compra de um frigorífico recém-construído na cidade de Concórdia/SC<sup>1</sup>.

Esses pequenos empreendimentos passaram então a concorrer em desvantagens e atraso (falta de mão-de-mão especializada, mercado consumidor distante, atraso tecnológico, estradas em precárias condições e falta de matéria-prima) em relação aos demais frigoríficos instalados em São Paulo,

Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Diante dessas adversidades quais foram as estratégias adotadas pelas empresas do oeste catarinense?

## Mobilidade social, flexibilidade e mobilidade do capital

O primeiro ponto a destacar diz respeito às estratégias de aquisição de mão-de-obra experiente e especializada dos frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul. Paralelamente, as empresas Sadia e Perdigão requisitavam, com apoio estatal, técnicos do Ministério da Agricultura, que tinham a função de inspetores sanitários. Além de pessoal técnico junto aos órgãos de Inspeção Federal, as firmas do oeste catarinense buscaram especialistas em empresas Européias e na Argentina (Espíndola, 1999).

Para o chão da fábrica, as empresas do oeste catarinense promoveram deslocamento da população rural para as áreas urbanas. Eram pequenos produtores que, em muitos casos, acabaram perdendo suas terras para produtores abastados e/ou devido ao parcelamento de suas terras entre os membros da família. Assim, se em 1940, a população rural do município de Concórdia representava 96,1% da população total, em 1980 esse percentual apresentava-se na casa dos

**TABELA 1**  
**Abate catarinense e das agroindústrias relacionadas (suínos e aves, milhares de cabeças) – 1945-1984**

Anos	Suínos				Aves			
	SC	Sadia	Perdigão	Chapecó	SC	Sadia	Perdigão	Chapecó
1945	480	35						
1946	484	45						
1947	534	51						
1948	449	49						
1949	357	36						
1950	440	48						
1951	576	65						
1952	589	76						
1953	572	78						
1954	609	92						
1955	276	88		6.775				
1956	631	96		42.644				
1957	717	110		50.424				
1958	744	130		54.214				
1959	719	145		64.504	25			
1960	617	158		76.843	72	71		
1961	918	172		92.808	153	119		
1962	973	180		122.912	198	134		
1963	832	167		106.285	271	170		
1964	844	145		111.601	366	241		
1965	858	157		116.195	490	325		
1966	964	184		120.213	676	526		
1967	1.001	185		115.886	1.003	806		
1968	1.091	183		132.028	1.260	1.023		
1969	1.118	192		164.141	2.031	1.620		
1970	1.261	198		174.336	3.322	2.698		
1971	1.388	254		184.510	5.779	4.731	252	
1972	1.545	266		169.238	9.436	6.784	818	
1973	1.735	601		169.667	15.586	10.635	1.825	
1974	2.050	618		151.819	26.518	15.930	3.559	
1975	2.145	724		160.181	49.686	30.412	6.302	
1976	2.688	783	230	223.686	62.142	35.801	9.512	
1977	2.684	818	240	199.767	81.557	39.862	13.619	
1978	3.001	1.049	400	231.679	98.984	49.202	19.200	
1979	3.352	1.158	550	287.926	115.911	66.141	27.600	
1980	3.882	1.435	759	391.026	136.025	93.440	38.781	
1981	4.175	1.376	762	408.305	182.340	133.756	58.018	
1982	4.045	1.213	802	387.001	216.359	140.943	76.495	
1983	4.117	1.372	938	411.521	224.349	159.320	79.252	
1984	3.902	1.319	921	389.844	270.832	184.441	83.884	

Fonte: Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina (vários anos); Espíndola (1999); ICEPA (vários anos).



67%, contra 45% em 1991. Esse processo de mobilidade estrutural veio acompanhado pelo processo de mobilidade ascendente, pois os pequenos produtores passaram a integrar uma nova classe social (assalariados urbanos). Em 1960, os assalariados urbanos representavam 15,6% da população da cidade de Concórdia. Desse total, 9,18% (643 trabalhadores) estavam empregados na Sadia (Espíndola, 1999).

As formas de atração da população rural para as áreas urbanas vinham acompanhadas por mecanismos paternalistas como, por exemplo, concessão de créditos, auxílio moradia, etc. por parte do proprietário do capital. O depoimento de um trabalhador ilustra o caso. *"A Sadia, na época em que eu vim trabalhar (1950), era mais familiar, havia mais participação dos funcionários, porque o seo Atílio teve o cuidado muito grande de tratar todo mundo muito bem. Ele gostava de entrar dentro da fábrica e cumprimentar todos os funcionários". "Naquele Tempo, a Sadia era uma mãe. Essa casa aqui eles me deram e eu fui pagando lentamente"* (Entrevista, 1991).

A mobilidade estrutural era gradualmente planejada, pois se fazia necessário manter parte da população rural nas atividades de criação de suínos e aves. Para tanto, foi instalado, em meados dos anos 50, pela Sadia, em conjunto com a ACARESC (Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina), o sistema de integração. Esse sistema consiste em uma relação contratual entre a agroindústria e o produtor em que a empresa garante a compra de toda produção, fornecendo ao produtor a assistência técnica e parte dos insumos (CEAG, 1980). Trata-se de um sistema vertical integrado que visa a ampliação, a regularização e a padronização da oferta de matéria-prima. O resultado foi a modernização da base técnica da agricultura catarinense e a consolidação do complexo agroindustrial.

A Tabela 1 demonstra que de um total de 480 mil cabeças abatidas em 1945, o número cresce para 719 mil em 1959. A Sadia Concórdia, por exemplo, que abatia 35 mil suínos em 1945, elevou sua capacidade, em 1959, para 145 mil suínos.

Com a intenção de se diferenciar das demais firmas e de buscar a conquista do mercado nacional, os frigoríficos do oeste catarinense direcionaram seus investimentos e maquinários para a elaboração de produtos com maior valor agregado (salames, salami, defumados, presunto, apresuntados, entre outros). Isso compensava a sua distância em relação ao mercado consumidor e o seu atraso relativo aos demais frigoríficos. Verifica-se, assim, que mesmo atuando em mercados competitivos, no sentido de não-oligopolísticos, a diferenciação de produtos, a busca da qualidade e a criação de nova marca (Perdigão, em substituição à Sociedade de Banha Catarinense) davam um caráter "progressista" a essas firmas.

A elevação do padrão tecnológico via reconversão produtiva veio acompanhada pela flexibilização das relações de trabalho, pois muitos trabalhadores, recém-saídos da área rural, foram adaptados e remanejados de acordo com o processo produtivo. Entrevista realizada com um trabalhador da empresa Sadia ilustra o caso. *"Eu quando comecei na Sadia ia trabalhar no abate, mas quando o seo Victor viu que eu era forte, fui massagear o presunto"* (Entrevista, 1991). Verifica-se nesse caso que a habilidade e a força bruta do trabalhador constitui-se em elemento fundamental da estrutura produtiva e demonstra a capacidade da mão-de-obra em ser polivalente e generalista.

Entretanto, à medida que se expandia o mercado consumidor de carnes de aves e suínos (anos 70 e 80), as empresas do oeste catarinense partiram para uma política de aplicação de novas técnicas e novos conhecimentos produtivos. Esse

processo realizava-se com a vinda de técnicos da Alemanha, EUA, Itália e Japão, para a realização de cursos e a implantação, no interior das empresas, de mecanismos de formação, treinamento e aperfeiçoamento da mão-de-obra. Essa política proporcionava capacidade de coordenação e absorção do conhecimento tecnológico prático sobre a operação das novas tecnologias de automação.

Os processos de mobilização social e flexibilidade das relações de trabalho e dos processos produtivos foram acompanhados pelos mecanismos de desdobramento do capital. Assim, as empresas partiram agressivamente para a instalação de filiais comerciais em Bauru, São Paulo, Rio de Janeiro e outras cidades e implantaram e/ou adquiriram unidades produtivas em diferentes áreas do território nacional (Marcelino Ramos-1949, São Paulo-1953, São Paulo-1963 e Toledo-1969, para o caso Sadia). Com isso, as firmas rompiam a sua dependência externa de grandes atacadistas que comercializavam produtos de vários frigoríficos e aproximavam-se dos grandes centros consumidores e áreas produtoras de matéria-prima. Para tanto, utilizaram estratégias de concentração/centralização de capital e impulsionaram a transferência de mão-de-obra especializada e não especializada para essas novas áreas produtivas e comerciais (Espíndola, 1999).

O Quadro 1 apresenta os movimentos de concentração e centralização de capital realizados pelas agroindústrias catarinenses. Nele percebe-se nitidamente a inversão de capitais para os vários segmentos da agropecuária.

O intenso processo de diversificação produtiva (aves, soja e bovinos) e a agregação de valor na cadeia produtiva de carne suína possibilitaram às agroindústrias de Santa Catarina a liderança do mercado interno brasileiro. As novas plantas produtivas instaladas expandiram a produção de frango no

**QUADRO 1**  
**Mobilidade do Capital Agroindustrial Catarinense**

<b>Empresa</b>	<b>Ano</b>	<b>Movimento (operação realizada)</b>	<b>Setor</b>	<b>Localização</b>
Sadia	1973	Implantação	Aves	Chapecó/SC
	1974	Aquisição	Bovinos	Várzea Grande/MT
	1975	Genética	Bovino	Várzea Grande/MT
	1978	Genética	Aves	Faxinal Guedes/SC
	1979	Genética	Aves	Dois Vizinhos/PR
	1979	Genética	Bovinos	Carceres/MT
	1979	Aquisição	Soja	Joaçaba/SC
	1979	Implantação	Aves	Toledo, Dois Vizinhos/PR; Américo Brasiliense/SP
	Década de 80	Sudanisa	Bovino Suíno / Soja	Barra do Garças-MT Três Passos-RS
		Wilson	Suíno	Maringá-PR Ponta Grossa-PR Osasco-SP
		Mouran	Bovino	Andradina-SP Araçatuba-SP
	Chapecó	Aves	Fco. Beltrão-PR	
Perdigão		Damo	Suíno	Fred. Westphalen-RS e Duque de Caxias/RJ
	1973	Implantação	Curtume	Novo Hamburgo/RS e Franca/SP
	1977	Aquisição	Suínos	Salto Veloso/SC
	Década de 80	Aquisição	Rações	Catanduvas/SC
		Confiança S.A.	pecuária	Herval D'Oeste-SC
		Saule Pagnocelli	Suíno	Herval D'Oeste-SC
		Reunidas	Suíno	Capinzal-SC
		Nodaira	Reflorestamento	-----
		Suely	Aves	Jaguaruna/SP
		Frig. Canta Galo	Aves	Criciúma-SC
		Frig. Borella Aves	Aves	Marau-RS
		Óleos Vegetais	Soja	RS
		Sulina	Suíno	RS
		Ideal Avícola	Aves	RS
	Avisco	Aves	Rio Claro e Ipê/SP	
	Utinga/Swift	suíno	Santo André	

continua



Continuação do Quadro I

Empresa	Ano	Movimento (operação realizada)	Setor	Localização
Hering		Frig. Mococa	Aves	Mococa/SP
	1972	Constituição da Ceval	Soja	Gaspar/SC
	1974	Aquisição	Soja	Chapecó/SC
	1976	Aquisição	Soja	Chapecó/SC
	1977	Aquisição	Soja	São Miguel D'Oeste/SC
	1979	Instalação	Soja	São Francisco do Sul/SC
	Década de 80	Seara	Suíno	Seara/SC
		Safrita	Suíno	Itapiranga/SC
		Kaspes e Cia	Soja	RS
		Frill	Suíno	Jaraguá do Sul/SC
		Cotrijui	Soja	RS
		Aquisição Armazéns	Soja	Três de Maio/RS Independência/RS São Luiz Gonzaga/RS Bossoroca/RS Santo Ângelo/RS São Gabriel D'Oeste/MS Sidrolândia/MS Pedro Gomes/MS Barreiras/BA
		Implantação	Soja	Luziania/GO
		Germani Cia	Milho	Sarandi/RS
		La Vilette	Suíno	São Paulo/SP
		Contibrasil	Aves	Jacarezinho/PR
		Swif-Armour	Suíno	Mal. Cândido Rondon/PR
		Mogiana	Aves	Nuporanga/SP
	Ind. Zillo	Soja	Ourinhos/SP	
	Bordon	Suínos	Dourados/MS	
Gaidzinsky		Kowasli	Armazém	Porto de Itajaí/SC
Chapecó	1970	Aquisição	Suínos	Forquilha/SC
	1974	Implantação	Aves	Xaxim/SC
		Amparo	Aves	Amparo/SP
		Fricar	Suínos	São Carlos/SC
M. Koerich		M. Alegre do Sul	Aves	Monte A. do Sul
	1973	Implantação	Aves	São José

Fonte: Espíndola (1999) e Entrevistas realizadas nas empresas. Elaboração do autor.

Brasil de um total de 217 mil toneladas em 1970 para 1.250 mil toneladas em 1980. Em Santa Catarina, conforme Tabela 1, o número total de aves abatidas cresceu de 3.322 milhões em 1970 para 136.025 milhões em 1980. Já o grupo Sadia expandia seu abate de 2.698 mil aves em 1970 para 93.440 mil aves em 1980.

A combinação das estratégias de mobilidade, flexibilidade e desdobramento do capital, somadas às medidas político-institucionais, adotadas pelo governo brasileiro, criou oportunidades às agroindústrias catarinenses para conquistar de forma agressiva o mercado externo. Para tanto, foi necessário um intenso processo de reestruturação produtiva visando ao atendimento exigente deste mercado. Tratou-se de adaptar a estrutura produtiva quanto ao tipo de produto (cortes de suínos, cortes de aves) e ampliar e reformular os processos de abate (abate Halal, no qual as aves ficam com seu peito voltado para Meca). Dessa forma, no início dos anos 70, o Brasil passa a inserir-se competitivamente no mercado internacional de carne suína e aves. Entre 1970-1977, o Brasil tornou-se um grande exportador de carne suína, pulando de 2 mil ton., em 1970 para 12 mil ton. em 1977. No segmento aves as exportações brasileiras iniciaram-se, em 1975, com 3,5 mil ton. sendo que a empresa Sadia, pioneira nessas exportações, passou de 3 mil ton. em 1975, para 29 mil ton. em 1980 (Espíndola, 1999).

Após essa fase de reestruturação e expansão das atividades das agroindústrias de carne, a situação no início dos anos 80 apresentava sinais de crise. A recessão econômica somada à maior competitividade interna e externa da produção de carne de aves e a suspensão das exportações de carne suína (desde 1978) forçaram a queda da produção nacional. De um total de 1.105 milhões de toneladas de carne suína produzidas em 1982, o número decaiu

para 960 mil toneladas em 1984. Uma queda de 6,6%, 5,9% e 8,3%, respectivamente, nos anos 82, 83 e 84. No segmento avícola a produção reduziu-se de 1.604 milhão de toneladas em 1982 para 1.440 milhão de toneladas em 1984 (ICEPA, 1985). Em Santa Catarina, conforme Tabela 1, a tendência no estado e das empresas foi a de manter a produção em crescimento lento, acompanhada por pequenos decréscimos.

Em termos gerais, pode-se afirmar que nas décadas de 70 e 80 se observa um intenso processo de modernização da estrutura produtiva, diversificação produtiva (frango em partes, industrializados de frango, novos produtos, novos setores produtivos, etc.), novos métodos de organização da produção, novos sistemas de distribuição e comercialização, processos de aquisição, mobilidade social e flexibilidade das relações de trabalho.

Contudo, parece ser nos anos 90 que esses processos tornam-se violentos, com estratégias empresariais defensivas que resultaram em mobilidade descendente e flexibilidade das relações de trabalho perversas. Mas como isso foi possível?

### **Os anos 90: flexibilização perversa, mobilidade descendente e desnacionalização**

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. Com isso, as agroindústrias catarinenses viram-se forçadas a desenvolver novas estratégias e capacitações, visando à manutenção de seu desempenho competitivo.

A primeira alteração, em relação aos anos 80, foi a transformação da estrutura administrativa e organizacional, que se traduziu na redução dos membros da família e funcionários de carreira no comando dos negócios. O grupo Chapecó, após sua venda para o grupo Macri da Argentina, passou a contratar gerentes profissionais e executivos oriundos de empresas concorrentes (Alex Fontana - Sadia). Processos semelhantes ocorreram com a Perdigão, Sadia e Ceval e resultaram em um maior distanciamento hierárquico da gerência com a força de trabalho fabril.

Juntamente com essas alterações verificou-se ainda a redução do número de empresas e diretorias. O grupo Ceval, por exemplo, através do *International Institute for Management* da Suíça, reduziu, em 1992, o número de diretorias de 28 para apenas oito. Já a Sadia, após vender suas unidades de soja e bovinos, incorporou pela Frigobras as unidades da Sadia Mato Grosso, Sadia Oeste, Sadia Agroavícola, Hybrid Agropastoril, Sadia Concórdia e Sadia Trading, A incorporação dos negócios do grupo numa única empresa reduziu as despesas e deu maior transparência ao mercado. A simplificação das operações permitiu: 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. 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 (Espíndola, 2002).

Essas alterações promovidas na estrutura administrativa e organizacional resultaram na dispensa de dois mil funcionários e na eliminação de oito cargos de diretoria. Ao todo a folha de pessoal foi enxugada em 9 mil postos de trabalho. Se em 1992, o grupo Sadia



**TABELA 2**  
**Número de empregados das principais agroindústrias de carne em SC**

Anos	Perdigão	Sadia*	Chapecó	Riosulense	Aurora	Ceval	Macedo Koerich
1960	400	670	144				
1965	375	744	219				
1970	556	752	300				
1974	434	1.524	380	47			36
1978	1.868	3.739	1.009	142	647		64
1982	3.860	3.866	2.113	294	1.040	1.181	206
1984	5.565	4.582	2.946	280	1.380	2.020	309
1988	6.500	7.350	3.250	354	16.258	1.166	305
1992	8.586	8.355	3.345	618	3.529	4.949	545
1994	7.180	8.181	3.800	766	4.133	5.271	703
1996	8.882	8.065	3.605	958	4.395	5.586	747
1998	9.010	7.205	2.170	961	4.856	4.199	542
2000	9.929	8.266	1.455	990	5.265	3.802	550

Fonte: Entrevistas nas empresas, FIESC, elaboração do autor.  
 \*Grupo Sadia refere-se a todo o território brasileiro e Sadia somente ao estado de Santa Catarina.

possuía 35.625 empregados, em 1999 o número reduziu-se para 25.832 mil empregados. A Tabela 2 mostra o número total de empregados nas agroindústrias selecionadas e indica que a Sadia, por exemplo, reduziu o número de trabalhadores de 8.355 em 1992 para 7.205 em 1998.

Percebe-se assim que essas alterações, ao reduzirem os postos de trabalhos, lançaram e criaram uma mobilidade descendente, à medida que essa mão-de-obra torna-se desempregada.

A segunda alteração diz respeito à introdução de novas técnicas de gestão da produção. Entrevistas realizadas com os trabalhadores demonstraram que a totalidade das médias e grandes agroindústrias de carne de Santa Catarina passaram a adotar alguma técnica de controle de qualidade, mesmo que seja apenas nas operações de inspeção do produto acabado. O grupo Sadia 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 US\$ 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 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” (Sadia, Relatório Anual, 1999).

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. Essas reformas representam um novo estilo de gestão que se caracteriza por uma farsa no que se refere à maior participação operária na tomada de decisão e altera a composição

e o perfil da força de trabalho, à medida que requer níveis médios muito mais elevados de qualificação.

A terceira alteração caracteriza-se pela introdução de técnicas de melhor aproveitamento possível do tempo de produção (Just in Time). Para o conjunto das agroindústrias de carne, verificou-se que, no nível do 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 subsequentes. Outras empresas, por sua vez, fazem circular um “fiscal da gerência”. Esse encarregado fica atualizando, indicando e repassando às diferentes unidades os dados produtivos. Portanto, uma forma de controlar e vigiar também os trabalhadores.

A quarta mudança está associada a uma nova política de valorização funcional e de qualificação da mão-de-obra. Se na década de 70 e 80, as empresas financiavam faculdades, cursos de inglês, treinamentos, etc., o mesmo não ocorre integralmente nos anos 90. O pagamento de parte das mensalidades dos cursos superiores de alguns trabalhadores, por exemplo, só



ocorrem se o mesmo estiver em faculdades e ou cursos relacionados a atividade da empresa. Assim, verifica-se que a flexibilização das relações de trabalho, decorrentes dos processos de reestruturação dos anos 90, foi perversa, induzindo em alguns casos à mobilidade descendente.

A quinta alteração ocorrida nos anos 90 diz respeito a uma série de redefinições patrimoniais que vão desde a busca de novos sócios à transferência total de ativo e fusões. Para o conjunto das agroindústrias catarinenses, entre os anos de 1990-96, os movimentos de fusões e aquisições foram realizados entre empresas nacionais e até mesmo empresas nacionais adquirindo empresas em outros países, conforme se observa no Quadro 2.

No primeiro caso, destaca-se a aquisição do grupo Eliane pelo grupo Ceval-Hering, pelo valor total de U\$ 54,7 milhões. No segundo caso merece destaque a aquisição da empresa argentina Guipeba S.A, com unidades de industrialização de soja em San Jerónimo e Tanacha, pela empresa Ceval. 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. Trata-se de movimentos com características extremamente prejudiciais à economia brasileira, pois ocorreram com a aquisição de empresas líderes altamente modernas e competitivas no mercado mundial. Neste processo merecem destaque:

1) a compra do grupo Ceval-Hering pelo grupo Bunge Born. 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 Macri. 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, foi assimilada pelos credores (BNDES, BNDESPAR, Banco do Brasil e o banco Bozano

Simonsen); são, portanto, dívidas assumidas pelo Governo Federal. Se isso não bastasse, cerca de U\$ 58 milhões (R\$ 114 milhões em valores de 20/10/1999) foram concedidos pelo BNDES para essa aquisição. Além do empréstimo, o banco desembolsou mais U\$ 28 milhões (R\$ 54 milhões na data acima) para adquirir 36,18% do capital total da Chapecó, em dezembro de 1999 (Espíndola 2002).

A desnacionalização não ocorreu apenas no 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 Quadro 2 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 Uberlândia/MG pelo grupo Sadia. A Rezende tem capacidade de abate de 32,3 milhões de frangos e de 624,6 mil suínos. O negócio inclui fazendas e um plantel com 10 mil cabeças bovinas, 160 mil suínos e 150 milhões de pintos comerciais. Com a aquisição, a Sadia aumentou em 8% sua capacidade de produção no abate de frangos, 20% no de suínos e 7% na

**QUADRO 2**  
**A Mobilidade do Capital Agroindustrial - 1990-2000 (milhões U\$)**

Empresa	Ano	Comprador	País	Valor	Setor	Localização
Chapecó	1991	Sadia	Br	14	Aves	PR
Mouran	1992	Sadia	Br	20	Bovinos	PR/MS
Perdigão	1992	Fundos de Pensão	—	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
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
Hibryd	1998	Sadia	Br	—	pesquisa	SC
Globoaves	2001	Sadia	Br	—	Granjas	SP

(—) valores desconhecidos

Fonte: Gazeta Mercantil, vários anos e números. Elaboração do autor.



fabricação de industrializados (Espíndola, 2002).

A sexta e última mudança prende-se à mobilidade do capital em direção à região Centro-Oeste e nordeste brasileiro. Trata-se da construção de megaabatedouros como, por exemplo, o projeto do grupo Perdigão em Goiás. O complexo de Rio Verde tem capacidade para abater 281 mil aves/dia e conta com dois frigoríficos, fábrica de rações, incubatórios, granja de matrizes, central de inseminação artificial e uma unidade de industrialização. O objetivo dessa unidade é a produção de alimentos para os mercados do Centro-Oeste, Norte e Nordeste, desfogando assim as unidades do Sul que se dedicariam aos mercados externos. Esses novos investimentos visam à economia em escala e à redução nos custos transacionais. 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).

Nesse sentido, as empresas promovem um novo processo de 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. Nessa lógica, o Projeto Buritis da Perdigão visa à seleção de agricultores com capacidade para alojar 106 mil frangos de corte em quatro aviários, com capacidade de 24 mil cada um.

Na suinocultura, os novos modelos implementados pelas empresas estão assentados no Sistema Vertical Terminador. Essa especialização reduz o número de produtores integrados, pois a empresa compra os leitões e repassa-os para os terminadores em Santa

Catarina e até mesmo no Centro-Oeste. Note-se que esse novo integrado terá um perfil gerencial devido à sua especialização.

Em termos conclusivos, pode-se afirmar que as agroindústrias de carne de Santa Catarina nascidas a partir de pequenos negócios produtores de banha e embutidos não mediram esforços na conquista dos mercados regional e nacional. Consubstanciadas por medidas político-institucionais e por processos de cumulatividades e aprendizagem, esses empreendimentos direcionaram recursos para diferentes setores produtivos (aves, soja e bovino). Utilizando-se de estratégias como integração vertical, mobilidade social, novos investimentos, flexibilidade nas relações de trabalho e desdobramento do capital, passaram a partir dos anos 60, 70 e 80 a centralizar e dominar os segmentos de carne suína, aves e soja. A combinação desses processos desembocou na constituição de grandes agroindústrias de carne, majoritariamente de capital nacional, que passaram a conquistar de forma agressiva o mercado externo. Contudo, os anos 90, marcados pela abertura comercial, forçaram as agroindústrias de carne do Sul do Brasil a novos esforços de reestruturação. Entre esses novos esforços, verificou-se uma modificação nas estruturas administrativas, organizacionais e patrimoniais que resultaram em flexibilidade perversa, mobilidade descendente e desnacionalização.

\* *Carlos José Espíndola é Doutor em Geografia Humana/USP.*

## NOTA

1 - Outro exemplo é de Angelo Ponzoni e A. David Brandalise e Irmãos, comerciantes e proprietários de moinhos de trigo que migraram do RS no início dos anos 20 e compraram em 1939 o Frigorífico de propriedade de Arnoldo Frey e Luis Kellermann. Acompanham ainda esse processo, comerciantes como Saule Pagnocelli, de Herval D'Oeste, e Marafon, de Chapecó.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CEAG-SC  
(1975) *Diagnóstico da Indústria de Frigorificação de Carnes e Derivados de Santa Catarina*. Florianópolis.
- CEAG-SC  
(1980) *Análise do Sistema de Integração Agroindustrial em Suínos e Aves em Santa Catarina*. Florianópolis.
- CEVAL  
(1998) *Relatório Anual*.
- GOVERNO DO ESTADO DE SC.  
(1938) *Comunicado do Governo do Estado*. Florianópolis.
- ENTREVISTAS  
(vários anos) realizadas nas agroindústrias, quando da realização da dissertação de mestrado (As Agroindústrias do Oeste Catarinense - O caso Sadia).
- ESPÍNDOLA, Carlos J.  
(1996) *As Agroindústrias do Oeste Catarinense: o caso Sadia*. Dissertação de Mestrado, FFLCH/USP.
- ESPÍNDOLA, Carlos J.  
(1999) *As Agroindústrias no Brasil: o caso Sadia*, Chapecó, grifos.
- ESPÍNDOLA, Carlos J.  
(2002) *As agroindústrias de carne do Sul do Brasil*. Tese de doutorado, FFLCH/USP.
- FONTANA, Attilio F. X.  
(1980) *História da Minha Vida*. Petrópolis, Vozes.
- HELFAND, S.M. REZENDE, G.C. de  
(1998) *Mudanças na Distribuição espacial da produção de Grãos, aves e suínos no Brasil: o papel do Centro-Oeste*. BNDES, Texto para Discussão nº 611.
- MAMIGONIAN, Armen  
(1976) "Notas sobre os frigoríficos do Brasil central Pecuário". In: *Boletim Paulista de Geografia*, nº 51. São Paulo, AGB.
- RELATÓRIOS ICEPA  
(vários anos) *Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina*. Florianópolis.
- SADIA  
(1997, 1998, 1999) *Relatório Anual*.
- SANDRONI, Paulo  
(1999) *Novíssimo Dicionário de Economia*. São Paulo, Best Seller.