

RICARDO RIPPEL

OS ENCADEAMENTOS PRODUTIVOS DE UM COMPLEXO
AGROINDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CÂSO DA FRIGOBRÁS-SADIA DE
TOLEDO E DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS

Dissertação apresentada como requisito
parcial à obtenção do grau de Mestre.
Curso de Pós-Graduação em Desenvol-
vimento Econômico, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal
do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Aldair Tarcísio Rizzi

CURITIBA

1995

RICARDO RIPPEL


OS ENCADEAMENTOS PRODUTIVOS DE UM COMPLEXO
AGROINDUSTRIAL: UM ESTUDO DE CASO DA FRIGOBRÁS-SADIA DE
TOLEDO E DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre no curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, da
Universidade Federal do Paraná, pela Comissão formada pelos professores:


Orientador:



Prof. Dr. Altair Tarcísio Rizzi
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR



Prof. Dr. Ramón Vicente García Fernández
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, UFPR



Prof. Dr. Mauro Borges Lemos
Setor de Ciências Sociais Aplicadas (CEDEPLAR),
UFMG

Curitiba, setembro de 1995

*Sábio é o homem que dá pelo pão o trabalho. Ignorante é o
homem que dá pelo pão a alma . (Anônimo)*

*A única vitória que perdura é a que se conquista sobre a própria
ignorância. (Confúcio)*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, por sua imensa bondade.

A Valderice, por seu carinho, compreensão, apoio, solidariedade e amor. A Sara, pequena mas fulgurante luz de minha vida que veio alegrar ainda mais meu mundo, por sua doce, linda e indispensável presença. Razões da minha existência.

Aos meus amados e queridos pais, Octaciano e Lourdes, que me conduziram para a vida.

A minha querida Tia Iolanda – Tatá –, por sua atenção, apoio, disponibilidade e carinho.

Ao meu irmão Ronei, por sua constante amizade e por ser sempre um excelente ouvinte.

Ao Prof. Dr. Aldair Tarcísio Rizzi, pela irrestrita e constante disponibilidade na orientação deste trabalho, pelas recomendações, que apoiadas em sua experiência e conhecimentos representaram segurança quando surgiram dúvidas, e pela gentileza e respeito com que apontou falhas e sugeriu mudanças.

Ao Prof. Dr. Ramón Vicente Garcia Fernández, pela amizade, solidariedade e dedicação ao ler cuidadosamente as diversas versões do trabalho, sempre com valiosas críticas e sugestões.

Ao Prof. Dr. Fábio Dória Scatolin, pelas observações, críticas e sugestões no seminário de dissertação, bem como pelo apoio bibliográfico nas etapas finais deste estudo.

Aos professores do curso, por sua paciência e colaboração, e aos coordenadores do mestrado, professores Luiz Vamberto Santana, Luiz A. Lopes e Nilson Maciel, por suas orientações e esclarecimentos.

A Nazareno, Kati, Vanderléa, Antoninho e Willhem, caros amigos e colegas das batalhas do mestrado.

Aos colegas do Departamento de Economia da Unioeste, em especial aos professores Moacir Piffer, Carlos Alberto Piacenti e Adão Roman, por seu fundamental apoio em minha liberação para estudos.

À Unioeste, pela liberação e incentivo recebido, e à UFPR, pela oportunidade.

Ao colega, professor e amigo Tarcísio Nadolny, onde quer que esteja, sua lembrança sempre se fará presente em minha memória.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	vii
INTRODUÇÃO	1
1 REFERENCIAL TEÓRICO	8
1.1 A QUESTÃO DOS COMPLEXOS INDUSTRIAIS E AGROINDUSTRIAIS.....	8
1.2 OS ENCADEAMENTOS PRODUTIVOS EM HIRSCHMAN.....	15
1.3 OS COMPLEXOS INDUSTRIAIS E SUA RELAÇÃO COM OS ENCADEAMENTOS PRODUTIVOS PARA FRENTE E PARA TRÁS	20
1.4 A ESTRUTURA, A DINÂMICA E AS BARREIRAS À ENTRADA NOS MERCADOS	28
1.4.1 As Barreiras à Entrada de Origem Comercial	32
2 A FORMAÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA SADIA	45
2.1 A FORMAÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA SADIA EM TOLEDO	57
3 O SURGIMENTO DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS DE TOLEDO	62
4 PERFIL GERAL DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS E A DINÂMICA DOS MERCADOS DE ATUAÇÃO	78
5 OS IMPACTOS SÓCIO-ECONÔMICOS DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS EM TOLEDO	87
5.1 ALTERAÇÕES NAS ESTRUTURAS DE MERCADO DE INSERÇÃO DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS.....	95
CONCLUSÃO	103
ANEXO - INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	116

LISTA DE TABELAS

1	NÚMERO DE EMPREGOS DIRETOS GERADOS PELAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS, EM TOLEDO - 1994.....	84
2	EVOLUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE TOLEDO - 1982-1991.....	88
3	NÍVEL DE CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA, POR SETOR, EM TOLEDO - 1980-1992.....	89
4	POPULAÇÃO CENSITÁRIA DE TOLEDO - 1970/1990.....	90
5	COMPOSIÇÃO DO VALOR ADICIONADO, POR SETOR ECONÔMICO, EM TOLEDO - 1980-1992.....	91
6	VALOR DA PRODUÇÃO E DA TRANSFORMAÇÃO NO SETOR INDUSTRIAL, EM TOLEDO - 1970/1985.....	91
7	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO, VALOR E PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DOS SUBSETORES EM QUE AS EMPRESAS COMUNITÁRIAS SE INSEREM, EM TOLEDO - 1980- 1989.....	92
8	PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DOS SETORES ECONÔMICOS NO TOTAL DO VALOR ADICIONADO, EM TOLEDO - 1980-1989.....	92
9	VALOR ADICIONADO, POR SETOR ECONÔMICO, NA MHOP, CASCAVEL E TOLEDO.....	93
10	NÚMERO DE EMPRESAS DO SETOR SECUNDÁRIO EXISTENTES EM TOLEDO - 1980-1992.....	93
11	NÚMERO DE INDÚSTRIAS E DE EMPREGOS, SEGUNDO ATIVIDADE, EM TOLEDO -1993.....	94

INTRODUÇÃO

No Brasil, durante a década de 70, ocorreu uma grande transformação produtiva na agricultura nacional, decorrente do surgimento de diversas atividades industriais que possibilitaram uma maior inserção, na economia, de regiões que estavam até então praticamente ausentes do processo de crescimento do produto nacional.

Dentre essas atividades, a indústria de carnes é exemplo típico de um novo ramo de produção ao qual se agregaram novas regiões. Sua produção passou a ser realizada por modernos frigoríficos, que implantaram uma estrutura fundamentada em forte integração vertical, organizada basicamente de forma oligopolista.

Na configuração desse processo, diversas regiões passaram a fazer parte da integração ocorrida nesses mercados por apresentarem vantagens locais específicas, que se constituíam em elementos de atração de capital. Tais vantagens, expressas em clima, estrutura agrária e relativa proximidade geográfica com os maiores centros consumidores do País, resultaram em um processo de modernização e de aprimoramento produtivo em suas atividades agropecuárias.

Uma das atividades impulsionadas nesse processo foi a avicultura moderna, estimulada pela instalação de grandes empresas nacionais que já atuavam no ramo das carnes e que deslocaram novas unidades para o interior do País. A partir desses deslocamentos, os efeitos de encadeamentos e/ou de complementaridade provocados nas regiões manifestaram-se no aumento da renda, no crescimento da arrecadação e na geração de empregos.

O município de Toledo insere-se nesse contexto a partir de 1964, quando a Frigobrás-Sadia aí se instala. Após a sua consolidação no

município em 1978, os estímulos de crescimento, inicialmente ocorridos apenas nos setores locais diretamente relacionados à empresa, repercutiram também naqueles segmentos ligados a ela indiretamente.

O resultado disso foi o surgimento de várias outras empresas, em sua maioria vinculadas em primeiro plano à exclusiva demanda da Frigobrás. Mas, após implantadas, algumas delas expandiram seu leque de atividades ou mesmo tornaram-se mais independentes da empresa mãe¹, passando a integrar diferentes estruturas de mercado, com dinâmicas heterogêneas e circunscritas nos diversos graus de oligopólios aos quais pertencem.

Essa diversidade limita a expansão homogênea das empresas em função da existência de barreiras à entrada ou de mobilidade nessas estruturas de mercado previamente estabelecidas e organizadas, e que são em sua maioria oligopolizadas. Assim, a configuração e a dinâmica dessas empresas assumem maior complexidade ao se integrarem e interagirem com empresas de tamanhos diferenciados nas respectivas condições de mercado.²

O fato é que com a consolidação da Frigobrás e o conseqüente surgimento de empresas, chamadas de comunitárias³, o município de Toledo⁴ obteve um maior destaque no cenário da economia estadual, principalmente no que se refere a sua participação na renda, o que lhe garantiu também relevo na economia nacional.

¹Empresa em torno da qual orbitam as demais sob análise, ou seja, empresa mãe é fundamentalmente aquela que detém o poder de agregar uma ou mais empresas em torno de si, sejam ou não de um mesmo ramo (tipo) de atividade.

²Cabe ressaltar que o comportamento dos mercados extrapola o interior da firma e depende da ação e reação das empresas existentes nos ramos de atividade em que se inserem.

³Por comunitário entende-se algo que se relacione a toda a comunidade.

⁴O município situa-se no extremo-oeste do Estado do Paraná e possui atualmente cerca de 95.000 habitantes. Apresenta uma economia fundamentada nas atividades agropecuárias e agroindustriais, baseadas na criação de aves e suínos e no plantio de soja, milho e trigo. (IPARDES, 1993, p.34).

Essa inserção mais intensa da economia local no âmbito estadual, nacional e até internacional, via exportação de produtos locais, teve início em fins da década de 70 através da Frigobrás. Foi a partir daí que as empresas comunitárias, com o apoio da comunidade toledana, constituíram-se. Os objetivos dessa iniciativa, explícitos nas análises e discursos de lideranças políticas locais, eram os de reter a migração e a evasão de capitais, reunindo e canalizando o capital e a poupança local para investir na recuperação econômica da cidade, via aumento do nível da sua atividade econômica, reduzindo os graves problemas sociais pelos quais passava.

Segundo GONZATTO (1984), esse quadro de decadência econômica e social em que se encontrava o município era resultante de dois fatores: a evasão de capitais locais e a implantação do binômio soja-trigo, que fez aumentar o êxodo rural.

A migração de capitais locais para outras regiões que apresentavam naquele momento melhores perspectivas econômicas era motivada pela crise das culturas agrícolas regionais, que segundo GONZATTO (1984) resultava da:

- a) queda da lucratividade das culturas locais, quando comparada com os anos de 1968 a 1977, principalmente em função do baixo preço internacional da soja, que respondia pela movimentação de mais de 50% da renda da economia municipal;
- b) impossibilidade de uma maior intensificação de capitais na agricultura, face ao esgotamento da fronteira agrícola regional. Como os agricultores não se sentiam estimulados a realizar investimentos na zona urbana do município, preferiram ficar em suas áreas de atuação, porém migrando parte de seu capital para novas zonas de exploração agrícola mais rentáveis, entre

as quais encontravam-se os estados do Mato Grosso, Rondônia e Roraima, ou ainda outros países, como é o caso do Paraguai.

O reflexo disso foi o êxodo rural local e o conseqüente esvaziamento demográfico do município.

O segundo fator, que também ocasionou tal movimento migratório, foi a implementação na região do binômio produtivo agrícola soja-trigo, cujo nível de tecnificação não oferecia espaço para boa parte dos pequenos produtores rurais.

Para combater esses problemas, surgiu um movimento em favor da captação de capitais locais, centrado em torno de um projeto idealizado pela Associação Comercial e Industrial de Toledo (ACIT), que visava ao financiamento e à implantação, no município, de empresas capazes de oferecer soluções aos problemas e/ou reduzir as dificuldades econômicas e sociais locais. Apoiada por órgãos do governo do Estado e pelo Centro de Assistência Empresarial à Pequena e Média Empresa (CEAG/PR), a ACIT passou então a indicar possibilidades de industrialização que resultassem na reativação da economia local e, ao mesmo tempo, servissem de instrumento para a geração de novas oportunidades de emprego urbano. (GONZATTO, 1984).

Esses estudos acabaram identificando na Frigobrás-Sadia, mais especificamente, possibilidades reais de impulso à industrialização regional. Constatou-se que os produtos não processados pela empresa, e que estavam em boas condições, como couro, sebo, graxa e pêlo, poderiam ser industrializados por empresas menores. Além disso, a ACIT fez referência à possível implantação de uma indústria de produção de embalagens plásticas, com vistas a suprir uma demanda específica da Frigobrás.

A partir daí começaram a ser estruturadas e organizadas empresas menores, voltadas principalmente para o mercado regional, dando origem a um movimento de crescimento econômico.

Com o apoio financeiro do governo do Estado, em 4 de agosto de 1980 foi fundada a primeira empresa comunitária de Toledo, a Incopesa – Indústria e Comércio de Peles S.A., contando com 20 sócios-acionistas locais. A partir de dezembro de 1981, ela passa a contar com a participação de 54 sócios-acionistas, todos moradores de Toledo, em sua maioria pequenos comerciantes, agricultores, funcionários públicos e profissionais liberais.

Desse momento em diante desencadeou-se um acelerado processo de instalação de empresas em Toledo, apesar das dificuldades enfrentadas pelas empresas comunitárias pioneiras, tais como gerenciamento ineficiente, barreiras à entrada nos mercados, baixa mobilidade nas estruturas de mercado nas quais se inseriram e baixa capacidade de investimentos em novas tecnologias.

Contudo, isso não impediu o surgimento de novas pequenas e médias empresas no município, tanto pela idéia embutida no amplo marketing de que se constituíam em alternativas de recuperação econômica local, como pela possibilidade de obtenção de uma nova fonte geradora de lucros e também pelos incentivos oferecidos pelo poder local.⁵

Tais fatos trouxeram como conseqüência resultados positivos para a economia local, e acabaram reforçando a importância do município como pólo industrial diversificado e com boa representatividade na economia estadual (PARANÁ, 1989). O parque industrial do município, que apresentava 158 empresas em 1983, conta atualmente com 356 empresas, entre pequenas e médias, em sua maioria basicamente comunitárias, que, com o passar do tempo, passaram a surgir como resultado de atitudes privadas de empresários locais, muitas vezes até de forma independente da ACIT. (BOMBONATTO, 1990, p. 30-37).

⁵Tais incentivos foram tão importantes que Toledo, terceira cidade em população no extremo-oeste do Estado, tornou-se a primeira em produto industrial da região, dado o crescimento acelerado do setor secundário, produzindo 44% do total do valor adicionado industrial gerado na região em 1988. (PARANÁ, 1989).

Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos provocados pela conformação da Frigobrás-Sadia em Toledo, especialmente aqueles resultantes de desdobramentos que implicaram o surgimento de novas empresas e o fortalecimento econômico local via aumento da renda e do emprego. Ou seja, serão identificados seus encadeamentos produtivos e sua importância no desenvolvimento regional.

Para analisar de forma mais técnica e completa tais relações e encadeamentos deflagrados a partir da consolidação desse complexo⁶, foram escolhidas cinco empresas/indústrias que se destacaram nesse processo. Elas surgiram no município a partir da década de 80, estimuladas pelo movimento de industrialização local.

Através da compreensão do desenvolvimento da região a partir da conformação de uma "indústria dinâmica", em torno da qual passou a girar a economia local, este estudo estará contribuindo para o entendimento do problema do desenvolvimento regional.

O desenvolvimento regional depende da dinâmica e da organização do capital, que necessita transformar as condições "ambientais locais" e moldá-las conforme o interesse e a necessidade de expansão. Assim, o deslocamento de capitais para uma região está diretamente relacionado ao desenvolvimento econômico geral da economia nacional e ao processo de unificação de mercados, sendo que tal fato também vincula-se aos atrativos específicos oferecidos pelas regiões.

Neste estudo são apresentados no primeiro capítulo as principais definições e os conceitos de complexos industriais de alguns autores que buscam compreender o desenvolvimento capitalista da agricultura através desse marco analítico.

⁶Na definição de FERREIRA (1986) complexo é a junção de vários elementos diferentes num todo. Assim sendo, a partir deste momento passar-se-á a utilizar a definição de complexo também quando referir-se ao parque industrial da Frigobrás-Sadia de Toledo.

Na primeira seção do capítulo um é desenvolvida a questão dos complexos industriais e agroindustriais. Na segunda e terceira seções expõem-se as idéias centrais da teoria de HIRSCHMAN, que se referem aos complexos industriais, à habilidade gerencial e aos encadeamentos produtivos e de consumo (efeitos em cadeia de consumo), com destaque para a importância de cada um desses elementos no desenvolvimento econômico das firmas e da região. Na quarta seção desse capítulo apresenta-se uma síntese dos principais autores que analisam as várias estruturas de mercado nas quais as empresas e as firmas operam, enfocando especialmente as barreiras à entrada nessas estruturas e a dinâmica dos mercados.

No segundo capítulo discute-se o processo de formação e desenvolvimento do parque agroindustrial da Sadia e depois o da Frigobrás-Sadia de Toledo, apontando os fatos históricos de sua consolidação e sua importância para o desenvolvimento de Toledo e região.

No capítulo três são analisados o processo de surgimento das empresas comunitárias de Toledo, apontando sua relação com o parque industrial da Frigobrás-Sadia, os motivos de seu surgimento e a importância no desenvolvimento sócio-econômico do município.

Nos capítulos quatro e cinco apresentam-se dados dos mais diversos setores de Toledo, indicando sua relação com a base teórica, com as empresas comunitárias e com o crescimento e desenvolvimento do município.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 A QUESTÃO DOS COMPLEXOS INDUSTRIAIS E AGROINDUSTRIAIS

Nas modernas inter-relações existentes entre a indústria e a agricultura, observa-se que a indústria, a montante, fornece bens de capital e insumos para a produção agrícola e, a jusante, demanda matérias-primas agrícolas necessárias ao seu funcionamento. Dessa maneira, o desenvolvimento agrícola e industrial de um país ou região está substancialmente ligado ao desenvolvimento industrial-agrícola e vice-versa.

Uma primeira abordagem, de vasta utilização na explicação das relações intersetoriais, que busca sistematizar essas inter-relações e dar-lhes aporte analítico é a dos complexos industriais.

Graziano da SILVA (1991b) considera duas definições de complexo industrial. A primeira refere-se a um conjunto de atividades inter-relacionadas, agregadas por um ou mais critérios previamente definidos, em que a noção de complexo nada mais é do que um recorte estático obtido a partir de qualquer tipo de critério de agregação de atividades consideradas afins.

A segunda enfoca a visão de que um complexo é formado por uma série de relações multideterminadas de encadeamento, de coordenação ou de controle entre seus vários elementos membros e/ou etapas do processo. A origem dessa noção aparece a partir das teorias de desenvolvimento econômico surgidas durante as décadas de 50 e 60 através de HIRSCHMAN e PERROUX.

PERROUX (1967) destaca na abordagem dos complexos industriais as circunstâncias regionais, os "pólos" de desenvolvimento, enquanto HIRSCHMAN (1961) volta-se para o desenvolvimento dos chamados países

retardatários. A idéia comum aos dois autores é a de que o processo de desenvolvimento depende da existência de algumas atividades produtivas e setores "vazios", que representam lacunas na estrutura produtiva dos países. Os investimentos realizados em determinadas atividades teriam o poder de induzir o surgimento de várias outras a montante e a jusante.

Dada a tendência histórica do capitalismo de fracionamento dos setores produtivos, criam-se mercados intermediários, que se caracterizam como complementares e interligam-se na formação de cadeias produtivas. Essas são entendidas como uma seqüência de estágios sucessivos, por meio dos quais diversos insumos e inúmeros fatores de produção são transformados durante o processo de industrialização. (FREITAS, 1989, p.10-12).

Verifica-se, assim, que a análise da estrutura produtiva, por meio dos complexos industriais, busca o resgate dessa segmentação e seu agrupamento através das indústrias que demonstram uma maior articulação interna e uma maior identificação de suas relações de (e com o) mercado, tanto na compra quanto na venda.

Assim, o conceito de indústria é derivado da noção de mercado e pode constituir-se num conjunto de produtores que dão origem a um mesmo tipo de mercadoria e abastecem o mesmo mercado. Esses produtores detêm o poder da articulação das diversas cadeias produtivas, via identificação de seus relacionamentos mais significativos e concentrados de compra e venda de mercadorias, e estabelecem diversas ligações para frente e para trás do processo de transformação industrial, delimitando os complexos industriais.

Dessa maneira, as formas pelas quais o capital segmenta e organiza a produção, interrompendo e/ou ampliando a cadeia produtiva, geram mercados de indústrias consideradas intermediárias, que são normalmente interligadas entre si, complementando-se e formando cadeias produtivas direcionadas aos mercados de produtos finais.

Segundo Edgard PEREIRA (1985a), complexo industrial pode ser definido como sendo o agrupamento de indústrias cujos fluxos de bens e serviços se inter-relacionam e conformam a estrutura dos complexos. Para o autor, sua principal propriedade é a de gerar encadeamentos produtivos (efeitos em cadeia), em função das possibilidades de implantação e consolidação de indústrias propulsoras, motrizes e dinâmicas, identificadas como núcleos nos quais existe uma acumulação inicial de capital, de técnicas e de inovações, que acabará por espalhar-se para o restante da cadeia produtiva e de consumo que compõe o complexo.

A partir dessa idéia, a identificação dos mecanismos, através dos quais essa difusão toma lugar, torna-se fundamental para a análise dos diversos agrupamentos de indústrias. Desse modo, a noção de complexo industrial deriva da constatação de que em determinado espaço econômico é possível isolar uma série de atividades cujas condições de transformação e de apropriação são fortemente interligadas e interdependentes. (HIRSCHMAN, 1961). Em função disso, o investimento ou a introdução de uma nova técnica em determinado setor acarretará o surgimento de pressões para que no momento imediatamente posterior ocorram inversões nos demais setores da economia ou alterações em sua forma de produzir.

PERROUX (1967), diferentemente de HIRSCHMAN, aponta ainda a existência de um relacionamento dessa abordagem com as noções fundamentais de "espaço econômico" e de "poder de dominação", fato que o levou a desenvolver o conceito de complexo de indústrias, no qual identifica o papel de liderança que certas unidades produtivas detêm numa economia, seja por sua dimensão, seja por seu valor adicionado gerado, seja ainda pela sua natureza estratégica, característica de seu ramo de atividade.

A partir desse conceito, vários autores nacionais concentraram esforços para definir a idéia de complexos industriais aplicados à economia

brasileira. Assim, PEREIRA (1985a, p.22) redefine o complexo industrial como também sendo o espaço onde encontram-se recompostos os elos de interligação e interdependência de algumas indústrias, cujas relações econômicas são mais significativas, compreendendo por causa deste fato várias cadeias produtivas. O processo de determinação dos complexos passa então por um duplo exercício interpretativo, pois é por um lado agregação de indústrias afins e por outro eliminação de ligações consideradas não significativas.

Já para HAGUENAUER et al. (1984), complexo industrial é entendido como um conjunto de indústrias que se articulam de forma mediatizada a partir de relações significativas de compra e venda de mercadorias, a serem posteriormente incorporadas e transformadas no processo de produção, e que possuem uma grande dependência do fator tecnologia em seu processo de organização e consolidação, no qual "(...) a tecnologia é o elemento determinante da formação e transformação dos complexos industriais. São as relações técnicas que, definindo processo de produção, estabelecem que indústrias se articulam entre si." (HAGUENAUER, 1984, p.8).

Assim sendo, o encadeamento nos complexos industriais pode se dar de duas maneiras:

- 1) *para trás*, quando o crescimento autônomo de um determinado setor através da demanda por produtos interage em várias etapas do processo produtivo e induz ao crescimento dessas. Isso pode ocorrer em função de um novo investimento, por meio do aproveitamento da capacidade previamente existente ou ainda via expansão de sua capacidade de produção e/ou da adoção de técnicas que possibilitem a elevação de sua produtividade, principalmente devido a fortes pressões de demanda;

- 2) *para frente*, quando o aumento autônomo da produção de um setor acarreta a elevação da produção de outros setores do mesmo segmento industrial, em virtude principalmente do crescimento da oferta de seu produto. Esse crescimento surge normalmente quando existe a introdução de novas tecnologias que tornam mais rentável toda a produção da cadeia produtiva em questão, onde os setores estratégicos, aqueles detentores de uma maior intensidade em seus vínculos com os demais, são os que devem ser priorizados na formulação de uma política de desenvolvimento industrial, dada a sua capacidade de impulsionar de forma mais decisiva a taxa de crescimento da economia.

A conceituação dos complexos industriais (CIs), embasada nas inter-relações entre os blocos de indústrias, remete a questões referentes à definição de quais são os fluxos econômicos que poderão conformar os agrupamentos utilizados pelos pesquisadores e pelos técnicos em seus estudos. Observa-se, então, que o ato de delimitar ou mesmo de definir um complexo industrial é, em geral, arbitrário, uma vez que a definição do ponto preciso, no qual as relações externas ao complexo deixam de ser significativas, não pode ser feita com total exatidão.

Para HAGUENAUER et al. (1984), o limite do complexo é dado quando no transcorrer das relações para trás nas cadeias produtivas estas esbarrarem numa indústria produtora de uso difundido, isto é, bens que sirvam de insumos a vários complexos (energia elétrica, embalagens, combustíveis, etc.), ou quando no desenrolar das relações para frente encontrarem uma indústria produtora de bens finais vendidos a outros complexos, tais como os bens de consumo e os bens de capital.

Uma vez que cada indústria é em síntese parte de um todo maior, não se pode compreender adequadamente seu comportamento sem se

considerar o conjunto de indústrias co-participantes de uma mesma cadeia produtiva. Tal enfoque, segundo HAGUENAUER et al. (1984), permite:

- a) uma melhor compreensão dos processos de competição capitalista, bem como da lógica de tomada de decisões por parte das empresas e dos mecanismos de formação de preços;
- b) o exame da difusão das inovações tecnológicas, pois a tecnologia é o elemento determinante da formação e transformação dos complexos industriais;
- c) o surgimento de um instrumento de análise mais dinâmico a respeito do assunto.

Porém, quando se trata de complexos agroindustriais (CAIs) verifica-se que:

A noção de Complexo Agroindustrial nada tem a ver com a teoria do desenvolvimento ou com a idéia de dinâmica de crescimento. Essa complexão tem uma origem estática que se destina tão-somente a ampliar o conceito de agricultura, uma vez que, nos EUA dos anos 50, já não se podia mais tratá-la como setor primário - no sentido de que recebe insumos dele mesmo - nem ignorar a sua crescente interligação com o restante da economia, em especial com os serviços financeiros - daí *agrobusiness*. (SILVA, 1991b, p.6).

Assim, o termo *agrobusiness* equivale à definição de complexo agroindustrial que surgiu no início da década de 50 na Universidade de Harvard. "Agrobusiness é a soma de todas as operações de produção na fazenda, [além do] armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados." (DAVIS & GOLDBERG, 1957).

Dessa definição derivaram-se várias outras, organizadas com o intuito de explicar um importante fenômeno observado na economia norte-americana: a crescente inter-relação setorial entre agricultura, indústria e serviços.

O termo *agrobusiness* foi criado, então, com a intenção de expressar a grande ligação, a estreita interdependência e as múltiplas inter-relações da agricultura com os demais segmentos econômicos. BELATTO (1985) sustenta, por exemplo, que o termo "é a soma de todas as operações

que compreendem a produção e a distribuição dos insumos para a unidade agrícola em si: armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e de seus subprodutos" (BELATTO, 1985, p.161).

Dessa forma, os trabalhos da escola de Harvard conquistaram o mérito de ter deslocado o centro da análise do agrobusiness, de dentro da fazenda para fora dela, evitando que o setor agrícola fosse tratado de forma isolada em relação ao restante da economia. A idéia do agrobusiness passou não apenas a destacar os vínculos intersetoriais existentes, como também a colocar a produção agropecuarista como sendo parte de um "sistema de commodities" (*commodities system*) mais abrangente, enfatizando suas relações com o mundo dos grandes negócios.

Observa-se então que o complexo agroindustrial está formalmente delineado pelas atividades agropecuárias e pelas indústrias que se utilizam das matérias-primas geradas pelo processo agropastoril de produção e que transformam-nas em bens de consumo.

Embora no Brasil tal posicionamento tenha servido de inspiração para autores como GUIMARÃES (1979) e MÜLLER (1991), o conceito agrobusiness só passou a ser adotado explicitamente no trabalho recente de ARAÚJO, WEDEKIN e PINAZZA. (SILVA, 1991b).

MÜLLER (1989) sustenta que a noção de CAI pode ser elaborada mediante a simples inserção de um conjunto de processos produtivos na economia, caracterizados como agropecuários. Define CAI como sendo:

[...] o conjunto de relações entre indústria e agricultura na fase em que esta mantém intensas conexões para trás com a indústria para a agricultura e para frente com as agroindústrias e outras unidades de intermediação que exercem impactos na dinâmica agrária. O Complexo Agroindustrial é uma forma de unificação das relações entre os grandes departamentos econômicos com os ciclos e as esferas de produção, distribuição e consumo, relações estas associadas às atividades agrárias. (MÜLLER, 1989, p. 41-42).

Dadas assim as características dos complexos industriais e agroindustriais de manterem relações de produção conectadas com vários setores, tanto para frente de sua consolidação quanto para trás, faz-se necessária a utilização de uma teoria de apoio que analise as questões dos

encadeamentos produtivos, os quais, na verdade, deram origem ao conceito de complexo industrial. Por isso, introduzir-se-á, a partir deste momento, a contribuição teórica de HIRSCHMAN ao estudo e análise dos encadeamentos produtivos, que podem levar ao desenvolvimento das regiões a partir da consolidação de pólos de desenvolvimento representados pelos complexos industriais.

1.2 OS ENCADEAMENTOS PRODUTIVOS EM HIRSCHMAN

HIRSCHMAN (1961) expõe suas idéias de desenvolvimento econômico com a intenção de formular uma teoria capaz de servir de referência básica à escolha das estratégias político-econômicas que levem à superação do problema do subdesenvolvimento existente em vários países do mundo.

O marco inicial de suas proposições expressa-se na crítica às teorias de desenvolvimento convencionais, que colocavam a inexistência ou a escassez de alguns pré-requisitos estruturais indispensáveis⁷ como sendo os únicos fatores responsáveis pela impossibilidade de se levar adiante um processo de desenvolvimento nacional.

Parte então à busca da identificação de um mecanismo capaz de induzir ao crescimento. Percebe que o desenvolvimento se dá por meio de uma sucessão preestabelecida de etapas, e superá-las constitui-se no elemento essencial à obtenção do desenvolvimento.

Ao distanciar-se da argumentação clássica de natureza tautológica, de que "um país é pobre porque é pobre", HIRSCHMAN foi conduzido a interessar-se pelos "aspectos essencialmente dinâmicos e estratégicos do processo de desenvolvimento" e a procurar identificar os

⁷Entre esses pré-requisitos estruturais podem ser citados os seguintes fatores: a) recursos naturais, b) fontes geradoras de energia, c) existência de recursos humanos devidamente treinados e preparados, d) capacidade administrativa e gerenciadora, e) capacidade de geração de novas tecnologias, principalmente via investimento em P&D.

"mecanismos indutores capazes de mobilizar a maior quantidade possível destes recursos" (EVANS, 1988, p.14).

Em função disso, o autor busca localizar na realidade dos países "periféricos" as condições que pensava serem essenciais para o desenvolvimento econômico, procurando respostas de cunho interno a essas economias, não apenas condições externas.

Para tanto, elabora uma teoria fundamentada na idéia de que o processo de desenvolvimento é fruto de uma ou de várias situações de desequilíbrio. Adotando uma abordagem teórica com uma perspectiva subjetivista, sustenta que uma das principais causas das situações de subdesenvolvimento é a inexistência de uma mentalidade adequadamente progressista, a qual, quando presente, resulta em habilidade gerencial.

Aponta assim algumas dificuldades para o eficiente funcionamento das muitas firmas nos países subdesenvolvidos: falta de mentalidade progressista suficientemente forte, dificuldades para administrar, direção e gerenciar as relações humanas e para desempenhar funções diretamente relacionadas ao processo central de criação.

HIRSCHMAN, porém, não consegue superar o raciocínio circular que está implícito em sua teoria. Acaba então admitindo que a aparência pouco dinâmica da economia desses países resulta da falta de um horizonte de crescimento. Nesse sentido, alinha os seguintes fatores como prejudiciais ao desenvolvimento dessas economias:

- a) excesso de individualismo;
- b) excesso de conservadorismo na economia e na sociedade;
- c) expectativas exageradas de lucro e preferência à liquidez pessoal;
- d) ausência e/ou falta de espírito cooperativo.

Assim, sustenta:

[...] nosso diagnóstico diz, simplesmente, que os países falham em obter vantagens do próprio potencial de desenvolvimento porque, por razões fortemente relacionadas com a imagem de mudança prevalecente, encontram-se em dificuldades para tomar as decisões necessárias ao desenvolvimento, em número e velocidade adequados. Em si, este diagnóstico é menos significativo do que outros: não fixa em nenhum fator que, importado ou gerado dentro da economia em suficientes quantidades, resolve o problema. Ao contrário, a escassez de fatores específicos ou de pré-requisitos da produção são interpretados como manifestação de uma deficiência básica da organização [...]. Se o atraso é devido ao insuficiente número e velocidade das decisões [...], então o problema fundamental do desenvolvimento consiste em gerar e fomentar as ações humanas na direção certa. (HIRSCHMAN, 1961, p. 37-40).

Com base nessa colocação, passou a procurar formas de induzir decisões de investimento que garantissem a continuidade dos processos de crescimento das economias subdesenvolvidas. Em função disso, inicia uma nova abordagem, considerando que nessas economias as decisões de poupança e investimento são inter-relacionadas e interdependentes.

Além disso, percebe que normalmente os países periféricos tinham e têm a sua disposição uma grande reserva de novas tecnologias produzidas e acumuladas nos países desenvolvidos e que, mesmo assim, não apresentavam um desempenho de desenvolvimento ao menos razoável.

Supõe, então, que o problema era resultante basicamente da falta de habilidade para realizar as combinações dos fatores produtivos existentes sob novas formas de produção e para canalizar as poupanças internas para investimentos mais eficientes. Segundo o autor: "O mecanismo indutor de crescimento [...] pode ser encontrado numa certa característica do investimento, a saber, sua capacidade de contágio na geração de mais investimento." (HIRSCHMAN, 1961, p. 50-52).

Esse "efeito complementar" tem como objetivo enfatizar que os impulsos de crescimento ocorridos num determinado setor transferem-se em geral para os outros através da estrutura organizacional da economia em questão. Esse fato, além de gerar renda por intermédio do efeito do multiplicador keynesiano e de criar uma certa capacidade adicional, possui

a propriedade de induzir o surgimento e a ocorrência de novos investimentos em atividades complementares.

Os efeitos complementares são induzidos pelas economias externas pecuniárias, as quais são a expressão monetária dos efeitos ocorridos na economia como um todo e são, fundamentalmente, o resultado das economias de escala de uma indústria ou firma determinada. Desse efeito, deve resultar um impulso ininterrupto e constante de crescimento, cujo processo constitui-se em um movimento relativo e inerente à concorrência capitalista que não pode, portanto, ser suprimido. HIRSCHMAN, citado por PRADO (1981, p.32), destaca que “[...] nosso objetivo deve ser o de manter vivos, e não eliminar, os desequilíbrios, dos quais os lucros e as perdas são sintomas numa economia competitiva. Se a economia deve crescer, a tarefa de política de desenvolvimento deve ser a de manter as tensões, as desproporções e os desequilíbrios”.

Com esses argumentos, emergem ao primeiro plano de estudos do desenvolvimento as pesquisas a respeito dos mecanismos e dos meios próprios da dinâmica econômica, por meio dos quais elementos como a renda, o emprego, a produção e o investimento interagem de tal maneira que se tornam interdependentes, pois passam a realimentar-se conforme um determinado ritmo da expansão e da criação de novas oportunidades de inversões do capital.

[...] nossa proposição leva-nos a procurar por “pressões” e “mecanismos indutores”, que *mobilizarão e induzirão à utilização ao máximo possível destes recursos*. [...] a formulação do problema do desenvolvimento que aqui é proposta impõe atenção particular ao fato de que o uso de diferentes recursos econômicos tem repercussões muito diferentes ou *feedback effects*. (HIRSCHMAN, 1961, p.25-28).

Percebe-se que o autor elege a dinâmica econômica como marco inicial para a análise do desenvolvimento econômico. Destaca ainda o fato de que, dadas as características econômicas específicas de cada sociedade, o crescimento econômico efetuar-se-á com formas, ritmos e

intensidades virtualmente distintas, conforme for sendo alavancado pelos diferentes setores de produção.

Nesse contexto, HIRSCHMAN apresenta ainda um exemplo característico de tal posicionamento, que se refere à questão do investimento, indicando que é justamente nesse elemento que essa distinção manifesta-se de forma mais evidente.

[...] certas decisões de investimento são consideradas induzidas e por conseguinte são a componente mais significativa do investimento total dado que são relacionadas a, e virtualmente compelidas por, acréscimos passados na renda [...]. Investimento autônomo, por outro lado, depende de fatores muito mais incertos: tais como novas invenções e inovações. (HIRSCHMAN, 1961, p. 27).

Em decorrência disso, e de maneira complementar às proposições anteriores do autor, quanto mais o tomador de decisões apoiar-se em atitudes e decisões do tipo rotineiras ou induzidas, em contraposição àquelas que exigem "habilidade", que segundo ele se expressa basicamente em capacidade empresarial, conhecimento técnico, raciocínio rápido, espírito empreendedor, tanto mais bem-sucedida será a estratégia de desenvolvimento adotada. O autor analisa o processo de investimento com um enfoque particularizado e estabelece a idéia de efeito de complementaridade do investimento, que expressa o efeito direto de uma inversão sobre a geração de novos investimentos.

Esse percurso percorrido pelo investimento direcionado para as novas decisões de investir vem sendo considerado tradicionalmente de forma muito irrelevante, pois o investimento vem, na verdade, a crescer a capacidade produtiva do sistema econômico em questão, dado um determinado ritmo de expansão da economia, de maneira que o mesmo possa acomodar essa capacidade adicional.

Em razão disso, o acréscimo que acontece na renda, resultado dessa capacidade produtiva ampliada, provoca um aumento mais que proporcional na poupança interna, que resultará em novos investimentos. Na verdade HIRSCHMAN está interessado nos desdobramentos que uma

decisão de investimento tem diretamente sobre a capacidade instalada de produção. “[...] o investimento de um período estimula um investimento complementar no período seguinte com intensidade e lógica próprias.” (HIRSCHMAN, 1961, p. 51). Essa complementaridade do investimento constitui-se em um dos mecanismos essenciais que operam na direção do desenvolvimento econômico; porém, sua importância quantitativa, segundo o autor, não pode ser dimensionada de forma precisa ou exata.

Percebe-se que para o autor a promoção do crescimento de determinados setores gera uma série de pressões econômicas sobre outros. Por exemplo, os fornecedores de insumos dão origem àquilo que ele chama de “economias externas”, abrindo oportunidades para a realização de lucros extraordinários, induzindo dessa maneira o surgimento de investimentos nessas atividades. (HIRSCHMAN, 1961, p. 106-112).

1.3 OS COMPLEXOS INDUSTRIAIS E SUA RELAÇÃO COM OS ENCADEAMENTOS PRODUTIVOS PARA FRENTE E PARA TRÁS

Na análise dos CIs e ao voltar-se para os encadeamentos diretos e indiretos da estrutura produtiva da economia, HIRSCHMAN (1961) opta por trabalhar sua análise embasando-se nas matrizes de insumo-produto de Leontief. Segundo o autor, é por meio delas que podem ser demonstrados de forma eficiente os vínculos entre diversos setores numa economia.

Assim, com a intenção de apontar tais vínculos, utiliza-se de uma matriz de coeficientes diretos e indiretos de interdependência, que para ele é capaz de captar todos os desdobramentos associados à demanda final da economia, de modo a indicar as interações que podem acontecer entre dois diferentes setores.

Ao analisar esse aspecto da economia, depara-se ainda com o problema das prioridades dos investimentos, que surge quando não existem recursos suficientes para o desencadeamento simultâneo de todos os

projetos necessários ao desenvolvimento. Isto porque nem sempre projetos são alternativos entre si em todos os seus horizontes, mesmo que se possa escolher um e esquecer outros em determinados momentos; trata-se na verdade de escolher uma ordem de prioridade para a sua execução.

Propõe a partir daí que a escolha se realize com o intuito de estimular os desequilíbrios e aproveitar da melhor forma possível os efeitos complementares, de modo a acelerar o ritmo de desenvolvimento da economia e do próprio país onde tais situações existam. Indica então que, dado um certo conjunto de projetos, deve-se optar por uma seqüência (cadeia) que seja mais eficiente e que tenda a maximizar o investimento induzido, dando prioridade àqueles investimentos que possuam maior capacidade indutora de economias externas pecuniárias (HIRSCHMAN, 1961, p.131-151).

Em função desses acontecimentos e buscando encontrar uma maneira capaz de fornecer indicações da intensidade dos efeitos de complementaridade, HIRSCHMAN identifica os conceitos de encadeamentos para frente e para trás, afirmando que estes se evidenciam principalmente através do crescimento interdependente e respectivo de certas indústrias fornecedoras e compradoras de insumos de uma determinada indústria (central), bem como dela própria.

O autor entende que a importância desses efeitos deveria ser analisada por dois enfoques essenciais:

- a) sobre os produtos potencialmente induzidos em outros setores pelo investimento inicial;
- b) sobre as probabilidades de que esses novos investimentos, corporificados em ampliações da capacidade das empresas ou na criação de outras, realmente aconteçam.

Ao buscar caminhos que possam apontar os encadeamentos, propõe que os encadeamentos para frente de um determinado setor sejam medidos

pela proporção de seu produto total destinado às outras indústrias, e não à demanda final. E para o efeito de encadeamento para trás, através da medida da porcentagem de seu produto, que representa compras de outros produtos do mesmo setor e/ou de outros setores. (HIRSCHMAN, 1961, 150-161).

Assim sendo, pondera:

[...] essas duas avaliações da extensão em que uma indústria qualquer se entrelaça com outras no âmbito da economia nacional podem ser tomadas como representativas dos efeitos em cadeia retrospectivos e prospectivos da ligação de uma indústria com outras na economia nacional somente na base de uma experiência mental. Teríamos que imaginar, em relação a cada indústria das redondezas, que o desenvolvimento do país houvesse começado por ela, de modo que se tenha a ilusão de terem as suas compras e vendas a outras indústrias nacionais se desenvolvido em consequência de sua criação. (HIRSCHMAN, 1961, p. 162).

O resultado desse “experimento mental” equivale a supor que haveria um sentido de causação no crescimento de uns setores em relação ao de outros e, conforme esta lógica, os setores mais dinâmicos teriam maior capacidade de produzir economias externas pecuniárias para outros setores. Isto significa dizer que, em cadeias de ligações de cunho intersetorial ou ditas interindustriais, o caminho a ser percorrido vai sendo atingido através de seqüências, partindo da demanda preexistente, para trás e para frente, no processo de produção.

Aponta, então, que o caminho mais eficiente de crescimento deve ser aquele que possa combinar os efeitos de encadeamento para trás e para frente. (HIRSCHMAN, 1961, cap. 7).

Dessa forma, entende que encadeamento para trás é fruto de um crescimento autônomo de um determinado setor, motivado basicamente por causa de um novo investimento ou pelo aproveitamento da capacidade produtiva previamente existente. Esse encadeamento induz o crescimento de outros setores a ele relacionados devido principalmente às pressões de demanda. Quanto aos encadeamentos para frente, o motivo de sua ocorrência é a existência de um aumento da produção de um determinado fator que provoca a elevação da produção de outros setores em virtude do excesso de oferta do produto do setor inicial.

Para ele, os encadeamentos poderiam também ser medidos a partir das matrizes de relações interindustriais, nas quais os setores possuidores de maior intensidade nos seus vínculos com os demais deveriam ser priorizados nos processos de desenvolvimento de um país ou de uma região, principalmente em função de sua capacidade de impulsionar mais eficientemente a taxa de crescimento dessas economias. É devido a esses fatores que o autor considera tais setores "estratégicos".

Nessa perspectiva, passa a direcionar sua análise para o estudo das relações intersetoriais, principalmente para os elementos por ele intitulados de *backward and forward linkages* – encadeamentos para trás e para frente –, que mais tarde ele próprio transmutaria em concatenações pré e pós existentes. (HIRSCHMAN, 1985, p. 31-79).

Tendo em vista que o detalhamento e a especificação da estrutura produtiva, bem como o estudo do inter-relacionamento dos setores no interior dessa estrutura, podem possibilitar a identificação de seqüências de iniciativas e incentivos (elos ou encadeamentos) que otimizem a geração desses desequilíbrios, as idéias e posicionamentos definidos e adotados pelo autor tomam forma em um modelo de formação de capital.

Ao conduzir sua análise para essa direção e ao retomar alguns de seus pontos principais levantados a respeito do assunto, o autor demonstra sua preocupação central:

Eu acredito que [...] os efeitos de complementaridade são extremamente importantes para obstar rendimentos decrescentes do capital durante um período determinado. É provável que uma economia nunca esteja satisfeita o bastante em criar suas indivisibilidades, isto é, seus complexos de atividades econômicas complementares. (HIRSCHMAN, 1961, p. 75).

No desenvolvimento de seu trabalho, aponta ainda a importância dos efeitos de encadeamentos que se verificam também em direção às indústrias não satélites, atribuindo-lhes um papel de relativo destaque, apesar desses efeitos serem considerados mais fracos, quando comparados aos anteriores. Ao considerá-los mais amenos, identifica um problema: o de se

definir até que ponto as magnitudes desses efeitos serão significativas. E a partir disto busca estabelecer o ponto de corte para análise da economia e dos complexos; a decisão, neste caso, será obrigatoriamente considerada arbitrária. "Apesar da importância das relações do tipo não satélite, parece ser necessário utilizar-se de algum ponto de corte arbitrário de pequenas probabilidades." (HIRSCHMAN, 1961, p.159).

Em função dessas considerações, o autor apresenta um modelo de formação de capital baseado em *backward linkages*. Adverte, porém, que a tentativa de se estabelecer relações entre os setores, a partir do quadro de relações intersetoriais, apresenta-se mais compreensível e correta quando se utiliza como ponto de partida a consideração dos efeitos diretos e indiretos de encadeamento⁸, que muitas vezes não limitam-se aos efeitos em cadeia para trás, mas transpõem este enfoque e dão origem a efeitos em cadeia para frente capazes de estimular o crescimento econômico.

Seguindo essa mesma linha de análise, mas revendo alguns dos pontos teóricos contidos em seu trabalho de 1958, HIRSCHMAN introduz em um artigo publicado no ano de 1977⁹ novos enfoques para os efeitos em cadeia, sugerindo algumas extensões e generalizações do conceito.

Gostaria de propor nesta altura algumas extensões e generalizações do conceito de "efeitos em cadeia", seguindo diferentes linhas. Primeiramente vou considerar certos processos, os quais, por suas similaridades com a variedade retroativa-prospectiva, também podem ser considerados como efeitos em cadeia, e, na verdade, já têm sido assim identificados. Em seguida, sugeri um conceito de efeitos em cadeia mais inclusivo para ser usado na consideração de algumas seqüências de desenvolvimento selecionadas. (HIRSCHMAN, 1985, p. 38).

Após essa colocação, o autor observa que a relação entre a abordagem "efeitos em cadeia" no sentido mais generalizado com a tese

⁸HIRSCHMAN toma como base de análise a matriz inversa de insumo-produto, porque, segundo ele, é a desse modo que torna-se possível a captação do total dos efeitos provocados por uma mudança final.

⁹Este artigo foi publicado pela Chicago University Press, com o título *A Generalized Linkage Approach to Development, with special reference to staples*, em português *Desenvolvimento por efeitos em cadeia: uma abordagem generalizada*. (HIRSCHMAN, 1983).

do “produto primário de exportação” e desenvolvimento do subdesenvolvimento é muito próxima.

Nesse novo texto, apresenta os efeitos em cadeia e algumas variedades desse enfoque de análise.

Defini efeitos em cadeia de uma dada linha de produto como forças geradoras de investimento que são postas em ação, através das relações de insumo-produção, quando as facilidades produtivas que suprem os insumos necessários à mencionada linha de produto ou que utilizam sua produção são inadequadas ou inexistentes. Os efeitos em cadeia retrospectivos levam novos investimentos ao setor de fornecimento dos insumos (*input-supplying*), e os efeitos de cadeia prospectivos levarão investimentos no setor de utilização da produção (*output-using*). (HIRSCHMAN, 1985, p.38-39).

Conforme o autor, verifica-se que o conceito de efeito em cadeia foi vulgarizado por ter como referência, principalmente, a indústria e a industrialização, pois nesse campo era possível conceber efeitos em cadeia de variedade e profundidade consideráveis, tanto no sentido retroativo, quanto prospectivo.

Apesar disso, o conceito tem tido também aplicações proveitosas quando se analisa a produção primária. Seu uso evidencia uma conexão com a tese do produto primário de exportação, que tem buscado demonstrar como a experiência do crescimento econômico de um país “novo” é moldada de forma concreta pelos produtos primários específicos, os quais exportam constante e sucessivamente para o mercado internacional. “O conceito original de efeito em cadeia apanha, naturalmente, um só aspecto desse processo total; aquele aspecto que está mais diretamente ligado à procura e elaboração desse mesmo produto primário de exportação.” (HIRSCHMAN, 1985, p. 39). Tal tentativa de conexão, segundo HIRSCHMAN, consiste num experimento que visa principalmente descobrir em seus pormenores como uma coisa leva à outra.

Contudo, alguns aspectos adicionais dessa constatação podem estar contidos por esse conceito se ele estiver apropriadamente ampliado, por meio da inclusão do fator renda no quadro geral em análise, isto porque:

Por um lado, os novos rendimentos decorrentes do processo da produção dos produtos primários e sua exportação poderão ser despendidos inicialmente em importações; porém, essas importações, tendo atingido um volume suficiente, poderiam eventualmente ser substituídas por indústrias domésticas. O Mecanismo em alguma medida indireto, através do qual certas indústrias substitutivas de importações são criadas, por esse modo, como reflexo das implicações do produto primário de exportação, tem sido chamado apropriadamente de efeito em cadeia do consumo (*consumption linkage*); em contraste, os efeitos em cadeia retroativos e prospectivos mais diretos podem ser subsumidos sob o nome de efeitos em cadeia da produção. (HIRSCHMAN, 1985, p. 39-40).

Ao reler sua própria obra, principalmente quando reelabora as estratégias de desenvolvimento, o autor considera que uma das características fundamentais dos modernos processos de desenvolvimento, diretamente relacionada aos efeitos em cadeia do consumo, é resultante do fato de que tais efeitos podem ser diretamente negativos e não apenas fracos ou não existentes.

Em nossa época, é amplamente reconhecido que durante a primeira fase da expansão das exportações nos países periféricos, não foi a criação de novas indústrias para satisfazer a crescente demanda do consumo o único efeito importante; também ocorreu a destruição das atividades artesanais já estabelecidas, quando a mão-de-obra foi deslocada dessa área para o setor de produção do produto primário de exportação e também pela razão de que as novas importações de bens de consumo compeliavam vantajosamente com elas. (HIRSCHMAN, 1985, p. 40).

É justamente nesse ponto que a nova abordagem apresentada por ele, em termos dos efeitos em cadeia, e a tese do produto primário de exportação atingem um ponto de contato com a tese do desenvolvimento do subdesenvolvimento.

HIRSCHMAN sustenta que uma maneira importante pela qual uma coisa pode levar à outra é através da habilidade do Estado em regular o fluxo de rendimento decorrente do produto primário de exportação, orientando-o para as diversas facções e grupos, particularmente proprietários de minas e latifúndios.

Se o Estado taxa esses rendimentos e canaliza os proventos para investimentos produtivos, é possível falar de efeitos em cadeia fiscais do produto primário de exportação a serem contrastados com os mais diretos efeitos, em cadeia no sentido geral, físicos descritos na obra *The Strategy of Economic Development*. (HIRSCHMAN, 1985, p. 41).

Assim, define duas novas visões dos efeitos em cadeia, os *efeitos em cadeia do consumo* e os *efeitos em cadeia fiscais*; os quais são capazes de, quando acoplados aos efeitos em cadeia de produção,

explicar com mais eficiência o surgimento de encadeamentos produtivos, principalmente para frente.

Uma avaliação comparativa da existência, forçando o grau de segurança desses vários efeitos em cadeia relativos a diferentes produtos primários de exportação em situações sócio-econômicas diversas, é uma maneira de compreender o processo de crescimento nos países periféricos, durante o período no qual as exportações dirigem o processo. A vantagem considerável dessa abordagem é indicar de início a possibilidade de experiências caracteristicamente diferentes associadas a diferentes constelações de efeitos em cadeia. (HIRSCHMAN, 1985, p. 41).

O surgimento dos efeitos em cadeia de natureza fiscal é estimulado principalmente pela existência de um determinado produto primário de exportação dotado simultaneamente de fortes efeitos em cadeia em toda a sua linha de alcance, ou seja, na produção, no consumo e nas repercussões fiscais.

Contudo, sustenta:

Desafortunadamente uma situação de tal modo ideal não tem muitas probabilidades de ocorrer: basta uma reflexão superficial para dar idéia de que um tipo de efeito em cadeia ocorre freqüentemente às expensas de outro [...]. Se é correto que os efeitos em cadeia fiscais estão associados com freqüência à ausência de efeitos em cadeia físicos e de consumo, e vice-versa, surge a questão de determinar qual conjunto de peculiaridades dos efeitos em cadeia pode ser considerado mais favorável. (HIRSCHMAN, 1985, p. 41-43).

Segundo o autor, a resposta é complexa, pois depende da velocidade e da força com que os vários efeitos em cadeia têm probabilidade de surgir, dado que somente alguns dos fatores relevantes para a realização de tal comparação poderão ser discutidos.

Sustenta, então, que o efeito de repercussão fiscal depende fundamentalmente da prontidão e da habilidade dos governos nacionais em reivindicar uma participação maior nos proventos originados das operações taxadas.

Assim, a identificação dos efeitos em cadeia de consumo e fiscais possibilita uma apreensão mais completa da realidade atual, pois permite aos administradores públicos e privados determinar de forma mais completa a capacidade de geração de estímulos de uma determinada atividade produtiva que levem ao crescimento e ao desenvolvimento. Desse modo, os

administradores passam a priorizar tais atividades, pois sabem que quanto maiores os efeitos em cadeia maiores as possibilidades de estímulos ao surgimento de atividades complementares concatenadas, que podem repercutir em maior arrecadação fiscal, aumento da geração de empregos, instrumentos que possibilitam alavancar o desenvolvimento de uma país ou de uma região.

Apesar da abrangência dessa abordagem teórica, HIRSCHMAN não analisa como os complexos industriais e as indústrias que surgem a partir de seus encadeamentos comportam-se perante a realidade dos mercados nos quais se inserem. Realidades estas que são muito competitivas e de relações conflituais, principalmente na disputa por maiores espaços de mercado.

Para responder a essas indagações, faz-se necessária a utilização de um outro instrumental teórico que se aproxime mais da realidade das economias capitalistas. Por isso, será apresentada a teoria da organização industrial e das estruturas de mercado, a qual permite entender o comportamento das empresas que estão condicionadas pelas estruturas de mercado existentes e pelos fatores intrínsecos a sua dinâmica.

1.4 A ESTRUTURA, A DINÂMICA E AS BARREIRAS À ENTRADA NOS MERCADOS

Uma empresa que pretende se estabelecer num determinado mercado deve, geralmente, atender às exigências que caracterizam a atividade produtiva do mercado em questão e determinam a participação da empresa no mercado.

A intenção maior das novas empresas é de ganhar parcelas de mercado. Contudo, dada a generalização de estruturas de mercado organizadas na forma de oligopólios nas economias do mundo inteiro, o seu

ingresso é freqüentemente dificultado pela existência de barreiras à entrada¹⁰, as quais variam de acordo com a estrutura de mercado de cada indústria.

As barreiras constituem-se, assim, num conjunto de dificuldades geradas pela configuração do mercado na produção de bens homogêneos ou heterogêneos, onde cada tipo de mercado, que determina e caracteriza certo ramo industrial, apresenta aspectos diferenciados de conduta e de desempenho das firmas.

As estruturas de mercado, no entanto, não se configuram como algo estático, porque podem sofrer alterações conforme a conduta ou estratégia adotada pelas empresas envolvidas nesse mercado. Segundo POSSAS (1990), não há determinismo da estrutura sobre a conduta ou vice-versa na dinâmica das estruturas de mercado; entretanto, a maioria das formas de mercado, dada a generalização de sua oligopolização, apresenta barreiras à entrada.

BAIN, um dos autores pioneiros no estudo das barreiras à entrada, define as condições de entrada na indústria como um conceito estrutural de longo prazo passível de ser avaliado contínua e quantitativamente. Para o autor, a condição de entrada nos mercados “[...] é o percentual pelo qual as firmas estabelecidas podem elevar seu preço acima de determinado nível competitivo, sem atrair novos entrantes – um percentual que pode variar de zero até uma medida bastante alta, tornando-se a entrada gradativamente ‘mais difícil’ ao longo deste movimento” (BAIN, 1986, p.5).

À medida que as dificuldades de entrada nos mercados aumentam, podem-se prever variações bastante sistemáticas no comportamento das firmas já estabelecidas.

¹⁰Barreiras à entrada (*barriers to entry*) são condições de mercado que impedem e/ou dificultam a entrada de novas firmas em um determinado ramo do mercado. Geralmente elas são derivadas de: proibições governamentais, restrições econômicas, custos de estabelecimento, resistência por parte dos que se acham colocados no ramo, restrições por patentes ou *royalties* e/ou preferência do consumidor. (STIGLER & GLYN, 1976).

BAIN, segundo a análise de POSSAS (1990, p. 89-96), entende como novas firmas entrantes à indústria a introdução de uma nova e inexistente capacidade de produção no mercado, resultado de um determinado empreendimento (investimento). E compreende como nível competitivo de mercado o preço mínimo que se pode obter na produção, distribuição e venda do produto, incluindo-se aí a taxa de retorno normal do investimento da empresa.

Definindo-se desse modo as condições de entrada, pode-se afirmar que as firmas que atuarem em estruturas de mercado com essas características têm um poder de acumulação de capital superior às atuantes em mercados concorrenciais.

BAIN (1986) indica, então, que a dificuldade de acesso à estrutura de uma determinada indústria é devido à existência de fatores, tais como:

- a) vantagens de diferenciação de produtos das firmas estabelecidas;
- b) vantagens absolutas de custos dessas firmas;
- c) importantes e significativas economias de escala das grandes firmas.

Isoladamente, essas vantagens configuram-se como barreiras à entrada, porém de impactos medianos. Para que as estruturas de mercado realmente se alterem, devem ser somadas a elas circunstâncias econômico-técnico-produtivas que provoquem o surgimento de uma vantagem absoluta das firmas já estabelecidas. Tais vantagens absolutas são derivadas de: imperfeições no mercado de fatores, limitações na oferta de fatores produtivos, controle de técnicas produtivas e condições de financiamentos junto aos mercados de dinheiro – estas impõem às entrantes taxas de juros mais elevadas do que as oferecidas às firmas já estabelecidas.

Identifica também algumas condições que dão origem a vantagens de diferenciação de produto das firmas já estabelecidas sobre as

entrantes, são elas: controle de desenhos superiores de produto, propriedade ou controle de melhores pontos de distribuição e venda e, em função desses elementos, a existência de uma preferência cumulativa por parte dos consumidores pelo produto de maior tradição. Somam-se a esses elementos condições típicas de desencorajamento à entrada, resultantes da manutenção de economias de escala significativas por parte da firma grande, e que poderiam ser classificadas em três categorias fundamentais:

- a) economias reais;
- b) economias estritamente pecuniárias;
- c) economias reais ou estritamente pecuniárias de propaganda ou promoção de vendas.

Considerando serem as barreiras à entrada estruturais e de longo prazo, admite ainda que as condições de entrada modificam-se ao longo do tempo; contudo, sustenta que elas não são passíveis de alterações por entrantes prospectivos a vários mercados. Aponta, porém, uma exceção, que se manifesta quando, em alguns ramos do mercado, a habilidade de desenvolver inovações mais eficientes de produto, demonstrada por parte de alguns entrantes potenciais, repercute em melhoria da qualidade e do padrão e no barateamento de seu custo de produção. Isso tem periodicamente derrubado vantagens de produto de firmas já estabelecidas, facilitando, assim, a entrada a esses mercados.

Destaca, ainda, que o papel das preferências dos consumidores pelos produtos existentes no mercado, vistos como determinantes estruturais de ação, deve ser questionado e observado com bastante cautela.

BAIN demonstra que a maximização do lucro no curto prazo é algo que nem sempre é perseguido pelas firmas estabelecidas, pois elas podem operar com esse fator reprimido como *um posicionamento estratégico de controle do mercado e de suas estruturas.*

Analisa também o funcionamento dos fenômenos que envolvem a centralização de capital em torno de firmas estabelecidas, identificando principalmente possibilidades de programação a longo prazo, a qual, muitas vezes, determina até seu nível de lucros. De outro lado, a concentração de capitais é tida como o elemento básico no estabelecimento da estrutura dos mercados, e a intensidade das barreiras à entrada, como um indicador chave do poder de mercado que as empresas oligopolistas têm a seu dispor, o que, segundo ele, co-determina o nível de preços dos mercados.

Estabelece para tanto uma teoria do preço-limite, com vistas a identificar um dos principais elementos/meios utilizados pelos oligopólios para impedir a entrada de novos concorrentes no mercado. Nesse momento observa que as empresas oligopolistas não fixam o preço objetivando maximizar os seus lucros a curto prazo, mas fixam-no num nível inferior que desestimula a entrada de concorrentes, cuja demanda de longo prazo é inelástica.

Apona também que numa situação de oligopólio a ameaça de entrada de novos competidores, fator decisivo na determinação do preço, estabelece um limite superior de preço para o mercado, a partir do qual as empresas que exercem a liderança de preços estão seguras de poder manter-se, sem levar à entrada de outras firmas. Dependendo do mercado em questão, tal nível de preço deve ser inferior ao que maximizaria os lucros a curto prazo e superior ao que cobre os custos unitários. BAIN, analisado por POSSAS (1990, p.95), sustenta ainda que ao segurar o maior preço que impede a entrada, as empresas estarão procurando maximizar seus lucros no longo prazo.

1.4.1 As Barreiras à Entrada de Origem Comercial

Para a análise das barreiras à entrada de natureza intrinsecamente comercial LABINI (1984) desenvolve um modelo fundamentado na identificação de um preço-limite baseado nas barreiras à entrada, derivado

essencialmente de economias de escala. Rompendo com a teoria tradicional de empresa, ele adota a hipótese do oligopólio como instrumental básico de trabalho, identificando que o progresso técnico e a acumulação de capital são os elementos principais da evolução dos mercados.

Segundo o autor, os preços são determinados pelo custo médio, acrescido de um percentual destinado a cobrir os custos variáveis e de outro destinado a obter lucros. Verifica, porém, que a margem de lucro encontra-se limitada pelo temor que as firmas têm em elevar os seus preços e, nesse movimento, não ser acompanhada pelas concorrentes, acabando por perder espaços de mercado. Aponta ainda que o preço de equilíbrio pode ser fruto de outro temor da firma: o de baixar seus preços e gerar uma reação conflitante por parte das concorrentes, provocando uma guerra de preços, desgastante para todas as envolvidas.

Em seu modelo, a produção e o preço de cada empresa participante do mercado oligopolista são dados; conseqüentemente a estrutura da indústria em questão também o é; porém, um problema permanece: o de resolver quem é que determina o preço e a estrutura do mercado.

Para responder a essa indagação, LABINI estuda as estruturas de mercado, identificando nelas três situações básicas:

- a) *oligopólio concentrado*: situação de mercado na qual indústrias que produzem bens suficientemente homogêneos ou muito pouco diferenciados caracterizam-se por serem possuidoras de uma elevada concentração, com um restrito e reduzido número de empresas que controla toda ou a maior parte da produção do segmento, mas que pode ser variável no tempo;
- b) *oligopólio diferenciado*: tipo de mercado onde atuam muitas pequenas empresas, aparentemente concorrentes entre si, mas

que na realidade são dotadas de poderes de mercado bem definidos, onde se destaca o fator diferenciação de produtos;

- c) *oligopólio misto*: situação de mercado intermediária que apresenta características dos dois outros oligopólios, ou seja, apresenta simultaneamente características de concentração e de diferenciação.

Em suas análises, LABINI prende-se mais ao estudo dos movimentos e oscilações do oligopólio concentrado e conclui que não existe uma única situação de equilíbrio de mercado, indicando que o comportamento geral do preço "[...] tende a se fixar num nível imediatamente superior ao preço de 'exclusão' das empresas relativamente menos eficientes, porque convém às empresas maiores e mais eficientes permitir que as outras continuem a existir" (LABINI, 1984, p.64).

Ao concentrar sua análise no estudo do oligopólio concentrado ("homogêneo"), assume que a tecnologia utilizada pelo mesmo se caracteriza por um movimento de descontinuidade tecnológica e de existência de economias de escala.

Sustenta, ainda, que cada firma pode expandir-se somente em múltiplos de seu tamanho inicial. Por exemplo: uma pequena empresa somente poderá expandir-se através da instalação de uma outra pequena planta, existindo, assim, segundo ele, economias de escala, onde os custos decrescem à medida que o tamanho da planta aumenta. Dessa forma, o preço é estabelecido pelo líder de preço do mercado, que normalmente é a maior empresa do setor, possuidora dos menores custos, de tal forma que é capaz de baixar o nível do mesmo para impedir a entrada de novas firmas no setor.

Porém, outras empresas do setor podem pressionar o líder por meio da regulação do tamanho de sua produção. Desse modo, a firma maior não possui total e absoluta liberdade para definir qualquer preço, tendo que estabelecer *aquele que seja aceitável para todas as firmas da indústria,*

como forma de prevenir a entrada de novos concorrentes e preservar os já estabelecidos. (LABINI, 1984, p. 56-72).

Assim sendo, as firmas estabelecidas e o novo concorrente comportam-se conforme o que Modigliani chamou de "Postulado de Sylos-Labini", que implica a existência de duas regras comportamentais identificáveis nesses mercados: uma delas descrevendo as expectativas das firmas já estabelecidas e a outra expondo as do novo concorrente, ou seja:

- 1º) as firmas existentes esperam que o concorrente potencial não entre no mercado se ele achar que o preço pós-entrada cairá abaixo de seu Custo Médio de Longo Prazo;
- 2º) o novo concorrente, por sua vez, espera que as firmas estabelecidas continuem, após a entrada, a produzir o mesmo nível de produção existente à sua pré-entrada. Sob essas hipóteses, se ocorrer a entrada, o preço de mercado cai e todo o aumento na quantidade demandada é devido ao acréscimo na produção do novo concorrente.

Assim, o preço de prevenção à entrada está apenas acima do nível mínimo aceitável para as firmas pequenas e menos eficientes.

Entretanto, tendo em vista que as firmas têm custos diferentes, existirão tantos preços mínimos aceitáveis quantos forem os tamanhos de plantas, pois para cada uma delas o preço mínimo aceitável é definido pelo princípio do custo médio estabelecido. Supõe-se, então, que o líder de preço conheça a estrutura de custos de todos os tamanhos de plantas, bem como a taxa normal mínima de lucro da indústria. A partir dessas informações, o líder estabelecerá um preço aceitável para as menores firmas e evitará a entrada. "O Preço tende a ser estabelecido a um nível imediatamente acima do preço de prevenção à entrada das firmas menos eficientes, cuja sobrevivência é vantajosa para as firmas mais eficientes." (LABINI, 1984, p. 50).

Dessa maneira, o líder de preço estabelecerá o preço a um nível aceitável para todas as firmas existentes, porém, este será baixo o suficiente para impedir a entrada de novas firmas. Se houver a entrada, ela ocorrerá com uma planta de escala mínima, que implica um custo mais elevado. Observa-se que no modelo de LABINI supõe-se que existam diferenciais de custo e de preço.

Logicamente as firmas médias e grandes estarão obtendo algum lucro extraordinário, sem atrair a entrada de novas firmas, dada a demanda de mercado ao preço mínimo aceitável das firmas pequenas e dado que a esse preço todas as firmas estabelecidas trabalham "a plena capacidade".

Assim sendo, o líder estabelecerá o preço a um nível tal que, se um novo concorrente decide entrar, o preço de mercado cairá abaixo de seu mínimo aceitável, que é também o preço mínimo aceitável das pequenas firmas já estabelecidas.

Ressalte-se que no modelo de Sylos-Labini todas as firmas obtêm lucros extraordinários que aumentam com o tamanho da planta, e que existe um limite superior e um limite inferior do preço de prevenção à entrada.

LABINI aponta ainda outra categoria de barreiras à entrada, que operam tanto externa quanto internamente às estruturas de mercado, e que são representadas pelas patentes e pelos específicos procedimentos técnicos, que dependem de operários e dirigentes especializados, de limitado número, e que não podem ser aumentados no curto prazo.

Em síntese, conforme LABINI, as empresas estabelecidas, principalmente as líderes, ao imporem às entrantes e aos concorrentes potenciais grande volume de investimento para que a entrada ocorra, obrigam também a um grande volume de vendas, o que quer dizer que as barreiras à entrada na indústria estão claramente relacionadas com a extensão do mercado a ser atendido.

STEINDL (1983), outro autor a analisar os mercados utilizando-se de uma base dinâmica de estudo de suas estruturas, adota uma posição diferente das teorizações estáticas apresentadas por BAIN e LABINI. Sua abordagem preocupa-se com a apresentação de uma visão dinâmica dos mercados, onde o longo prazo é um fator de fundamental importância para a análise dos determinantes da constituição e transformação de suas estruturas. (STEINDL, 1983, p. 9-11).

Parte de uma crítica à análise tradicional da concorrência imperfeita que, segundo ele, é incapaz de explicar satisfatoriamente os seguintes fatos: a formação e a rigidez dos preços de determinados mercados; a existência de um excedente de capacidade de produção em estruturas de mercado onde não é possível o livre ingresso de novas firmas; e a existência de um fator e/ou conceito de incerteza embutido no processo.

A existência do excedente de capacidade produtiva de uma indústria pode ser interpretada de duas formas: de um lado, por haver uma forte expectativa empresarial de crescimento do mercado com o transcorrer do tempo; por outro lado, como uma forma de evitar a entrada de novos concorrentes, novas firmas no mercado, principalmente nas fases de crescimento da demanda deste mercado ou ainda como forma de poder preparar-se para enfrentar a concorrência dos produtores já existentes de forma mais aguerrida e competitiva.

Nesse sentido, a rigidez dos preços é por ele explicada essencialmente pela existência de uma baixa elasticidade de demanda a curto prazo, em que os preços são determinados pelas condições comportamentais de longo prazo do mercado.

Sustenta também que a redução dos preços em períodos recessivos não estimula a demanda e o seu aumento em períodos de crescimento econômico e de aceleração dos negócios pode afetar o desenvolvimento da demanda a longo prazo. Observa que a existência de concorrentes

potenciais é outro fator que deve ser levado em consideração na análise, pois os aumentos de preços e conseqüentemente de lucros podem atraí-los. (STEINDL, 1983, p. 6-10).

Motivado por essa constatação, STEINDL também utiliza-se da teoria do preço limite como instrumento de análise, destacando que a formação dos preços encontra-se diretamente ligada à estrutura diferencial de custos entre diferentes firmas, na qual a intensidade da concorrência do setor, bem como a estrutura da indústria na qual a firma estiver inserida são fatores de fundamental importância na formação dos preços.

Expõe ainda uma análise dinâmica do fator concorrência nos mercados, introduzindo o conceito de produtor marginal e/ou firma marginal, que se caracteriza por apresentar no regime concorrencial um lucro normal, representado como lucro líquido equivalente a zero.

STEINDL se contrapõe ao conceito de firma progressista, que seria representado pelas firmas pioneiras na utilização de novos métodos e de novas técnicas de produção, chamadas por ele de inovadoras, e que em função disto aufeririam um lucro maior e mais substancial que as marginais.

Aponta, então, que em mercados de estruturas industriais de ingresso realmente difícil, as firmas marginais, em algumas situações, terão lucros anormais, dificultando sua eliminação do mercado pela concorrência. Esse fato levaria uma relativa estabilidade à estrutura industrial, cuja concentração tenderia a ser absoluta, inibindo, assim, os novos investimentos, processo que levaria fatalmente à estagnação econômica.

Porém, essa visão subestimava a importância das inovações nos processos produtivos e a modernização nos processos de comercialização e de marketing das indústrias, como importantes fatores que influenciam na dinâmica concorrencial.

Nessa direção, PORTER (1992), outro autor a discutir essas questões, sustenta que numa economia capitalista para que uma determinada firma

possa dar início às suas atividades e possa conseqüentemente se estabelecer, ela deve necessariamente atender às exigências do mercado que caracterizam a sua atividade, em relação à participação das demais.

Para o autor, toda a tipologia de mercado, dada a sua generalização de oligopolização, apresenta barreiras à entrada para as novas firmas, as quais podem ser classificadas como altas e/ou maiores e baixas e/ou pequenas. São altas quando os concorrentes, dentro de suas possibilidades de controle de mercado, forçam a defesa de seu mercado de atuação de forma exacerbada; baixas, ao contrário, quando não ocorrem retaliações ou, quando existirem, apresentem-se de forma diminuta. Para que ocorram retaliações defensivas não basta que ocorra apenas a intenção de defender-se de uma possível ameaça à posição da empresa já colocada no mercado, devem ser incluídos nesse caso outros elementos variáveis que se transmutam em barreiras de entrada.

Além das barreiras à entrada já apontadas pelos autores anteriormente mencionados, PORTER incorpora as seguintes:

- a) grande necessidade de capital;
- b) custos de mudança, referente aos custos que se estabelecem em função da mudança de fornecedores, entre outros;
- c) acesso aos canais de distribuição, que surge em função da necessidade de considerar o fato de que os canais já existentes estão normalmente ocupados por outros, implicando desvantagens de custo independentemente de escalas de produção determinadas pelas vantagens de patentes, localização geográfica, obtenção de subsídios oficiais e outros;
- d) efeitos da política governamental, exercidos sobre os mercados através do controle de licenças de funcionamento. (PORTER, 1992, p.49-54).

A existência de cada uma dessas variáveis (barreiras) ou a combinação de várias delas no processo concorrencial de um determinado mercado caracteriza suas diferentes estruturas.

PORTER identifica ainda um elemento novo em relação à análise do funcionamento das estruturas de mercado. Trata-se do conceito de barreiras à mobilidade dos mercados, elemento que vem complementar o conceito geral de barreiras à entrada na indústria. Numa indústria podem existir grupos de firmas organizados com diferentes estratégias, fator que limita a mobilidade das mesmas, quando comparadas com as outras operantes no mercado, em razão de sua estrutura de produção ser obviamente diferenciada das demais.

Define, então, a idéia de grupo estratégico como sendo um grupo de empresas que dentro de uma determinada indústria segue uma idêntica estratégia de conquista de mercado.

[...] um grupo estratégico é o grupo de empresas em uma indústria que estão seguindo uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo das dimensões estratégicas. Uma indústria poderia ter apenas um grupo estratégico se todas as empresas seguissem essencialmente a mesma estratégia [...]. Em geral, contudo, existe um pequeno número de grupos estratégicos que responde pelas diferentes estratégias essenciais na indústria. [Por exemplo,] na importante indústria de eletrodomésticos, um grupo estratégico (como a GE como protótipo), caracteriza-se por amplas linhas de produto, publicidade em grande escala a nível nacional, alto grau de integração e distribuição e atendimento cativo. Outro grupo é constituído de produtores especializados, como a Maytag, enfocando o segmento na alta qualidade e de alto preço com distribuição seletiva. Um outro grupo (como a Roper e a Design and Manufacturing), produz sem fazer publicidade para marcas privadas. (PORTER, 1992, p.132-135).

Assim, segundo o autor, o conceito de barreiras à mobilidade poderia ser identificado como sendo um grupo de fatores que dissuadem os movimentos de empresas de uma posição estratégica para outra.

GUIMARÃES (1982), entre outros autores brasileiros, busca, a partir dos autores acima citados, transpor o modelo teórico das estruturas de mercado para uma interpretação voltada à dinâmica de um segmento específico da indústria nacional. Demonstra que nas estruturas de mercado oligopolizadas o potencial de acumulação das firmas é limitado em sua realização,

levando as firmas a diversificarem suas atividades ou a procurarem por espaços nos mercados externos.

Na visão do autor, a firma é o *locus* do processo de acumulação de capital, podendo compreender várias entidades, consideradas como "quase-firmas", submetidas a uma gerência centralizada responsável pela administração do processo produtivo e pela aplicação dos excedentes.

Como conseqüência, depara-se com uma taxonomia da indústria, que se expressa na existência de indústrias competitivas e de indústrias oligopolistas:

[...] as indústrias competitivas e monopolistas são semelhantes no sentido de que a variação de preço é o mecanismo que determina o equilíbrio entre oferta e demanda. Por outro lado, é exatamente o mecanismo de ajustamento entre oferta e demanda que constitui a linha divisória da dicotomia proposta por STEINDL. [Sendo que] as indústrias competitivas apresentam as seguintes características: 1. não existem barreiras à entrada de pequenos produtores; 2. os produtores com custos mais elevados (as firmas marginais) são firmas pequenas e apresentam uma taxa de lucro nula ou apenas ligeiramente superior a zero; 3. as firmas marginais respondem por uma parcela não negligenciável da produção total da indústria [...]. As indústrias oligopolistas caracterizam-se por: 1. existência de significativas barreiras à entrada; 2. existência de significativos diferenciais de custos, refletindo economias de escala; 3. o fato de que os produtores com custos mais elevados (firmas marginais) têm taxas de lucro significativamente maiores que zero e apresentam certa resistência financeira. (GUIMARÃES, 1982, p.34-35).

Nas indústrias competitivas, a competição se dá via preço, pois as alterações nos preços asseguram o equilíbrio de longo prazo entre a expansão da capacidade produtiva e o crescimento da demanda. Se o crescimento da demanda for superior ao potencial de crescimento da indústria, o preço crescerá acarretando a entrada de novas firmas, bem como o aumento dos lucros e do potencial de crescimento dos produtores estabelecidos. Se o crescimento da indústria for maior que o aumento da demanda, a queda dos preços provocará um decréscimo da capacidade instalada da indústria e do seu potencial de crescimento, quando forçar a retirada das firmas menos eficientes e provocar a redução da margem de lucro das firmas sobreviventes. Assim, é improvável que se observe um excedente permanente de acumulação interna em tais indústrias.

O autor afirma que a competição por preço tenderá a ajustar as taxas de lucro das firmas e o potencial de crescimento da indústria em questão, ajustando-a ao ritmo de expansão da demanda, removendo do mercado eventuais desequilíbrios que possam ocorrer.

Nas indústrias oligopolistas, no entanto, isso não ocorre, pois a competição por preço não é eficiente, porque nessas indústrias tal competição não tem lugar. Na medida em que todos os competidores são capazes de responder à movimentação do mercado, restringe-se a eficácia da competição por preço nesse mercado. Desse modo, o impacto sobre as vendas de cada firma reflete apenas o aumento justificado pela elasticidade-preço da demanda da indústria em questão como um todo. E a competição por preço nas indústrias oligopolizadas não é eficiente para compatibilizar as bases de acumulação interna com o crescimento da demanda.

GUIMARÃES observa ainda que o ritmo da indústria no processo inovador também é afetado pelo avanço científico e tecnológico, pois esse movimento acaba por influenciar a organização da estrutura dos mercados nos quais estiverem ocorrendo e, por conseguinte, o estabelecimento de barreiras à entrada.

No oligopólio homogêneo, os fatores que caracterizam as barreiras à entrada são fundamentalmente as economias de escala de cada firma deste mercado. Já no oligopólio diferenciado, ao lado de possíveis economias de escala, o fator preferência dos consumidores é o elemento gerador de barreiras à entrada.

GUIMARÃES indica que a obtenção e a existência de patentes, bem como a retenção da difusão dos avanços tecnológicos de produção por parte das empresas líderes, podem amarrar os consumidores a uma determinada firma, pois:

[...] no caso das indústrias que têm vocação para diferenciação de produtos, os próprios fatores determinantes dessa vocação, bem como a heterogeneidade dos produtos fornecidos ao mercado e a ênfase do esforço de venda das firmas quanto à especificidade de cada produto, sugerem uma

maior lealdade dos consumidores a tipos de produtos e marcas particulares [...]. Por conseguinte, ao lado de possíveis economias de escala, as preferências dos consumidores podem constituir importante fontes de barreiras à entrada nessas indústrias. (GUIMARÃES, 1982, p. 41-42).

Analisa, então, os diferentes padrões da indústria definida pela taxonomia anteriormente apontada em duas etapas, uma onde cada produtor na indústria é considerado como uma firma em si mesmo, e outra que admite a presença de firmas diversificadas na indústria que acabarão permitindo a presença de quase-firmas, que se diferenciarão das demais devido a sua relativa independência. Destaca, porém, que, ao se negar a possibilidade de diversificação, admite-se a expansão do mercado como sendo o fator determinante do limite de seu crescimento.

No oligopólio diferenciado, a competição se dá pela diferenciação de produtos, o que obriga as firmas a buscarem constantemente inovações de produtos. Nesse caso, o investimento em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de novos produtos é fundamental, e apresenta-se como mais uma barreira à entrada. Nesse mercado o crescimento da demanda ocorre de forma endógena, uma vez que a diferenciação pode afetar de maneira decisiva o mercado.

O fato é que o processo de diferenciação de produto, ao reforçar as preferências dos consumidores por produtos de firmas específicas e ao fortalecer as barreiras à entrada, viabiliza margens e taxas operacionais de lucro mais elevado no caso do Oligopólio Diferenciado do que no Oligopólio Homogêneo [...]. De fato a introdução de um novo produto no mercado tende, pelo menos durante um certo período, a conferir à firma inovadora lucros extraordinários com características de lucros de monopólio. (GUIMARÃES, 1982, p. 54).

Assim, o oligopólio diferenciado tende mais à diversificação, resultado principalmente de suas atividades de P&D, que podem originar subprodutos capazes de conquistar mercados em outras áreas de comercialização das quais a firma não participa. Além do que, essa pode ainda fazer uso de sua marca como forma de manter e de estimular a preferência dos consumidores.

Nesse contexto, a formação de grandes grupos industriais/ empresariais, que surgem de forma integrada com diferentes segmentos de mercado e de indústria, dá origem a complexos industriais bastante

destacados, nos quais cada empresa ou grupo empresarial atua para que o complexo se altere e se modifique de modo a adaptar-se às necessidades do mercado e às imposições determinadas pela concorrência.

Fenômeno típico desse processo foi o surgimento de grandes complexos agroindustriais no Brasil a partir da década de 50, principalmente no setor agroalimentar carne, onde se destacam quatro grandes grupos nacionais, tanto no mercado interno quanto no mercado externo.

Tais grupos controlam atualmente cerca de 70% do movimento global do setor, entre os quais destaca-se o Grupo Sadia. Além de ser o maior grupo, apresenta as características mais destacadas no processo, as quais condizem, em sua evolução, com boa parte dos pontos teóricos apresentados pelos autores anteriormente expostos.

Como se não bastassem os fatos gerais anteriormente apontados, observa-se que na maior parte dos locais onde tais complexos se consolidaram, foram geradas diversas atividades de empresas a eles relacionadas, seja de forma direta ou indireta. Essas empresas, em alguns casos, configuraram-se como resultantes de encadeamentos produtivos desses complexos, tanto para frente como para trás, como foi o caso inicial das empresas comunitárias de Toledo e de seu surgimento.

Porém, apesar de se colocarem torno das empresas pólo, as empresas que delas surgiram ou por meio delas foram estimuladas não necessariamente ficam a elas atreladas, tornam-se mais independentes e inserem-se em estruturas de mercado competitivas o bastante para obrigá-las a ajustarem-se às regras de sobrevivência do mercado capitalista.

É nesse sentido que deve ser contextualizada a dinâmica dos grandes grupos empresariais e das pequenas e médias empresas, ou seja, dentro do funcionamento das estruturas de mercado e, por conseguinte, na perspectiva teórica que permita a apreensão da dinâmica capitalista.

2 A FORMAÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA SADIA

Durante os anos 40, a economia brasileira dava seus primeiros passos no sentido de intensificar o processo de industrialização. Longe estava de ser caracterizada como uma economia integrada em seus diversos setores industriais, mas já apresentava algumas indústrias, especialmente voltadas à agropecuária, com estruturas características de oligopólios.

De um modo geral, predominavam na economia nacional indústrias que se caracterizavam como concorrenciais, portanto com barreiras à entrada praticamente inexistentes, o que favorecia, dado o crescimento do mercado, o ingresso de novas firmas e a constituição de novas indústrias.

Foi exatamente nesse período que começa a se desenhar a trajetória do Grupo Sadia, grupo industrial vinculado à agricultura que hoje se constitui no maior complexo agroindustrial da economia brasileira.

Atuando inicialmente no ramo do comércio de produtos agropecuários, o fundador do Grupo, Atilio Francisco Xavier Fontana, vislumbra novas possibilidades de expansão do capital comercial acumulado, através da diversificação de suas atividades, passando a atuar na indústria.¹¹ O aprendizado adquirido no comércio de produtos agropecuários, aliado ao capital acumulado nessa esfera da produção, permitia diversificar investimentos, apesar de que a implantação de uma unidade produtiva requeria investimentos elevados. Essa dificuldade, no entanto, foi superada pela possibilidade de aquisição de parcela do capital

¹¹Em 1942, durante a Segunda Guerra Mundial, o fundador do Grupo Sadia, Atilio Francisco Xavier Fontana, experiente comerciante de produtos agropecuários, foi convidado a conhecer e dirigir um frigorífico situado na cidade de Concórdia-SC. As obras do referido frigorífico encontravam-se paralisadas, e Atilio, após estudar a proposta e tomar conhecimento do local, da empresa e das possibilidades de crescimento de tal empreendimento, aceitou fazer parte do projeto como sócio-gerente do negócio. (DALLA COSTA, 1993).

de uma empresa frigorífica já instalada na região oeste de Santa Catarina, na cidade de Concórdia.

Ressalte-se que as decisões de investimento implicam cálculos de custos de oportunidade que indiquem a melhor alternativa em relação às expectativas de lucro. Nessa direção, a escolha pela instalação de uma nova unidade produtiva ou ingresso na indústria via aquisição de parte do controle societário de uma empresa preexistente está subjacente em qualquer decisão de investimento. O ingresso da Sadia via fusão numa indústria nascente, como era o caso da indústria de carnes, oferecia maiores atrativos em função tanto do incipiente mercado corrente e do conhecimento do processo produtivo, quanto da absorção de meios de produção em funcionamento. O passo posterior do fundador foi o domínio de todo o capital e a constituição da empresa¹², que se tornaria conhecida com seu nome atual, Sadia.¹³

Evidentemente, a aquisição da empresa e a inserção na nova atividade está associada não só aos aspectos da capacidade financeira e à experiência acumulada na comercialização, inicialmente, mas também requer outros ingredientes que ofereçam garantia de acumulação. Dentre esses fatores, a garantia da oferta da matéria-prima se constitui como elemento extremamente importante, pois nesse particular as possíveis barreiras à entrada, criadas por problemas de oferta de matéria-prima, foram superadas pelo conhecimento desse mercado.

Entretanto, para garantir fornecimento de um fluxo regular da matéria-prima, sua aquisição não poderia se dar nos moldes anteriores,

¹²Um ano após associar-se ao frigorífico em Concórdia (SC), Atílio Fontana demonstrou não ter mais interesse na manutenção do negócio estruturado daquela forma; propôs então aos outros sócios da empresa a compra de suas cotas, obtendo assim o controle da empresa e transformando-a numa S.A. (DALLA COSTA, 1993).

¹³"No ano de 1944, eu tiraria desta razão social as duas primeiras letras – S.A. – e lhes juntaria a última sílaba de Concórdia – DIA – para formar o nome SADIA, que se tornaria a marca nacional e até internacionalmente conhecida de nossos produtos." (FONTANA, 1980, p.127).

que prevaleciam na esfera da comercialização, com compras dispersas por todo o território nacional. Isto porque, na época, uma das formas de garantir tanto o funcionamento do processo produtivo quanto a aquisição da matéria-prima com custos mais reduzidos era concentrar essas compras de matéria-prima em uma área geográfica próxima à indústria. Desse modo, verifica-se que o fator de localização vinculado à matéria-prima foi o responsável pela criação e posterior expansão da Sadia na região oeste do Estado de Santa Catarina.

Essa região caracterizava-se por suas atividades agropecuárias, com predominância de pequenos produtores em sua estrutura fundiária, especialmente de criadores de suínos. Além disso, apresentava-se como fronteira de expansão e ocupação de produtores que migraram do Rio Grande do Sul, numa posição geográfica não tão distante dos principais centros consumidores da época.

Essas condições da estrutura produtiva regional permitiram investimentos que não apenas ampliavam a capacidade produtiva no abate de suínos como também viabilizavam outras atividades vinculadas à oferta de matéria-prima regional. Dessa forma, a empresa iniciou um processo de diversificação, ingressando também na produção de farinha de trigo, via aquisição de outra empresa local.

A expansão do Grupo no abate de suínos requeria a incorporação de equipamentos de maior capacidade produtiva; porém, dadas as condições internacionais na época, em plena Segunda Guerra Mundial, isto tornara-se mais difícil, uma vez que a alteração na base tecnológica dependia da capacidade de importação de equipamentos. Este fato interferiu na ampliação da sua capacidade produtiva de abate de suínos.

A estratégia para conseguir novos equipamentos foi a aquisição de um frigorífico localizado em Marcelino Ramos (RS), de onde foram retirados máquinas e equipamentos, transferidos para a base da origem do Grupo,

em Concórdia. O mesmo se deu com o setor de moagem do trigo da Sadia, que adquiriu um outro moinho do Rio Grande do Sul, que havia falido. Além disso, alguns equipamentos foram importados gradativamente, conforme era possível, da Suíça, permitindo assim a ampliação da produção de derivados de trigo.

A aquisição destes equipamentos [para o moinho] aumentou a capacidade de moagem do moinho, que passou de seis para vinte e cinco toneladas/dia, e [para o frigorífico] ampliou também a capacidade de abate do frigorífico, que pulou de uma média de 100 abates de suínos por dia para um abate total, durante o ano de 1945, de 34.902 suínos. (SILVA, 1991a, p.53).

Naquela época, entre as inúmeras dificuldades para a comercialização de produtos industriais perecíveis, como a carne, a banha e o trigo, estava o problema do transporte e da integração regional. Para as empresas ingressantes no setor, isso constituía-se em mais um obstáculo, tão difícil de ser superado que assumia ares de barreira à entrada, dificultando a instalação de novas fábricas, ou mesmo de novas plantas industriais da área, e a operacionalidade desse mercado, o que acabou por estabelecer estruturas de mercado mais concentradas, controladas por poucas empresas.

DALLA COSTA (1993) realça esse problema da integração regional afirmando que, em termos de aproveitamento da matéria-prima, o produto que a Sadia mais comercializava era a banha¹⁴, mais fácil de ser conservada durante o transporte para os mercados consumidores. Mas essas dificuldades não impediram que a Sadia colocasse nos mercados consumidores, mesmo em menores quantidades, outros produtos, como a carne salgada, a lingüiça, o frescal (lingüiça fresca), o salaminho e um pouco de salame.

Além do problema da integração dos mercados e da distância dos mesmos em relação à localização da Sadia, havia a falta de tecnologia que possibilitasse a conservação dos produtos durante o traslado, como câmaras frias. Em função disso, as mercadorias destinavam-se mais ao

¹⁴Cabe destacar que a qualificação da Sadia como indústria junto ao Ministério da Agricultura ocorreu através do ramo produtor de banha.

consumo local e regional do que às regiões mais distantes de Concórdia. Soma-se a isso dois outros fatores: a impossibilidade de se transportar produtos perecíveis em vagões ferroviários, dado que o sistema ferroviário era bastante primitivo, e a péssima malha rodoviária. Por serem semi-macadamizadas, as estradas de rodagem não davam as mínimas condições para se chegar, de modo rápido e seguro, aos centros consumidores mais importantes (São Paulo e Rio de Janeiro). Assim, os produtos, por levarem muitos dias para chegar ao destino, acabavam se deteriorando no caminho.

Diante dessa situação, a empresa foi obrigada a buscar outras alternativas mais eficientes para o problema de expansão de seu mercado. O desafio era o de fazer chegar no menor tempo possível uma quantidade cada vez maior de produtos saídos de Concórdia, visando aumentar a capacidade de distribuição nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro, as quais representavam o maior pólo consumidor nacional. A inserção nesses dois mercados garantia à Sadia uma maior participação no seu setor de atuação e a conquista de maiores espaços de mercado. (DALLA COSTA, 1993, p.44).

Exigia-se, assim, uma definição de atitudes por parte da empresa: resolver o problema do acondicionamento para o transporte das mercadorias ou produzi-las nesses grandes centros. A Sadia optou por ambas as estratégias.

Paralelamente, a Sadia tentou também sanar um outro problema que se apresentava em relação à viabilidade econômica do seu moinho. Devido à política do governo em relação à compra do trigo, venda da farinha e incentivo aos moageiros, não era economicamente viável na época manter pequenos moinhos de trigo no interior do País. Assim, em 1950, a Sadia associa-se ao grupo Germani, de Porto Alegre, para a montagem de um moinho de trigo na cidade de São Paulo, na Vila Anastácio, distrito da Lapa, com participação eqüitativa de 50% no capital. Três anos depois, a Sadia adquire a parte do grupo Germani na sociedade e a firma troca de

nome: de Moinho da Lapa Ltda. para Moinho da Lapa S.A.¹⁵ Nesse mesmo ano, a Sadia adquire o controle da empresa Moinho Marcelinense Ltda., de Marcelino Ramos (RS), e reúne os dois moinhos que possui deslocando de Concórdia para Marcelino Ramos suas máquinas e equipamentos.

Resolvido o problema da moagem de trigo, o Grupo busca solucionar a questão da venda e transporte dos produtos frigorificados da empresa, uma vez que seus produtos eram vendidos fundamentalmente sob a forma de consignação em São Paulo e no Rio de Janeiro.

No Rio de Janeiro nós tínhamos uma consignatária que recebia os nossos produtos e procurava vendê-los pelos melhores preços possíveis, mas as despesas inerentes a transportes, armazenamento, quebras eram sempre um tanto exageradas [...]. Ainda lá por volta de 1953, tínhamos notado que certos produtos chamados frescos, como o presunto cozido, a lingüiça, a mortadela, a salsicha e outros, não podiam ser submetidos ao transporte por caminhão de Concórdia a São Paulo. O trajeto era muito demorado e a mercadoria chegava não propriamente estragada, mas cansada ao seu destino. (FONTANA, 1980, p. 196-198).

A resposta surge através da adoção do transporte aéreo para o traslado dos produtos perecíveis mais nobres e mais sensíveis ao transporte demorado. Assim, a Sadia aluga um avião Douglas DC-3, da Panair, e começa a transportar seus produtos para São Paulo aos domingos, realizando de duas até três viagens durante esse dia. Como a solução se mostrou eficiente, a empresa compra esse avião.

Num primeiro momento, o transporte aéreo de cargas foi o principal componente articulador dos mercados urbanos explorados pela Sadia, possibilitando a obtenção de maiores ganhos de produtividade, decorrentes da maior escala de suas operações e conquista de maiores espaços de mercado. Logo em seguida, o Grupo também passa a atuar no transporte de passageiros, aproveitando o fato de que naquela época o governo brasileiro subsidiava a atividade do transporte aéreo que interligasse áreas interioranas do País e também porque era muito dispendioso deixar o equipamento inativo. Esse auxílio beneficiou de tal modo o Grupo que, após

¹⁵Esse ingresso significou a ruptura do monopólio da Bunge y Born na moagem de trigo no Estado de São Paulo.

cessados os subsídios, a Sadia Transportes Aéreos era uma empresa de expressão, dedicada quase que exclusivamente ao transporte de passageiros pelo Brasil.¹⁶

Com a utilização dos serviços de transportes aéreos, a Sadia empreendeu um importante passo na conquista de seu espaço no mercado interno, tanto no que se refere aos produtos oriundos dos seus frigoríficos e dos seus moinhos quanto ao próprio setor da prestação de outros serviços na aviação. Com isso passa a assumir uma postura de grupo com atividades múltiplas de dimensão nacional, estratégia competitiva que lhe valeu o primeiro lugar no setor agropecuário nacional a partir da década de 70. (DALLA COSTA, 1993).

Atualmente, conforme Harryson da SILVA (1991a), as questões pertinentes ao segmento de transportes do Grupo apresentam-se satisfatoriamente equacionadas, dada a melhoria na malha rodoviária nacional e a disponibilidade de equipamentos para transporte de produtos perecíveis.

O transporte da produção das diversas unidades industriais do Grupo Sadia é realizado via rodoviária por uma frota de caminhões frigoríficos. No mercado externo, a circulação de mercadorias é realizada via navegação de longo curso para mais de quarenta países, principalmente os países europeus, o Japão e os países do Oriente Médio. (SILVA, 1991a, p. 660).

Solucionado também o problema dos transportes de seus produtos, a Sadia voltou-se para a superação de uma outra dificuldade: sua principal unidade industrial estava localizada muito longe dos grandes centros consumidores. Além disso, o crescimento acelerado da população urbana das grandes cidades provocou um acentuado aumento na demanda de seus produtos primários, de tal forma que os mercados consumidores por elas representados exigiam maior quantidade de produtos, maior qualidade e rapidez em seu fornecimento para atender às suas demandas alimentares.

¹⁶Ainda em 1960 a Sadia S.A. Transportes Aéreos mudou sua razão social para Transbrasil S.A. Atualmente a Transbrasil encontra-se desligada das atividades globais da Holding Sadia Concórdia, possuindo, inclusive, autonomia administrativo-financeira, cujo principal acionista é Omar Fontana, filho de Atílio Fontana. (DALLA COSTA, 1993).

Motivada por esses fatores, a Sadia partiu para a construção de uma instalação industrial de processamento e transformação da carne dentro da Grande São Paulo, pois era mais interessante produzir ali mesmo aquelas mercadorias que não suportavam longas viagens. Assim, em 1961, o Grupo construiu nessa cidade um grande frigorífico de industrialização de carnes, a Companhia Brasileira de Frigoríficos S.A. (Frigobrás). Para isso, adquire uma grande área situada na Vila Anastácio, onde já se encontrava instalado o Moinho da Lapa.¹⁷ "Começamos a trabalhar em pequena escala, com a produção de aproximadamente 30.000 quilos de produto/dia, fabricando presunto cozido, mortadela, lingüiça, salsicha, e mais tarde passamos a produzir também hambúrguer e outros." (FONTANA, 1980, p.235).

Uma vez instalada essa unidade industrial em São Paulo, a Sadia passou a preocupar-se com o fornecimento da matéria-prima necessária para o seu pleno funcionamento.

Como essa unidade havia sido planejada com base em um tripé produtivo formado por São Paulo (com a unidade fabril de transformação), os locais de fornecimento da matéria-prima básica (o interior do País, notadamente Concórdia-SC e depois Toledo-PR) e o mercado consumidor (fundamentalmente as metrópoles de São Paulo e Rio de Janeiro),¹⁸ o Grupo partiu em busca de soluções para o problema de seu abastecimento. Isso porque, com a expansão de seus negócios em São Paulo, a Frigobrás sentiu necessidade de contar com uma fonte de matéria-prima mais próxima e regular do que Concórdia, principalmente com referência à carne suína.

¹⁷Essa área possuía 62.000 metros quadrados, situada às margens da Estrada de Ferro Sorocabana, com fácil acesso a entradas e saídas rodoviárias da grande cidade. Ali foi construída a sede inicial da Companhia Brasileira de Frigoríficos S.A. (Frigobrás), que foi inaugurada no dia 7 de agosto de 1964. (FONTANA, 1980, p. 201).

¹⁸Conforme expõe Atílio FONTANA (1980), esse tripé produtivo seria obtido através da consolidação de uma grande unidade fabril instalada em São Paulo, da identificação e utilização de fontes de matéria-prima de boa qualidade (carne suína, bovina, aves ou trigo) e da conquista de grandes mercados consumidores, no caso São Paulo e Rio de Janeiro.

Dentre as diversas opções estudadas, a Sadia encontrou em Toledo o local ideal para solucionar esse problema de abastecimento. Situado no extremo-oeste do Estado do Paraná, o município ainda estava no início de seu desenvolvimento, contudo a produção suinícola local era muito grande. A região fora ocupada essencialmente por colonos descendentes de alemães e italianos oriundos do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina¹⁹, onde a produção de suínos era uma atividade tradicional, e cuja prática mantiveram na região para onde se deslocaram.

Como havia no município um pequeno abatedouro, o Frigorífico Pioneiro Ltda., que estava em processo de falência (NIEDERAUER, 1992, p.130-150), a Sadia, via Frigobrás São Paulo, decidiu tomar o seu controle societário, efetivado em 1º de julho de 1964.²⁰ Instala-se ali, então, uma filial da Frigobrás S.A., a primeira do Grupo no Paraná, que, inicialmente, dedica-se exclusivamente ao abate de suínos para fornecimento de matéria-prima destinada à unidade industrial da Frigobrás em São Paulo.

Apesar de consumados esses acontecimentos e de a Sadia estar produzindo e diversificando grande parte de seus produtos finais baseados na utilização de carne suína, o seu grande avanço deu-se quando sua atenção voltou-se para uma área do complexo agroindustrial brasileiro muito pouco explorada até o início da década de 60: a produção de carne de frango. Os estudos realizados pelo Grupo comprovavam a viabilidade dos investimentos nessa nova área e, conforme demonstram os dados dos diversos relatórios anuais da empresa, o abate e a industrialização do frango revelaram-se elementos fundamentais para o crescimento do Grupo Sadia nos últimos 30 anos.

¹⁹Para obter dados precisos a respeito da história da região, ver WACHOWICZ (1988), PADIS (1981) e COLODEL (1988).

²⁰Durante o ano de 1971, o Conselho de Administração da Sadia propôs aos acionistas do antigo Frigorífico Pioneiro a compra de suas ações e a conseqüente incorporação total da Frigobrás Toledo, por parte do Grupo Sadia, cuja compra efetivou-se em 15/12/1971. (SADIA, 1973).

Por meio do fomento agrícola e utilização de tecnologia de processos e de manejos provinda dos EUA, com departamentos e equipes especializadas, foi instalada na Sadia de Concórdia, no ano de 1961, na forma de um projeto pioneiro de integração em avicultura, uma unidade industrial de abate de aves. Já naquele ano foram abatidos 98.739 frangos. (SADIA, 1990). Assim, a empresa tornou-se pioneira nessa atividade em escala industrial no Brasil. Essa decisão de adentrar nesse processo de criação, abate e industrialização de frangos no País, através da avicultura integrada, representou um importante marco nos processos de diversificação das atividades praticadas pelo Grupo, consolidando-se como indústria do ramo alimentar dentro do contexto nacional.

Ressalte-se que foi essencialmente a partir da segunda metade da década de 60 que o Grupo iniciou um acelerado processo de expansão de suas atividades industriais e de organização da distribuição de sua produção. Esse crescimento de sua produção e a melhor estruturação de sua rede de distribuição implicou um aprimoramento em diversas atividades do Grupo, de tal forma que, no caso da industrialização do frango, optou-se pela busca de modernas tecnologias de produção, levando o Grupo a manter, na década de 80, o primeiro lugar no *ranking* da produção de frangos industrializados. (LEMOS, 1992, p.298). Nesse contexto, a Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio passou também a atuar em diversos setores da agroindústria de carne, não apenas com suínos, gado e frangos, mas também com perus, abrindo ainda mais seu leque de atividades.

Ao mesmo tempo que esse processo transcorria em Santa Catarina, a avicultura industrial também crescia no Estado de São Paulo. Através de outra empresa do Grupo, o Moinho da Lapa, passou também a produzir rações balanceadas numa nova unidade industrial inaugurada em Campinas, no ano de 1976. Dois anos mais tarde, o Moinho da Lapa adentra também na estrutura de abate de frangos do Grupo, com a entrada em

operação de uma unidade frigorífica de abates em Américo Brasiliense (SP). Em 1986, o Grupo implanta granjas de produção de matrizes nos municípios paulistas de Descalvado e Itirapina, além de uma nova unidade produtora de rações em São Joaquim da Barra (SP).

Retomando a idéia do tripé produtivo almejado por Atílio Fontana, no início da década de 70, um outro projeto foi tomando corpo dentro do conglomerado: a construção de uma unidade industrial de abate e industrialização de bovinos numa região onde essa matéria-prima fosse abundante. Utilizando, então, os incentivos dados pela Superintendência de Desenvolvimento do Amazonas (Sudam), em 1974 a Sadia constrói na cidade de Várzea Grande (MT) um moderno frigorífico voltado para o abate de bovinos, com capacidade para abater 1.200 reses por dia.

O local que escolhemos foi Várzea Grande, um município novo, à margem direita do rio Cuiabá, perto da capital mato-grossense. Damos-lhe o nome de Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio por estar situada em plena região oeste do país [...]. Com esta iniciativa, a Companhia Brasileira de Frigoríficos passou a constituir-se de três indústrias que se completam, formando um tripé: uma que industrializa carne, Frigobrás-SP; outra que abate suínos e aves, a filial de Toledo; e a de Várzea Grande, que abate bovinos. Assim é que a carne produzida nos frigoríficos de abate destina-se a suprir, em qualidade e quantidade, higienicamente elaborada e desenvolvida, a Frigobrás, que é a matriz do tripé. (FONTANA, 1980, p. 264).

Com a intenção de garantir maiores espaços no mercado interno e de obter melhores condições de sobrevivência diante da concorrência e da instabilidade econômica, a Sadia continuou desenvolvendo e expandindo suas atividades na direção da diversificação de sua linha de produtos. Então, também passa a operar na moagem de soja para a produção de óleo de soja refinado. Adquire, no ano de 1979, na cidade de Joaçaba (SC), uma indústria de óleo de soja, com capacidade de produção de 800 toneladas por dia, que passou a se chamar Sadia Joaçaba Indústria de Óleos Vegetais.

Na análise da atual situação em que se encontra, verifica-se que, uma vez consolidada como um conglomerado, ou seja, como um grupo empresarial de destaque na área da produção de alimentos, a Sadia tem buscado continuamente expandir e ampliar seu leque de atividades, bem

como procurado sempre ampliar sua produção total. Hoje o Grupo atua nos seguintes setores e atividades:

- a) produção de matrizes de raça, buscando a melhoria do padrão genético dos animais de abate;
- b) fabricação de rações;
- c) assistência técnica e veterinária aos seus fornecedores de matérias-primas;
- d) abatedouros de suínos, bovinos e aves (frangos, patos e perus);
- e) produção de carnes industrializadas (presuntos, salames, salsichas, lingüiças, mortadelas, banha, fiambres, empanados, hambúrgueres e enlatados);
- f) alimentos secos (farinhas de trigo e de milho, pó para gelatina, misturas semiprontas para bolos, doces e salgados);
- g) processamento de soja;
- h) fabricação de subprodutos de origem orgânica;
- i) fabricação de massas, margarinas e hidrogenados;
- j) incubatórios de produção de pintainhos e de perus;
- k) estocagem e comercialização de produtos variados, atuando tanto no mercado interno como no externo.

O Grupo Sadia, formado hoje por quatro grandes empresas principais²¹, que possuem 24 unidades industriais de grande porte espalhadas por todo o país, forma atualmente o maior conglomerado não financeiro operante no complexo agroindustrial brasileiro.

A empresa contribuiu muito para a formação da estrutura industrial nos diversos segmentos em que atua, caracterizando, assim, um processo de

²¹As empresas são: a) Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, holding Concórdia-SC; b) Moinho da Lapa S.A., matriz São Paulo-SP; c) Frigobrás-Companhia Brasileira de Frigoríficos S.A., matriz em Toledo-PR; d) Sadia Oeste S.A. Indústria e Comércio, matriz em Várzea Grande-MT. (SADIA, 1994)

diversificação por extensão de produtos e de mercado, o que confere à indústria uma estrutura oligopólica que combina estratégias competitivas via preços ocasionados por escalas de produção e comercialização e via diferenciação de produtos que se destinam a segmentos consumidores de produtos de maior valor agregado.

2.1 A FORMAÇÃO DO COMPLEXO AGROINDUSTRIAL DA SADIA EM TOLEDO

Em fins da década de 60, o processo de transformação econômico-social do extremo-oeste do Paraná, no que se refere à agricultura, provocou grandes alterações no padrão de produção da região, que se inseriu de forma mais expressiva no contexto da divisão inter-regional do trabalho em nível nacional e internacional.

Tal processo, resultado da modernização ocorrida na agroindústria nacional, com a implementação do binômio agrícola soja-trigo, implicou profundas transformações na base técnica agrícola e estimulou a instalação de grandes empresas oligopolistas no setor, tanto a montante quanto a jusante. (MÜLLER, 1989). Esse processo permitiu o desenvolvimento econômico de diversas regiões, através da formação de novos encadeamentos produtivos capazes de gerar mais riqueza e aumentar o número de empregos.

Quando na década de 60 o Grupo Sadia constituiu na cidade de São Paulo a Companhia Brasileira de Frigoríficos S.A. (Frigobrás), pôde-se verificar a consolidação de um projeto de construção de uma moderna indústria de carnes em um grande centro consumidor do País, possibilitando à empresa a obtenção de vantagens de diferenciação – via redução de custos de transporte e de perdas no traslado da carne – capazes de elevar seus lucros.

Com sua instalação e posterior expansão, a Frigobrás-SP, num curto espaço de tempo, sentiu necessidade de ampliar suas fontes de matéria-prima e de contar com uma estrutura de fornecedores que garantissem o

abastecimento dessa unidade industrial. Toledo, tradicional produtora de suínos em escala comercial, foi a cidade escolhida.

O predomínio da produção de suínos regional remontava à época de colonização do local e à tradição das famílias colonizadoras, que em seus locais de origem dominavam a prática por herança cultural. Ali desenvolvia-se uma produção bastante organizada de suínos, que gerava uma matéria-prima de boa qualidade, contando então com uma unidade de abate instalada e em funcionamento. Esse fato, combinado com o aumento da produtividade da atividade, via melhoria das novas tecnologias de produção e obtenção de vantagens de custo e escala de produção, foi fundamental para a escolha da cidade.

Anteriormente, ao longo da década de 50, a maior parte da produção local de suínos destinava-se a um frigorífico localizado em Ponta Grossa, que representava na época o mercado mais próximo, tendo como intermediário local uma empresa toledana, que, além da compra e venda de alimentos e mercadorias em geral, comercializava produtos agropecuários.

Como o suíno era transportado vivo para Ponta Grossa, ou até para São Paulo, conforme a venda, havia grandes perdas no traslado²² e na venda. Por causa disso, as oscilações de oferta e de procura do produto no mercado refletiam-se no aumento ou redução dos preços. Além disso, a falta de uma indústria de processamento local determinava muitas vezes um grande desequilíbrio entre o comércio da cidade e de outros centros, pois os produtos adquiridos pela comunidade local eram proporcionalmente muito mais caros que os seus produtos, pois traziam embutidos diferenciais de custo derivados de tecnologia de produção e mesmo derivados da distância do mercado local do centro de produção.

²²Segundo NIEDERAUER (1992), essas perdas eram resultantes das péssimas condições das estradas da época, que ocasionavam ou a morte de muitos animais ou o péssimo estado de apresentação dos suínos que conseguiam chegar vivos ao seu destino.

Dado o aumento cada vez maior da produção de suínos e dos excedentes para comercialização, durante o transcorrer do ano de 1956 alguns empresários e produtores rurais toledanos reuniram seus recursos para construir um frigorífico na cidade capaz de transformar a matéria-prima local.

Inicialmente, os custos impossibilitaram a concretização do projeto. Em função disso, um grupo empresarial de Maringá se associa a empresários locais e decide instalar em Toledo um frigorífico de abate de suínos, o Frigorífico Pioneiro S.A.²³ Como o frigorífico passou a enfrentar muitas dificuldades, em julho de 1964 o Grupo Sadia optou por controlar boa parte de suas ações. No fim de 1971, o Grupo, dentro de seus planos de expansão nacional, propõe aos acionistas do frigorífico a tomada do seu controle acionário²⁴ (FONTANA, 1980, p.235-240). A partir daí, o parque agroindustrial fabril da Frigobrás de Toledo iniciou um processo de crescimento e expansão contínua, diversificando suas atividades com vistas à obtenção de ganhos de produtividade e de escala que possibilitassem a conquista de novas fatias de mercado e ampliação de suas margens de lucro.

Além de atuar no abate de suínos, passou também no abate de bovinos. No ano de 1978, parte para sua consolidação com o estímulo e a implementação na região da criação de frangos para abate, principalmente via sistema integrado, estabelecendo encadeamentos produtivos mais definidos na economia local, que possibilitaram um aumento de lucratividade da empresa. Com vistas a apoiar ainda mais

²³Segundo o advogado FURLAN, o Frigorífico Pioneiro, que começou a operar em 1959., conseguia processar apenas cerca de 20% dos suínos produzidos no município. A exportação dos animais vivos continuava sendo realizada, apesar das perdas e dos prejuízos no transporte. (MÜLLER, 1989).

²⁴Esse fato efetivou-se em 15 de dezembro de 1971, quando o frigorífico de Toledo passou a atender pelo nome de Frigobrás - Companhia Brasileira de Frigoríficos S.A. - Filial de Toledo-PR.

essa nova atividade, a unidade industrial de Toledo ingressou no ramo da soja e do milho, beneficiando-os para a produção de óleo, farelo e rações.

Optou também pela diversificação e ampliação de sua produção local, construindo uma moderna fábrica de embutidos primários, industrializando em Toledo parte da carne suína ali abatida, através da produção de presunto cozido, defumado, fiambres e apresuntados (FUNDAÇÃO, 1990, p.25-28), o que fez ampliar a gama de encadeamentos nos quais a empresa encontra-se inserida, tanto para frente quanto para trás, por meio da consolidação de seu parque fabril e conseqüente crescimento da demanda da matéria-prima local.

Esse processo deu-se de uma forma tão intensa que, em 1988, a filial de Toledo foi transformada em uma das matrizes do Grupo²⁵, dados os benefícios que ela passou a usufruir com sua transferência de São Paulo para o Paraná e dada a sua inserção na economia estadual.

Ressalte-se que o processo de crescimento e expansão do parque fabril da Frigobrás de Toledo foi tão intenso que os encadeamentos produtivos do complexo passaram a consolidar-se cada vez mais, e os efeitos em cadeia de consumo começaram a surgir e a se expandir de

²⁵Conforme informações da Ata da Assembléia Geral Extraordinária da Frigobrás, realizada no dia 15 de julho de 1988, na cidade de São Paulo, decidiu-se pela transferência da sede administrativa da empresa Frigobrás S.A. da Vila Anastácio, na capital de São Paulo, para a cidade de Toledo-PR, fundamentalmente em função dos seguintes motivos:

"Efetivada a mudança, a Sociedade será uma das maiores empresas do Estado do Paraná (colocando-se entre a 3ª e a 6ª maior do Estado), podendo usufruir junto ao Governo Estadual de vantagens condizentes com a sua importância econômica no Estado [...], de tal forma que haverá para a sociedade maior facilidade para obter tratamento diferenciado junto aos conglomerados financeiros em função da representatividade que terá no Estado do Paraná, em comparação com o Estado de São Paulo, onde sua importância é menor [...], que a unidade industrial de Toledo, por suas múltiplas atividades está enquadrada em diferentes linhas de financiamento, e que o fato da matriz estar localizada em São Paulo cria entraves burocráticos maiores, diminuindo a flexibilidade e a agilidade na liberação destes financiamentos." (Dados extraídos de cópia da referida Ata, assinada por Omar Fontana, secretário da Assembléia. O original encontra-se arquivado na Junta Comercial do Estado de São Paulo).

forma acelerada. A empresa teve um papel de tal importância na economia local que Toledo responde por 48% da arrecadação fiscal do Estado. (PARANÁ,1993).

Essa expansão foi em boa parte responsável pelo surgimento do fenômeno das empresas comunitárias de Toledo, que se organizaram inicialmente a partir da utilização de um subproduto da Frigobrás e ampliaram seu leque de atividades com vistas, principalmente, ao atendimento da demanda dessa empresa. Desse modo, passaram a assumir essencialmente uma posição de empresas resultantes de um efeito em cadeia de consumo, aumentando, com o passar do tempo, sua rede de atuação para inserir-se em outros mercados.

3 O SURGIMENTO DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS DE TOLEDO

A idéia das empresas comunitárias, segundo GONZATTO (1984), surgiu a partir de um projeto fomentado pela Associação Comercial e Industrial de Toledo, cujo objetivo era o de estancar o processo de decadência econômica pelo qual passava o município via captação de capitais locais em torno de empreendimentos capazes de gerar empregos e de aumentar a arrecadação. Nessa busca por investimentos, surgem, entre outras, aquelas empresas que se vincularam à Frigobrás através do uso de seus subprodutos.

Esse movimento fez com que Toledo passasse a assumir a posição de maior pólo industrial do oeste paranaense, principalmente a partir de 1980, com a instalação da Indústria e Comércio de Peles S.A (Incopesa) e das demais empresas comunitárias que giraram inicialmente em torno da Frigobrás.

Nessa direção, como realça HIRSCHMAN (1961), as oportunidades de expansão econômica regional a partir dos efeitos de encadeamentos oriundos de investimentos em determinadas indústrias que exigem complementaridades para frente e para trás. Evidentemente, os efeitos podem não ser imediatos no local de implantação dessa indústria, quando o mercado está integrado em nível nacional e não encontra dificuldades de suprimentos de artigos que servem como insumos ao processo de produção. Entretanto, investimentos em determinados segmentos produtivos que são complementares ou que representam oportunidades a partir do processamento de subprodutos da empresa "mãe" devem estar inseridos na dinâmica dos mercados.

Assim, o surgimento das empresas comunitárias, a partir da aglutinação da poupança local e sua aplicação em novos empreendimentos que tenham

efeito multiplicador de emprego e renda, extrapola a idéia do empresário inovador schumpeteriano.

As decisões de investimento dependem das expectativas de retorno do capital aplicado. Contudo, esse retorno do capital, além de levar em consideração a questão da demanda efetiva keynesiana, encontra-se extremamente vinculado às condições de funcionamento das diversas estruturas de mercado. Dessa forma, não é suficiente apenas a reunião de capitais para que os investimentos sejam factíveis. É necessário, além disso, considerar que numa economia oligopolizada como a brasileira, o retorno do capital pode não ocorrer, ou melhor, a iniciativa empreendedora pode frustrar-se se não se tiver em conta esses elementos.

Desse modo, em função das características dessas novas empresas, predominantemente pequenas e médias, é sintomático que a sua proliferação seja acompanhada por um alto índice de nascimento e mortalidade, face aos problemas de competitividade encontrados e à sua inserção em estruturas de mercado amplamente oligopolizadas. Mesmo assim, o resultado foi um aumento do número de empresas vinculadas ao parque industrial da Frigobrás-Sadia, entre as quais algumas se constituem como empresas de médio porte.²⁶

Cabe ressaltar, porém, que nesse movimento não surgiram apenas empresas vinculadas ao parque da Frigobrás-Sadia, mas também outras relacionadas a diversas áreas da economia local. (PARANÁ, 1989). Entretanto, destacam-se mais aquelas que surgiram vinculadas a esse parque industrial, todas elas no período posterior a 1980, fazendo uso de matéria-prima local (quadro 1).

²⁶Em menos de dez anos o parque industrial do município foi multiplicado por duas vezes e meia, com o surgimento de aproximadamente 150 novas pequenas indústrias locais, comunitárias ou não.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS SELECIONADAS, EM TOLEDO - 1995

EMPRESA	ANO DE INSTALAÇÃO	Nº DE SÓCIOS		RAMO DE ATIVIDADE	MATÉRIA-PRIMA	
		No ano da Instalação	Atual		Tipo	Origem
Incopesa	1980	21	5	Curtume	Couro de gado	Local/Regional/ Estadual e Nacional
Incasa	1982	58	3	Fábrica de Calçados	Couro	Local
Bompel	1980	2	2	Fábrica de Calçados de Segurança	Couro	Local
Incofacas	1983	3	2	Cutelaria e Fábrica de Ferramentas	Aço	Nacional e Importada
Ondina	1982	2	2	Fábrica de Embalagens Plásticas	Poliuretano e PVC a Granel	Nacional

FONTE: Pesquisa de Campo

Observa-se que a maioria das empresas utiliza os insumos oriundos da empresa "mãe", a Frigobrás, com a qual todas possuem ou já possuíram grandes ligações de consumo e demanda. Para a Bompel, a Incofacas e a Ondina, a Frigobrás representa uma grande cliente regional.

Apesar de diferentes origens e de situações atuais diversas, essas empresas foram, em sua maior parte, resultado de iniciativas locais privadas, apoiadas por grandes incentivos da Prefeitura. De início, elas depararam-se com dificuldades econômicas e administrativas do gerenciamento coletivo, como a falta de habilidade gerencial e de capacidade produtiva e de competitividade, elementos fundamentais para a sobrevivência das firmas. No caso de Toledo, isso fez com que muitas delas fechassem.

Mesmo assim, as pequenas indústrias locais, fundamentalmente privadas, que souberam aproveitar as potencialidades da Frigobrás-Sadia, nasceram com tamanha velocidade que Toledo foi alçada a uma posição de destaque em nível nacional. (PARANÁ, 1989). Esse processo de recuperação econômica local inicia-se a partir da entrada em operação da Incopesa, em 1981.

Indústria e Comércio de Peles S.A. - Incopesa

A Incopesa é a primeira empresa comunitária que surge a partir da consolidação da Frigobrás, aproveitando um de seus subprodutos, o couro. Dessa maneira, verifica-se que, já no início das empresas comunitárias, a Frigobrás confirma sua posição de indústria chave da economia toledana em torno da qual gravitam as demais.

A Incopesa caracteriza-se, então, como marco inicial do processo de industrialização derivado de iniciativas locais em Toledo. Esse movimento foi chamado de "empresas comunitárias de Toledo" por envolver inicialmente grandes quantidades de pequenos investidores locais. Entretanto, deve-se observar que a maior parte delas atualmente são controladas por poucos sócios (ver quadro 1), em função de uma série de fatores que ainda serão apresentados.

Através da Incopesa, outros empreendimentos de origem e capital local foram criados, todos ligados à Frigobrás. Ou seja, enquanto a Incopesa utilizava o couro produzido pela Frigobrás, a maior parte das novas empresas comunitárias²⁷ aproveitava, pelo menos em seu início, o couro produzido pela Incopesa. (GONZATTO, 1984). Isso acabou gerando encadeamentos produtivos para frente capazes de gerar crescimento econômico, repercutindo na melhoria do padrão de desenvolvimento sócio-econômico local. Tal comportamento assemelha-se profundamente ao que HIRSCHMAN (1961) apresenta como elemento gerador de encadeamentos produtivos capazes de estimular o desenvolvimento. Isso porque, ao longo da década de 80, as empresas comunitárias revelaram-se indutoras de um processo de recuperação econômica municipal, acelerando a melhoria da economia local.

²⁷Cabe destacar que, segundo GONZATTO (1984), a idéia de se estimular o surgimento de empresas comunitárias em Toledo, as quais, na verdade, em sua grande maioria constituíram-se em indústrias, deve-se ao fato de que o grupo que inicialmente assumiu o processo, o fez sob orientação do CEAG, que havia identificado na industrialização do município a melhor forma de recuperar a economia local.

De 1980 para cá, a Incopesa atravessou fases distintas. Depois de passar para o controle acionário de um grupo empresarial local (o grupo Sperafico), foi vendida a outro grupo regional sediado em Cascavel (o grupo Comil). Há quatro anos um grupo de empresários toledanos adquiriram o seu controle acionário, partindo para uma administração mais eficiente, que tem garantido melhores resultados econômicos. (SILVA, 1991b).

Atualmente, a elevação da qualidade de seus produtos é uma das principais estratégias da empresa para conquistar maiores espaços no mercado, o que tem se tornado o fator mais importante de seu crescimento, tanto no mercado interno como externo. Conforme colocou BAIN (1986), essa estratégia é um dos possíveis caminhos que as empresas podem adotar para superar as barreiras à entrada à indústria e aos mercados.

Esse diferencial de qualidade tem habilitado a Incopesa a exportar para diversos países, tais como Espanha, Canadá, Estados Unidos, Coréia, de tal modo que o mercado exportador representa hoje 40% de seu faturamento. Tal fato levou a empresa a conquistar espaços respeitáveis na produção regional e estadual de couro. (CYPRIANO, 1994).

As vendas ao exterior, que implicaram elevação maior ainda de qualidade, via utilização de técnicas diferenciadas de produção, acabaram provocando aumentos nos custos de produção. Porém, esses custos foram compensados pela qualidade de produto diferenciado²⁸ que a empresa tem buscado obter e pelo baixo custo atual da mão-de-obra local, possibilitando a ampliação de seus mercados, estratégia de competição adotada pela empresa como forma de manutenção e conquista de espaços de mercado.

²⁸Segundo NEVES (1994), o couro, em sua elaboração e preparo enquanto matéria-prima para calçados, é classificado em diversas qualidades, e o grau de diferenciação de qualidade de um tipo de couro para outro encontra-se profundamente relacionado com a qualidade do couro *in natura*, ou seja, a boa qualidade do gado repercute no couro. Isto porque a relação gado bem cuidado-couro de melhor qualidade é muito intrínseca, e couro de melhor qualidade *in natura* normalmente resulta (se bem trabalhado no processo de curtimento) em peças de qualidade superior. Assim, o produto diferenciado em questão relaciona-se profundamente com esses fatores.

Atualmente, a empresa vende 50% de sua produção de couro *Wert-Blue* para o mercado interno e 50% para o mercado externo, fato que se repete na produção de couro semi-acabado e que somente se altera na produção de couro acabado²⁹, cujo total de produção é direcionado para o mercado interno.

Apesar das dificuldades enfrentadas no início de sua instalação, a empresa vem apresentando nos últimos anos resultados satisfatórios em sua rentabilidade, capazes de fazer frente aos financiamentos necessários à obtenção de capital de giro e de manter a empresa operando com uma margem de lucro razoável. (CYPRIANO, 1994).

Indústria de Calçados S.A - Incasa

No processo de industrialização "comunitária" de Toledo, surge, em 1982, a Incasa, segunda empresa comunitária local. Resultado de um efeito em cadeia de consumo derivado de um encadeamento produtivo para frente, surgida a partir de um movimento industrial centrado na Frigobrás e apoiada no surgimento da Incopesa, configura-se efetivamente como mais um elemento encadeado no processo de desenvolvimento local.

Para que a empresa se estabelecesse foi preciso que o seu capital social inicial fosse ampliado. Da mesma maneira como ocorreu com a Incopesa, houve um movimento de captação de novos acionistas no município, porém, agora, visando fundamentalmente à participação de pequenos investidores.

Diversas reuniões foram realizadas nas zonas urbana e rural do município com a intenção de conquistar novos acionistas e de difundir a idéia dos empreendimentos comunitários, para que novas iniciativas dessem

²⁹Segundo CYPRIANO (1994), entende-se por couro acabado o couro que recebeu em seu processo de curtimento um tratamento diferenciado, o qual eleva sua qualidade e seu acabamento e permite que, quando vendido como matéria-prima básica de indústrias de calçados, seja utilizado na fabricação de calçados de maior qualidade e mais resistentes.

continuidade ao processo. Novamente, o fato de as pessoas envolvidas pertencerem ao município deu credibilidade idéia, o que, somado ao sucesso inicial da Incopesa, facilitou a ampliação do capital e do número de acionistas.

Ao final da campanha, conseguiu-se a ampliação do número de acionistas, dos 58 iniciais para 127, bem como um importante aumento do capital da empresa. Em outubro de 1982, a indústria já tinha condições de começar a funcionar. Contudo, a falta de mão-de-obra local apta a trabalhar na fabricação de calçados obrigou a Incasa a despender grandes valores em treinamento, pois todo o pessoal utilizado não possuía previamente nenhum conhecimento prático ou teórico sobre a atividade. Tal dificuldade foi parcialmente superada, pois era intenção de todos os acionistas que a mão-de-obra utilizada fosse unicamente local, como uma forma de combater o nível de desemprego do município.

Assim, o período de fins de 1982 e início da 1983 foi utilizado para treinamento e estruturação da linha de produção da empresa. Em conseqüência disso, muita matéria-prima foi desperdiçada, causando um grande ônus à empresa.

Mas as dificuldades não pararam por aí. A falta de recursos humanos especializados no gerenciamento dificultou uma eficiente administração da firma, provocando prejuízos, desentrosamento entre a diretoria e o Conselho de Administração, produção mal acabada e, conseqüentemente, a formação de estoques com pouca saída. Como os problemas de capital e de desperdício intensificaram-se com a inauguração da empresa em 1983, efetuou-se uma chamada urgente de capital junto aos acionistas. Porém, como não foi atingido o montante desejado, foi necessário buscar recursos junto ao BADEP através de um empréstimo. (PEREIRA, 1985b).

Somado a esses problemas outro se apresentava: a empresa havia se inserido numa estrutura de mercado oligopolizada, onde as barreiras à

entrada são de ordem técnica e de escala de produção. O mercado era controlado por grandes indústrias de São Leopoldo (RS) e Franca (SP), possuidoras de plantas industriais mais modernas e tecnologicamente avançadas, mão-de-obra treinada e abundante e estruturas de distribuição mais eficientes. Esses elementos, segundo BAIN (1986), configuram-se como importantes barreiras à entrada nos mercados, o que dificulta o acesso de indústrias a maiores fatias do mercado consumidor e o seu estabelecimento.

Na verdade, os problemas na produção e na colocação do produto no mercado foram diagnosticados como sendo principalmente resultantes de inabilidade gerencial, fator de desequilíbrio nos processos de desenvolvimento que torna as empresas mais vulneráveis ou até mesmo inviáveis. Tais fatos provocaram a troca da diretoria da Incasa, mas não foi suficiente para solucionar os problemas enfrentados pela empresa.

Essas dificuldades do primeiro ano de funcionamento, atreladas às falhas de produção e administração, geraram para a empresa ao final de 1983 uma situação de baixa liquidez, alto endividamento, baixo faturamento com altos custos de produção, crescentes gastos com despesas de ordem financeira, acumulação de estoques de produto acabado e grande necessidade de capital de giro. Esses fatos, aliados a várias dificuldades de distribuição dos produtos nos mercados, derivadas do fato de que a maior parte dos canais de distribuição encontravam-se controlados pelas empresas líderes, fizeram com que a empresa fechasse o ano de 1983 com prejuízo. (GONZATTO, 1984).

Nos anos seguintes, 1984-85, a Incasa conseguiu corrigir esses erros e, com a intenção de conquistar novos consumidores e mais espaço no mercado, lançou uma nova linha de produtos, definida como sendo de boa qualidade e preço acessível. Para que obtivessem êxito nessa nova estratégia, diversas medidas foram tomadas pelo Conselho de Administração e pela nova Diretoria Administrativa. A produção foi

estruturada a partir de dois mostruários, um para primavera-verão e outro para outono-inverno, colocados no mercado via apresentação em feiras. Eles foram bem aceitos e possibilitaram à empresa uma certa recuperação financeira. (PEREIRA, 1985b).

Buscando equilibrar suas contas e obter lucros maiores, a empresa promoveu diversas alterações nas linhas de produção, via contratação de novos técnicos, estimulando também a formação de técnicos locais, através de cursos de treinamento, e do apoio técnico do CEAG.

Esses fatos, aliados a uma nova subscrição de capital ocorrida em fins de 1984 por parte de seus acionistas, possibilitaram à empresa fechar o ano de uma forma mais equilibrada, fato que se repetiu em 1985.

Durante os primeiros meses de 1986, em função do Plano Cruzado, a situação financeira da empresa melhorou. Contudo, devido ao processo recessivo deflagrado no início de 1987, a empresa passou por sérios problemas, principalmente por causa da lentidão de reação de sua estrutura administrativa que estava amarrada ao Conselho de Administração. (RUARO, 1994).

Em função da profunda instabilidade econômica que se instalou no País no período 1987-88 e das dificuldades concorrenciais existentes em seu mercado de atuação – cujas empresas líderes conseguem colocar no mercado produtos melhores a preços mais reduzidos, devido à sua tecnologia de fabricação, à existência mais abundante de mão-de-obra especializada em seus locais de origem e principalmente a ganhos de escala –, a Incasa, com imensos problemas de operação na sua forma comunitária, passou em fins de 1988 para o controle acionário de um único grupo empresarial, o grupo Comil de Cascavel-PR. Porém, o grupo depara-se com os mesmos obstáculos anteriormente citados, impossibilitando a efetivação do empreendimento e a obtenção de lucros. Assim, desiste do empreendimento e fecha as portas da empresa em julho de 1991.

Em virtude das dificuldades encontradas, ampliadas com a lentidão das tomadas de decisão, e do fato de a empresa inserir-se num mercado de competitividade bastante acirrada – que segundo REIS (1994) era dominado por aproximadamente 20 empresas, que controlam aproximadamente 60% do mercado nacional –, a Incasa manteve paralisadas suas atividades até 1993, quando foi adquirido o controle acionário por um pequeno grupo de empresários toledanos.

Esses reabriram a empresa no mês de maio de 1993 e, após se adaptarem aos problemas da empresa, colocaram sua linha de produção em trabalho a partir de março de 1994. De lá para cá estão se colocando no mercado de forma lenta e gradual, contando com o apoio da prefeitura municipal.

A Incasa vem se inserindo em nichos de mercado passíveis de ocupação, onde sua operacionalização com rentabilidade pode ser alcançada, fundamentalmente, fabricando produtos a preços mais acessíveis e que possuam ganhos de qualidade que proporcionem ao consumidor uma boa relação custo-benefício.

Bombonato Indústria e Comércio de Calçados Ltda. - Bompel

Em 1980, no movimento de industrialização comunitária, após a criação da Incopesa e a colocação do couro no mercado regional, foi fundada a Bompel – Bombonato Indústria e Comércio de Botas Ltda., que inicialmente começou com a produção de calçados em pequena escala (30 a 40 pares por dia). (GONZATTO, 1984).

Essa nova empresa, apesar de não possuir a configuração de "comunitária/associativista" das anteriores, é resultado da união de dois pequenos empresários locais, que a partir da matéria-prima local abundante – o couro – resolveram investir em sua transformação e industrialização.

Conforma, assim, mais um elo nos encadeamentos produtivos e também um efeito em cadeia de consumo originados no município a partir da Frigobrás.

Os sócios fundadores da empresa uniram capital e conhecimento técnico com a intenção de ocuparem um espaço de mercado na produção de calçados local e regional, aproveitando as oportunidades do movimento de industrialização municipal. Porém, dadas as dificuldades para atuação no mercado de calçados esportivos e sociais, ramo inicial da empresa, um dos sócios-gerentes percebeu que o caminho de atuação da empresa nesse segmento seria muito difícil, devido às barreiras à entrada existentes e às suas condições de concorrência.

Tais barreiras, derivadas de vantagens de diferenciação dos produtos das firmas já estabelecidas e de custos mais reduzidos resultantes de economias de escala, acabaram por estimular a empresa a adentrar num nicho de mercado mais específico.

Assim, a empresa parte para o segmento da fabricação de calçados de segurança, pois percebe a existência de uma grande demanda local pelo produto, identificando a Frigobrás-Sadia como um grande cliente, a qual na época adquiria esse tipo de produto de São Paulo e Rio Grande do Sul. Destaque-se nesse momento que graças ao encadeamento produtivo para frente da Incopesa em relação à Frigobrás, foi estimulado o encadeamento para trás efetivado com o surgimento da Bompel.

Identificado então o mercado de calçados de segurança como um espaço de atuação, um nicho de mercado específico capaz de absorver investimentos e possibilitar retornos a médio prazo, os proprietários da Bompel passam a realizar alguns experimentos na fabricação desse tipo de calçado para venda à Frigobrás, obtendo resultados muito interessantes, tal como testemunha o gerente da empresa: "Fiz alguns para experimentar e eles gostaram. Aí parti para uma fabriqueta [maior]." (BOMBONATTO, 1990, p. 33).

Dessa maneira, a Bompel percebeu que havia um grande mercado para esse tipo de produto, o que possibilitou a consolidação da empresa. Surge então a Bompel – Bombonato Indústria e Comércio de Botas Ltda., que mais tarde altera seu nome para Bompel – Bombonato Indústria e Comércio de Calçados Ltda.

Atualmente, a fábrica ocupa instalações de grande porte, conta com cem funcionários, produz 1.500 pares de calçados por dia e vende seus produtos para todo o país e até para o exterior. Segundo BOMBONATTO (1994), a empresa é a segunda do setor no Brasil a adotar o sistema de produção de calçados de segurança com solado, de PVC ou de poliuretano, injetado diretamente no cabedal (couro manufaturado e estruturado para calçados).

Apesar de seus produtos alcançarem diversos mercados, a recessão pela qual passou e passa a economia brasileira tem dificultado a operacionalidade da empresa, obrigando-a a diversificar cada vez mais sua produção como forma de contornar os problemas representados pela instabilidade do mercado interno e pela concorrência.

Hoje a empresa coloca no mercado 35 modelos de calçados de segurança, com três níveis de qualidade (primeira, segunda e terceira), para conquistar maiores fatias do mercado. Tal solução, adotada pela empresa para continuar operando, mostrou-se razoável, uma vez que a outra opção, a de inserir-se no mercado de calçados esportivos e sociais, revelou-se anteriormente mais complicada. (BOMBONATTO, 1994).

Somando-se a isso o fato de a fabricação de calçados de segurança não exigir alterações compulsórias ditadas pela moda, o que significa menores custos de diferenciação, a empresa investiu e investe cada vez mais na tecnificação e na qualidade de sua produção, buscando redução de custos e elevação do padrão de seus produtos, dois elementos

considerados pela empresa como fundamentais para conquista e manutenção de seus mercados.

Indústria e Comércio de Facas – Incofacas

Todo o processo desencadeado em Toledo com a formação dos empreendimentos comunitários estimulou o surgimento de diversas outras empresas que não possuíam (e não possuem hoje) uma formação de capital comunitário, mas que nasceram do desejo de investir no município.

Entre elas encontra-se a Incofacas, originada da iniciativa de seu sócio fundador, Décio Holzback, que decidiu colocar em prática um razoável conhecimento da produção de ferramentas e facas, resultante da experiência de sua família na arte de fabricação desses utensílios, herança de seu avô que as fabricava na Alemanha. Com essa experiência, somada à de seu pai e de seu tio, que exerciam o mesmo ofício em São Leopoldo (RS), ele funda em Toledo em 1983 uma pequena fábrica do ramo da cutelaria e de ferramentas, batizada de Incofacas. (GONZATTO, 1984).

Essa atividade constituía-se em um grande filão de mercado local/regional próprio para a produção de facas, garfos, carneadeiras, sangradeiras, dadas as características étnicas culturais de formação da população regional e a existência no município da Frigobrás-Sadía. "Esta região dá muito gaúcho, todos loucos por churrasco. Bom para quem faz facas [...]. Estou investindo agora na linha profissional, para curtumes e matadouros que também existem em quantidade na região." (HOLZBACH, 1990, p.33).

Aliado às boas condições de mercado e à experiência no ramo, foi também importante para sua implantação o apoio recebido da administração pública local, através da doação de terreno, isenção de impostos e ligação da rede de alta tensão, sem contar a reduzida burocracia para a implementação de novas empresas no local. (HOLZBACH, 1994).

A Incofacas surgiu também inserindo-se no movimento de encadeamentos produtivos para trás, essencialmente como um efeito em cadeia de consumo para trás, complementando a órbita econômica em torno da qual gravitam várias empresas regionais e locais a partir da empresa central, a Frigobrás, uma vez que a mesma é grande demandante dos produtos fabricados pela empresa.

Inserindo-se num mercado altamente oligopolizado e produzindo inicialmente um produto diferenciado de alta qualidade colocado no mercado de brindes e presentes, a empresa posteriormente ampliou para a linha industrial específica para curtumes, abatedouros e frigoríficos. (HOLZBACH, 1994). Uma vez que as grandes empresas do setor não atendiam à demanda dos frigoríficos por facas, cutelos e outros instrumentos com desenhos destinados a trabalhos específicos (tais como cortes especiais, remoção de nervos e de peitos inteiros, de couro, abate, etc.), a Incofacas passou a ocupar esse espaço inicialmente em nível local, depois regional e atualmente vendendo para todo o país.

Indústria e Comércio de Plásticos Ltda. - Ondina

Apesar desse movimento geral de intensificação da industrialização local, manteve-se aberta uma lacuna de mercado complementar detectada logo no início nos estudos desenvolvidos pelo CEAG-ACIT: a falta da instalação no município de uma indústria de plásticos e embalagens plásticas. Essa idéia, que havia sido preterida inicialmente em 1980 em favor do curtume (Incopesa), é retomada por dois empresários locais no ano de 1982.

Tais empresários, proprietários de uma madeireira localizada no município, enfrentavam no início da década de 80 sérios problemas na manutenção e funcionamento de sua empresa, dada a sensível redução na região de sua matéria-prima básica, a madeira. Resolvem, então, em 1982,

assumir a idéia da CEAG/ACIT de montar uma indústria de embalagens plásticas. (GONZATTO, 1984).

Assim, em função da grande demanda local por esse tipo de produto, principalmente por parte da Frigobrás-Sadia, transformam a madeireira numa indústria de plásticos. Desse modo, consolidam ainda mais a órbita de empresas em torno da firma centro e complementam o processo de encadeamentos produtivos para trás resultantes de efeitos em cadeia de consumo a partir do complexo industrial líder, inserindo-se assim num novo tipo de atividade econômica e possibilitando maiores níveis de crescimento e desenvolvimento regional.

Inicialmente, a Ondina denominava-se Indústria e Comércio de Embalagens Plásticas e Madeira Ltda. Com o passar do tempo e com a consolidação da indústria de plásticos, setor que passou a operar única e exclusivamente, alterou seu nome para Ondina – Indústria e Comércio de Plásticos Ltda. (FABRE, 1994).

Os motivos que levaram os dois empresários a investirem neste segmento de mercado referem-se basicamente à já citada identificação de uma demanda local/regional bastante interessante por plásticos, embalagens plásticas e demais produtos do setor, o que somado aos incentivos oferecidos pela prefeitura justificavam o investimento inicial no setor.

No começo das operações da empresa, o grande mercado consumidor dos produtos fabricados pela Ondina era regional, sendo que 70% do mercado demandante dos produtos da empresa era representado pelo frigorífico da Frigobrás. Contudo, com o crescimento de suas atividades, o aprimoramento de sua produção e posterior conquista de novos mercados, essa dependência foi diminuindo sensivelmente, de tal modo que atualmente o mercado regional representa apenas 25% da demanda da produção da empresa. (FABRE, 1994).

Hoje a empresa atua em praticamente todo o Estado do Paraná e boa parte das regiões Sul, Centro-Oeste e Sudeste. Produz plásticos de alta e de baixa densidade, com uma linha diversificada de produtos, com vistas ao atendimento das demandas específicas dos clientes, como forma estratégica de assegurar sua sobrevivência no mercado, atingindo uma produção de 130 produtos básicos, modificáveis conforme as necessidades dos clientes. Segundo FABRE (1994), o mercado de atuação da empresa encontra-se em crescimento devido à conquista de novos mercados e às novas necessidades de embalagens dos diversos setores produtivos atingidos pela empresa.

Em seu processo de consolidação e crescimento, a empresa operava com uma produção de 20 toneladas de plásticos/mês; hoje produz 130 toneladas/mês, pretendendo ampliar para 300 toneladas/mês, através da ampliação e aprimoramento de suas linhas produtivas. (FABRE, 1994). Com essa estratégia e devido ao fato de o mercado de sua inserção ser um mercado oligopolizado diferenciado bastante diversificado, a Ondina busca hoje conquistar mercados e distâncias cada vez maiores, calcada essencialmente na diferenciação e elevação da qualidade de seus produtos como forma de suportar e enfrentar a concorrência do mercado.

4 PERFIL GERAL DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS E A DINÂMICA DOS MERCADOS DE ATUAÇÃO

Após a apresentação de cada uma das empresas selecionadas, reuniram-se neste capítulo informações atuais que permitem traçar o perfil delas, enfocando as áreas econômico-financeiras, produtivas, tecnológicas e mercadológicas. Além disso, apresentam-se aqui dados referentes ao município para que seja possível perceber os impactos causados pelas empresas comunitárias na economia e na sociedade local, sob o ponto de vista do crescimento econômico.

A partir disso, constatou-se que a maior parte delas inseriu-se em mercados oligopolizados que apresentaram diversas barreiras à entrada, dentre as quais destacam-se as de ordem financeira, necessárias à sua inserção. Três delas possuem constituição de companhia limitada e duas de sociedade anônima.

No início de suas operações, a maior parte delas passou por um momento de captação de capital local e posteriormente via empréstimos, essencialmente junto aos bancos governamentais, principalmente o BADEP. Caracterizavam-se por possuírem um pequeno patrimônio, que foi se ampliando de forma satisfatória, principalmente no caso da Ondina, da Incopesa e da Bompel. Destaque-se que nenhuma das cinco empresas possui filiais, e além disso estão estabelecidas em instalações industriais próprias.

Ainda em seus primeiros anos de existência a maior parte delas operou com prejuízo; porém, com o passar do tempo, as dificuldades foram sendo superadas e atualmente quatro delas encontram-se com uma situação econômica estável, em relação à sua rentabilidade. A Incasa é a única que tem enfrentado constantes dificuldades financeiras, pois a estrutura de

mercado na qual se inseriu é mais complexa e talvez a mais concentrada. Segundo REIS (1994, p.140-142), 20 empresas nacionais, de um total estimado em aproximadamente 4.000 no setor, controlam dois terços do faturamento da área. Nesse setor, as economias de escala fazem-se sentir mais e possibilitam melhores condições de competição às líderes de mercado, o que levou a empresa a fechar duas vezes as suas portas desde o início de suas operações. Apesar disso, encontra-se atualmente funcionando e buscando conquistar espaços de mercado, principalmente em nível regional, visando à obtenção de lucros que possam mantê-la operando.

Para que seja possível entender as condições de competição dessas empresas no mercado, faz-se necessário verificar a atual situação de sua estrutura produtiva. Veja-se o quadro abaixo:

QUADRO 2 - PRODUÇÃO E DEMANDA DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS SELECIONADAS, EM TOLEDO - 1994

EMPRESA	TIPOS DE PRODUTOS		ORDEM DE IMPORTÂNCIA DOS PRODUTOS NO FATURAMENTO	
	Desde a Instalação	Acrescentados		
Incopesa	Couros Wert-Blue, Couros semi-acabados e acabados	Nenhum	Couros semi-acabados Couros Wert-Blue Couros acabados	50% 35% 15%
Incasa	Calçados masculinos em geral Tipo: social, mocassim e dock sider	Nenhum. Ocorreram apenas variações de modelos, devido a alterações na moda que implicaram modificações da demanda	Sapatos masculinos Sociais Dock-sider Mocassins	 35% 35% 30%
Bompel	Calçados de segurança Tipo: botinas, botas, coturnos, sapatos e botas térmicas	Nenhum em especial. Foram criados apenas vários níveis de qualidade dos produtos que variam de 1º a 3º qualidade	Botinas Botas Botas térmicas Coturnos e sapatos	50% 25% 20% 5%
Incofacas	Facas artesanais, de utilidade geral e frigoríficas; garfos; espadas artesanais; e chairas	Diversos, principalmente devido a solicitações do mercado consumidor, tanto a varejo quanto a atacado	Facas de uso geral Facas artesanais Facas frigoríficas Espadas artesanais Outros	30% 25% 20% 15% 10%
Ondina	Embalagens plásticas de alta e de baixa densidade; sacolas promocionais; embalagens frigoríficas; sacos para cereais; bobinas técnicas; e embalagens em geral	Diversos, variando conforme o mercado consumidor	Embalagens em geral Embalagens frigoríficas Bobinas técnicas Sacos para cereais Sacolas promocionais	40% 25% 20% 8% 7%

FONTE: Pesquisa de Campo

Percebe-se que apenas a Incofacas e a Ondina acrescentaram novos e diferentes produtos às suas linhas produtivas, motivadas essencialmente pela detecção de uma demanda suficientemente forte por novos produtos que tem possibilitado retornos representativos para elas. Vê-se também que as cinco apresentaram pequena capacidade de diferenciação de produtos, atuando com linhas de produção que apresentam um comportamento homogêneo e bastante estável ao longo do tempo.

Todas promoveram grandes alterações em suas estruturas de produção, motivadas fundamentalmente por modificações nos mercados consumidores de seus produtos e por diferenças entre a capacidade instalada e efetiva de produção, que se devem essencialmente à falta de constância no fornecimento da matéria-prima de qualidade, à adequação da produção à real demanda de mercado e às oscilações da demanda e do mercado consumidor (quadro 3).

QUADRO 3 - CAPACIDADE DA PRODUÇÃO INSTALADA E EFETIVA DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS SELECIONADAS, EM TOLEDO - 1994

EMPRESA	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO		CAPACIDADE INSTALADA		MOTIVO DA DIFERENÇA ENTRE CAP. INST. E EFETIVA
	Instalada	Efetiva	Expansão	Motivo	
Incopesa	1 000 peles/dia em média	800 peles/dia	De 300 peles /dia para 600 e para 1 000	Aumento da demanda do mercado interno e externo	Falta de constância no fornecimento de matéria-prima de qualidade fundamental à produção
Incasa	500 pares/ dia de calçados	100 pares/dia	Não houve	Foi superestimada a demanda do mercado	Adequação da produção à real demanda de mercado
Bompel	2 000 pares/dia de calçados	1 500 pares/dia	De 500 pares/dia para 1 000 e para 2 000	Crescimento do mercado	Oscilações da demanda de mercado
Incofacas	10 000 un./ mês	3 000 un./mês	De 2 000 un./mês para 5 000 e para 10 000	Demanda do mercado	Oscilações do mercado consumidor
Ondina	170 t/mês de embalagens plásticas	130 t/mês	De 20 t/mês até chegar a 170 t	Conquista de novos clientes, sendo que a demanda latente ainda não se esgotou	Motivos de ordem técnica (manutenção, folgas, etc.)

FONTE: Pesquisa de Campo

Como se verifica, as alterações de mercado proporcionaram às empresas níveis de capacidade produtiva acima da efetivamente utilizada, dando-lhes uma margem razoável de ociosidade na estrutura de produção, que se mantém essencialmente em função do comportamento oscilante do mercado consumidor e do fornecimento da matéria-prima. Observa-se ainda que todas, exceto a Incasa, alteraram sobremaneira sua estrutura produtiva, ampliando e modernizando suas linhas de produção, com vistas à fabricação de produtos melhores, mais bem acabados e com menores preços, dadas as condições de concorrência e a necessidade de maior inserção em seus respectivos mercados de atuação. Como se nota, a elevação do nível de qualidade dos produtos e a redução de preços configuram-se como as melhores estratégias de competição adotadas pelas empresas.

No estudo de campo, conforme pode ser observado nos quadros em anexo, constatou-se que as empresas trabalham com a adoção do sistema produtivo sob encomenda, com o qual tendem a reduzir seus investimentos em estoques.

As principais matérias-primas atualmente utilizadas por elas, como o couro, o PVC e o poliuretano, são, em sua maioria, originários de outras regiões do Estado e do País. Essa situação se mostra completamente diferente da verificada no início do processo, quando o couro representava a maior parte da matéria-prima utilizada de origem local. Apesar da profunda mudança na situação enfrentada pelas empresas comunitárias, elas conseguiram se adaptar e continuam produzindo diversos bens de consumo.

Com referência ao nível de atualização tecnológica de produção das empresas, verifica-se que duas das empresas estudadas classificam sua tecnologia como ótima, outras duas classificam como boa e uma como simples (quadro 1A).

Observa-se ainda que a totalidade das empresas preocupam-se com o aprimoramento tecnológico de seus parques fabris. A sistemática utilizada na obtenção de informações a respeito do aprimoramento tecnológico do setor passa pelos seguintes elementos:

- a) duas utilizam o grupo de qualidade;
- b) uma utiliza trabalho em equipe;
- c) duas têm outras sistemáticas de manutenção de sua atualização com o mercado, como assinatura de revistas especializadas e visitas a centros de pesquisas e a outras empresas ou centros (quadro 4A).

Todas são possuidoras de um parque fabril que atende à demanda, dadas as atuais condições de produção e de mercado. Porém, caso fosse necessária a ampliação de seus parques de máquinas, apenas uma delas se utilizaria de maquinário importado, as outras conseguiriam no mercado interno as máquinas necessárias para sua atualização tecnológica (quadro 2A).

Em relação aos produtos das empresas, quase todas possuem em média quatro produtos básicos considerados carros-chefes de suas vendas, responsáveis por mais de 80% de seus faturamentos, e apenas a Incofacas e a Ondina, desde o início de seu funcionamento, lançaram novos produtos, em função das características de seu mercado de atuação (quadro 3A). Todas afirmaram que os principais fatores impulsionadores de novos lançamentos resumem-se a:

- a) alterações nos mercados consumidores – modificações da demanda;
- b) redução de custos de produção;
- c) solicitações específicas de clientes.

Para o estudo de novos produtos (lançamentos) para o mercado, todas contam com uma equipe formada. Três delas investem em pesquisa e desenvolvimento interno voltado para a obtenção de novos produtos, novos

sistemas de produção e redução de custos. As outras duas não investem em P&D, mas mantêm-se informadas e atualizadas com o mercado através de coleta de informações junto aos seus representantes, de visitas às feiras de produtos de seus setores de atuação e da assinatura de revistas especializadas (quadros 3A e 4A).

Todas informaram possuir controle de qualidade nos produtos elaborados, função que é realizada por técnicos especialmente contratados e por equipes de apoio montadas com diversos funcionários selecionados. Esse controle se dá essencialmente através de exame peça por peça e de amostragem (quadro 4A).

Com referência às informações de mercado, as cinco empresas informaram depender muito da demanda do mercado nacional, três delas operam com grande inserção no mercado regional-estadual e apenas uma exporta (quadro 6A).

Assim, pode-se perceber que as empresas em questão inseriram-se em estruturas de mercado oligopolizadas, onde as barreiras à entrada ainda revelam-se obstáculos bastante consideráveis a serem superados para sua efetiva instalação e consolidação no segmento de atuação. Seus principais competidores estão colocados no mercado interno e as disputas que enfrentam por fatias de mercado nesta estrutura são mais acirradas, dadas as suas condições de inserção e operação. Desse modo, elas ocupam um espaço mínimo do mercado nacional, cuja participação percentual oscila de 1% a 8,5%. Em termos de tamanho, três são consideradas médias, uma pequena e uma mini (quadro 7A).

Todas relataram que as principais estratégias de concorrência das empresas participantes em seus mercados passam pelo estabelecimento de vantagens-redução de custos, diferenciação de produtos, nível de qualidade, menores preços e acesso mais rápido aos mercados consumidores (quadro 7A). Por operarem em estruturas de mercado

oligopolizadas diferenciadas, mistas e concentradas, onde a número de empresas dominantes – controladoras das maiores fatias de mercado – é muito pequeno, elas encontram dificuldades de operação, resultantes de baixos níveis de diferenciação dos produtos, escala de produção e grau de tecnologia utilizado, onde os principais obstáculos (barreiras) à entrada são:

- a) escala de produção;
- b) controle de canais de distribuição;
- c) existência de mercados cativos;
- d) nível de atualização tecnológica de produção;
- e) marketing;
- f) disponibilidade de mão-de-obra treinada.

Esses fatores determinam uma condição de sobrevivência e operação bastante difícil para as empresas comunitárias, uma vez que a maior parte das empresas em análise, além de se confrontar com os elementos acima citados, deve também competir com marcas de produtos já estabelecidas e consolidadas no mercado e que, por conseguinte, conta com um diferencial concorrencial muito relevante a seu favor na disputa pelo consumidor.

Em relação aos recursos humanos dessas empresas, verifica-se que conjuntamente geram um total de 334 empregos diretos. Como se pode observar na tabela 1, três das empresas geram um número de empregos diretos bastante similar, oscilando em torno de 100.

TABELA 1 - NÚMERO DE EMPREGOS DIRETOS GERADOS PELAS CINCO EMPRESAS COMUNITÁRIAS, EM TOLEDO - 1994

EMPRESA	NÚMERO DE EMPREGOS	
	Abs.	%
Incopesa	102	30,54
Incasa	22	6,59
Bompel	98	29,34
Incofacas	12	3,59
Ordina	100	29,94
TOTAL	334	100,00

FONTE: Pesquisa de Campo

Com referência à qualidade dessa mão-de-obra, três das empresas informaram que após realizarem constantes treinamentos possuem hoje um conjunto de trabalhadores razoavelmente treinado/preparado para o trabalho de produção de suas áreas de atuação. Uma delas apontou como baixo o grau de treinamento/especialização da mão-de-obra, o que lhe acarreta grandes e constantes investimentos em treinamento. A Incofacas, que atua no ramo de cutelaria, informou que o grau de treinamento de seus operários na atividade que realizam é alto, uma vez que é de interesse do próprio trabalhador se especializar, dado que na empresa os empregados recebem por produtividade e conforme a qualidade do produto acabado (quadro A9).

Quanto à oferta de mão-de-obra para seus setores de produção, todas as empresas afirmaram que a mão-de-obra treinada é pouco disponível, enquanto é grande a oferta de mão-de-obra desqualificada, o que implica constantes treinamentos de pessoal por parte das empresas, repercutindo em aumentos dos custos de produção. Segundo as empresas, as opções/alternativas para resolver esse problema passam necessariamente pelo constante treinamento interno, procura de operários treinados no setor em outras cidades e aumento do percentual de capital fixo na combinação de produção da empresa – como o crescente uso de máquinas e equipamentos que possam tornar o processo de produção mais automático, por exemplo, via utilização de máquinas de controle numérico computadorizado.

Na verdade, essa procura de mão-de-obra fora do município contradiz com a proposta de desenvolvimento embutida no movimento das empresas comunitárias de Toledo, cujo objetivo primordial era de, através do aumento da geração de empregos local, combater a evasão populacional da cidade e absorver a mão-de-obra local oriunda da agricultura. Mas a melhoria do padrão de produção delas estava atrelada a um profundo aperfeiçoamento do nível de especialização da mão-de-obra utilizada, o que garantiria melhores padrões de competitividade. Por isso, elas passaram

a buscar fora de Toledo a mão-de-obra de maior qualidade de que necessitavam, até que no município se iniciasse o processo de capacitação da mão-de-obra.

Apesar desse fato, tal objetivo foi de certa forma atingido, pois o percentual de mão-de-obra externa ao município utilizada pelas empresas comunitárias é muito pequeno, quando comparado aos efeitos gerais do processo e ao grande número de operários locais utilizados por elas. Segundo dados da Secretaria de Estado da Fazenda, a participação das empresas comunitárias na arrecadação do município chegou a 15% em 1993.

5 OS IMPACTOS SÓCIO-ECONÔMICOS DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS EM TOLEDO

Na análise dos efeitos do processo de industrialização de Toledo, a partir do início dos anos 80 e do advento das empresas comunitárias, o estudo e a identificação dos impactos econômicos e sociais ocorridos no município, surgidos a partir dessas empresas, revelam-se elementos de fundamental importância para a caracterização do movimento de crescimento econômico local.

Segundo GONZATTO (1984), o efeito benéfico das empresas comunitárias, e mesmo daquelas que surgiram motivadas pelos estímulos locais, pode ser verificado pela geração de novos empregos urbanos no município, o que possibilitou uma sensível redução do nível de desemprego local, de 8% em 1980 para 4% em 1984.

Com a retenção e aplicação do capital local em empreendimentos que aí surgiram, agregando poupanças locais, que migraram da especulação financeira para a produção, verificou-se o aumento da arrecadação de impostos do município e o crescimento de sua renda. Assim, cabe destacar também que, conforme testemunho dos entrevistados, as empresas comunitárias de Toledo foram e são na verdade a união de poupanças locais aplicadas em empreendimentos realizados na própria comunidade (por isso a nomenclatura de comunitárias), independentemente do número de pessoas que participaram e nelas investiram.

Esse processo de crescimento econômico desencadeado possibilitou avanços tais que, segundo a Revista Dirigente Municipal, Toledo passa da 324ª posição no ranking nacional em 1982 para a 20ª posição em 1991³⁰ (tabela 2).

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DE TOLEDO - 1982-1991

ANO	POSIÇÃO
1982	324º
1983	237º
1984	310º
1985	171º
1986	124º
1987	106º
1988	124º
1989	91º
1990	73º
1991	20º

FONTE: Revista Dirigente Municipal

Motivado pela reorganização da sua economia por meio da consolidação do parque agroindustrial da Frigobrás e das empresas comunitárias, o município passou a conviver com grandes modificações em sua posição de desenvolvimento no cenário estadual e nacional, de tal forma que, apesar de ter apenas 95.000 habitantes, é o sétimo em arrecadação de ICMS no Estado do Paraná (PARANÁ, 1993). Isso se deu pelo fato de que as características do município durante a década de 80 foram diferentes das da década de 70, pois foi na junção agroindustrial que se pôde verificar forte crescimento, o que se deu também no setor industrial urbano de Toledo, devido essencialmente à expansão do parque industrial da Frigobrás e das empresas comunitárias na forma de encadeamentos produtivos industriais surgidos a partir da Frigobrás. Esse desenvolvimento urbano daí decorrente, fomentado pelo aumento das ofertas de emprego a partir de 80, pode ser verificado na expansão do número de ligações elétricas (tabela 3).

³⁰Para a elaboração do índice em questão, a revista, conforme fonte editorial, considerou estatisticamente de forma ponderada o nível de desemprego dos municípios, leitos hospitalares por habitante, índice de alfabetização da população, número de habitantes por automóvel, renda per capita local, índice de mortalidade infantil até 2 anos de idade, arrecadação de ICMS por habitante, nível de inadimplência local, ligações residenciais da rede de distribuição de água tratada e de energia elétrica.

TABELA 3 - NÍVEL DE CONSUMO DE ENERGIA ELÉTRICA, POR SETOR, EM TOLEDO - 1980-1992

ANO	SETOR RESIDENCIAL		SETOR SECUNDÁRIO		SETOR TERCIÁRIO	
	Consumo (MWH)	Consumidores	Consumo (MWH)	Consumidores	Consumo (MWH)	Consumidores
1980	8 843	6 744	40 930	158	9 471	1 249
1981	9 973	7 223	47 928	162	8 990	1 271
1982	11 524	9 222	48 261	182	9 317	1 330
1983	13 576	10 577	53 156	192	11 085	1 406
1984	15 743	11 486	60 248	196	12 472	1 470
1985	18 030	12 476	66 868	213	14 409	1 577
1986	18 950	13 434	68 538	277	14 052	1 787
1987	21 582	14 324	76 914	287	15 500	1 941
1988	23 801	15 673	77 494	279	15 120	2 202
1989	25 795	17 141	78 536	291	15 678	2 306
1990	27 652	17 151	80 878	306	15 013	2 308
1991	29 708	17 780	84 385	336	16 013	2 418
1992	30 577	18 711	86 076	356	17 476	2 423

FONTE: IPARDES

NOTA: Dados extraídos da Base Pública do Estado.

Como se pode verificar, de 1980 a 1992, o crescimento do consumo de energia elétrica no município foi muito acentuado, ressaltando-se o setor secundário, cujo número de ligações cresceu na ordem de 125,31% no período, acarretando um aumento da demanda de energia elétrica do setor da ordem de 110,30%. Considere-se que, historicamente, dentro do modo de produção capitalista, segundo DENIS (1991), é o setor secundário que gera o maior valor agregado na produção e que, segundo HAGUENAUER (1984), normalmente gera os maiores efeitos em cadeia capazes de estimular o crescimento econômico de um país ou de uma determinada região.

Observou-se também nesse período um crescimento muito acelerado das ligações residenciais, da ordem de 177,44%, e do consumo desse setor, 245,8%. Ressalte-se ainda a existência de um crescimento bastante substancial do número de ligações do setor terciário, que atingiu um índice de elevação de 94,00%, acompanhado de um crescimento de consumo da ordem de 84,52%, demonstrando que a cidade, durante o período, passou por profundas transformações em sua organização urbana populacional e econômica.

Tal aumento no número de ligações nesses dois setores, para GONZATTO (1984), foi devido essencialmente ao surgimento do fenômeno das empresas comunitárias, que capitanearam a recuperação econômica local, gerando novos empregos urbanos, ampliando as necessidades da população urbana, estimulando de forma muito destacada a recuperação econômica do município, o que alterou radicalmente o seu adensamento populacional urbano, dado o crescimento do nível de emprego (tabela 4).

TABELA 4 - POPULAÇÃO CENSITÁRIA DE TOLEDO - 1970/1990

POPULAÇÃO	1970	1980	1990
Rural	53 899	38 288	22 608
Urbana	14 986	42 994	72 380
TOTAL	68 885	81 282	94 988

FONTE: IPARDES

NOTA: Dados extraídos da Base Pública do Estado.

Como se observa, durante esse período ocorreu um acelerado processo de esvaziamento do número de habitantes da zona rural do município e um crescente aumento na área urbana. Conforme se pôde verificar através da pesquisa, esse acelerado crescimento do número de habitantes urbanos deveu-se a dois fatores:

- a) à alteração do padrão tecnológico da produção da zona rural, que fez com que se necessitasse cada vez menos de trabalhadores;
- b) à elevação do número de oportunidades de trabalho surgidas na zona urbana do município, basicamente derivadas do expressivo crescimento do setor manufatureiro-industrial local.

Esse último fator foi desencadeado, num primeiro momento, pela consolidação e expansão crescente do parque industrial da Frigobrás-Sadia, e depois pela consolidação, expansão e ampliação dos ramos de atuação das empresas comunitárias. Isso constituiu-se em um fator tão importante que o município cresceu aceleradamente, no espaço de 10 anos, o equivalente a 1.620%, em termos de desenvolvimento, levando em conta o valor adicionado de ICMS e o crescimento da arrecadação federal e municipal (tabela 5).

TABELA 5 - COMPOSIÇÃO DO VALOR ADICIONADO, POR SETOR ECONÔMICO, EM TOLEDO - 1980-1992

ANO	SETOR PRIMÁRIO (%)	SETOR SECUNDÁRIO (%)	SETOR TERCIÁRIO (%)	TOTAL (Valores Deflacionados)
1980	57,1	24,9	18,0	100
1981	48,3	33,9	17,8	92 568 565
1982	47,7	30,2	22,1	84 186 773
1983	35,4	49,4	15,2	110 203 070
1984	42,7	35,8	21,5	105 276 870
1985	42,7	35,5	21,7	127 014 740
1986	46,2	30,3	23,5	100 641 270
1987	39,7	38,8	21,5	140 341 630
1988	33,0	46,5	20,5	131 965 650
1989	33,6	35,0	31,4	141 842 690
1990	20,3	49,2	30,5	72 140 432
1991	22,2	49,6	28,2	74 578 842
1992	21,8	49,8	28,4	80 986 091

FONTE DOS DADOS BRUTOS: SEFA

NOTA: Valores em reais de agosto de 1994 - Índice IGP-DI. Base 1980=100.

Como se pode perceber, durante os anos em questão, o setor industrial vivenciou um profundo processo de crescimento, de tal forma que este passou a assumir importante papel na arrecadação do município, o que não ocorria no início da década de 80. O setor terciário também acompanhou esse processo, dada a necessidade de um setor de prestação de serviços mais eficiente capaz de fazer frente ao crescimento e ao desenvolvimento local.

Entre os principais motivos que levaram os toledanos a investirem no setor industrial estão as crises do setor agrícola, que também exerceram influência sobre a redução da participação do setor primário na arrecadação local, de tal modo que os setores de transformação capitaneados pelas empresas comunitárias do município passaram a assumir um efetivo, crescente e destacado papel na economia local (tabela 6).

TABELA 6 - VALOR DA PRODUÇÃO E DA TRANSFORMAÇÃO NO SETOR INDUSTRIAL, EM TOLEDO - 1970/1985

ANO	PRODUÇÃO	TRANSFORMAÇÃO
1970	51 021	8 298
1975	392 413	88 600
1980	9 984 730	2 267 827
1985	1 463 363 312	450 920 717

FONTE: IPARDES

NOTAS: Dados extraídos da Base Pública do Estado.

Valores em Cr\$ 1.000, base 1970.

Conforme os dados, o município vivenciou um acelerado processo de crescimento real, tanto do valor de sua produção quanto do valor da transformação industrial, refletindo fundamentalmente numa maior participação do setor industrial nos valores gerados e produzidos no município, principalmente nos segmentos em que as empresas comunitárias se inseriram (tabela 7).

TABELA 7 - NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO E PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DOS SUBSETORES EM QUE AS EMPRESAS COMUNITÁRIAS SE INSEREM, EM TOLEDO - 1980-1989

ANO	NÚMERO DE ESTABELECIMENTOS	COURO/PELES, ARTEFATOS PARA VIAGEM (%)	PRODUTOS DE MATÉRIAS PLÁSTICAS (%)	VESTUÁRIO, CALÇADOS E ARTEFATOS DE TECIDOS (%)
1980	117	-	0,5	0,1
1981	115	-	0,3	0,1
1982	131	1,3	0,5	0,2
1983	129	1,2	0,3	0,2
1984	145	2,0	0,6	0,5
1985	151	1,5	0,6	0,5
1986	182	3,1	0,8	0,5
1987	197	1,8	0,5	0,3
1988	210	1,7	0,6	0,3
1989	220	3,4	0,7	0,6

FONTE DOS DADOS BRUTOS: SEFA

Os dados apresentados apontam claramente a existência de crescimento nos principais setores de atuação das empresas comunitárias, que foi de tal modo representativo que o setor secundário de produção passou a representar mais de um terço da composição do valor adicionado no município (tabela 8).

TABELA 8 - PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO DOS SETORES ECONÔMICOS NO TOTAL DO VALOR ADICIONADO, EM TOLEDO - 1980-1989

ANO	SETORES (%)		
	Primário	Secundário	Terciário
1980	57,09	24,92	17,99
1981	48,31	33,09	17,81
1982	47,69	30,25	22,07
1983	35,39	49,42	15,19
1984	42,74	35,01	21,45
1985	42,75	35,52	21,73
1986	46,24	30,31	23,45
1987	39,71	38,81	21,48
1988	33,03	46,50	20,47
1989	33,64	34,90	31,37

FONTE DOS DADOS BRUTOS: SEFA

NOTA: Base 1980 = 100.

Na composição do valor adicionado do município, o setor secundário parte de uma participação de 24,92% na arrecadação em 1980 para 34,90% em 1989, ou seja, apenas dez anos depois. Esse fato vem demonstrar a importância do movimento de industrialização de Toledo, que se deu de tal modo que passa de terceiro colocado em número populacional no extremo-oeste do Estado do Paraná (o primeiro município é Cascavel, seguido de Foz do Iguaçu) para primeiro em valor adicionado com origem no setor secundário (tabela 9).

TABELA 9 - VALOR ADICIONADO, POR SETOR ECONÔMICO, NA MHOP, CASCAVEL E TOLEDO - 1989

SETOR	REGIÃO (MHOP) (%)	CASCAVEL (%)	TOLEDO (%)
Primário	24,22	14,81	33,64
Secundário	27,77	20,54	34,99
Comercial	33,17	56,37	26,73
Serviços	14,84	8,28	4,64

FONTE: IPARDES

NOTA: Dados extraídos da Base Pública do Estado.

Observa-se que o papel das empresas comunitárias foi realmente importante para esse salto desenvolvimentista, pois não se restringiu apenas aos setores aqui abordados, mas expandiu-se para a formação de um pólo têxtil-fabril, com o surgimento de várias indústrias de confecções, de uma grande fiação, de uma grande tinturaria, de diversas tecelagens de porte médio e uma de grande porte. Com isso, o número de indústrias locais aumentou aceleradamente no período (tabela 10).

TABELA 10 - NÚMERO DE EMPRESAS DO SETOR SECUNDÁRIO EXISTENTES EM TOLEDO - 1980-1992

ANO	NÚMERO DE EMPRESAS		
	Comunitárias	Outras	TOTAL
1980	1	157	158
1981	2	160	162
1982	6	176	182
1983	15	177	192
1984	19	177	196
1985	33	180	213
1986	63	184	277
1987	101	186	287
1988	98	181	279
1989	105	186	291
1990	116	190	306
1991	135	201	336
1992	155	201	356

FONTE DOS DADOS BRUTOS: ACIT, FUNTEC, IPARDES

NOTA: Estão englobadas as empresas de restauração mecânica e metalúrgicas, as quais representam uma parcela total de 70 empresas no município.

Evidencia-se, portanto, um expressivo crescimento do setor, que somado à diversificação das atividades do complexo agroindustrial local, das empresas comunitárias e da Frigobrás, colocaram Toledo na posição de sétimo município em arrecadação de ICMS do Estado e vigésimo mais desenvolvido do País, gerando um relevante número de empregos diretos (tabela 11).

TABELA 11 - NÚMERO DE INDÚSTRIAS E DE EMPREGOS, SEGUNDO ATIVIDADE, EM TOLEDO - 1993

ATIVIDADE	INDÚSTRIAS	EMPREGOS	
		TOTAL	Empresas Comunitárias
Extração de Minerais	2	13	-
Transform. de Prod. Min. Não met.	27	356	-
Metalurgia	74	262	52
Mecânica	52	104	-
Material Elétrico e de Comun.	4	9	-
Material de Transportes	3	8	-
Madeira	25	310	70
Mobiliário	34	134	-
Papel e Papelão	1	21	11
Couro e Peles	2	116	116
Química	10	121	31
Prod. Farmacêuticos e Veterinários	3	28	-
Produtos de Matérias Plásticas	3	117	117
Têxtil	18	301	301
Vestuário, Calçados e Artefatos	37	310	310
Produtos Alimentares	28	4 366	21
Bebidas	2	20	-
Editorial e Gráfica	6	60	-
Diversas	25	4	-
TOTAL	356	6 640	1 029

FONTES: IPARDES, ACIT

Contudo, diversas empresas locais inseriram-se em estruturas de mercado bastante difíceis de operar e dominadas por grandes empresas com grandes escalas de produção, onde as disputas por maiores fatias de mercado são muito acirradas. Esses fatos foram e são tão importantes que cabe uma análise ainda mais pormenorizada desses acontecimentos, explorados na próxima seção.

5.1 ALTERAÇÕES NAS ESTRUTURAS DE MERCADO DE INSERÇÃO DAS EMPRESAS COMUNITÁRIAS

Com o desenvolvimento das empresas comunitárias e sua colocação nas diversas estruturas de mercado, pôde-se verificar que suas estratégias de diferenciação da produção são incipientes e resultam de sua inserção em uma estrutura de mercado caracterizada como oligopólio diferenciado.

Nos vários tipos de mercado, e mesmo nos de atuação delas, o padrão de concorrência é dado fundamentalmente pelo avanço do processo de reestruturação industrial, no qual as características das estruturas de mercado se distinguem em diversas tipologias, entre as quais a de oligopólio diferenciado, onde se inserem algumas empresas comunitárias. Nesses mercados, a criação de barreiras à entrada se enrijecem a partir da maior capacidade técnico-financeira das empresas líderes, que definem os novos padrões de concorrência.

Com a existência de empresas líderes, possuidoras diferenciais de custos de produção resultantes de economias de escala, inerentes não só ao processo de produção no interior da fábrica, mas também das demais etapas e partes do ciclo produtivo, o que se observa então é a existência de uma certa interdependência entre elas.

Na verdade, a composição dos custos gerais de produção das indústrias de um mesmo setor, entre as quais as comunitárias, embora com pesos diferentes, apresenta certa homogeneidade com as líderes, principalmente em função da estrutura de produção e de tecnologia utilizada, variando basicamente nos seguintes elementos: a escala, o acesso mais eficiente às fontes geradoras de matérias-primas e o nível de gerenciamento.

REIS (1994, p.4-5), analisando dois dos principais segmentos setoriais, nos quais as empresas comunitárias se inseriram, de couros/calçados e de

cutelaria, verificou que não existem dados disponíveis que permitam medir os valores despendidos nas diversas etapas de produção. Isso impede o desenvolvimento mais preciso de alguns pontos de análise a respeito dos setores em questão, principalmente o de couro, que permitiriam obter um conhecimento mais aprofundado da indústria e revelariam os pontos de vantagens de custos das líderes sobre as demais empresas da indústria. Segundo as próprias indústrias, a dificuldade se deve ao fato de que os dados sobre os custos são sigilosos e os critérios de contabilidade de custos variam muito de empresa para empresa.

Destaque-se que os problemas verificados em outros setores da economia brasileira durante a década de 80 assumiram níveis menores na indústria de couros e calçados. Segundo REIS (1994), esse foi um dos poucos segmentos da indústria nacional que nos últimos quinze anos apresentou como resultado desempenhos bastante positivos, independentemente da forte crise que se instalou na economia nacional durante o período.

Conforme o autor, a maior parte da produção dessa indústria está localizada em dois grandes centros produtores, com especificidades muito próprias, que representam aproximadamente 84% da produção nacional. São eles: Vale do Rio dos Sinos (RS), que produz um total de 49,6% da produção nacional de calçados, basicamente femininos, e o Estado de São Paulo, que produz 34% da produção nacional do setor, com destaque para a cidade de Franca, principal centro brasileiro produtor de calçados masculinos. Nesse setor, as 20 maiores empresas líderes são responsáveis por quase 60% do faturamento total. (REIS, 1994, p.141).

Essa indústria caracteriza-se por ser tradicionalmente utilizadora de grandes quantidades de mão-de-obra e por possuir uma estrutura diversificada, onde predominam as micro, pequenas e médias empresas, sendo reduzido o número de grandes empresas, mesmo que estas

apresentem elevada participação no total do faturamento da indústria e destacada liderança no setor. De um modo geral, pode-se dizer que na composição dos custos dessas indústrias, os pesos das matérias-primas, da mão-de-obra e do custo de produção não são muito discrepantes.

De modo geral, pode-se dizer que as empresas de maior porte possuem normalmente um maior nível de produtividade no processo de produção, fato que lhes garante um maior volume de produção e, conseqüentemente, obtenção de custos unitários quase que comparáveis aos preços de produção das demais empresas. Isto acaba por lhes assegurar uma margem de lucro maior do que o das empresas de menor porte, o que acontece essencialmente por causa da diluição de custos fixos que são capazes de dividir em maiores quantidades de produtos finais elaborados.

Assim, na comparação do custo total entre as empresas, aqueles especialmente referentes às despesas comerciais que englobam vendas e distribuição dos produtos possuem um maior peso. Isso acaba implicando a necessidade de uma maior infra-estrutura de venda e de distribuição em função do tamanho do mercado a ser atingido, principalmente quando se tratar do mercado nacional.

Observa-se, então, que a diferenciação de produtos acarreta maiores dificuldades às empresas que atuam em nichos de mercados, com bases regionais localizadas, onde o número de vendedores e as despesas com fretes são muito menores.

Nosso principal mercado de atuação é fundamentalmente localizado em nossa região e em nosso Estado. Isto se deve basicamente à necessidade que sentimos de reduzir nossos custos comparativos, uma vez que operando neste espaço de mercado, não sofremos grande concorrências das líderes de nosso setor, e conseguimos ainda grandes reduções no custo final de nossos produtos uma vez que os gastos principalmente com transporte são menores. (NEVES, 1994).

Tal observação leva a refletir sobre a coexistência das pequenas empresas numa estrutura de mercado oligopólica. Evidentemente, a busca

de uma maior segurança na interpretação desses fatos que permitisse compará-las com as grandes firmas requereria maiores informações de custos e lucratividades das várias e diferentes empresas do setor.

Assim, a título de sugestão, sustentável teoricamente no campo da Organização Industrial, é possível entender que nesse tipo de indústria, com forte dispersão de firmas, em que poucas detêm parcela significativa de mercado, a sobrevivência das pequenas empresas está essencialmente ligada a sua atuação em nichos específicos do mercado. Atuando assim com um menor raio de ação, tais empresas conseguem algumas vantagens, principalmente em termos de seus custos de transporte e de sua estrutura de distribuição, que passa a ser dimensionada com o objetivo de atender a um mercado específico.

Tal posicionamento corrobora as evidências empíricas e a análise até aqui realizada, apontando que a tendência das empresas comunitárias é de buscar cada vez mais a sua inserção nos mercados regionais onde estão suas principais áreas de atuação, sem contudo deixar de lado a penetração em mercados mais abrangentes em nível estadual e nacional.

Como se vê, a inserção de pequenas empresas nesse tipo de mercado depende de uma série de circunstâncias.

Primeiramente, depende de sua inserção e sobrevivência numa estrutura oligopólica competitiva sujeita às variações do nível de atividade econômica ocorridas no mesmo, pois em condições de crescimento econômico acompanhado de um maior poder de consumo de bens não duráveis por parte da população, não existem grandes barreiras à entrada, pelo menos no que refere aos aspectos tecnológicos e de tamanho de plantas produtivas; em condições de conjuntura econômica adversa, o ingresso ou sobrevivência das já estabelecidas torna-se mais problemático.

Em segundo lugar, pode-se dizer que as oportunidades das pequenas empresas estão localizadas ou ainda encontram-se normalmente

restritas a segmentos específicos do mercado, em nichos que não são atraentes às líderes.

Em terceiro lugar, a inserção das pequenas empresas nesses mercados também se deve à possibilidade de convivência com as grandes, em função de seu processo de reestruturação, na medida em que fornecem oportunidades para o desenvolvimento de parcerias em atividades complementares.

Se é possível a convivência de empresas de menores tamanhos nessas estruturas de mercado, isto não significa que na evolução da indústria elas possam crescer o suficiente para alcançar as líderes, especialmente as que se encontram no topo da estrutura de mercado em questão. Muito pelo contrário, elas tendem a ficar nos nichos de mercado no qual estão localizadas porque não contam com economias de escala técnicas, comerciais e financeiras capazes de habilitá-las a enfrentar a concorrência das líderes. Ou seja, a concentração relativa dos mercados acaba por reforçar o poder de mercado e de expansão das grandes empresas.

Assim, no País, durante o período analisado, a alteração da estrutura da indústria nacional de couros e calçados e a consolidação das lideranças setoriais foram marcadas pela centralização de capitais acima de qualquer outro fato. (REIS, 1994). Contudo, nesse tipo de estrutura industrial, o aumento do mercado pode acarretar, dependendo de sua dimensão, dois acontecimentos relevantes:

- a) a entrada de firmas de menor porte ou de tamanhos iguais aos das líderes;
- b) a tendência à concentração econômica do mercado em questão, via implantação de unidades produtivas de tamanhos correspondentes à expansão do mercado, por meio de grandes plantas, de estratégias de multiplantas ou da eliminação de empresas menos eficientes.

Em tal contexto, torna-se mais complicada a convivência de empresas de menor porte com as demais, porque, além do processo de aquisição tornar-se mais freqüente, as grandes empresas adotam estratégias de diversificação em indústrias correlatas.

Quando se analisa as questões das empresas comunitárias de Toledo, e principalmente dos mercados nos quais elas se inseriram, verifica-se que, com relação à conformação de uma estrutura de mercado oligopólica diferenciada, o processo de diferenciação de produtos vinculado ao processo de industrialização do couro e do aço (cutelaria) e de plásticos está restrito às grandes empresas que controlam boa parte do mercado e que desenvolvem sua política de produção e de administração da concorrência em patamares mais complexos.

Há que se observar, porém, que a diferenciação de produtos acarreta implicações dinâmicas no tipo de concorrência do mercado, na medida em que, para tal, depende de capacidade tecnológica e de suporte econômico-financeiro para introduzir no mercado os novos produtos ou alterar as características dos já existentes.

Ressalte-se que apesar de não estarem disponíveis dados comparativos entre períodos e para todos os tipos de produtos, a pesquisa de campo permitiu apurar que esses mercados caracterizam-se essencialmente como oligopólios diferenciados e que se encontram fortemente concentrados em poucas empresas líderes. Através das entrevistas realizadas, verificou-se que as empresas que não acompanham o processo de produção em escala e muito menos em inovação de produtos perderam espaços de mercado.

Contudo, como já salientado anteriormente, as barreiras à entrada nos mercados não são rígidas e podem ser alteradas à medida que outras

estratégias mais bem sucedidas sejam aplicadas por empresas localizadas à margem das líderes.

Em resumo, por serem dinâmicas as barreiras à entrada e à mobilidade, pode-se verificar que os agrupamentos (grupos) estratégicos podem se alterar de acordo com o desenvolvimento de diferenças em recursos e potencialidades. É claro que isto não significa que a forma como o mercado encontra-se estruturado não indique a liderança. Ocorre apenas que alternâncias na liderança são perfeitamente possíveis e têm ocorrido no interior dos grupos melhor situados em relação às empresas líderes. No entanto, tal fato é muito difícil de ocorrer com empresas menores, como as empresas comunitárias de Toledo.

Observa-se, assim, que o nível de competição por diferenciação entre as empresas produtoras dos tipos de bens produzidos pelas empresas comunitárias é bastante elevado e, embora os preços possam exercer alguma influência, os poucos compradores que caracterizam a demanda desses produtos reputam aos fatores relacionados à qualidade os elementos diferenciadores para a aquisição ou não do produto.

Então, como é comum em mercados oligopólicos diferenciados, a competição entre os líderes ocorre fundamentalmente através do marketing, o que exige relevantes gastos em propaganda e publicidade, bem como em pesquisa e desenvolvimento de produtos, a cargo dos modelistas, engenheiros e desenhistas mantidos pelas grandes empresas em seus quadros de pessoal.

Desse modo, a conformação do padrão de concorrência dessas indústrias implica também uma profunda dinâmica de alterações na tecnologia dos processos de produção de cada setor, podendo-se assim distinguir o fenômeno da produção em massa da produção flexível.

Em geral, a produção de calçados, de cutelaria e de plásticos encontra, de um lado, uma produção em massa através de grandes plantas e/ou de multiplantas das líderes, nas quais as economias de escala de produção são importantes para obter diferenciais de custos e maior poder de competição. De outro lado, encontra uma forma de concorrência na qual as grandes empresas associam produção em massa e diferenciação de produto como forma de conquistar maiores fatias do mercado.

Na realidade, esses dois tipos de fatores convivem ao longo da cadeia produtiva, uma vez que até determinada etapa do processo produtivo mantém-se a importância decisiva dos preços e seus fatores determinantes como elementos de competição.

Observa-se ainda que, a partir da fabricação e acabamento dos produtos, e daí para frente, diferencia-se fortemente o produto como mecanismo de expansão do mercado, pois além de criar mais uma barreira à entrada (a diferenciação de produtos), é comum às grandes indústrias dos setores em questão.

Verifica-se, então, que a indústria de couro/calçados, a de cutelaria e a de plásticos, no Brasil, corroboram a idéia de que as estruturas de mercado não permanecem em geral estáticas, mas tornam-se com o tempo dinâmicas, pois a concorrência entre as empresas impõe novos padrões tecnológicos e inovativos, que são essenciais e determinantes para a mudança dessas estruturas e de seus padrões concorrenciais. Desse modo, foi possível observar que é justamente nesse tipo de mercado que as empresas comunitárias de Toledo se inseriram e se encontram operando com graus de dificuldade variáveis, porém buscando ajustar-se às exigências do mercado e às suas condições de concorrência como forma de garantirem sua sobrevivência.

CONCLUSÃO

O objetivo primordial deste estudo foi o de analisar a consolidação do parque agroindustrial da Frigobrás-Sadia de Toledo-PR e sua complementação expressa no fenômeno do surgimento das empresas comunitárias do município. Deve-se destacar primeiramente que a Frigobrás exerceu um papel fundamental neste processo, pois a sua consolidação foi o ponto de decolagem da recuperação econômica local, desencadeada a partir de 1980, tornando possível o surgimento das empresas comunitárias.

Esse fato, que pode ser observado a partir da análise feita para o período 1980-1993 no município, fez com que o parque industrial de Toledo assumisse um papel de efetivo destaque na economia regional-local, fundamentalmente a partir da consolidação da Frigobrás-Sadia, que acabou atuando em nível local como centro-pólo de atividades, em torno da qual se originaram e ainda orbitam diversas outras.

O crescimento local só se tornou possível porque as empresas comunitárias caracterizam-se por assumirem uma postura de empresas satélites em torno das necessidades da Frigobrás, cujos ramos de atividade constituem-se, na verdade, em encadeamentos produtivos para frente e para trás, bem como em efeitos em cadeia de consumo, essenciais para o estímulo e a geração de crescimento e desenvolvimento regional-local.

Percebe-se também que, mesmo se inserindo em estruturas de mercado marcadamente oligopolizadas, onde a competição é grande e os ganhos de escala são muito representativos, as empresas comunitárias, apesar das dificuldades econômicas e técnicas enfrentadas, ainda sobrevivem, produzindo, gerando empregos e aumentando a arrecadação do município. Mas para que elas chegassem até aqui, foi necessário que

passassem por um profundo processo de transformação/modificação, a começar por suas estruturas de produção, por sua inserção nos mercados e por sua organização administrativa.

Tal necessidade de transformação deu-se de modo tão forte que a maior parte delas nem começou com a configuração de "comunitárias", e as que começaram tiveram que mudar, pois o número elevado de associados constituiu-se historicamente, conforme o testemunho dos entrevistados, num entrave a seu bom funcionamento. Dada a morosidade das decisões a serem tomadas, resultante da falta de unanimidade, pois todos os investidores nas empresas (os sócios) julgavam-se no direito de opinar e interferir no gerenciamento, foi inviabilizada sua eficiente administração.

Assim, apesar de a maior parte delas continuar a ter controle acionário de empresários toledanos, o número de sócios participantes foi sensivelmente reduzido, caracterizando-se atualmente muito mais como iniciativas privadas locais de desenvolvimento e produção do que estímulos a movimentos sociais de organização local. É justamente este o caso da Incofacas e da Ondina, duas das empresas analisadas no trabalho.

Percebe-se que esse movimento, na verdade, foi comunitário apenas no nome, pois mesmo no início do processo, apesar da grande participação de pequenos investidores locais, sentiu-se a necessidade de que o controle das empresas estivesse atrelado a um número de sócios mais reduzido.

Através desse movimento, verifica-se que a teoria básica inicialmente utilizada neste trabalho, a dos encadeamentos produtivos de HIRSCHMAN, fornece subsídios teóricos importantes para entender o processo de crescimento e de desenvolvimento em suas etapas iniciais, quando o autor destaca o poder de encadeamento dos complexos industriais e sua capacidade de estímulo ao surgimento de novas indústrias complementares, que acabam gerando desenvolvimento.

Porém, a abordagem de HIRSCHMAN não aprofunda os estudos a respeito das situações a que são submetidas as empresas que surgem, principalmente os estudos de como elas sobrevivem, se sobrevivem, em estruturas de mercado marcadamente oligopolizadas-diferenciadas, como é o caso das empresas analisadas.

Para preencher essa lacuna, foi utilizado o referencial teórico da teoria da Organização Industrial, que destaca quais as dificuldades a que foram submetidas as empresas nascentes que se inserem nesses tipos de mercados. Entre elas encontram-se as empresas satélites, originadas pelos efeitos de complementaridade-encadeamento ou mesmo por efeitos em cadeia de consumo, e nesse caso o referencial teórico da Organização Industrial é o elemento capaz de explicar de que forma se inserem nos mercados aos quais pertencem. Vê-se que as duas teorias se completam e, no específico estudo do caso da Frigobrás-Sadia e das empresas comunitárias, explicam como tal processo se deu.

Assim, foi possível perceber que as empresas comunitárias inseriram-se em mercados oligopolizados e que enfrentaram grandes dificuldades para continuar operando. Apesar das restrições impostas pela própria dinâmica de funcionamento das estruturas de mercado, elas conseguiram encontrar nichos de mercado capazes de oferecer espaços, garantindo condições de sobrevivência.

Ressalte-se, entretanto, que a partir de um dado momento algumas empresas comunitárias passaram a não depender mais única e exclusivamente da Frigobrás, pois passaram a inserir-se também em outros mercados específicos, que ainda são nichos, tanto em nível de mercado interno quanto externo. Atualmente essas empresas operam em diversos mercados, o que as torna mais independentes da empresa pólo, possibilitando seu próprio crescimento e também do município.

Constatou-se também que o processo de industrialização comunitária de Toledo iniciou-se basicamente através de um pequeno

grupo de 20 empresários locais, que em função das necessidades de crescimento das empresas foi se expandindo. Contudo, o controle sempre esteve com um pequeno número de empresários mais destacados, pois os pequenos investidores, apesar de numerosos, representavam pouco em termos de controle das quotas das sociedades.

Porém, numa avaliação generalizada, pode-se dizer que os objetivos de crescimento da oferta de empregos, aquecimento da economia local e rompimento da mentalidade meramente agrícola, imperante até então em Toledo, foram alcançados, de modo que o município galgou posições de maior destaque na economia local, estadual e nacional.

Isso tem base no fato de que as empresas comunitárias descobrem que a exploração da mão-de-obra local, mais barata, quando comparada à dos grandes centros produtores dos bens dos setores em questão, lhes fornece uma vantagem comparativa, expressa em menor custo variável em sua produção. A partir desse momento, identificam com mais clareza oportunidades de mercado, notadamente nichos, nos quais se inserem.

Verifica-se assim que, como sustentam as teorias da organização industrial, a sobrevivência das pequenas empresas nesse tipo de mercado, com forte dispersão e no qual poucas detêm parcelas destacadas e significativas de mercado, está essencialmente ligada à sua atuação em nichos específicos de mercado.

Observa-se então que tanto em nível de mercado interno quanto externo as empresas comunitárias inserem-se justamente nesses nichos porque não têm capacidade de competir com as maiores do mesmo ramo.

Porém, é justamente porque as empresas comunitárias conseguem vislumbrar algumas oportunidades de mercado que elas ali se inserem. Caso típico do que ocorreu, por exemplo, com a Incofacas, que passou a produzir facas especiais para mercados específicos.

O que se verifica, na verdade, é que a Frigobrás é a principal empresa demandante da região e do município, e que exerce seu papel no desenvolvimento local. Porém esta importância está vinculada sem dúvida à dinâmica da grande indústria, o que demonstra claramente o princípio do processo e o efeito que a grande empresa local gerou. Este efeito é claramente um efeito de encadeamento produtivo que desemboca no surgimento das empresas comunitárias.

Conclui-se ainda que as empresas comunitárias (apesar de terem sido em seu início resultado da iniciativa de um grupo bastante amplo de empresários toledanos, o que as configurava como comunitárias, e depois terem assumido uma conformação realmente mais comunitária envolvendo um número muito maior de pequenos investidores, e depois voltarem a ser controladas por um pequeno número de sócios) conseguiram atingir boa parte dos objetivos a que se propuseram quando de sua criação, como aumento da arrecadação do município, bem como do número de empregos diretos locais e a recuperação econômica de Toledo.

Conclui-se também que as empresas comunitárias surgiram efetivamente através de um movimento local encabeçado e capitaneado pela Frigobrás, quando da consolidação de seu parque industrial, e que tal movimento é resultado de sua atitude em busca de novos espaços de reprodução, encontrando em Toledo as condições propícias para o crescimento de sua acumulação, ao mesmo tempo que mantém o crescimento/desenvolvimento econômico regional atrelado ao seu desempenho.

ANEXO - INFORMAÇÕES SOBRE AS EMPRESAS PESQUISADAS

INFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS

QUADRO 1A - FLUXO DE PRODUÇÃO, NÚMERO DE TRABALHADORES, POR ETAPA, E NECESSÁRIO, CASO DUPLIQUE A PRODUÇÃO

EMPRESA	FLUXO DE PRODUÇÃO	NÚMERO DE TRABALHADORES	
		Por Etapa	Necessário, caso duplique a produção
Incopesa	Recepção/Classif.	2	6
	Lavagem	2	4
	Descarne	20	24
	Wert-Blue	10	16
	Rebaixamento/Sec.	25	40
	Classificação	2	4
	Pintura	5	11
	Expedição	3	4
Incasa	Seleção	1	2
	Corte	2	4
	Chanfragem	4	7
	Preparo	2	3
	Costura	4	9
	Blaqueação	3	7
	Fresação	3	6
	Acabamento	3	7
Bompel	Corte	10	20
	Preparação	20	40
	Costura	20	40
	Injeção	25	50
	Acabamento	5	10
	Embalagem	5	10
	Expedição	5	10
Incofacas	Corte	4	8
	Modelamento	1	3
	Têmpera	1	3
	Polimento	1	2
	Acabamento	1	2
Ondina	Recepção	10	15
	Extrusão	22	22
	Impressão	36	60
	Acabamento	22	50
	Expedição	10	15

3 turnos/dia

FONTE: Pesquisa de Campo - 1994

QUADRO 2A - NÚMERO DE MÁQUINAS UTILIZADAS NAS ETAPAS, GRAU DE ATUALIZAÇÃO DAS MÁQUINAS E ETAPAS E NOVAS MÁQUINAS QUE PODEM SER ACRESCENTADAS

EMPRESA	ETAPAS EM QUE SE USAM MÁQUINAS		GRAU DE ATUALIZAÇÃO		NOVAS ETAPAS	NOVAS MÁQUINAS		
	Quais	Quant.	Nº máq.	Anos		Tipo	Quant.	Procedência
Incopesa	Lavagem	5	9	0 a 2	Lavagem	Fulões	5	Brasil
	Descarne	2	25	2 a 7	Descarne	Descarnadoras	2	Brasil
	Wert-Blue	11	7	7 a 10	Wert-Blue	Divisoras	1	Brasil
	Rebaixamento	2	8	+ 10	Rebaixamento	Rebaixadoras	4	Brasil
	Secagem	6			Secagem	Secadoras	3	Brasil
	Recurtamento	4			Recurtamento	Moliças	4	Brasil
	Pinlura	5				Esticadoras	2	Brasil
						Toglines	3	Brasil
Incasa	Corte	2	5	7 a 10	Blaqueação	Blaqueadeira Semi-automática	1	Brasil
	Chanfragem	1	10	+ 10				
	Preparo	2						
	Costura	7						
	Blaqueação	1						
	Acabamento	2						
Bompel	Corte	4	10	1 a 2	Costura	Máq. de Costura Programável Semi-automática	1	Japão
	Preparação	10	15	2 a 7				
	Costura	15	15	7 a 10				
	Injeção	1	30	+ 10				
	Outras Etapas	40						
Incofacas	Lixamento	1	6	2 a 7	Lixamento	Motopolitriz de Alta Rotação	2	Brasil
	Polimento	2	6	7 a 10	Polimento			
	Têmpera	1			Afiação			
	Corte	3						
	Modelagem	2						
	Afiação	3						
Ondina	Acabamento	9	4	1 a 2	Acabamento	Cortadoras	2	Brasil
	Extrusão	8	8	2 a 7	Extrusão	Retensoras	2	Brasil
	Impressão	2	7	7 a 10	Impressão	Extrusoras	2	Brasil
						Impressoras	2	Brasil

FONTE: Pesquisa de Campo - 1994

QUADRO 3A - PRODUTO PRINCIPAL E CARACTERÍSTICAS DOS LANÇAMENTOS DE PRODUTOS

EMPRESA	PRODUTO CONSIDERADO CARRO-CHEFE	LANÇAMENTO DE NOVOS PRODUTOS NOS ÚLTIMOS ANOS		EQUIPE DE ESTUDOS PARA LANÇAMENTO DE NOVOS PROD.	
		nº	Motivo	Possui?	Quem?
Incopesa	Couros acabados, semi-cromo, semi-acabado, acabados em Nobuk, acabados diversos e Wert-Blue	0	Modificações do mercado consumidor que alteraram a demanda do mercado	Sim	Engenheiro-químico, Técnico em Curtimento, Gerentes de Setor e Diretoria Admin.
Incasa	Calçados masculinos, sociais, tipo Dock-Sider e Mocassim	5	Alterações da demanda do mercado consumidor, fundamentalmente por causa de alterações modais	Sim	Sócios-Gerentes, Chefes de Setor, Desenhista e Modelista
Bompel	Botinas de amarrar c/ solado de PVC ou PU; Botas frigoríficas; Botinas C.C.	1	Redução de custos via lançamento de produtos mais baratos; ou modificação das especificações de segurança	Sim	Modelista, Desenhista, Chefes de Setor, Engenheiro de Segurança e Diretoria Adm.
Incofacas	Facas PPC com cabos, inj. e facas artesanais	5	Modificações da demanda por alteração de preferência do consumidor e evolução técnica e redução de custos	Sim	Diretoria Administ., Gerente, Representantes Comerciais, Desenhista e Modelista
Ondina	Sacolas promocionais, embal. p/ aves (frig.), p/ cereais e diversos	32	Alterações da demanda do mercado e solicitações específicas de clientes	Sim	Gerente, Encarregados setoriais e Desenhistas

FONTE: Pesquisa de Campo - 1994

QUADRO 4A - INVESTIMENTO EM P&D E CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS ELABORADOS

EMPRESA	INVESTIMENTO EM P&D		CONTROLE DE QUALIDADE NOS PRODUTOS ELABORADOS		
	Investe?	Se não investe, como se mantém atualizado com o mercado?	Existe?	Quem os realiza?	Quais os procedimentos utilizados?
Incopesa	Sim		Sim	Setor de expedição e o Técnico em curtimento	Exame peça por peça, etapa por etapa
Incasa	Não	Coleta de informações junto a seus representantes e revistas especializadas, e visitas às feiras do setor	Sim	Chefes de setores, Almo-xarifes e Sócios-gerentes	Verificação peça por peça, etapa por etapa e por amostragem na expedição
Bompel	Sim		Sim	Técnico em C.C.Q, Super- visores setoriais e Setor de expedição	Exame peça por peça, na expedição e nos di- versos setores da empr.
Incofacas	Sim		Sim	Encarregados de cada setor, gerente administ.	Exame individual peça por peça
Ondina	Não	Através de assinatura de revis- tas especializadas e técnicas e participações em feiras, convenções, etc.	Sim	Técnico de verificação de resistência e Chefes de setores	Análise via utilização de amostras selecionadas por meios estatísticos

FONTE: Pesquisa de Campo - 1994

QUADRO 5A - MATÉRIA-PRIMA BÁSICA UTILIZADA E CONTROLE DE QUALIDADE DA MATÉRIA-PRIMA

EMPRESA	MATÉRIAS-PRIMAS BÁSICAS				CONTROLE DE QUALIDADE DA MATÉRIA-PRIMA	
	Quais	Procedência	Principais Fornecedores	Forma de Aquisição	É Feito?	Quais os procedimentos?
Incopesa	Couro	Várias regiões do Brasil	Diversos	À vista ou prazo de até 28 dias	Sim	Exame peça por peça
	Solvente, tinta, ácido	SP, RJ, RS	Basf (SP), Renner (RS), Eletrocloro (SP)			Exame unidade a unidade e controle da qualidade
Incasa	Couro, solas, metal, fios, tinta, salto	Franca (SP), SP/SP e Novo Horizontino (RS)		À vista ou prazo de até 28 dias	Sim	Exame lote por lote, peça por peça
Bompel	Couro, ilhoses, cordões, tinta, PVC/PU, Solvente	Franca (SP), capital SP, No-vo Horizontino (RS), capital RJ	Diversos Basf (SP), Petro- quisa (SP)	À vista ou prazo de até 28 dias	Sim	Exame lote a lote, peça por peça
Incofacas	Aço, acrílico, cola, bronze	SP/SP, RJ/RJ, capital PR e Japão (aço)	Diversos	À vista ou prazo de até 28 dias	Sim	Exame peça por peça e por amos- tragem
Ondina	PVC/PU a granel	SP/SP, RJ/RJ, capital PR	Diversos. Basf (SP), Petroquisa (SP), Renner (SP)	À vista ou prazo de até 28 dias	não	Não há. Matéria- prima sem quali- dade implica tro- ca de fornecedor

FONTE: Pesquisa de Campo - 1994

INFORMAÇÕES MERCADOLÓGICAS

QUADRO 6A - PRINCIPAIS PRODUTOS, MERCADOS DE VENDAS E CONCORRENTES

EMPRESA	PRINCIPAIS MERCADOS DE VENDAS E PRODUTOS					PRINCIPAIS CONCORRENTES
	Local	Regional	Estadual	Nacional	Externo	
Incopesa	-	-	-	Wert-Blue 60% Semi-acab. 50% Acabados 100%	Wert-Blue 40% Semi- acab. 50%	Fujiwara/PR, Vicchi/SP
Incasa	-	Mocassim 10% Sapato social 10% Dock-Sider 10%	30%	Mocassim 10% Sapato social 10% Dock-Sider 20%	-	Júnior Calçados Cas- cavel
Bompel	Botas Fri- goríficas, botinas de segurança 5%	Botas Frigoríf., bo- tinas de seguran- ça 5%	Botinas de segurança 20%	Bolinas de segurança, botas frig. e coturnos 70%	-	Fujiwara/PR, Vicchi/SP
Incofacas	Facas 5%	Facas, chairas 5%	Facas, chairas 15%	Facas, chairas, espadas 50%	-	Tramontina/RS, ZiviHércules/RS, Mundial/RS
Ondina	5%	20%	30%	45%	-	Implasul (Pato Bran- co/PR), Incoplast (São Rudgeri/SC), Cangu- ra (Concórdia/SC), Iniplast/SC

FONTE: Pesquisa de Campo - 1994

QUADRO 7A - TAMANHO DAS EMPRESAS, PARTICIPAÇÃO NO MERCADO NACIONAL DE ATUAÇÃO E PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS

EMPRESA	TAMANHO	PARTICIP. MERC. DE ATUAÇÃO	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ADOTADAS	
			Da Empresa	Das Concorrentes
Incopesa	Média	5 a 7%	Menor preço, melhor qualidade e menor prazo de entrega	Vantagens de custos, diferenciação de produtos e prazo de entrega
Incasa	Pequena	1%	Melhoria da qualidade, menor preço e menor prazo de entrega	Vantagens de custos, menor preço, modelagem moderna e melhor qualidade
Bompel	Média	8,5%	Diversificação da produção, diferenciação de qualidade e menores preços	Vantagens de custos, menores preços, maior qualidade e fornecimento da MP
Incofacas	Mini	0,5%	Diferenciação de produto e nível de qualidade do produto	Vantagens de custos, diferenciação de produtos, canais de distribuição e maior qualidade
Ondina	Média	7%	Padrão de qualidade, agilidade na entrega e nível de preço	Vantagens de custos, diferenciação de produtos, nível de qualidade e acesso aos mercados consumidores

FONTE: Pesquisa de Campo - 1994

QUADRO 8A - TIPO DE MERCADO DE ATUAÇÃO E OBSTÁCULOS À ENTRADA DE NOVAS FIRMAS NO MERCADO

EMPRESA	TIPO DE MERCADO NO QUAL ATUA	PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À ENTRADA DE NOVAS FIRMAS NO MERCADO
Incopesa	Oligopólio Diferenciado	Custos tecnológicos, ampla competição, estrutura de distribuição, mão-de-obra especializada reduzida
Incasa	Oligopólio Misto	A existência de mercados cativos, ampla competição, grandes escalas de produção, domínio de canais de distribuição, nível de preço de mercado, acesso à tecnologia de produção
Bompel	Oligopólio Diferenciado	Ampla competição, controle de canais de distribuição, diferenciais de qualidade, nível de preços do mercado
Incofacas	Oligopólio Concentrado	Níveis de escala de produção, custos de produção, nível de preços do mercado, marketing de distribuição, controle de canais de distribuição
Ondina	Oligopólio Diferenciado	Disponibilidade de mão-de-obra especializada, escala de produção, altos custos da tecnologia

FONTE: Pesquisa de Campo - 1994

INFORMAÇÕES SOBRE RECURSOS HUMANOS

QUADRO 9A - CARACTERÍSTICAS DA MÃO-DE-OBRA

EMPRESA	EMPREGADOS	GRAU DE TREINAM.	ESPECIALIZAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA	DISPONIBIL. DE MÃO-DE-OBRA	MEIOS DISPONÍVEIS COMO OPÇÕES
Incopesa	102	Médio	Razoável, resultado de treinamentos internos	Qualificada - <i>baixa</i> Não qualificada - <i>abundante</i>	Treinamento interno ou busca de trabalhadores treinados em mercados e centros maiores
Incasa	22	Médio	Razoável patamar de treinamento realizado na empresa	Treinada - <i>baixa</i> Não qualificada - <i>alta</i>	Treinamento interno na empresa ou busca em mercados da área mais evoluídos
Bompel	98	Mediano	Considerado baixo, apesar dos treinamentos realizados internamente terem conseguido maior qualificação	Treinada - <i>baixa</i> Semi-treinada - <i>boa</i>	Aumento da utilização de máquinas de controle numérico computado-rizado ou maiores treinamentos para mão-de-obra
Incofacas	12	Alto	Dado o baixo número de funcionários e levando-se em conta o fato de ganharem por produtividade, cada trabalhador é treinado	Treinada - <i>pouca</i> Sem treinam. - <i>muita</i>	Treinamento interno na empresa
Ondina	100	Baixo	A baixa especialização da mão-de-obra disponível implica intensos treinamentos internos	Qualificada - <i>baixa</i>	Aumento da automação do processo de produção

FONTE: Pesquisa de Campo - 1994

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 BAIN, Joe. Barreiras da nova competição. Campinas : IE/Unicamp, 1986.
- 2 BELATTO, Dinarte. Camponeses integrados. Campinas, 1985. Dissertação (Mestrado), Unicamp.
- 3 BOMBONATTO, Elói. Entrevista concedida pelo sócio-gerente da Bombonato Indústria e Comércio de Calçados Ltda. – Bompel . Toledo. 15 jun. 1994.
- 4 BOMBONATTO, Elói. O interior se mexe. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Rio de Janeiro, v.2, n.19, p. 30-37, ago. 1990. Entrevista.
- 5 BUIAR, Denise Rauta. Pequenas e médias empresas industriais : novas possibilidades de inserção na reestruturação da economia brasileira: um estudo a partir do Estado do Paraná. Curitiba, 1994. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- 6 CARMO, José Henrique do. Inovação e capitalismo monopolista : o caso da Biofill. Curitiba, 1993. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.
- 7 COLODEL, José Augusto. Obrages e companhias colonizadoras . Cascavel : Assoeste, 1988.
- 8 CYPRIANO, Luiz Alberto. Entrevista concedida pelo diretor financeiro da Indústria e Comércio de Peles S.A.– Incopesa . Toledo, 17 maio 1994.
- 9 DALLA COSTA, Armando João. O Grupo Sadia e a produção integrada : o lugar do agricultor no complexo agroindustrial. Curitiba, 1993. Dissertação (Mestrado em História) - Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná.
- 10 DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. A concept of agrobusiness . Boston : Harvard University, 1957.
- 11 DELGADO, Guilherme da Costa. Capital financeiro e agricultura no Brasil – 1965-1985 . São Paulo : Editora da Unicamp/Icone, 1985. p. 30-34.
- 12 DENIS, Henri. História do pensamento econômico . Lisboa : Livros Horizonte, 1991.

- 13 EVANS, Peter. Concatenações generalizadas no desenvolvimento industrial : um reexame da produção petroquímica básica no Brasil. In: FOXLEY, A. et al. Desenvolvimento e política e aspirações sociais : o pensamento de Albert O. Hirschman. São Paulo : Revista dos Tribunais/Edições Vértice, 1988, p.14-32.
- 14 FABRE, Ricardo. Entrevista concedida pelo gerente financeiro da Indústria e Comércio de Plásticos Ltda. – Ondina . Toledo, 14 mar. 1994.
- 15 FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. 2.ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira. 1986
- 16 FONTANA, Atílio Francisco Xavier. História da minha vida . Petrópolis : Vozes, 1980.
- 17 FOXLEY, A. et al. Desenvolvimento e política e aspirações sociais : o pensamento de Albert O. Hirschman. São Paulo : Revista dos Tribunais/Edições Vértice, 1988.
- 18 FREITAS, Maria Inês Cervenka de. O complexo madeira no Paraná : uma abordagem segundo o enfoque dos complexos industriais. Curitiba, 1989. Monografia (Especialização em Desenvolvimento Econômico), Universidade Federal do Paraná.
- 19 FUNDAÇÃO ATTÍLIO FRANCISCO XAVIER FONTANA. Revista Integração , v. 12, n. 114, p. 25-28, set./out. 1990.
- 20 FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO DE TOLEDO. 1. ed. e 2. ed. Cadastro industrial de Toledo. Toledo : Editora Grafo-Set, 1992 e 1994.
- 21 FURLAN, Pedrinho. Entrevista concedida pelo diretor do Frigorífico Pioneiro/Sadia. In: MÜLLER, Keith Derald. Colonização pioneira no sul do Brasil : o caso de Toledo-Paraná. Revista Brasileira de Geografia , Rio de Janeiro, n. 48, p. 83-129, jan./mar. 1986.
- 22 GAREGNANI, P. et al. Progresso técnico e teoria econômica. Campinas : Hucitec, 1980.
- 23 GONZATTO, Mara da Conceição. As indústrias comunitárias de Toledo-PR. Cascavel : Assoeste : Ministério da Indústria e do Comércio : ACIT : FACITOL, 1984.
- 24 GREEN, Raúl H.; SANTOS, Roseli Rocha dos. Economía de red y reestructuración del sector agroalimentario. In: SEMINÁRIO CAMBIO TECNICO Y REESTRUCTURACIÓN DEL AGROALIMENTARIO (1991 : España). Anais... Paris : Consejo Superior de Investigaciones de España, 1991.
- 25 GREEN, Raúl H.; SANTOS, Roseli Rocha dos. Uma reflexão teórico-metodológica sobre o processo da reestruturação do setor agroalimentar na América Latina . Curitiba : s.n., p. 8-9, 1991
- 26 GUIMARÃES, Alberto P. A crise agrária. Rio de Janeiro : Paz e Terra, 1979.

- 27 ----- O complexo agroindustrial no Brasil. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 5 nov. 1976, p. 8-11.
- 28 GUIMARÃES, Eduardo Augusto. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro : Zahar, 1982.
- 29 HAGUENAUER, Lia et al. *Os complexos industriais na economia brasileira*. Rio de Janeiro : UFRJ/IEI, 1984. 72p. (Texto para Discussão, 62).
- 30 HIRSCHMAN, Albert Oswald. *A economia como ciência moral e política*. São Paulo : Brasiliense, 1986.
- 31 ----- . *De la economía a la política y más allá*. Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1984.
- 32 ----- . *Desenvolvimento por efeitos em cadeia : uma abordagem generalizada*. In: SORJ, Bernardo et al. *Economia e movimentos sociais na América Latina*. São Paulo : Brasiliense, 1985, p. 31-79.
- 33 ----- . *Estratégia do desenvolvimento econômico*. Rio de Janeiro : Fundo de Cultura S.A., 1961. (Primeira edição brasileira, tradução do original *The strategy of economic development*, Yale University Press, New Haven, USA, 1958).
- 34 HOLZBACH, Décio L. *Entrevista concedida pelo sócio fundador da Indústria e Comércio de Facas – Incofacas*. Toledo, 7 abr. 1994.
- 35 INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Cadernos estatísticos municipais*. Curitiba : IPARDES, jul. 1993.
- 36 INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Cenários da economia paranaense - 1987-91*. Curitiba : IPARDES, 1987.
- 37 INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Estudo de integração de pólos agroindustriais do Paraná*. Curitiba : IPARDES, jun. 1974. p. 2. (Primeira fase, Resumo).
- 38 KAGEYAMA, Angela; SILVA, José Graziano da. *A dinâmica da agricultura brasileira : do complexo rural aos complexos agroindustriais*. Campinas : Unicamp, 1987.
- 39 LABINI, Paolo Sylos. *Oligopólio e progresso técnico*. 1. ed. São Paulo : Abril, 1984. (Coleção Os Economistas).
- 40 LAGO, Paulo Fernando de A. *Análise da extensão da influência de uma empresa do ramo tradicional : um estudo de caso da Sadia Concórdia S. A.* Florianópolis, 1988. Dissertação (Mestrado), UFSC.
- 41 LEÃO, Igor Zanoni C. C. *O Paraná nos anos setenta*. Curitiba : IPARDES, 1989.
- 42 LEMOS, Mauro Borges. *The agro-food system in semi-industrialized countries : the Brazilian case*. Thesis submitted to Fulfil the requirements for the PhD degree. London : University of London, University College London, 1992.

- 43 LIFSCHITZ, E.; PROCHNIK, Vitor. Observações sobre o conceito de complexo agroindustrial . Rio de Janeiro : UFRJ/IEI, 1991. (Texto para Discussão, 260).
- 44 MARCOVITCH, J. et al. Política e gestão em ciência e tecnologia . São Paulo : Pioneira, NPPct/USP, 1986. (Estudos Multidisciplinares).
- 45 MÜLLER, Geraldo. Agricultura e industrialização do campo no Brasil. Revista de Economia Política , São Paulo, v.2/2, n. 6, abr./jun. 1982. p.48.
- 46 -----, As relações indústria-agricultura e os padrões agrários no Brasil. Araraquara : Universidade Estadual Paulista, set. 1989. (Coleção Rascunho, 2).
- 47 -----, Complexo agroindustrial e modernização agrária . São Paulo : Hucitec, Educ Editora da PUC-SP, 1989. p.45.
- 48 -----, Observações sobre a noção de complexo agroindustrial . São Paulo : Unesp/Cedem, 1991.
- 49 NEVES, Alda E. Entrevista concedida pelo sócio-gerente da Indústria de Calçados S. A. – Incasa . Toledo, 4 maio 1994.
- 50 NIEDERAUER, Ondy Hélio. Toledo no Paraná : história de um latifúndio improdutivo, sua reforma agrária, sua colonização e seu progresso. Toledo : Editora Grafo-Set, 1992.
- 51 PADIS, Pedro Calil. Formação de uma economia periférica : o caso do Paraná. Curitiba : Hucitec, Secretaria da Cultura e Esporte do Estado do Paraná, 1981.
- 52 PARANÁ. Relatório de desenvolvimento econômico do Estado do Paraná. Curitiba : SEFA, 1993.
- 53 -----, Secretaria da Fazenda do Estado do Paraná. Relatório econômico anual de 1988. Curitiba : SEFA, 1989.
- 54 PEREIRA, Edgard Antonio. Complexos industriais : discussão metodológica e aplicação à economia brasileira (1970-1975). Rio de Janeiro, 1985a. Dissertação (Mestrado em Economia), UFRJ/IEI.
- 55 PEREIRA, Maria Avenilde Gomes. Um estudo exploratório : as empresas comunitárias em Toledo no Estado do Paraná. São Paulo, 1985b. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo.
- 56 PERROUX, François. A economia do século XX. Lisboa : Herder, 1967.
- 57 PIZZATO, Maria Dilonê. O novo padrão de desenvolvimento agroindustrial : o caso da produção integrada à Sadia em Toledo-Paraná. Maringá, 1993. Monografia (Especialização em Geografia do Brasil) - Departamento de Geografia, Universidade Estadual de Maringá.
- 58 PORTER, Michael. Estratégica competitiva : técnicas para análise da indústrias e da concorrência. 7. ed. São Paulo : Campus, 1992.
- 59 POSSAS, Mário Luiz. Estruturas de mercado em oligopólio. Campinas : Hucitec/Unicamp, 1990.

- 60 PRADO, Eleutério F. S. Estrutura tecnológica e desenvolvimento regional. São Paulo : Instituto de Pesquisas Econômicas, 1981.
- 61 PROCHNIK, Vitor. Estrutura e dinâmica dos complexos industriais na economia brasileira . Rio de Janeiro : UFRJ/IEI, 1984. (Texto para Discussão).
- 62 REIS, Carlos Nélon dos. A indústria brasileira de calçados : inserção internacional e dinâmica interna nos anos 80. Campinas, 1994. Tese (Doutorado), Unicamp/IE.
- 63 RIZZI, Aldair Tarcísio. Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar : o caso da indústria de frangos no Brasil. Campinas, 1993. Tese (Doutorado) - Unicamp/IE.
- 64 ----- O capital industrial e a subordinação da pequena produção agrícola : o complexo avícola no sudoeste paranaense. Belo Horizonte, 1984. Dissertação (Mestrado em Teoria Econômica) - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Universidade Federal de Minas Gerais.
- 65 RUARO, Clécio Elias. Entrevista concedida pelo secretário-geral da ACIT. Toledo, 2 mar. 1994.
- 66 SADIA. Relatórios anuais - 1978 a 1993 . São Paulo : Assessoria de Marketing e Comunicação do Grupo Sadia, mar. 1979 a mar. 1994.
- 67 SANDRONI, Paulo (Org.). Dicionário de economia . 6. ed. São Paulo : Best-Seller, 1992.
- 68 SANT'ANA, Maristela A. A. Desempenho industrial e tecnológico brasileiro . Brasília : Editora da UNB, 1990.
- 69 SCHERER, F. M. Preços industriais : teoria e evidência. Rio de Janeiro : Campus, 1979.
- 70 SILVA, Harryson L. A gestão do território pelo Grupo Sadia no município de Concórdia - SC . Florianópolis, 1991a. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano) - UFSC.
- 71 SILVA, José Graziano da. Complexos agroindustriais e outros complexos. Revista da Reforma Agrária , set. 1991b, p. 5.
- 72 SORJ, Bernardo; CARDOSO, Fernando Henrique; FONT, Maurício. Economia e movimentos sociais na América Latina. São Paulo : Brasiliense, 1985.
- 73 SOUZA, Maria Carolina de Azevedo F. de. Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial. Campinas, 1993. Tese (Doutorado) - Unicamp/IE.
- 74 STEINDL, Josef. Maturidade e estagnação no capitalismo americano . São Paulo : Abril, 1986. (Coleção Os Economistas).
- 75 STIGLER, S.E.; GLYN, Thomas. A dictionary of economics and commerce . Londres : Pan books, 1976.
- 76 WACHOWICZ, Rui Cristovan. Obrageros, mensus e colonos . Curitiba : Vicentina Ltda., 1988.