

O PAPEL DA CIRCULAÇÃO NA ESTRUTURAÇÃO E CRESCIMENTO DA SÁDIA

Loiva Marli Kurtz¹

O presente estudo explicita a importância dos fluxos de circulação para a estruturação, crescimento e expansão da Sadia, até meados da década de 90. Se o espaço é resultado da relação entre objetos e ações – e vice-versa -, e se os objetos existem em função das ações, então podemos afirmar que a Sadia, na mesma medida em que produz o espaço, também foi por ele produzida, ou seja, a Sadia é o objeto, que foi constituída pelos fluxos e processos, processos estes que produzem o objeto ao mesmo tempo em que se transformam em função do objeto, numa relação indissociável, interdependente. Sob este aspecto é que pretendemos analisar os fluxos de comercialização da empresa, de forma a tornar perceptível esta inter-relação. No contexto da circulação, as redes geográficas desempenham um importante papel de compreensão.

O conceito de rede e a preocupação em compreender seus efeitos sobre a organização do território, segundo Dias (1995), não é recente, os primeiros trabalhos consagrados ao tema datam de meados do século XIX. Entretanto utilizar as concepções de rede do século passado, sob a ótica do presente traria, como afirma a autora, profundas deformações.

A própria história das redes técnicas, segundo Dias (1995) é a história de inovações que surgiram como resposta a uma demanda social. A ferrovia, a rodovia, a telegrafia, a telefonia e a teleinformática permitiram instalar uma ponte entre lugares distantes.

Assim também ocorreu com o conceito de redes, se as redes surgem e se transformam em resposta a esta demanda social, também os conceitos se transformam, na medida em que não dão conta de explicar a realidade concreta. Moreira (1997) explica que durante longo tempo prevaleceu a leitura regional do espaço, e esta tradição é tão forte que ainda hoje pensamos os espaços nestes termos. No entanto, ao mesmo tempo que não é incorreto pensar no termo região, é necessário mudar o modo de entender a região, pois “a forma como a geografia arruma a organização da vida social dos homens hoje é a da rede” (MOREIRA, 1997, p. 2).

Entendemos que neste raciocínio está a explicação para o argumento de Dias (1995) que se preocupa com as deformações que possam advir da utilização de conceitos do século passado, ou seja, as redes a muito estão presentes na discussão do espaço geográfico, mas hoje são elas que, em grande medida, determinam e delimitam as regiões – o próprio espaço geográfico se organiza e ganha determinadas características em função das redes – elas não apenas estão presentes no espaço, mas são determinantes dele, de seu formato.

É a ordem da rede, que surge como a forma nova e positiva de organização geográfica das sociedades com o desenvolvimento da técnica e do mercado, uma vez que é ela a arquitetura das conexões que dão suporte às relações avançadas da produção e do mercado. Em particular a rede dos transportes e das comunicações, característica essencial da organização espacial da sociedade moderna, uma sociedade

¹ Aluna do Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE – Campus de Francisco Beltrão. Membro do Grupo de Pesquisa em Marxismo: Sociedade Trabalho e Educação (GEPEN). E-mail: loiva_k@yahoo.com.br

umbelicalmente ligada à evolução da técnica, à aceleração das interligações e movimentação das pessoas, objetos e capitais sobre os territórios, ao aumento da densidade e da escala da circulação (MOREIRA, 1997, p. 2).

O autor vai além, afirmando que a rede é um fenômeno antigo, entretanto nesse período – anterior ao Renascimento - é a cidade que exerce o papel de arrumadora, organizadora e centralizadora dos territórios, à rede cabe fazer a comunicação, cujos vetores partem das cidades. Somente com a Revolução Industrial ocorre uma interligação mais intensa e de caráter permanente entre as cidades, “aumentando em intensidade o deslocamento territorial dos objetos e coisas” (MOREIRA, 1997, p. 2).

Segundo Moreira (idem), com a Segunda Revolução Industrial, as formas técnicas de transportes e comunicações, encarnadas no caminhão, no automóvel, no avião, no telégrafo, no telefone, na televisão, aceleram o recobrimento em rede do planeta. “O mundo assim recriado ganha um novo conteúdo e uma nova forma espacial” (MOREIRA, 1997, p. 3). Advém um novo sentido ao lugar, os campos se despovoam, enquanto se adensam de atividades de circulação econômica: é o efeito da rede.

As cidades são convertidas em nós, pontos centrais responsáveis por integrar em rede os múltiplos espaços, convertendo-os cada vez mais num espaço globalmente uno.

Nos dias de hoje, como afirma Moreira (1997), a distância perde seu sentido físico, “vira uma realidade para o trem, outra para o avião, outra ainda para o automóvel” (MOREIRA, 1997, p. 3). As cidades se interligam, se hierarquizam e se diferenciam. Podem estar incluídas ou excluídas, a determinante é o grau de presença na rede.

Dias (1995) também faz afirmações nesse sentido:

Os fluxos, de todo tipo – das mercadorias às informações pressupõem a existência de redes. A primeira propriedade das redes é a conexidade – qualidade de conexo -, que tem ou em que há conexão, ligação. Os nós das redes são assim lugares de conexões, lugares de poder e de referência (DIAS, 1995, p. 148).

De acordo com Moreira (1997), a horizontalidade é um agregado de segmentos contíguos de atividades, organizado pela cidade; a verticalidade é a inserção, pela cidade, destes elementos unidos em rede. É a combinação entre a horizontalidade e a verticalidade que resulta no lugar. Ou seja, conforme afirmado anteriormente, as redes são agora responsáveis pela caracterização do espaço, “cada ponto local da superfície terrestre globalizada em rede vai ser o resultado desse encontro entrecruzado de horizontalidade e verticalidade” (MOREIRA, 1997, p. 3-4).

A entrada de um lugar em rede depende da horizontalidade, e o veículo da horizontalidade é a produção. A verticalidade é a combinação dos diferentes espaços da horizontalidade, e seu veículo é a circulação. A forma material da verticalidade, como afirma o autor, não é a fábrica, mas a rede de transportes e comunicações.

A explicação para a estruturação, crescimento e expansão da empresa Sadia está ancorada no conhecimento das redes, como também no significado da circulação.

Segundo Silva Junior (2007), a noção de circulação na Geografia, quase sempre esteve vinculada à idéia de movimento e de deslocamento de pessoas, mercadorias, informações e idéias por transportes e comunicações, muito mais do que no sentido do processo de mudança das estruturas sociais, econômicas e políticas do mundo. Entretanto a circulação pode ser vista como um conceito da geografia que possui centralidade em relação às redes, aos sistemas de ações, às normas e às noções de fluidez do espaço e do território.

A circulação, para o autor, é um misto de técnica, economia e política que envolve movimento de pessoas, mercadorias, informações, dinheiro e idéias, mas para a circulação do

momento histórico atual “é necessário que haja a possibilidade de uso de transportes e/ou comunicações e/ou tecnologias da informação” (SILVA JUNIOR, 2007, p. 118). E quando fala de transportes, o autor se refere aos meios propriamente ditos – carros, caminhões, aviões, navios, etc. -, e também às vias – ruas, rodovias, hidrovias, etc. -, pois que nos meios de transportes pode haver, não somente mercadorias e pessoas, mas fluxos de comunicações e informações (telefone e fax).

Esse conjunto de existências assegura do ponto de vista da tecnosfera, a circulação no atual momento histórico, e ao mesmo tempo, é o conjunto de oportunidades e possibilidades técnicas que permitem as mudanças de valor no espaço. Visto desta forma, a circulação se configura como um dos fundamentos do espaço (SILVA JUNIOR, 2007, p. 118).

As redes, configurando o movimento da circulação, são responsáveis pela configuração do espaço, pois a circulação é que imprime no espaço as características materiais e físicas das redes.

Mas Silva Junior (idem) aprofunda a questão e explica que esta configuração espacial se dá em função da própria lógica do sistema capitalista de produção, onde a circulação tem papel central, pois diz respeito ao conjunto dos processos e fluxos que levam à reprodução ampliada do capital – a circulação do capital. O autor se baseia nas concepções de Marx para afirmar que há uma clara distinção entre as esferas da produção e da troca, mas durante a acumulação do capital se dá um constante movimento entre estas esferas, o que compõem a supra referida circulação do capital.

Produção e consumo seriam, para o autor, intermediários um do outro, o que se expressa em interdependência, “sem produção não há consumo e sem consumo não há produção” (SILVA JUNIOR, 2007, p. 120).

Nessa máxima, acrescentando a existência e a qualidade da circulação - que possibilita/facilita o consumo da produção e, portanto, também o determina -, é que baseamos nossa concepção de estruturação e crescimento da Sadia, conforme trataremos adiante.

Para Milton Santos:

Como no processo global da produção, a circulação prevalece sobre a produção propriamente dita, os fluxos se tornam mais importantes ainda para a explicação de determinada situação. O próprio padrão geográfico é definido pela circulação, já que está mais numerosa, mais densa, mais extensa, detém o comando das mudanças de valor no espaço (SANTOS, 2004, p. 268).

A própria discussão sobre regiões e redes, hoje, segundo Silva Junior (2007), está baseada na circulação, já que na circulação está contida a idéia de fluxos e a idéia de velocidade que as empresas precisam para obter lucros. A produção não é mais suficiente para orientar a apropriação do espaço, é necessária a logística, “elemento da circulação que emerge para orientar os fluxos de mercadorias e informações” (SILVA JUNIOR, 2007, p. 127), elemento este de que vamos tratar neste momento.

Segundo Magee (1977), já em meados dos anos 60, os administradores perceberam não ser a produção a única medida de progresso econômico, nem seu único ingrediente, era necessária a existência de sistemas e instituições para levar o produto até as pessoas. Ou seja, a competitividade própria do capitalismo se tornava “sinônimo de guerra”, ganharia o capitalista que tivesse as melhores estratégias para a movimentação de mercadorias.

É neste momento específico da história que a circulação ganha importância, conotação de estratégica, e se define uma nova ótica para o planejamento.

Como que para confirmar esta afirmação, Santos e Silveira (2008) defendem que, a partir dos anos 70, impõe-se um movimento de desconcentração da produção industrial, o que seria uma das manifestações do desdobramento da divisão territorial do trabalho no Brasil. Como afirmam os autores, essa desconcentração industrial e a unificação dos mercados não se dão ao acaso, mas em função das possibilidades advindas do avanço dos meios de circulação.

Se outrora havia a necessidade de implantar sistemas de objetos que assegurassem a produção e, por conseguinte, seu escoamento para o estrangeiro, hoje os sistemas de engenharia devem garantir primeiro a circulação fluida dos produtos, para possibilitar a produção em escala comercial. É a circulação em sentido amplo que viabiliza a criação e a continuidade das áreas de produção (SANTOS e SILVEIRA, 2008, p. 64).

A malha rodoviária se densifica em resposta a uma demanda de rápido deslocamento no território nacional criada pela unificação dos mercados. Assim, segundo SANTOS e SILVEIRA (idem) as empresas desenham suas novas topologias fundadas em suportes territoriais como estradas, ferrovias, portos e aeroportos.

O capital necessita garantir sua própria acumulação, o próprio sistema capitalista necessita garantir sua manutenção, e para tanto é necessário que estejam garantidos os lucros do capitalista. Os lucros só se realizam na venda da mercadoria, ou seja, no consumo, portanto, é necessária infra-estrutura para permitir os fluxos, essa infra-estrutura vai ser garantida pelo Estado que tem interesse no crescimento da economia, no aumento da produção, e a produção só pode crescer na medida do crescimento do consumo – cuja rapidez se dá na mesma proporção de aprimoramento dos fluxos. Está fechado o ciclo lógico que garante centralidade à circulação.

Entre os principais elementos que caracterizam o modo capitalista de produção é o estabelecimento de um mercado consumidor para a obtenção de maiores lucros, com menores custos e no menor tempo possível. Devido a este último fator, é que o capital estabelece formas de reprodução rápida através da redução do tempo de rotação em ciclos cada vez mais curtos processados na circulação do capital. Isto por sinal, é um importante fundamento da circulação de uma forma geral. (SILVA JUNIOR, 2007, p. 127-128)

Avançando, se a logística é um dos elementos fundamentais da circulação de mercadorias, definida como “um conjunto de técnicas e tecnologias utilizadas com a finalidade de proporcionar fluidez a partir da aceleração da circulação” (SILVA JUNIOR, 2007, p. 128), e, considerando a reflexão anterior, acerca da lógica do sistema capitalista, então devemos concordar com a máxima: “a logística reforça o fato que os fluxos não são apenas produzidos ou criados, mas também são controlados” (SILVA JUNIOR, 2007, p. 128).

Sobre esta questão o autor ainda comenta:

Em ampla escala temporal, entendemos que a logística é hoje, a organização técnica do capital baseado em infra-estrutura fixa de transportes (como rodovias, ferrovias e hidrovias), meios de transportes (como por exemplo trens e caminhões) e nas tecnologias da informação e comunicações, tendo como objetivo proporcionar a otimização dos processos produtivos. Na base desses processos está a redução dos custos sempre com o aumento da fluidez (SILVA JUNIOR, 2007, p. 128).

Ora, se, como afirma o autor, a circulação, muito mais que um momento no processo produtivo, representa um ato vital na formação de territórios, devido ao seu conteúdo político

e econômico e, sendo a logística um importante elemento empírico da circulação, como racionalidade técnica e científica que define quais os lugares e traçados da rede devem servir para os seus desígnios de reprodução do capital, então podemos afirmar que a Sadia, em sua estratégia de localização e crescimento baseou-se na logística da circulação vigente em cada período.

As informações, a partir das quais pretendemos basear nossos argumentos, de que o crescimento, expansão e estruturação da empresa Sadia estão intrinsecamente ligados à ampliação dos fluxos de circulação no Brasil e no mundo, constam do livro “Sadia 50 anos construindo uma história”. O livro reúne registros históricos e descreve o “caminho” da empresa, desde a sua fundação em 1944. Como este livro é comemorativo aos 50 anos da Sadia e, portanto, não tem caráter acadêmico, além de ter sido organizado por uma ampla equipe, tomaremos a liberdade de não referenciá-lo no decorrer do texto. As referências que fizermos serão para trechos da obra, transcritos na íntegra, ou se referem à outros materiais/publicações.

A revisão da literatura de alguns autores sobre redes e circulação subsidiaram teoricamente o texto.

A Sadia foi fundada no dia 07 de junho de 1944, em Concórdia, município do meio oeste catarinense, por 27 acionistas, liderados por Attilio Fontana. “O cenário não poderia ser mais simples – um pequeno moinho de trigo e os alicerces e as paredes de um frigorífico de suínos em construção, em uma região distante centenas de quilômetros dos grandes centros” (Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994, p. 11). O surgimento da Sadia, entretanto, não se dá por acaso, ela representa determinado período da história e do desenvolvimento da região do oeste catarinense.

A região atraía os desbravadores e colonizadores da época pelos seus campos, florestas e faxinais férteis, além de ter tido seu desenvolvimento incentivado com a chegada da estrada de ferro que fazia a ligação entre Itararé, em São Paulo e Santa Maria, no Rio Grande do Sul (a ferrovia no trecho catarinense ia de Porto União à Marcelino Ramos). Ainda em 1910, quando circularam os primeiros trens, as terras foram valorizadas, a população adensada e o comércio intensificado.

“Vi a qualidade das terras, vi a vegetação e as lavouras como se desenvolviam, vi os trilhos da ferrovia com os armazéns a dois passos dali”². Estas foram as reflexões de Attilio Fontana, em 1921, quando chegou na região, tão entusiasmado ficou com o potencial das terras catarinenses. As cidades cresciam, a colonização avançava, as safras aumentavam e a ferrovia garantia a sua distribuição pelo Paraná e por São Paulo. No início dos anos 30, Attilio Fontana já era um próspero comerciante. Muito popular, desde o município de Caçador até o de Marcelino Ramos, entrou na política – foi conselheiro municipal em Cruzeiro – abrindo caminho para uma intensa e longa carreira parlamentar.

No início dos anos 40, a cidade de Concórdia, desmembrada de Joaçaba a cerca de 10 anos, não abrigava mais que 2.000 moradores. Nas colônias e povoados de seus vários distritos residiam cerca de 25.000 habitantes, vivendo quase que unicamente do cultivo de cereais e da criação de suínos em pequenas propriedades. Ainda longe de ser um núcleo urbano dinâmico e atraente, apesar de contar com diversas casas comerciais, oficinas, serrarias, moinho, correio, escola primária, banco, hotel e hospital, Concórdia já se tornava um importante centro produtor de milho, trigo, feijão, mandioca, fumo e batata. Além disso, a

² Memórias de Attilio Fontana, publicadas em 1980, mencionadas no livro Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994.

criação de suínos³, confirmava o crescente sucesso dessa atividade – perfeitamente ajustada ao meio físico e ao regime minifundiário da região.

Convidado à administrar o Frigorífico Concórdia Ltda., em 1942, pelo prefeito Dogelo Goss – um dos cotistas da empresa -, Attilio Fontana fez funcionar um pequeno moinho de trigo com capacidade de moagem de 6 toneladas/dia, e com os recursos gerados aumentou a compra de trigo. No ano seguinte, na apresentação do balanço positivo aos cotistas – que insistiam para que Fontana permanecesse à frente da sociedade – e, como não lhe interessasse mais permanecer com sua “conta de participação” na empresa, Attilio Fontana fez-lhes uma proposta: compraria todas as cotas pela metade do valor nominal, pagando-as em dinheiro ou ações da nova sociedade, e assumiria o ativo e o passivo da organização. Surpreendentemente, a proposta foi aceita e o Frigorífico Concórdia Ltda., deu lugar à S.A. Indústria e Comércio Concórdia, com 27 acionistas, dentre os quais 25 pessoas físicas e 02 jurídicas⁴. Attilio Fontana, como diretor-presidente dava início efetivamente ao seu empreendimento industrial⁵.

O abatedouro só começou a funcionar em novembro daquele ano, com um pequeno abate de 30 suínos. O quadro de funcionários não passava de 50 e, se a oferta de mão-de-obra na região era boa – pois a migração de colonos gaúchos continuava forte – também era verdade que os trabalhadores precisavam ser treinados. A matéria-prima era abundante, mas inexistia fornecimento de água e a energia elétrica, além de insuficiente, era irregular. Não havia telefone e as condições das estradas eram precárias. Se tudo corresse bem, se não chovesse muito, os 80 quilômetros até Joaçaba podiam consumir um dia inteiro de viagem, e os 40 até a estação ferroviária de Volta Grande, exigiam algumas horas.

Com tais condições para o abatedouro, de imediato parecia ser mais aconselhável aumentar a capacidade do moinho de trigo e melhorar sua produtividade. Com a aquisição de modernas máquinas suíças, em 1945, o moinho já funcionava a plena carga, moendo 24 toneladas de grãos/dia. A farinha e o farelo tinham boa aceitação na região e também eram vendidos em grande quantidade para outros mercados. “Levados de caminhão até Volta Grande, os sacos de farinha eram ali embarcados em trens e distribuídos pelas cidades ao longo da ferrovia, por centenas de quilômetros, até o norte do Paraná e São Paulo” (Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994, p. 24). Esse bom negócio da Sadia gerou recursos que ajudaram a sustentar outros investimentos – principalmente a finalização das obras do frigorífico.

Já neste momento é possível verificar a importância da circulação, pois, para que esta se concretize, conforme afirmou-se no item anterior do texto, é necessário que haja a possibilidade de uso de transportes - meios propriamente ditos - e das vias, e fica evidente na descrição do parágrafo anterior que o que garantiu os resultados foi justamente a possibilidade de comércio, criada nas cidades ao longo da ferrovia. Poderíamos afirmar que sem a possibilidade de escoamento da produção do moinho, garantida pela ferrovia, talvez até a primeira ampliação da empresa, que se deu com o término do frigorífico, estivesse comprometida, ou não tivesse sido concretizada.

Com a finalização do frigorífico, em 1946, já eram abatidos 100 animais/dia e, embora a banha enlatada ou empacotada fosse - e seria ainda por mais algum tempo -, o carro-chefe das vendas do frigorífico⁶, eram produzidos também toucinho, carnes salgadas, pernil, presunto, salame, lombo e lingüiça. Paralelamente, começaram a ser providenciados os

³ Um rebanho de cerca de 100.000 animais em 1940.

⁴ Dentre os acionistas estavam cotistas da organização anterior e alguns sócios novos, além de familiares e colaboradores de Attilio.

⁵ Um de seus primeiros atos, de alto valor simbólico, foi dar-lhe um nome, Sadia – junção das iniciais de Sociedade Anônima e com as 3 últimas letras de Concórdia. O nome virou marca registrada em 1947.

⁶ Produto de bom preço e maior durabilidade, não necessitando de resfriamento para armazenagem, processo ainda pouco viável naquela época.

serviços de apoio indispensáveis à produção e comercialização, como serraria, caixotaria, estocagem de lenha e captação de água.

Para melhorar o recebimento e embarque de produtos em Volta Grande, foi construído um pequeno desvio ferroviário e um depósito junto à estação. E, para garantir uma aquisição mais regular e vantajosa de suínos, começou-se a instalar uma rede de postos de compra em diversos pontos de Concórdia e municípios vizinhos, como Rancho Grande, Barra do Veado, Ipumirim, Arabutã, Seara, Ita e Xavantina (Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994, p. 25).

Isso tudo deixa claro a necessidade de infra-estrutura que permita os fluxos. Essa infra-estrutura, conforme dito anteriormente, vai ser garantida, pelo menos em parte, pelo Estado que tem interesse no crescimento da economia, no aumento da produção, e a produção só pode crescer na medida do crescimento do consumo – cuja rapidez se dá na mesma proporção de aprimoramento dos fluxos.

Se, por um lado, nos anos 50, Santa Catarina fixava-se como importante núcleo criador, ao lado do Paraná e Rio Grande do Sul, preparando-se para se transformar em grande centro de produção frigorífica de derivados de suínos, por outro lado, a própria industrialização do país dessa época, acelerava a urbanização e começava a mudar os padrões de consumo alimentar urbano. Era necessário “ajustar técnica e economicamente as conexões entre as duas pontas – o centro produtor e o consumidor – para fazer crescer o empreendimento” (Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994, p. 26).

A participação do Estado nesse processo, também está refletida na vida política do fundador da Sadia, pois, ainda em sua primeira experiência no executivo, como prefeito de Concórdia, fez valer interesses que o município e sua empresa tinham em comum, investiu, sobretudo, em serviços de infra-estrutura – aquisição de máquinas para construção e recuperação de estradas, geração de energia elétrica, fornecimento de água -, serviços de saúde e educação.

Outra referência à esta confluência entre os interesses públicos e empresariais de Attilio Fontana é feita por Carlos José Espíndola, na obra *As agroindústrias no Brasil: o caso Sadia*:

Attilio Fontana, no caso, assumiu, no início dos anos 30, o cargo de consultor do município de Cruzeiro (atualmente Joaçaba). Como tal, passou a analisar o orçamento da prefeitura e privilegiou em suas análises o direcionamento dos recursos à construção de estradas de rodagem. Percebe-se, por aí, que seu interesse em direcionar recursos públicos à construção de estradas de rodagem residia na necessidade de ligar suas próprias casas comerciais às áreas onde se localizavam os pequenos produtores rurais de milho, alfafa, suínos, etc., acoplando produção e escoamento (ESPÍNDOLA, 1999, p. 53).

Porém, em se tratando de sua vida pública, sua maior obra, conforme afirmado no próprio livro comemorativo dos 50 anos da Sadia, foi ter dado o primeiro grande impulso para aprimorar os padrões de organização e desenvolvimento da atividade agrícola na região. Num esforço conjunto da Sadia e da Prefeitura, foi fundada a Associação Rural de Concórdia, cuja finalidade era congregar colonos e oferecer-lhes informação e orientação técnica para o cultivo agrícola e manejo da criação.

Ainda com relação ao processo de industrialização e urbanização por que passava o país, cabe destacar que os olhos dos dirigentes da Sadia já estavam voltados para São Paulo,

devido ao seu enorme potencial de consumo e poder de irradiação para outros mercados. Assim, em 1947 a filial paulistana da Sadia é aberta em plena zona atacadista.

Era a influência das redes, mas o mesmo fator – a circulação – ao mesmo tempo em que era o principal atrativo para São Paulo, também era o principal empecilho, pelas dificuldades óbvias de transportar produtos alimentícios por mais de mil quilômetros de estradas ruins, em viagens que duravam dias, e ainda sem nenhum apoio logístico. Além de que, o potencial de consumo tornava São Paulo um mercado altamente disputado, o que fez com que a empresa, ao longo dos anos 50 se habilitasse tecnicamente ao mesmo tempo em que implementava um programa intensivo de modernização da suinocultura da região de Concórdia, tudo para obter matéria-prima de qualidade que tornasse seu produto competitivo.

Considerando a localização geográfica como estratégia empresarial, Espíndola (1999), afirma - baseando-se nos argumentos de autores da teoria clássica da localização - que fatores como transporte e área de mercado são, em grande medida⁷, responsáveis pela localização das unidades industriais, pois estes fatores tenderiam a influenciar na maximização dos lucros. É o capital se movendo no espaço.

Em 1953 foi inaugurado, também em São Paulo, o Moinho da Lapa S.A., com uma capacidade inicial de moagem de 80 toneladas/dia. “Tudo faremos pela melhor distribuição do trigo nacional”, foi esta a afirmação de Attilio Fontana no discurso de abertura, mesmo discurso em que ressaltava a excelente localização do moinho, junto aos trilhos de Santos-Jundiaí e da Sorocabana.

O Moinho da Lapa, unidade pioneira construída pela Sadia fora de Concórdia, foi deliberadamente fixada em São Paulo. Sua função inicial, mais que gerar e injetar recursos financeiros na organização, era a de abrir um “front” industrial na capital paulista, ao lado da estrutura comercial já existente, e inscrever-se no mercado nacional, considerando a concentração da indústria em São Paulo e o que isso representava, na época, para a convergência do capital.

Fica novamente evidente a importância das redes de circulação no interesse da empresa em atingir o mercado nacional, a centralidade de São Paulo em termos de logística e as facilidades de recebimento e escoamento da produção foram determinantes para o potencial competitivo da Sadia.

Mas estas facilidades não eram suficientes, mesmo que, no início dos anos 50 as condições já haviam melhorado um pouco, com a diminuição da distância - abertura da atual BR116 entre Lages e Curitiba -, e com os caminhões isotérmicos, fechados e capazes de reter o frio das mercadorias por certo tempo, ainda persistiam as dificuldades de levar os produtos, principalmente os perecíveis, do frigorífico de Concórdia para São Paulo. Era necessária outra solução.

Foi assim, que se decidiu pelo transporte aéreo: um avião alugado no início de 1952 começou a levar os produtos de Concórdia, entre Joaçaba e São Paulo. O sucesso foi tanto que em 1954 a Sadia já havia adquirido três aviões próprios e, em 1955 era criada a Sadia S.A. Transportes Aéreos, para transporte de cargas e passageiros. No mesmo ano a diretoria da empresa encaminhava à prefeitura de Concórdia pedido formal para incluir entre suas prioridades o projeto do aeroporto municipal.

Foi uma experiência de pleno êxito técnico, econômico e comercial. Técnico, por ter comprovado a operacionalidade do transporte aéreo de cargas ajustado às necessidades industriais e comerciais. Econômico, por servir de grande estímulo à atividade do frigorífico, a sua consolidação e desenvolvimento. Comercial, porque viabilizou a “pronta entrega” dos produtos perecíveis em boas condições de consumo em São

⁷ Outros fatores como mercado de trabalho e fornecimento de matéria-prima devem ser considerados na análise.

Paulo, Rio de Janeiro, Bauru e outras praças (Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994, p. 25).

Esse êxito ficou muito bem evidenciado na produção do frigorífico, se em 1946 eram abatidos 100 suínos/dia, em 1957 o abate tinha aumentado em 300%, eram abatidos 400 suínos/dia. Com câmaras frias maiores e mais eficientes e, com a possibilidade de transporte ágil, ampliava-se rapidamente a capacidade de industrialização da empresa. O crescimento da Sadia, já nos seus primeiros anos, fica evidenciado no quadro a seguir:

QUADRO 1 – Produção do frigorífico da Sadia até 1963

ANO	ABATE DE SUÍNOS (CABEÇAS)	EMPREGADOS
1945	34.000	140
1950	48.000	210
1955	87.000	320
1960	158.000	670
1963	160.000	780

Fonte: Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994.

Organização: KURTZ, Loiva M.

A sinergia provocada pelo transporte aéreo era visível tanto em Concórdia, pelo impulso e diversificação da produção, quanto em São Paulo, por um melhor desempenho da comercialização. Mas era necessário ainda investir em outro front, a qualidade da matéria-prima e, ao logo dos anos 50, a Sadia intensificou esforços para renovação da suinocultura regional: as instalações precisavam ser adequadas e higiênicas, e os colonos tinham de ser convencidos que o padrão técnico-cultural do “porco tipo-banha” tinha de ser mudado, pois era inadequado para a industrialização da carne. “A empresa reconhecia as vantagens econômicas do ‘fomento’, convencendo-se ao mesmo tempo da necessidade de investir na própria capacitação técnico-científica para um programa consistente de apoio à renovação da suinocultura” (Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994, p. 44-45).

Em 1961, a Sadia, além de institucionalizar um Departamento de Fomento Agropecuário na empresa⁸, investiu em outra experiência, a avicultura integrada, que se tornaria uma das mais importantes atividades agroindustriais da empresa⁹.

A avicultura integrada tinha a vantagem de ser um sistema de concepção muito simples. A empresa comprometia-se a fornecer os pintinhos, a ração e todo o suporte técnico necessário. O criador, por sua vez, assumia o compromisso da construção dos aviários, do alojamento e cuidado das aves, seguindo à risca a orientação recebida, até a devolução dos animais à Sadia. Nesse momento, seria feito o acerto de contas entre as partes, por critérios previamente estabelecidos de desempenho e eficiência (Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994, p. 46).

Ainda em 1961 – o que deixa claro a “atração” exercida pelas cidades-pólo, ou pontos centrais responsáveis por integrar em rede os múltiplos espaços –, os dirigentes da Sadia

⁸ Do grupo inicial de uns poucos técnicos, agrônomos e veterinários, chegou-se a uma organização complexa e sofisticada, envolvendo importação de material genético, granjas de matrizes, incubatórios, laboratórios, além de bioquímicos, zootecnistas, engenheiros florestais e outros profissionais.

⁹ O sucesso da avicultura integrada deveu-se principalmente ao perfeito encaixe da criação no conjunto das demais atividades do pequeno proprietário, pois além de não inibi-las, veio a constituir fonte de renda alternativa e complementar.

decidem instalar um frigorífico de produtos suínos e derivados de carne em São Paulo, aumentando a produção e capitalizando todas as vantagens de se produzir dentro do próprio mercado consumidor. Estava constituída a Frigobrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos, com um amplo leque de objetivos: industrialização e comércio de produtos alimentícios, instalação de matadouros, frigoríficos, fábricas de conservas enlatadas, de carnes, gorduras e laticínios, até a exportação de carnes em geral. A intenção de diversificar a empresa, verticalizando-a e potencializando-a no novo pólo – São Paulo, foi uma consequência do plano de expansão da empresa.

Entretanto, a recessão econômica do país, entre os anos de 1965 e 1967, e as dificuldades de acomodação e ajuste do maquinário, regularização no fornecimento de matéria-prima e adequação ao mercado, fizeram com que a Frigobrás operasse com prejuízo nos primeiros anos. Esse quadro mudou com a diversificação dos produtos da empresa, com uma nova linha agora voltada à classes com faixas de consumo mais altas. Foram lançados novos produtos, como salsichas, hambúrgueres, quibes e almôndegas.

Ao contrário do que se possa imaginar, a instalação da Frigobrás em São Paulo não representou a concentração da produção neste pólo, o fornecedor da carne *in natura* ou semi-industrializada para a Frigobrás viria a ser do município de Toledo, no Paraná, região em que se destacavam a produção de milho, trigo, soja e de suínos. A Sadia adquiriu, em 1964, o Frigorífico Pioneiro, que passou a ser da S.A. Indústria e Comércio Concórdia.

O empreendimento cresceu e ganhou força e, em 1971, ao ser definitivamente incorporado à Frigobrás, a unidade abatia 600 suínos/dia, mais uma centena de bovinos para exportação, construía sua primeira fábrica de ração e se preparava para introduzir a avicultura integrada, além de ensaiar os primeiros passos rumo à industrialização da soja.

Destaca-se também o papel da comercialização no crescimento da Sadia, já que ela retrata, justamente, a importância dos fluxos nesse crescimento. Nesse sentido cabe salientar que, após a decisão de distribuir diretamente seus produtos, sem a participação de atacadistas – decisão tomada ainda nos anos 50 -, até a metade da década de 60, oito filiais compunham a rede comercial da Sadia, estendendo-se de Londrina ao Rio de Janeiro e de Curitiba a Belo Horizonte – uma rede que cobria um círculo com 500 quilômetros de raio a partir da capital paulista, onde estava concentrado cerca de 70% do mercado consumidor nacional.

Essa atividade comercial foi elevada sensivelmente com a criação da Sadia Distribuidora - Sadial, que substituiu o antigo Departamento de Vendas de São Paulo. Seguindo a lógica da centralidade, entendiam os dirigentes que a centralização administrativa, financeira, técnica e operacional das atividades comerciais de toda a organização traria grandes vantagens. A centralidade permitiu um melhor planejamento e controle da produção e, dez anos depois, havia dobrado o número de filiais e os produtos eram regularmente distribuídos até as regiões mais distantes do país.

Paralelamente, é preciso lembrar, acontecia o desenvolvimento industrial do país – em termos mais gerais – e a melhora na infra-estrutura que permitiria esses fluxos. Possivelmente, mesmo com toda a estratégia e planejamento da empresa, caso não tivesse ocorrido esse desenvolvimento, seu crescimento teria sido bem mais modesto. O próprio planejamento e expansão teriam se dado em outros níveis. É a participação do Estado garantindo, através da infra-estrutura para as redes, o desenvolvimento industrial e, conseqüentemente, da Sadia.

Outra análise que deve ser feita, com relação ao período histórico, é que, a Sadial, permitiu à empresa a percepção de que a produção era agora regulada pelo mercado, ou seja, a correlação de forças entre o setor de produção e setor de venda, era agora determinado pelo segundo. Além de que “o ambiente geral do país é favorável aos investimentos e a Sadia

também aproveita o vácuo do ‘milagre econômico’¹⁰ brasileiro” (Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994, p. 73).

Nessa lógica de impulsão econômica, que mobilizou o mercado de capitais, a Sadia aprovou, em 1971, a abertura de capital, e a conseqüente mudança de razão social e adaptação dos estatutos. A antiga S.A. Indústria e Comércio Concórdia passou a ser companhia de capital aberto, passando a chamar-se Sadia Concórdia S.A. Indústria e Comércio, controladora de um grupo de cinco empresas do setor agroindustrial e comercial. O capital social foi aumentado em 50%, mediante emissão de novas ações, o que elevou – em poucos dias – o número de acionistas de 655 para 1.500.

Ainda na década de 70 a Sadia passou a investir em outras áreas, como a carne bovina - com a criação de bois no Mato Grosso - e como a soja – com a aquisição de uma fábrica de esmagamento e extração de óleo de soja. O projeto de industrialização da soja atingiu força total em 1979 e, em dez anos a soja se constituía numa matéria-prima de alto potencial econômico e passou a responder por cerca de 20% do faturamento bruto do grupo Sadia.

Nos anos 80, demonstrando claramente a influência de outra rede – de informação -, a Sadia consolidava outro sucesso, a carne de peru. A fixação da imagem do “peru Sadia” como ave nobre e marca associada às comemorações natalinas era viabilizada pela mídia. Essa nova rede traz outras possibilidades para a empresa, o marketing passa a ter importância fundamental. Enquanto em 1973 foram abatidos 550.000 perus, em 1980 foi superada a marca de 3,8 milhões de perus abatidos.

Outra influência para esse sucesso, foi, sem dúvida, a exportação. Desde o início de suas exportações, em 1975, a Sadia liderou o ranking dos maiores exportadores brasileiros de frango congelado para o Oriente Médio - a partir de 1980, a Sadia Trading S.A. Exportação e Importação passou a responsabilizar-se por esse setor. A exportação de frangos foi, em grande parte, responsável pelo aumento da produção de aves pela empresa, durante os anos 70, o que pode ser verificado no quadro a seguir:

QUADRO 2 – Expansão da produção de aves e suínos da Sadia nos anos 70

ANO	ABATE DE SUÍNOS (CABEÇAS)	ABATE DE AVES (EM MIL UNIDADES)	EMPREGADOS
1972	479.000	5.935	3.172
1973	601.000	10.653	3.654
1974	618.000	15.930	4.366
1975	724.000	30.412	5.163
1976	783.000	35.801	6.381
1977	818.000	39.862	8.312
1978	1.049.000	49.202	9.743

Fonte: Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994.

Organização: KURTZ, Loiva M.

Se observarmos os dados, constatamos que a produção de suínos cresceu cerca de 219% no período, enquanto a produção de aves cresceu mais de 828%. Isso demonstra claramente o que foi afirmado no parágrafo anterior, de que esse aumento se deve, em grande parte, pela exportação. Ora, isso comprova mais uma vez a importância das redes para o crescimento da empresa, já que a atuação das redes, agora, se dá num outro patamar – internacional/global.

Outra evidência da importância das redes pode ser percebida a nível nacional, ou seja, a estagnação que o país mergulhou nos anos 80, a “década perdida”, pode ser atribuída,

¹⁰ Período entre os anos de 1968 e 1974

principalmente, a conjuntura internacional adversa, à alta dos juros e à deterioração das relações de troca. A “rede financeira mundial”, agora complexificada, atua e faz sentir-se a nível mundial. Por outro lado, como afirma Moreira (2005), nos anos 80 o espaço brasileiro está sendo redesenhado, as indústrias estão mais disseminadas, a rede de transporte, comunicação e linhas de transmissão de energia mais difundidas e as trocas comerciais amplamente redistribuídas por todo o território nacional.

A integração da empresa à esta “rede mundial”, garantida pelas exportações, faz com que a mesma cresça vertiginosamente na década de 80 e 90, com a intensificação da avicultura no oeste e sudoeste do Paraná – criação de novos pólos de criação e abate de aves, em Dois Vizinhos e Francisco Beltrão. A avicultura e a suinocultura, em regime de integração, continuaram como os carros-chefes de toda a produção da Sadia, tendo na retaguarda o serviço de fomento agropecuário.

Por outro lado, já eram cinco as fábricas do ramo da soja em meados dos anos 80, além de várias unidades de apoio. O ramo respondia por 22 % do faturamento da empresa e 46% das receitas de exportação. A Sadia Mato Grosso foi a primeira unidade industrial da empresa a incluir o refino e enlatamento de óleo. Instalada em Rondonópolis, segunda maior cidade do Estado, e importante entroncamento rodoviário e centro de ligação entre Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Minas Gerais e São Paulo, garantiu a consolidação de sua participação no mercado de soja.

Comprovando a importância das exportações para a Sadia, em 1991/92 constituíram-se as primeiras filiais da Sadia Trading em Tóquio, Milão e Buenos Aires. Em 1993 foi implantada uma base de distribuição na Argentina, e os produtos começaram a ser vendidos lá, diretamente no varejo. Entretanto, a “internacionalização” da Sadia, colocada como meta para os anos 90, pelos diretores do grupo, deveria se dar não apenas em filiais comerciais, mas também em plantas industriais.

Apresentamos, a seguir, o perfil do Grupo Sadia, em 1993, para demonstrar como este está estruturado. Apresentamos, no mesmo quadro o faturamento do grupo, entre os anos de 1989 e 1993, que permite dimensionar o peso das exportações em sua receita.

QUADRO 3 – Perfil e faturamento do Grupo Sadia de 1989 a 1993

ESTRUTURAÇÃO DO GRUPO EM 1993		FATURAMENTO EM US\$ MILHÕES		
		ANO	MERCADO INTERNO	MERCADO EXTERNO
Empresas	19			
Plantas industriais	24	1989	1.006	251
Filiais comerciais	18	1990	1.223	280
Filiais no exterior	3	1991	1.104	315
Clientes no mercado interno	150.000	1992	1.184	454
Países para onde exporta	40	1993	1.288	425

Fonte: Sadia 50 anos: construindo uma história, 1994.

Organização: KURTZ, Loiva M.

O quadro nos permite dimensionar a expansão e o crescimento da Sadia, mas também consegue justificar a intenção dos dirigentes em expandir os negócios para o mercado externo, pois que o crescimento do faturamento do mercado externo nestes cinco anos foi de aproximadamente 70%, enquanto que no mercado interno o percentual de crescimento do faturamento não passou de 29%. Outra percepção possível é que o faturamento oriundo do mercado externo, que em 1989 representava 25%, em cinco anos, passou a representar 33% do total.

Considerações Finais

Tivemos a pretensão, com esta breve análise, tornar perceptível a importância dos fluxos de comercialização para a estratégia de localização e crescimento da Sadia. Entretanto, entendemos – e isso ficou ainda mais evidente no decorrer da análise -, que pautar toda a estratégia de expansão da empresa apenas nesse fator, seria demasiado inconsequente.

Tal afirmação não é feita por considerarmos a circulação com efeito limitado sobre o processo, ao contrário, mas por ser a circulação – também – parte de um processo maior, que é comandado, determinantemente, pelas redes. Considerando que a circulação possui centralidade em relação às redes, aos sistemas de ações, às normas e às noções de fluidez do espaço e do território, detivemo-nos nesta análise mais específica. No entanto, não poderíamos desconsiderar, ou mesmo diminuir em importância as redes - o geral -, cujas implicações estão impressas na circulação - o particular.

Sobre a circulação Milton Santos afirma: "Não basta pois produzir. É indispensável pôr a produção em movimento. Em realidade, não é mais a produção que preside a circulação, mas é esta que conforma a produção" (SANTOS, 1996, p. 275).

Ainda que a Sadia tenha iniciado suas atividades num período de desenvolvimento capitalista em que a produção era a esfera produtiva mais importante, a grande expansão da empresa ocorre quando a circulação é o suposto maior.

A importância das redes e de toda a infra-estrutura que representa fica perceptível durante todo o processo de crescimento da Sadia, talvez mais perceptível nos primeiros anos, em função da quase inexistência dessa infra-estrutura, mas se analisarmos o “boom” de crescimento que representaram os anos 70 e 80 para a Sadia, e levarmos em conta que nesse período o espaço brasileiro está sendo redesenhado, com as indústrias mais disseminadas; a rede de transporte, comunicação e linhas de transmissão de energia mais difundidas; e as trocas comerciais amplamente redistribuídas pelo território nacional, então veremos que é inegável a influência.

Ora, se no processo global da produção, a circulação prevalece sobre a produção propriamente dita, então os fluxos se tornam extremamente importantes para explicar determinada situação. O próprio padrão geográfico acaba sendo definido pela circulação. De forma que fica evidente a inter-relação, ou interdependência entre o crescimento e expansão da Sadia e o aumento dos fluxos de circulação.

A relação é dialética e dinâmica, mas é inegável: os fluxos de circulação determinam a existência de infra-estrutura que os permita, esta infra-estrutura permite não apenas os fluxos, mas o próprio crescimento econômico – determinado, em última instância, pela produção -, a nível local, regional ou nacional.

Assim, havendo os fluxos propriamente ditos, ou em potencial, estes acabam por determinar ao Estado a necessidade de infra-estrutura que garanta a produção, o que, por sua vez, vai viabilizar a expansão da produção. E esta expansão pode se dar em volume, no mesmo local ou na amplificação de seu raio de ação, para locais diferentes, mas que estejam ligados à rede criada pelos fluxos.

No caso da Sadia, podemos afirmar que foi a utilização da logística, como estratégia de crescimento, a grande responsável pelo seu sucesso. Pois a logística é um dos elementos fundamentais da circulação de mercadorias, cuja finalidade é proporcionar fluidez a partir da aceleração da circulação, e a aceleração da circulação garante a mesma aceleração no processo produtivo.

Se a logística, como afirmou Silva Júnior (2007), é a organização técnica do capital baseado em infra-estrutura, com o objetivo de proporcionar a otimização dos processos produtivos, e a Sadia soube utilizá-la para garantir o próprio crescimento, então fica evidente a interdependência entre capital, produção, circulação e consumo.

Concluindo, a circulação, muito mais que um momento no processo produtivo, representa um ato vital na formação de territórios, devido ao seu conteúdo político e econômico e, sendo a logística importante elemento empírico da circulação, que define quais os lugares e traçados da rede devem servir para os desígnios de reprodução do capital, então podemos afirmar que a Sadia, em sua estratégia de localização e crescimento baseou-se, principalmente, na logística da circulação vigente em cada período.

Referências

CONTEL, Fabio Betioli. Os sistemas de movimento do território brasileiro. In: **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

DIAS, Leila Christina. Redes: emergência e organização. In CASTRO, Iná et al. **Geografia: conceitos e temas**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1995. p. 141-162.

ESPÍNDOLA, Carlos José. **As agroindústrias no Brasil: O caso Sadia**. Chapecó: Grifos, 1999.

MAGEE, John F. **Logística Industrial: análise e administração dos sistemas de suprimento e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 1977.

MOREIRA, Ruy. Sociedade e espaço no Brasil (As fases da formação espacial brasileira: hegemonias e conflitos). In **Boletim Paulista de Geografia**. Nº 83, São Paulo-SP, Dez. 2005. p. 7-32.

MOREIRA, Ruy. Da região à rede e ao lugar (a nova realidade e o novo olhar geográfico sobre o mundo). In **Revista Ciência Geográfica**. AGB-Bauru. Nº 6, abril de 1997, p. 1-5.

Sadia 50 anos: construindo uma história. São Paulo: Prêmio, 1994.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996.

SANTOS, Milton. O dinheiro e o território. In **Revista GEOgraphia**, Ano 1, Nº1, 1999. p. 7-13.

SANTOS, Milton. Materiais para o estudo da urbanização brasileira no período técnico-científico. In **Revista Boletim Paulista de Geografia**. Nº 67, 1º semestre de 1989.

SANTOS, Milton, SILVEIRA, Maria L. **O Brasil: território e sociedade no início do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SILVA JUNIOR, Roberto França da. A Circulação como um dos fundamentos do espaço: elementos para a busca de um conceito. In: **Revista Geografia e Pesquisa, Ourinhos**. V. 1, Nº 1, 2007, p. 117-130.