

**Instituições, Empresários e a História das Empresas: algumas considerações gerais a partir do caso da *Brasil Foods***

Georges Flexor, IM/UFRRJ  
gflexor@gmail.com

**ÁREA: História de Empresas e História de Tecnologia**

O Brasil é maior exportador mundial de frangos e a Brasil Foods, resultado da fusão entre a Sadia e a Perdigão em 2009, é a empresa que domina esse mercado. Algumas características da nova empresa são expressivas: quando o presidente da Perdigão, Nildemar Secches, e o presidente do Conselho de Administração da Sadia, Luiz Fernando Furlan anunciam a criação da Brasil Foods (BFR), a nova empresa nasce como o 10º maior grupo de alimentos das Américas, a segunda maior firma alimentícia do Brasil (atrás apenas do frigorífico JBS Friboi), a maior produtora e exportadora mundial de carnes processadas e a terceira maior exportadora brasileira (atrás de Petrobras e da mineradora Vale).

As páginas a seguir têm dois objetivos. Primeiro, pretendem narrar o nascimento e o crescimento inicial das empresas que originaram a multinacional brasileira. Segundo, sugerem que o estudo dos aspectos institucionais e empresariais representa uma chave para entender o desenvolvimento industrial no Brasil, aspectos geralmente negligenciados na produção acadêmica. Nosso argumento básico é que analisar a emergência das grandes empresas brasileiras requer que prestamos atenção: 1) às características institucionais nas quais surgiram; 2) as funções empresariais – muitas vezes encarnado num indivíduo – necessárias para agir em situação de incerteza, mobilizar e combinar recursos de modo eficaz e inovador; 3) por fim, nas soluções organizacionais idiossincráticas desenvolvidas para resolver os problemas associados ao crescimento da empresa. A análise do surgimento dos grandes frigoríficos de suínos e aves no Brasil representa um estudo de caso privilegiado para destacar essas dimensões mais gerais do desenvolvimento econômico devido aos atributos institucionais específicos do processo de colonização da região oeste do estado de Catarina, a bem documentada vida e personalidade dos seus fundadores e a originalidade da organização agroindustrial desenvolvida para sustentar a estratégia de crescimento. Optamos pelo uso de um estudo de caso porque permite analisar mais em detalhes os aspectos institucionais e contingentes do desenvolvimento empresarial. No entanto, temos claro que esse tipo de recurso metodológico não substitui estudos quantitativos mais abrangentes e gerais tanto do ponto de vista teórico quanto metodológico. Apenas contribui para uma compreensão mais finas dos processos de mudança econômico e social que são dificilmente apreendidos por análises mais estruturais.

### ***Instituições e origens das empresas: “era uma vez” no Oeste Catarinense***

Os estudos sobre história das empresas adotam geralmente uma perspectiva centrada na organização da empresa e na indústria onde atua. A análise das grandes firmas americanas

realizada por Chandler (1994) é o melhor exemplo desse tipo de abordagem que foi fundamental para entender tanto a organização da grande empresa multidivisional quanto à dinâmica que caracterizou a “fase de ouro” do capitalismo americano e europeu. No entanto, a ênfase na “mão visível” da administração empresarial na coordenação dos fatores e das atividades da grande firma teve seu preço analítico: a questão, outrora fundamental no campo da História das empresas<sup>1</sup>, da criação das empresas, de seu crescimento e do papel dos empreendedores nesse processo foi bastante negligenciada. Da mesma maneira, com o foco nas estratégias e nas estruturas organizacionais das grandes firmas, os estudos sobre empresas acabaram privilegiando um processo histórico particular, a saber, a formação nas principais economias capitalistas de indústrias dominadas por grandes empresas coordenadas por modos de gestão modernos. Este foco num período histórico específico proporcionou um valioso acúmulo de conhecimentos para historiadores, economistas e teóricos das organizações. Mas, a análise e a compreensão dos fatores institucionais que caracterizam o contexto espacial e temporal no qual se exercem as funções empresariais foram descuidadas, comprometendo o entendimento de importantes questões para o crescimento econômico como as relações entre convenções sociais e cultura empresarial, as instituições políticas e os padrões de desenvolvimento industrial, a mobilização de recursos e as capacidades industriais em países em desenvolvimento, etc. Todavia, como observam Jones & Wadhvani (2006), os “tempos” estão mudando e após um longo período nas margens da agenda acadêmica da História das Empresas, a temática das funções empresariais e das instituições sociais e políticas voltou a atrair o interesse dos pesquisadores.

Um componente deste renovado interesse pelas questões institucionais por parte dos historiadores das empresas deve-se a um movimento intelectual mais geral que passou a ganhar destaque nos anos 1980. A partir desta década, o papel da estrutura institucional sobre o desenvolvimento industrial tem recebido uma atenção crescente da academia e da comunidade política. Por exemplo, houve uma série de trabalhos influentes sobre a constituição de dinâmicas industriais territorialmente organizadas. Um dos aspectos mais destacados pela literatura sobre os distritos industriais é provavelmente a peculiaridade dos arranjos institucionais que favoreceram o crescimento econômico desses territórios. Cientistas sociais italianos e americanos mostraram que parte do sucesso econômico dos distritos industriais italianos na década de 1970 e 1980 repousava em regras sociais que favoreciam a

---

<sup>1</sup> Jones & Wadhvani (2006) lembram que antes da “revolução chandleriana” o campo da *Business History* tinha desenvolvido um trabalho pioneiro sobre o empreendedorismo, principalmente no quadro do *Center for Research on Entrepreneurial History* da *Harvard Business School*, trabalho publicado na revista acadêmica *Explorations in Entrepreneurial History*

cooperação e a circulação da informação (Piore & Sabel, 1984; Bagnasco, 1977; Becattini, 1987, 2002). De modo semelhante, o trabalho de Saxenian (1994) sobre o desenvolvimento econômico comparado da indústria eletrônica no Vale do Silício (Califórnia) e na Rota 128 (Massachusetts) mostra a importância da teia de regras formais e informais que facilitaram a colaboração entre os diferentes atores envolvidos, sejam eles empresas, universidades, engenheiros, administração pública, etc. Observa-se também que esta problemática não ficou envolvida somente aos estudos relacionados com países e regiões industriais ou setores de tecnologias de ponta. A questão das convenções sociais e políticas que promovam a eficiência coletiva de grupos de empresas tem sido um dos campos de reflexão para uma retomada de estratégias de crescimento econômico nos países em desenvolvimento (Schmitz, 1995).

Cabe notar, no entanto, que a problemática das instituições econômicas, sociais e políticas e de seus impactos sobre o desenvolvimento econômico tem uma longa tradição. A Escola Histórica Alemã liderada por Schmoller desenvolveu no final do século XIX uma importante reflexão sobre a relação entre as instituições (regras, costumes, valores morais, direito) e dinâmica das economias nacionais. Teve influência importante na constituição da Economia Institucional nos Estados Unidos, mas foi considerada teoricamente falha<sup>2</sup>. A mesma crítica foi dirigida ao institucionalismo americano de Veblen, Commons e outros (Coase, 1998).

A ausência de formalização matemática pode ter diminuído a influência do institucionalismo nos espaços acadêmicos, mas não deixou de deixar um legado importante para os rumos do pensamento econômico. Como observa Rutherford (1994), existem relações entre os trabalhos de autores como Commons e, em menor grau, Veblen e as questões levantadas pela “respeitada” Nova Economia Institucional. Ainda que não seja de maneira explícita e direta, as idéias de Commons no que tange os efeitos dos direitos de propriedade e do direito sobre o desenvolvimento econômico tiveram uma influência importante sobre as agendas de pesquisas desenvolvidas por autores como Alchian & Demsetz (1973), D.C. North (1981, 2005), Aoki (2005). Acemoglu & alii (2005). A insistência em considerar a transação como unidade de análise representa outro legado importante de Commons a ciência econômica contemporânea. O trabalho de Williamson e sua forma de enquadrar os problemas econômicos fundamentais repousam explicitamente nas indagações metodológica do autor de **Institutional Economics and its place in Political Economy**: são as características das transações que definam as formas de organização das atividades econômicas.

---

<sup>2</sup> A crítica iniciada por Menger (1883) acabou opondo a chamada Escola Austríaca representada por Menger e a Escola Histórica de Schmoller.

Grande parte do renovado interesse pela problemática das relações entre instituições e desenvolvimento econômico deve-se a obra do historiador econômico D.C. North, agraciado pelo Premio Nobel de Economia em 1993. Na clássica definição de North (1990), instituições são as regras do jogo. Para North, os principais componentes que estruturam os jogos sociais, econômicos e políticos são as regras formais, as normas e convenções informais e os meios de executá-las. Do ponto de vista da análise dos processos de mudanças econômicas as estruturas institucionais que se sobressaem são: 1) as estruturas políticas que tratam a formação e execução das escolhas públicas e; 2) a estrutura dos direitos de propriedade que definem os incentivos econômicos e; 3) a estrutura social (normas e convenções) que define os incentivos informais presentes nos processos econômicos. Neste sentido, as instituições afetam os incentivos e os padrões de interação dos agentes.

Para entender como se formam e funcionam essas estruturas é necessário relacioná-las com os sistemas de crenças dos atores, suas representações subjetivas das estruturas e comportamentos humanos. Assim, considerando que as instituições são estruturas erguidas pelos homens para controlar o ambiente, é possível dizer que “o sistema de crenças são uma representação interna e as instituições uma manifestação externa das mesmas” (2005, 75). Para o autor, essa maneira de formular o problema das relações entre estruturas institucionais e comportamentos econômicos implica o reconhecimento de que o passado se relaciona com o presente e o futuro (*path dependence*), ou dito de outro modo, que há forte inércia institucional.

Instituições não formais tais como convenções e costumes têm também um papel importante nas estratégias dos atores econômicos<sup>3</sup>. Este argumento é defendido, por exemplo, por Tabellini (2010) para quem as sociedades com normas culturais que favorecem a confiança e o respeito da iniciativa individual têm melhores desempenhos que aquelas onde vigoram princípios hierárquicos e grupais. De modo geral, é possível sintetizar o argumento da seguinte maneira: dependendo das regras culturais que afetam os padrões de interações, os agentes econômicos podem se coordenar num equilíbrio caracterizado pelo desenvolvimento ou pelo atraso econômico. Vale observar, no entanto, que a estrutura institucional não deve ser visto puro e simplesmente como uma resposta adequada a um problema de coordenação do tipo dilema do prisioneiro. Para Greif (2006), o conjunto de regras que a caracteriza deve ser entendido e analisado como um processo histórico pelo qual elementos econômicos, políticos e culturais do passado influenciam instituições presentes. Como veremos a seguir as

---

<sup>3</sup> De maneira geral, os neo-institucionalistas seguem (na forma) a idéia básica de Weber de que existe uma relação positiva ou negativa entre os valores culturais e o desempenho econômico.

considerações analíticas que acabamos de delinear podem utilmente aproveitadas para analisar e entender as origens institucionais do desenvolvimento (agro)industrial do Oeste Catarinense<sup>4</sup>.

A estrutura institucional que estimulou a formação dos grandes frigoríficos catarinense está intimamente relacionada com o processo de colonização do Oeste de Santa Catarina por imigrantes alemães e italianos que haviam chegado ao Rio Grande do Sul no século XIX. Um traço característico desses imigrantes era a busca de liberdades e terra para suas famílias. Os alemães se instalaram no Rio Grande do Sul a partir dos anos 1820 e esperavam encontrar a liberdade e as terras que o rígido sistema senhorial prussiano não lhes oferecia. Ao comentar o processo de imigrações dos alemães, o antropólogo francês R. Bastide (1954, 176) nota que “o Brasil permite-lhe o que seu país lhe recusava, pavonear-se num cavalo de sela, competir em corridas de velocidade, e mesmo divertir-se saltando obstáculo”. De forma semelhante, Renk observa que “a imigração para colonização permitiu a ascensão à condição de homens livres” (2000, 74). No caso dos imigrantes italianos, as motivações eram semelhantes. A migração era vista como a possibilidade de ser dono de terra e com isso construir uma família e enriquecer-se com o próprio trabalho. Segundo Bastide, “no Rio Grande do Sul, o italiano permanece preso a terra, em suas colônias, terra de que é proprietário, que cultiva segundo os métodos de seu país de origem, e que por isso ama como se ama uma mulher” (ibid., 202). Em outras palavras, para o chefe de família italiano, essa terra oferecia a possibilidade de subir na vida, de fazer da mulher uma *signora* e de constituir um patrimônio capaz de ser transmitido aos filhos.

A liberdade e a posse da terra proporcionavam um conjunto institucional básico: os direitos de propriedade dos colonos que tinham se instalado no Rio Grande do Sul. Foram também a expectativa de ter acesso a esses direitos de propriedades que incentivou o deslocamento do processo de colonização para o oeste e o norte do estado, alcançando a Argentina e o Oeste Catarinense no início do século XX. Deste modo, no final do século XIX e no começo do século XX, o Oeste Catarinense passou a despertar os interesses privados, estrangeiros e gaúchos, que entreviam bons negócios na exploração da madeira e na construção da estrada de ferro São Paulo/Rio Grande pela Brazil Railway Company. Mas a chegada dos colonos europeus no Oeste de Santa Catarina não foi um processo de todo modo tranquilo e sem conflitos. Com efeito, a construção da estrada de ferro veio a se constituir num dos mais importantes fatores que desencadearam a Guerra do Contestado (1912-1916).

---

<sup>4</sup> Bates & Ali (1998, 2006) e Levi (2003), entre outros, têm advogados a favor de uma abordagem, denominada “Narrativas analítica”, que combina “rigor” analítico e estudos históricos.

Durante este período todos os programas de colonização ficaram praticamente paralisados e apenas em 1917 o governo estadual deu novos passos para a colonização com a criação do município de Cruzeiro que após desmembramento deu origem a Joaçaba e a Chapecó.

A guerra do Contestado criou um contexto de violência e insegurança que afetou a definição dos direitos de propriedade e as condições de sua alienação para os colonos. Desestimulando a demanda por terra na região, a situação forçou um rearranjo dos termos contratuais formais e informais. Assim, em 1924 e 1926, foram revistas às concessões entre o Governo do Estado de Santa Catarina e a Brazil Railway Company e assinou-se um novo contrato. Por este, a empresa devia demarcar lotes de 20 a 25 hectares e de 100 a 1.000 hectares quando a topografia o permitisse e construir estradas vicinais dando acesso a todos os lotes. Por fim, a Brazil Railway Company transferiu seus direitos de concessão a outras colonizadoras enquanto o Governo se responsabilizou pelas demais concessões, muitas das quais foram atribuídas a empresas específicas e a pessoas com influência na região<sup>5</sup>.

Mas, em muitos casos as terras compradas há tempo eram ocupadas por posseiros brasileiros, uma situação propensa a disputas e violência. As empresas colonizadoras, freqüentemente, usaram algum tipo de violência para despejar os posseiros brasileiros. Com efeito, como assinala Renk, “as companhias que colonizaram o Oeste Catarinense acharam por bem, para garantir seus negócios, limpar as terras e tirar os brasileiros que nelas estavam estabelecidos. Chegavam para os moradores brasileiros e apresentavam-lhes a opção da compra da área da qual tinham a posse: ‘ou compram, ou sai’ eram as opções” (ibid., 22). Sem papel e sem dinheiro, os brasileiros não tinham como comprar as terras, terrenos que ademais consideravam como próprios, e em muitos casos migraram rumo ao norte, no Oeste do Paraná.

A partir do momento em que o processo de vendas de lotes deslanchou, na década de 1920, a estrutura institucional do processo de colonização passou a imprimir sua marca nas bases econômicas e fundiárias da região. Os lotes individuais de 20 a 30 hectares vendidos pelas colonizadoras incentivaram uma economia fundada na agricultura familiar e na extração dos recursos naturais da região. O centro dessa organização econômica regional residia no funcionamento das unidades familiares<sup>6</sup> e os conhecimentos típicos dos colonos europeus na

---

<sup>5</sup> Estas pessoas, por sua vez, acabavam ficando com uma parte das terras e vendendo o restante para as colonizadoras

<sup>6</sup> Entendemos unidades produtivas familiares no sentido dado pelo economista russo Chayanov (1925). Para Abramovay (1998,72), na ótica de Chayanov, “enquanto a renda dependesse fundamentalmente do trabalho familiar haveria um balanço entre a penosidade deste trabalho e as necessidades de consumo da família: uma vez preenchidas as necessidades, cada unidade adicional de trabalho passaria a ter, para a família, valor decrescente.

gestão apropriada dos recursos em pequenas áreas e nas relações de mercado. Assim enquanto o cultivo de feijão, trigo, mandioca e a criação pequenos animais, galinhas e porcos sobretudo, atendiam as necessidades domésticas, a erva mate era vendida aos intermediários que desta forma articulavam a produção rural com os mercados urbanos, regionais e nacionais. As extensas matas da região, por outro lado, forneciam matéria-prima abundante para as serrarias da região que encontraram na araucária uma madeira de alto valor nos mercados de São Paulo e Rio de Janeiro.

As incertezas e conflitos que marcaram o processo de colonização tiveram também conseqüências sociais que facilitaram o posterior desenvolvimento agroindustrial. Como notamos inicialmente, os colonos que vieram se instalar no Oeste de Santa Catarina eram oriundos do Rio Grande do Sul e, neste sentido, partilhavam as crenças e representações mentais dos imigrantes alemães e italianos. A relativa homogeneidade social e cultural dos colonos proporcionava um ambiente propício a formação de redes de laços fortes (Granovetter, 1973) e a manutenção de um capital social que provia segurança e coesão aos colonos<sup>7</sup>. As incertezas e os conflitos que acompanharam sua chegada no Oeste de Santa Catarina auto-reforçaram essas características sociais e culturais. Para alguns indivíduos mais empreendedores, este capital social representou um recurso abundante, de fácil acesso e que poderia ser fundamentais para suas ambições. Para entender a emergência dos frigoríficos catarinenses necessitamos prestar alguma atenção a esses colonos empresários ou segundo os denominou Mamigonian (1966, 388), esses “capitalistas sem capitais, gente de origem modesta, imigrantes europeus, com experiências industriais ou não”.

### ***As funções empresariais e uma ilustração: o caso de Attilio Fontana***

Se as instituições representam as regras do jogo, a função empresarial pode ser analisada como um elemento de mudança, como um aspecto que modifica as regras do jogo. Na literatura econômica, a problemática do empreendedor e de seu papel na dinâmica do sistema capitalista é antes de tudo associada à obra de Schumpeter (1934) e a escola austríaca de economia com autores como Mises (1949) ou Kirzner (2009). Na perspectiva de Schumpeter (1934, 1942) a função empresarial assume um caráter radical na medida em que a introdução

---

Esta é a base teórica que permitia a Chayanov contestar a validade da lei da diferenciação social dos produtores, propondo em seu lugar uma espécie de diferenciação demográfica.”

<sup>7</sup> Para o cientista político R. Putnam (1992) o capital social favorece a confiança e a consciência cívica, o que acaba promovendo o desenvolvimento econômico e social a longo prazo. Cabe notar que o material empírico que lhe serviu de base para argumentar sua teoria se refere basicamente a história social e política das regiões do centro-norte da Itália, justamente as regiões de onde se originaram grande parte dos colonos de italianos.

de inovações induz um processo de destruição criadora no qual a emergência de novos negócios aniquila as antigas estruturas. Na influente perspectiva schumpeteriana, o empreendedor é aquele que introduz novos produtos, novos processos produtivos, novas formas organizacionais, novos mercados, novas fontes de matérias primas, etc. Nesse processo, o empreendedor<sup>8</sup> é antes de tudo o agente que através de novas combinações cria as condições de competitividade da empresa, varre modelos produtivos estabelecidos e institui novos parâmetros concorrenciais

Na abordagem da escola austríaca de economia, a função empresarial não tem a mesma dimensão trágica. O argumento básico desta tradição intelectual é de que a perspicácia e a atenção às oportunidades de lucros decorrentes de desequilíbrios e mudanças nos mercados representam os traços (ou atributos) distintivos da função empresarial<sup>9</sup>. A função empresarial, segundo Kirzner (ibid.), está relacionada com a atenção direcionada para potenciais benefícios até agora não detectados e para o aproveitamento de recursos disponíveis, mas ainda não descobertos. Nesse sentido, um dos aspectos crítico da função empresarial reside na capacidade de encontrar oportunidades de lucros criadas pelas diferenças entre os preços dos fatores e os preços dos produtos.

Knight (1921) é outro economista que desenvolveu uma perspectiva teórica na qual a função empresarial ocupa uma posição fundamental. Como é conhecido, para Knight, num mundo econômico incerto as decisões estratégicas (investimentos, escopo, etc.) tornam-se críticas porque é necessário engajar um conjunto de recursos para determinadas atividades e durante certo período de tempo. Nesse tipo de situação, o problema reside na falta de conhecimentos adequados a respeito das conseqüências positivas ou negativas das decisões tomadas (ou não). A função empresarial consiste em formular projetos de negócios e em assumir as incertezas inerentes a situação econômica. Para levar a cabo sua função, o empresário depende de sua avaliação subjetiva da situação e das possibilidades de lucro que ela proporciona. Assim, parece possível alegar que na perspectiva de Knight os determinantes da função empresarial são o conhecimento, a sabedoria, o talento e a sorte.

No seu clássico **The Theory of the Growth of the Firm**, Penrose (1959) desenvolveu considerações semelhantes em relação à função empresarial. Segundo a autora, a qualidade dos serviços empresariais interfere diretamente as oportunidades produtivas da firma. Os serviços empresariais, em particular, são necessários para combinar os recursos de modo que

---

<sup>8</sup> Para Schumpeter, o empreendedor pode ser um manager, o proprietário da empresa ou um especialista externo contratado pela empresa.

<sup>9</sup> Klein (2010) sublinha que Kirzner desenvolve uma perspectiva na qual o elemento empresarial é uma função e não um atributo dos indivíduos.

eles possam render as melhores oportunidades produtivas para a firma. Para Penrose, ainda que as qualidades dos serviços empresariais sejam condicionados pela própria firma, alguns destes são genuinamente relacionados com características psicológicas, cognitivas e sociais dos empreendedores. É o caso da versatilidade empresarial que envolve a questão da visão e da imaginação dos serviços empresariais. Esse atributo empresarial não é somente um traço exclusivo do inovador schumpeteriano, mas sua existência ou não pode sustentar a capacidade da firma em acompanhar as mudanças do mercado e, nesse sentido, representa um fator do desempenho da firma. A habilidade em mobilizar capitais é outro serviço empresarial diferenciado, pois se a dificuldade em acessar fundos é uma restrição ao crescimento da firma nem todas as firmas que enfrentam as mesmas condições conseguem resultados semelhantes. Para Penrose, as capacidades avaliativas dos empreendedores envolvem mais do que imaginação e bom senso. Elas dependem em grande parte da organização da informação e das formas de acesso ao conhecimento. De maneira semelhante, o leque de oportunidades produtivas da firma fica em parte determinado pelo capital humano e social dos empreendedores.

Há mais de meio século atrás, Hirschman (1958) notou que os países em desenvolvimento podiam carecer de muitos recursos considerados imprescindíveis para o crescimento econômico, tais como o capital físico e as infra-estruturais sociais, mas não parecia ter penúria de talentos empresariais<sup>10</sup>. A observação do grande economista do desenvolvimento encontra eco na história econômica da formação dos frigoríficos do Oeste de Santa Catarina e personagem de destaque na pele de alguns descendentes de italianos do Rio Grande do Sul que migraram para o Oeste Catarinense tais como Atílio Fontana, o fundador da Sadia. Segundo Espindola (1999), Atílio Fontana começou como empregado de uma casa comercial<sup>11</sup> de Cruzeiro do Sul (atual Joaçaba – SC). Como possuía uma prensa enfardadeira de alfafa resolveu, em sociedade com seu patrão, enfadar o que era produzido na região. No decorrer do tempo, Atilio Fontana se tornou único responsável por esta atividade e passou a estabelecer contatos com atacadistas de São Paulo, onde alcançava preços satisfatórios. Foi nesse processo que Fontana pôde acumular algum capital. Com efeito, a liberdade em adquirir pessoalmente o produto nos estabelecimentos rurais, associada à ideologia do trabalho, permitiu que Fontana se apropriasse parte do excedente transacionado pela casa comercial. Este capital lhe possibilitou a compra de um pequeno hotel em 1923 que, dois anos depois, foi transformado em casa comercial. Agora comerciante independente, Fontana seguiu enviando

---

<sup>10</sup> Hirschman fala a esse respeito de “recursos ocultos”.

<sup>11</sup> Na Casa Comercial de Casimiro Tisian, um comerciante e proprietário de lavoura de trigo.

alfafa para as unidades do exército sediadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Campo Grande, Recife e outros locais. Viajava constantemente a São Paulo e Joinville em busca de utensílios e outros suprimentos para a casa comercial<sup>12</sup>. Além disto, as freqüentes remessas de suínos para São Paulo permitiram estabelecer relações de confiança com Antônio Menck & Irmãos. Assim em 1927, o empresário paulista Carlos Menck sugeriu uma sociedade em cota de participação: adiantaria o dinheiro para que Atílio Fontana comprasse os animais em Santa Catarina e os embarcasse para Itararé; de lá, ele os remeteria para Osasco<sup>13</sup>. Ao se tornar representante exclusivo na comercialização de suínos Fontana forçou os demais comerciantes do Oeste Santa Catarina a enviarem seus suínos para os frigoríficos localizados nas cidades de Marau (RS), Serafina Corrêa (RS), Passo Fundo (RS) e Jaguaruna (PR).

Ao longo da década de 30, as casas comerciais expandiram-se assim como o comércio de suínos com o Sudeste do país. Ao passo que a região integrava-se cada vez mais ao espaço dinâmico da economia brasileira, a organização da produção agroalimentar do Oeste de Santa Catarina adquiria uma estrutura mais estável, denominado “colônia-venda” (Mamigonian, 1966; Espindola, 1999). Neste sistema, a produção de suínos era compradas pelas casas comerciais. Em troca, estas garantiam aos agricultores meios para obter as ferramentas e os bens necessários para continuar suas atividades e manter expectativas para o futuro dos seus filhos. Mas, a relação entre os comerciantes e os produtores do sistema “colônia verde” era bastante assimétrica e facilitava o exercício de poder de barganha frente aos produtores (Espindolha, 1999). Apesar disso, as situações de tensões e de conflitos eram pouco freqüentes e isto se devia principalmente as redes sociais e as regras de reciprocidade que estruturavam as relações entre empresários (comerciantes) e agricultores. Com efeito, os comerciantes e os agricultores mantinham muito mais do que relações sociais fundadas no comércio. Eram conhecidos, amigos e, às vezes, parentes. Ou seja, as capacidades empresariais de Fontana e outros empresários não se limitavam a sua perspicácia e atenção as oportunidades de mercados. Incorporavam também habilidades políticas e sociais. Segundo

---

<sup>12</sup> Segundo o Memorial Atílio Fontana (2010) “Em janeiro de 1925, fez sua segunda viagem a São Paulo, e, como não poderia deixar de ser em se tratando de Atílio Fontana, resolveu retomar a história do prejuízo com a venda dos porcos Desse modo, partiu para São Paulo com um bom lote de suínos. Logo no início da viagem, um novo imprevisto aconteceu, mas dessa vez com um outro desfecho. Atílio já havia embarcado os animais, quando começaram a passar trens com tropas militares integrantes da Coluna Prestes. Obrigado a desembarcar sua carga, ele improvisou um chiqueiro à beira do rio do Peixe e ali permaneceu por vinte dias, até ser autorizado a partir. Nesse tempo, ocorreu uma grande alta no preço dos animais e, antes mesmo de chegar a São Paulo, na cidade de Itararé, Atílio vendeu seus porcos pelo dobro do preço. Com o lucro obtido, fez as compras para abastecer sua loja - tecidos, artigos de armarinho, louças, ferragens, latarias e conservas - e, em quinze dias, a mercadoria chegava a Bom Retiro. Conforme o previsto, a primeira casa de comércio de Atílio Fontana se pôs a vender os produtos a preços mais baixos. Por isso, em pouco tempo, sua clientela estava formada, garantindo um lucro de cerca de 20%, em média.”

<sup>13</sup> Sociedade feita, 50% para cada parte.

Fontana (1986), por exemplo, a confiança e a reputação foram tão necessárias quanto à demanda urbana para estabelecer os alicerces do desenvolvimento agroindustrial do Oeste de Santa Catarina. Foram, também, importantes quando decidiu concorrer a cargos públicos nas décadas de 1950/60.

No final dos anos 1930 e no início da década seguinte, a margem de lucro no comércio de suínos vivos declinou em função do acirramento da concorrência e da conjuntura econômica do país que atravessava uma fase de pouco dinamismo. Foi quando as relações sociais e as habilidades políticas de Fontana se mostraram serem recursos empresariais decisivos<sup>14</sup>. Em 1944, após alguns meses de intensas negociações com políticos e empresários locais, constitui-se a S.A. Indústria e Comércio Concórdia composta por 27 acionistas e contava inicialmente com um pequeno moinho, um abatedouro de suínos e um frigorífico. No seu primeiro ato seu diretor-presidente Attilio Fontana rebatizou a empresa que passou a denominar-se Sadia.

A perspicácia, a capacidade de avaliação e o *leadership* individual dos empresários catarinense foram atributos fundamentais da criação e do crescimento dos frigoríficos que vieram a formar a maior empresa processadora de carnes de aves e suínos no Brasil. Mas não foram os únicos nem os mais determinantes para o longo prazo da organização.

### ***Crescimento inicial e organização das firmas: Implantação, organização dos frigoríficos***

As restrições ao crescimento e as capacidades organizacionais desenvolvidas para lidar com elas e superá-las representaram os elementos críticos do processo de crescimento dos frigoríficos catarinense. Entre outros aspectos centrais desse processo cabe destacar a natureza dos contratos firmados com os empregados e fornecedores, os modos de coordenação internos e externos e a natureza das capacidades específicas desenvolvidos pelas firmas. Como

---

<sup>14</sup> “Em Concórdia, Oeste de Santa Catarina, um empreendimento industrial, composto por um pequeno moinho, um abatedouro de suínos e um frigorífico, estava parado por desavenças entre os cotistas. O então prefeito, Dogelo Goss, convidou Attilio para uma visita ao local e, logo nos primeiros contatos, todos já estavam insistindo para que ele assumisse a direção da sociedade, proposta essa não aceita, pelo menos não nos termos sugeridos. Ao invés disso, Attilio Fontana propôs uma sociedade de participação: 50% para os cotistas e 50% para ele, para que administrasse o negócio. Proposta feita, proposta aceita. Mas, para iniciar essa associação, Attilio faria funcionar inicialmente o pequeno moinho de trigo. Assim, em 1942, o moinho estava em total atividade, com capacidade para industrializar cerca de seis toneladas de trigo por dia. Com os recursos gerados, aumentou as compras de trigo e começou a pagar as dívidas vencidas, para evitar os juros. O início de 1943, apesar de o balanço da nova sociedade ter sido muito bom, Attilio Fontana quis retirar-se dos negócios. Mas os cotistas foram irredutíveis e insistiram para que permanecesse. Sendo assim, ele fez uma proposta que julgou impossível de ser aceita: compor uma nova sociedade, comprando as cotas pela metade do valor nominal para que fossem pagas em dinheiro ou em ações do empreendimento. Para sua surpresa, eles concordaram” (Memorial Attilio Fontana).

sustenta Chandler (1992), essas são dimensões organizacionais críticas já que permitem ou limitam as estratégias de crescimento das firmas. A competitividade, por exemplo, depende muitas vezes das relações da empresa com outras organizações, da capacidade de administrar os custos de transações que isto implica e do tipo de relações inter-organizacionais dominantes. Penrose (1959), nesse sentido, considera que a vantagem competitiva da firma é, em parte, relacionada com a possibilidade de ativar uma rede confiáveis de fornecedores, contar com consultores competentes ou ter bons canais de comunicação com as autoridades públicas. Considerações semelhantes haviam sido desenvolvidas por Marshall (1920) para quem o crescimento da empresa requeria a acumulação de conhecimento na gestão da cadeia de suprimento e na logística de distribuição, além de melhorar suas capacidades técnicas e organizacionais.

Em ambiente econômico marcado pela precariedade das infra-estruturas físicas e altos custos de transações, as pressões exercidas pela estratégia de crescimento induzem um conjunto de processos importantes para a dinâmica interna e externa da empresa. Por um lado, a preponderância da autoridade como mecanismo de coordenação e de tomada de decisão se intensifica (Williamson, 1985). Por outro lado, a existência de redes familiares, profissionais ou étnicas ganha importância (Granovetter, 1985). Por fim, a escassez de infra-estruturas aumenta o valor do acesso às escolhas públicas, estimulando o envolvimento político da empresa e de seus proprietários (Williamson, 1999). A implantação e a organização dos frigoríficos do oeste de Santa Catarina a partir da década de 1940<sup>15</sup> ilustram bem como este conjunto de questões relacionados com os recursos internos e externos da firma influenciam suas capacidades de adaptação, resposta e atuação a dinâmica do ambiente econômico, político e social.

A partir dos anos 1940, com efeito, os frigoríficos enfrentaram problemas de suprimentos de forma persistente. Nessa época, a comercialização de suínos voltava a ser uma atividade atrativa de modo que havia boas oportunidades de lucros para as empresas mais competitivas. Mas, entrar na indústria de frigoríficos representava um salto organizacional para as casas comerciais da região. Para tanto, com efeito, não era somente necessário ter perspicácia e capacidades de agir em situação de incertezas, era também necessário saber inovar, adquirir novos recursos e os combinar com aqueles já presentes de forma a poder competir com as grandes empresas nacionais e multinacionais que já ocupavam posições dominantes na

---

<sup>15</sup> É neste período que surgiram os frigoríficos com maior expressão econômica no Oeste de Santa Catarina. Assim, além dos empreendimentos realizados por Fontana com a Sadia, iniciou-se também a Perdigão S.A. Comércio e Indústria da família Brandalise no município de Videira.

indústria. Em outras palavras, o início das atividades dos frigoríficos exigia uma mudança nas capacidades empresariais e na organização da firma, demandando qualidades empresariais análogas aquelas identificadas por Penrose como sendo importantes para o crescimento da firma.

A entrada e o crescimento na indústria de processamento de carnes suínas causaram vários problemas de abastecimento em insumos e de acesso de mão de obra o que acabou forçando os frigoríficos a adotar soluções capazes de resolvê-los. Havia, por exemplo, a necessidade de encontrar a mão de obra para executar a rotina das tarefas produtivas (reparo nas máquinas, carpintaria etc.) e os profissionais capacitados para gerenciar e organizar a produção. Conforme Espindola (1999), no caso da Sadia isso se resolveu com a aquisição da mão de obra dos frigoríficos instalados no Rio Grande do Sul e com a incorporação de trabalhadores especializados da Europa e dos EUA. Os demais empregados – aqueles que não necessitavam qualificações particulares – eram encontrados no meio rural da região. Os poucos recursos iniciais da empresa a levaram também a estabelecer uma organização produtiva original. Por exemplo, os problemas de obsolescência dos equipamentos comprados de um frigorífico do Rio Grande do Sul foram contornados por uma organização interna do trabalho flexível que permitia certa polivalência entre os trabalhadores e instituiu relações hierárquicas mais informais e paternalistas<sup>16</sup>. Em definitivo, o tipo de relações sociais que tinha sustentado o sucesso do sistema “colônia verde” foi transferido para dentro da fábrica. Essa penetração das habilidades sociais na gestão dos frigoríficos foi um fator que facilitou a coordenação das atividades e minimizou os possíveis conflitos de interesses associados às relações de autoridade. É possível dizer, portanto, que este tipo de relações minimizavam o que se costuma chamar “problemas de agência”<sup>17</sup>. Com efeito, se por um lado diminuía a probabilidade de riscos morais induzidos pelas assimetrias de informações entre Fontana e seus empregados, por outro lado, promoviam a formação de um sujeito coletivo, a Sadia, que incentivava seus membros a ‘vestirem a camisa da empresa’ e a ‘suarem por ela’<sup>18</sup>.

Em segundo lugar, os frigoríficos do Oeste Catarinense precisavam abastecer regular e continuamente as plantas com matéria-prima de qualidade. O problema era de que a oferta de suínos se concentrava tradicionalmente nos meses de setembro, outubro e novembro. O resultado disto era a ociosidade total do maquinário durante os meses de dezembro, janeiro

---

<sup>16</sup> Neste aspecto, a organização do trabalho partilha alguns pontos em comum com a firma japonesa tais como analisadas por Aoki (1988).

<sup>17</sup> Existe um problema de agência quando há um conflito de interesses entre um principal e o agente a quem recorre para realizar certa atividade.

<sup>18</sup> Como observou um dos empregados da Sadia em Concórdia “naquele tempo, a Sadia era uma mãe” (Espindola, *ibid.*, 140).

fevereiro e março. Para solucionar este problema industrial, a Sadia liderou o processo de criação da Associação Rural de Concórdia, em 1951, marcando os primórdios do fomento agropecuário com suínos e a primeira experiência de criação de suínos organizada de forma integrada. Nesse sistema a empresa integradora estabelecia uma relação contratual (formal ou informal) com os produtores e passava a ter um maior domínio sobre as diferentes operações e fluxos de produção.

No intuito de agilizar a introdução deste novo modelo organizacional, a Sadia realizou diversas ações de comunicação e informação. Para a orientação dos agricultores, Fontana organizou palestras, produziu um jornal e mais tarde adquiriu a rádio rural de Concórdia, onde o programa semanal à *hora do agricultor* dava dicas e transmitia informações e experiências. Além disso, escolheu alguns produtores rurais com os quais já mantinha relações privilegiadas para iniciar o sistema de integração. Essa iniciativa que tinha por objetivo testar os impactos de novo modelo organizacional e promover as regras do novo sistema produtivo mostrou-se bastante bem sucedido e foi rapidamente adotado por outros frigoríficos da região.

Em terceiro lugar, as empresas Sadia e Perdigão precisavam construir uma estratégia capaz de sustentar suas taxas de crescimento numa indústria bastante competitiva. Como a banha, até então o principal produto comercializado pelos frigoríficos, começava a ser substituída pelos óleos vegetais e perdia espaço no mercado, a diversificação da produção era uma questão de sobrevivência para a empresa. Para tanto, era necessário mobilizar ou desenvolver recursos e combinar-los de forma eficaz. Para a Sadia e a Perdigão a flexibilidade organizacional, as capacidades de inovação e a tradição cultural mostraram serem recursos valiosos visto que podiam ser mobilizados facilmente para reorientar a produção em direção a oferta de produtos capaz de atender ao novo perfil de demanda que emergia do processo de urbanização. Todavia, a produção de salames, presunto e carne defumada para o mercado urbano requeria certa padronização da matéria prima e um maior controle da qualidade da carne. Em particular, era importante diminuir a percentagem de banha e aumentar a taxa de carne por animal. Os frigoríficos precisavam, portanto, introduzir novas raças de suíno, o que foi feito com a incorporação da genética norte-americana Duroc-Jersey.

A questão da qualidade dos produtos implicava não somente ações na cadeia de suprimento como iniciativas na logística de distribuição. As longas viagens do Oeste de Catarina a São Paulo ou Rio de Janeiro implicavam necessariamente uma perda de qualidade para grande parte do *mixt* de produtos oferecidos<sup>19</sup>. Sem resolver essa questão, as

---

<sup>19</sup> Basicamente: banha, toucinho, lingüiça, salame, presunto, lombo, pernil, carnes salgadas

possibilidades de crescimento dos frigoríficos eram restritas. A pressão exercida pela logística de distribuição induziu decisões de investimentos significativas e, às vezes, inusitadas. O grupo Sadia, por exemplo, adquiriu caminhões isotérmicos e contratou um engenheiro suíço para a montagem das câmaras frias de armazenagem dos produtos. Em 1952, para assegurar a entrega dos produtos à São Paulo, a Sadia adquiriu um avião Douglas da Panair pela quantia de Cr\$ 2,5 milhões. Posteriormente, arrendou mais dois outros aviões (Espindola, 1999).

Com o aumento crescente do número de suínos abatidos, surgiram também problemas na infraestrutura energética. Num primeiro tempo, o problema foi resolvido pela importação de geradores de energia da Alemanha e da Suécia. Porém, essa solução, de curto prazo, mostrou-se rapidamente insuficiente para garantir o crescimento da capacidade produtiva dos frigoríficos. Um remédio possível, como a construção de usina hidrelétrica na região, exigia investimentos importantes e, portanto, algum tipo de ação coletiva capaz de pressionar os poderes públicos de modo eficaz. Não houve nenhum problema. A ação envolveu a Sadia, a Companhia Oeste de Eletricidade, o Frigorífico Seara, a Prefeitura Municipal e os pequenos comerciantes locais com o objetivo de pressionar diferentes instâncias do Estado brasileiro. O seu êxito foi provavelmente facilitado pelo espírito da época já que este tipo de investimento era um símbolo progressista e, portanto, mais fácil de ser politicamente aceita pelos órgãos públicos a cargo de decidir a distribuição dos investimentos sociais. Mas antes de ser bem recebida, esta demanda requeria um acesso diferenciado às instituições políticas e administrativas sejam elas estaduais ou federais. Como Fontana foi prefeito da cidade de Concórdia e era uma figura política influente em todo o Oeste de Santa Catarina as restrições institucionais que podiam travar os investimentos públicos na região foram relativamente fracas. Durante a década de 1950, o sistema de fornecimento de energia melhorou, houve avanço no sistema de iluminação da cidade e os principais acessos rodoviários à cidade foram pavimentados.

### ***Conclusões***

Ao narrar o nascimento e o crescimento inicial dos frigoríficos do Oeste de Santa Catarina, empresas estas que se tornaram líderes nos seus mercados e multinacionais de peso, o artigo teve por objetivo tanto proporcionar um relato convincente das origens de uma das maiores firma multinacional brasileira como ambicionou apresentar elementos analíticos capazes de ser úteis para a compreensão de dinâmicas empresariais histórica e geograficamente situadas. Para tanto desenvolvemos uma narrativa institucionalista que

considera tanto as variáveis do ambiente institucional como os processos idiossincráticos de desenvolvimento da firma associado ao exercício da função empresarial e a formação de capacidades organizacionais. Procuramos mostrar que às características institucionais do processo de colonização da região oeste do estado de Catarina foram elementos determinantes do processo de criação e crescimento dos grandes frigoríficos. A homogeneidade cultural e as regras de funcionamento dos direitos de propriedade criaram um ambiente favorável às indivíduos ambiciosos e alerta às oportunidades econômicas e políticas. Ao analisar o nascimento dos frigoríficos catarinense destacamos também o papel das funções empresariais e a dinâmica das capacidades organizacionais. As iniciativas de alguns empreendedores como Fontana ou Brandalise indicam que a perspicácia e capacidades de agir em situação de incertezas são atributos essenciais dos empreendedores. No entanto, para crescer as firmas precisam mudar suas capacidades empresariais e sua organização. Ou seja, a competitividade dinâmica das firmas depende da inovação, dos diferentes serviços proporcionados pelos recursos controlados pela empresa e das redes nas quais são inseridas. Em muitas situações, também, o crescimento das firmas depende do tipo de relações estabelecidas entre os mundos do negócio e da política.

Além do seu interesse para os cientistas sociais preocupados com as dimensões institucionais e organizacionais da dinâmica econômica, as origens dos frigoríficos catarinenses revelam alguns aspectos importantes para os formuladores de políticas e outros agentes envolvidos em ações de desenvolvimento econômico. O primeiro é que não há penúria de talentos empresariais de modo que parte das iniciativas de desenvolvimento consiste em acionar estes recursos e incorporá-los institucionalmente. O segundo é que os problemas enfrentados sendo geográfica e historicamente situados, a resolução desses problemas requer soluções locais e contingentes. O ultimo, é que o desenvolvimento econômico e o crescimento das empresas deve ser socialmente legítimo e nesse sentido solicita instituições distributivas capazes de proporcionar segurança, proteção social e controlar os conflitos sociais.

## **BIBLIOGRAFIA**

ABRAMOVAY, R.

(1998) “O admirável mundo novo de Alexander Chayanov”, in *Estudos Avançados* 12 (32), 69-74.

ACEMOGLU D., JOHNSON S., & ROBINSON J.A.

(2005) “Chapter 6: Institutions as a Fundamental Cause of Long-Run Growth”, *Handbook of Economic Growth*, 1, 385-472

ALCHIAN A. A. & DEMSETZ H.

(1973) “The Property Right Paradigm”, *The Journal of Economic History*, 33(1). 16-27

AOKI, M.

(1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge University Press.

BAGNASCO, A.

(1977) *Tre Italie: la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino

BASTIDE, R.

(1954) *Brasil, terra de constrate*, Editora Brasiliense.

BATES, R. H., GREIF A., LEVI M, ROSENTHAL J-L, & WEINGAST B R.

(1998) *Analytic Narratives*. Princeton: Princeton University Press.

(2000) “Analytic Narratives Revisited.” *Social Science History* 24 (4):685-696.

BECATTINI, G.

(1987) *Mercato e forze locali-il distretto industriale*, Il Mulino.

(2002) “Del distrito industrial marshalliano a la «teoría del distrito» contemporánea. Una breve reconstrucción crítica”, *Investigaciones Regionales*, 1, 9-32

CHANDLER Jr., A. D.

(1990) *Scale and Scope: the dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press.

(1992) “Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise”, in *Journal of Economic Perspectives* 6(3); 79-100.

CHAYANOV, A.

(1986) *Peasant farm organization* (1ª ed. 1925), in THORNER, D, KERBLAY, B & SMITH, R. E. F. (orgs.), The University of Wisconsin Press, 1986

ESPINDOLA, C. J.

(1999) *As agroindústrias no Brasil: O caso da Sadia*, Editora Grifos, SC.

FONTANA, A.

(1986) *História da minha vida*, Editora Vozes.

GRANOVETTER, M.

(1973) “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology* 78, 1360-80.

GREIF, A.

(2006) *Institutions and The Path To The Modern Economy: Lessons From Medieval Trade*, Cambridge University Press

HIRSCHMAN, A.O.

(1958) *Strategy of economic Development*, Yale University Press.

JONES, G. & WADHWANI, R.D.

(2006) “Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda”, *Harvard Business School Working Paper*

KIRZNER, I.

(1978) *Competition and Entrepreneurship*, Chicago University Press

(1997) “Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, No. 1. 60-85

(2009) “The alert and creative entrepreneur: a clarification”, *Small Business Economics*, 32(2), 145-152

KLEIN, P.G.

(2010) *The Capitalist and the Entrepreneur*, L.V. Mises Institute

MAMIGONIAN, A.

(1966) “Estudos geográficos das industrias de Blumeneau”, in *Revista Brasileira de Geografia*, IBGE, nº 3; pp. 386-481

MARSHALL, A.

(1920) *Principles of Economics*, MacMillan

MENGER, C.

(1985) *Investigations into the Method of the Social Sciences with Special Reference to Economics*. New York: New York University Press, 1985. (Original alemão: *Untersuchungen über die Methode der Sozialwissenschaften und der Politischen Oekonomie insbesondere*, Leipzig, 1883)

MISES, L. Von

(1949) *Human Action: a Treatise on Economics*, Yale University Press

NORTH, D.C.

(1990) *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press

(2005) *Understanding the process of economic change*, Princeton University Press

PENROSE, E. T.

(1995) *The theory of the growth of the firm*, Basil Blackwell University Press

PIORE M.J. & SABEL, C.

(1984) *The Second Industrial Divide: Possibilities for prosperity*, Basic Books

PUTNAM, R.

(1992) *Comunidade e Democracia – A experiência da Itália Moderna*, Editora FGV, RJ

RENK, A.

(2000) *Sociodidécia às avessas*, Editora Grifos.

RUTHERFORD, M.

(1994) *Institutions in economics: The old and the new institutionalism*, Cambridge University Press

SCHMITZ H.

(1995). “Collective efficiency: growth path for small-scale industry”, *Journal of Development Studies*, 31(4), 529-566

SAXENIAN, A.

(1994) *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128* Harvard University Press

SCHUMPETER, J.A.

(1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*, George Allen & Unwin

(1934) *The theory of Economic Development*, Harvard University Press

TABELLINI G.

(2010) “Culture and institutions: economic development in the regions of Europe,” *Journal of the European Economic Association*, 8(4), 677-716.

WILLIAMSON, O.E.

(1975) *Markets and Hierarchies*, New York: Free Press.

(1985) *Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press

(1999) “Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective,” *J.Law Econ. Org.* 15:1, 306–42