

## **Competitividade das agroindústrias do oeste catarinense no âmbito do Mercosul: considerações preliminares<sup>1</sup>**

Carlos José Espíndola<sup>2</sup>

### **Introdução**

As duas últimas décadas marcam uma profunda e indiscutível virada na vida econômica, com mudanças significativas nas estruturas de desenvolvimento regional/nacional/mundial. De um lado, presencia-se o aumento dos fluxos financeiros e reestruturações do processo produtivo decorrente do novo paradigma tecnológico e, de outro lado, a constituição de agrupamentos político-econômicos em escala regional.

O novo paradigma tecnológico - um modelo ou padrão de solução de problemas tecnológicos selecionados baseados em princípios selecionados derivados das ciências naturais e em tecnologia selecionadas (DOSI, 1984) - resulta em alterações: 1) na própria técnica; 2) na forma de organização da firma e no nível da planta; 3) no novo perfil de habilidades da força de trabalho; 4) no novo padrão de localização dos investimentos no nível nacional e internacional; 5) no novo processo de concentração do capital, via crescimento e diversificação; 6) no novo padrão de consumo de bens e serviços; 7) novos tipos de distribuição e consumo; 8) novas estruturas administrativas e gerenciais, etc.

Essas alterações são decorrentes de trajetórias tecnológicas setoriais - como, por exemplo, a informática e as telecomunicações

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado no Programa de Pós-Graduação na USP, como requisito para complementação da disciplina "Geografia Política, Teoria sobre o território e o poder e a sua aplicação à realidade contemporânea.

<sup>2</sup> Professor de Geografia no Departamento de Geociências da UFSC e Doutorando em Geografia Humana na FFLCH/USP.

- o que permite que os produtos sejam resultados de operações em diferentes países e regiões. Esse processo incrementa a capacidade de expansão das grandes firmas, oferecendo-lhes agilidade, a fim de instalar suas operações produtivas e de serviços nos pontos mais vantajosos sob os aspectos de custo e de mercado (CHESNAIS, 1996).

A tendência ao processo de formação de agrupamentos regionais, envolvendo economias nacionais, ganhou traços mais nítidos a partir de meados da década de 80. Tomou-se moda na geografia, na economia, etc., antecipar e prognosticar a formação de três grandes blocos econômicos: a Europa Unificada desde 1992, a América do Norte da área de Livre Comércio EUA/Canadá/México e o suposto bloco asiático. No cone sul o projeto Mercosul foi consubstanciado em 1991, visando a criação de uma zona de Livre Comércio, envolvendo Argentina, Paraguai, Uruguai e Brasil.

O Tratado de Assunção, firmado em 26 março de 1991 “objetiva a inserção competitiva das economias dos quatro países membros num mundo de blocos econômicos; o incremento da produtividade, o estímulo aos fluxos de comércio com o resto do mundo, tomando os investimentos mais atraentes” (BASÓ, 1993).

Essas transformações estruturais, institucionais, sociais e geográficas trouxeram para a análise econômica, administrativa, entre outras, o debate acerca da noção de competitividade das nações, dos lugares, das indústrias e dos setores produtivos. Segundo POSSAS (1995), tudo parecia indicar que se trata de mais um modismo de época, tendo como cenário a chamada 3ª Revolução Industrial, como pano de fundo o processo de globalização produtiva e financeira, como atores os grandes grupos transacionais globalizados, como palco a economia mundial e como enredo a concorrência capitalista em nova fase de acirramento.

Em termos gerais, as noções sobre competitividade podem ser divididos em dois blocos: no primeiro, o referencial da competitividade está associado às características e participação das firmas no mercado (desempenho), no segundo, a competitividade relaciona-se aos indicadores buscados em coeficientes técnicos - eficiência. (FERRAZ et alii, 1995).

Todavia, recentemente, surgiram novas abordagens destacando que o desempenho empresarial é determinado também por fatores exógenos às empresas e a sua estrutura industrial correspondente. Nessa abordagem alternativa, a competitividade é definida como a capacidade da firma formular, implementar e gerenciar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. (KUPFER, 1996). Essa nova interpretação pode ser associada aos trabalhos de Coutinho e Ferraz (1994), que definiu a competitividade sobre dois pontos de vista: competitividade sistêmica e competitividade empresarial.

Isto posto, esse *paper* tem como objetivo desvendar as capacitações e cumulatividades capazes de possibilitar as agroindústrias do oeste catarinense uma posição sustentável no Mercosul. Assim sendo, dividiu-se esse trabalho em dois eixos: o primeiro, que procura compreender os fatores estruturais e os fatores sistêmicos que possibilitaram o desempenho competitivo das agroindústrias do oeste catarinense; o segundo, que procura avaliar o desempenho desses grupos econômicos no âmbito do Mercosul.

## 1

As constantes transformações impostas pelo desenvolvimento do capitalismo industrial condicionaram a sociedade hodierna ao crescente consumo de alimentos processados e semi-processados. Questões como taxa de crescimento populacional, distribuição de renda e nível de urbanização exercem significativa influência no ramo alimentar. O ritmo de produção deste ramo industrial relaciona-se à expansão do mercado interno e ao grau de competitividade de seus produtos no mercado externo.

Esses aspectos possibilitam ao ramo alimentar um papel importante na estrutura industrial, representando de 10 a 15% do valor dos produtos industrializados na Europa e nos EUA. No Brasil, o ramo alimentar, representava em 1985, 20,8% do número total de estabelecimentos industriais e 13,1% do pessoal ocupado.

Na Argentina o setor industrial agroalimentar representava, em 1986, cerca 26% do número de estabelecimentos e 24% do pessoal ocupado (INDEC apud GUTMAN e GATTO, 1990).

Essa presença significativa do ramo alimentar na estrutura industrial brasileira decorre da constituição de grandes agroindústrias processadora voltadas ao atendimento do mercado interno e externo. Historicamente, podemos afirmar que essas agroindústrias estruturaram-se em 5 grandes fases: 1ª) fase manufatureira de instalação dos engenhos de açúcar; 2ª) fase que compreende desde meados do séc. XIX até a década de 30, quando da instalação de moinhos de trigo, indústrias de óleos vegetais, frigoríficos multinacionais e usinas de açúcar; 3ª) fase referente ao início da década de 40 até 1970, quando da expansão de frigoríficos de capitais nacionais no Brasil Central pecuário (MAMIGONIAN, 1976), agroindústrias de suínos e aves no Sul e a entrada de grandes agroindústrias multinacionais (ANDERSON CLAYTON, Pepsi Co, etc.); 4ª) fase que compreende o período de 1970 a 1990 e que caracteriza-se pela expansão das agroindústrias do Sul do Brasil, via modernização tecnológica, diversificação produtiva (inserção nos setores de bovinos e soja) e centralização do capital; 5ª) fase sobreposta a anterior em termos de período mas marcada pela reestruturação agroindustrial devido a mudança dos hábitos alimentares e a emergência de um conjunto de novas tecnologias (microeletrônica, biotecnologia, etc.)<sup>3</sup>.

Em termos gerais, as agroindústrias brasileiras registraram uma expansão do patamar produtivo da ordem de 13,7%, no período 1981-93. Destaca-se neste crescimento as agroindústrias catarinenses que registraram um crescimento de 43,8%, seguida pelas agroindústrias do Rio Grande do Sul (21,1%) e as do Paraná (18,1%) (AGROANALYSIS, 1994). Somente em 1995, o grupo Sadia e grupo Perdigão apresentaram conjuntamente um faturamento superior a US\$ 3,4 bilhões, correspondentes a uma produção anual de mais 2.500 mil toneladas de produtos

---

<sup>3</sup> Propõem-se aqui uma classificação diferente da proposta pela CEPAL (1983) e BELIK (1992). A classificação desses trabalhos é válida para periodização do processo de reestruturação agroindustrial percorrido pelas agroindústrias européias e americanas.

frigorificados (SEDCT, 1996 apud CARVALHO JR. e SANTANA, 1996).

Esse excepcional desempenho das agroindústrias catarinenses, decorre da articulação de grandes fatores estruturais e sistêmicos de sustentação competitiva.

A estrutura técnica das agroindústrias do oeste catarinense é marcada por uma extraordinária integração vertical (produção de matéria-prima, unidades comerciais, firmas de transporte aéreo, firmas de assistência médico-hospitalar, supermercados, etc.), combinada com um processo precoce de terceirização (embalagens, transporte, representantes exclusivos, etc.).

Essa combinação reduz, por um lado, a dependência dos grupos em pauta, aos sistemas acima descritos (integrados verticalmente e terceirizado), assegurando inclusive uma estratégia de domínio e tomada de decisão nas diferentes etapas do processo produtivo. Quando a desintegração vertical acontece, cria-se os retornos crescentes via economia externa, caindo os custos de produção resultantes da especialização com o aumento da fragmentação (YONG: 1928 apud SCOTT:1990).

Por outro lado, essa estrutura fornece um sistema produtivo moderno e acelerado, que iniciou-se pelo abate de suínos e que foi sendo gradativamente transferido à produção de aves, rações, esmagamento e envasamento de soja e ao abate de bovinos. Portanto, um processo de fragmentação de diferentes elementos do processo de trabalho em especialidades, mas funcionalmente unidades de produção interligadas.

Ressalte-se, ainda, que, a estrutura hierárquica vertical das empresas agroindústrias do oeste catarinense possibilita e cria as oportunidades para o processo de inovação tecnológica, através de seus departamentos de P&D, bem como, a possibilidade de criação de redes de cooperação no processo de aprendizado, via transferência tecnológica, joint ventures, etc.

Localizado em São Paulo, numa área de 1.100m<sup>2</sup>, a Diretoria de Desenvolvimento de Processos e Produtos do grupo Sadia, conta com quatro unidades: 1) a unidade de processos e produtos, voltada para a elaboração de formulações, processos, especificações de matéria-primas, no desenvolvimento de novos



produtos e o aperfeiçoamento dos produtos existentes; 2) a unidade de embalagens responsável pelo desenvolvimento de embalagens primárias, secundárias e de transporte; 3) a unidade de análise sensorial e instrumental designada à avaliação sensorial dos produtos já desenvolvidos e aperfeiçoados e, 4) unidade de desenvolvimento e o aperfeiçoamento de margarinas e biotecnologia.

Essa estratégia de integrar e desintegrar com base nos processos de especialização e diversificação produtiva, através da constituição e lançamento de produtos com alto grau de valor agregado (hambúrguer de frango, almôndegas de peru, margarina, pratos semi-prontos, tulipas, etc.), acabou desembocando na constituição de unidades de produção gigantescas localizadas em Concórdia, Chapecó, Videira, Capinzal, Mato-Grosso, Rio de Janeiro, São Paulo, etc. Portanto, um processo de expansão da divisão territorial do trabalho com intensos fluxos de transferência geográfica de valor.

Essa estrutura técnica associa-se as estratégias econômicas financeiras e administrativas elaboradas pelos grupos agroindustriais do oeste catarinense. Assim, sabem aplicar os seus lucros cuidadosamente - de acordo com a conjuntura nacional - nas mesmas atividades produtivas (suínos, aves, soja e bovinos) e, reduziram os empréstimos bancários, a não ser, o dinheiro barato dos bancos de desenvolvimento e dos diferentes sistemas de financiamento estatal, como, por exemplo, o PROCAPE<sup>4</sup>.

Além do PROCAPE, as agroindústrias do oeste catarinense contaram ainda com empréstimos do BRDE para o

---

<sup>4</sup> Entre 1975 e 1978 as microrregiões do Alto Vale do Rio do Peixe, Alto Uruguai, Meio Oeste, oeste e extremo oeste catarinense, obtiveram cerca de US\$ 6,8 milhões (valores de 1978), isto é, 24,5% dos recursos totais do PROCAPE. Somente o grupo Perdigão e CEVAL-Hering, obtiveram, respectivamente, 30,2% e 27,5% do total dos recursos liberados ao ramo alimentar catarinense - 26,8 milhões de dólares- (Espíndola, 1996). Ressalte-se que, outros fatores estiveram na base de modernização da agricultura brasileira e a expansão das agroindústrias. Dentre eles podemos destacar o auge do ciclo econômico e o avanço da diversificação da estrutura produtiva, em fins dos anos 60 e década de 70.

desenvolvimento do sistema de integração, do Programa de Desenvolvimento da Empresa Catarinense (PRODEC) e do sistema BNDES, via carteira de participação societária e/ou desembolso através de linhas especiais de crédito.

Isto posto, pode-se afirmar que a atuação desse sistema político institucional, representou, até meados dos anos 80, um excepcional fator competitivo singular das agroindústrias do oeste catarinense.

Essas estratégias econômico-financeiras foram sendo administradas por uma equipe de técnicos que se formaram dentro da própria estrutura dos grupos econômicos. Esse processo se deu através da incorporação gradual, relações de parentesco e/ou casamento com membros da família do patriarca.

O ativo suporte estatal - via sua política industrial na formação dos grupos - a formação profissional no interior dos próprios grupos, a aplicação cuidadosa de seus lucros e o controle majoritariamente familiar, aproxima essas agroindústrias aos tipos de negócios asiático (ESPINDOLA, op. cit.). Soma-se a isto, o fato das agroindústrias do oeste catarinense utilizarem as técnicas gerenciais japonesas. “As ferramentas que nós conhecemos na Sadia são as mesmas dos Japoneses, ou seja, os meios para se atingir os resultados são iguais. É só colocar em prática com ênfase ao gerenciamento pelas diretrizes, gerência da rotina e a prática do Kaizen - melhoria contínua”. (CERVELIN, 1997:20)

Com efeito, essa estrutura administrativa estamental foi, ainda, responsável pela regulação das relações trabalhistas que se estabeleceram no oeste catarinense e no conjunto dos grupos agroindustriais. Os trabalhadores foram sendo incorporados ao ideário: “a Sadia é uma grande família”. Esses aspectos foram reforçados a tal ponto que os próprios diretores das empresas são diretores sindicais e muito trabalhadores que se aposentam acabam por ter uma relação contratual vitalícia, pois são requisitados para dar consultoria e /ou constantemente homenageados.

A expansão dessa forma de regular as relações trabalhistas se deu através de uma organização do processo de trabalho que combina o taylorismo e, precocemente, de forma pragmático-institucional, o toyotismo. Os trabalhadores são “obrigados” a terem o conhecimento das várias etapas produtivas e, que, portanto,

de caráter generalista e polivalente. Soma-se, a esses aspectos, a distância relativamente próxima entre o rés da fábrica e os setores administrativos.

Desta forma, essas estratégias propiciaram ao grupos agroindustriais do oeste catarinense, inserir-se agressivamente no mercado externo e interno de proteínas animais e vegetais.

Em termos de mercado interno, os valores do faturamento do grupo Sadia se elevaram de US\$ 475 milhões em 1979 para US\$ 1.288 milhões em 1993, ou seja, 271%. Entretanto, como as cadeias da agroindustriais ressentem-se da falta de uma política de expansão do mercado interno, verifica-se, para o caso do grupo Sadia, uma redução de participação do mercado interno nas vendas do grupo em detrimento do crescimento do mercado externo. Em termos anuais este último cresceu a taxas de 17,41% contra 10,09%.

No mercado externo de aves, o grupo Sadia registrou, no período de 1975 a 1992, um crescimento da ordem de 4.933% contra 824% dos EUA e 504% da França (Espindola, 1996). Portanto, crescimento superiores aos tradicionais produtores e exportadores mundiais de carne de frango<sup>5</sup>. No comércio internacional de soja destaca-se a CEVAL-Hering, que em 1985 representava 10,1% das exportações mundiais de farelo de soja e 11,8% do óleo de soja.

Com base no que afirmou-se, verifica-se uma conjugação de estratégias postas em movimento, que tem como objetivo a alavancagem do processo de acumulação capitalista e de consolidação agressiva no mercado interno e externo.

---

<sup>5</sup> Entre 1975 e 1992 as exportações totais de carne de frango cresceram de 703 mil toneladas para 23,6 mil toneladas, isto é, um crescimento da ordem de 335%. Dos 375 mil ton. exportadas pelo Brasil, no ano de 1992, cerca de 39,5% foram de exclusividade do grupo Sadia. Na produção de carne de frango, o crescimento do grupo Sadia foi, também, espantoso. Em 1974, era responsável por 0,09% da produção mundial (21,2 mil ton.) e em 1993 passou a ser responsável por 1,20% dessa produção (40,5 mil ton.). Destaca-se, que, entre 1984 a 1996, o Brasil deixou de exportar 600 mil ton. de frango, devido aos subsídios europeus e norte-americanos.



O novo cenário mundial pode ser caracterizado por uma generalização dos processos de abertura das economias nacionais e integração regional. A integração regional - Mercosul - assume uma dimensão fortemente comercial coerente com as políticas neoliberais que predominam atualmente nos países participante, pois os governos nacionais pleiteiam a integração como uma necessidade de superação de seus limites, ante a dificuldade de participação do mercado internacional e ante a falta de projetos nacionais. Ressalte-se, que, os países do Mercosul, representam pouco mais de 1% das exportações mundiais, “o que expressa sua marginalidade relativa no comércio mundial e reforça a idéia de concebê-los como um bloco regional periférico” (DELGADO, et alii, 1991 e 1992)<sup>6</sup>.

Na estrutura de participação dos produtos na pauta de exportação dos países membros do Mercosul, destaca-se, para o caso brasileiro, que cerca de 32,6% são oriundos das indústrias alimentares de matérias-primas agrícolas. Esses valores são contrastantes com os demais países da região (61,4% para Argentina, 60,4% para o Uruguai e 90% para o Paraguai) (UNCTAD, 1992)<sup>7</sup>.

O grupo Sadia, começou a participar intensamente do Mercosul, quando, em 1993, associou-se à empresa argentina, Granja Três Arroyos, criando a Sadia Trading Sur S.A da qual detém 70 % de participação. Formando uma “joint venture” com a

---

<sup>6</sup> Em termos de fluxo das exportações podemos destacar a CEE com 40% de participação, no início dos anos 90, os EUA, oscilando entre 11 e 12% e o Japão e os NICs Asiáticos com 23% de participação (Delgado, et alii, 1996)

<sup>7</sup> As exportações intra-regional vem apresentando crescimento em termos de volume e receita. Em 1993, os quatro países trocaram entre si em torno US\$ 10 bilhões. Também, nesse ano, o Mercosul foi o destino de 14% das exportações brasileiras. Somente as transações comerciais entre Brasil e Argentina chegaram, em 1996, aos valores de US\$ 11 bilhões.

Três Arroyos, a Sadia montou um esquema de distribuição de seus produtos na Argentina, utilizando-se de armazéns e transporte de terceiros. Em 1995 a Sadia adquiriu, os 30% restante e criou a Sadia Argentina. Em 1996, a empresa inaugurou, em Garin, município da grande Buenos Aires, sua nova filial de distribuição, numa área construída de 7.130 m.

Para entrar no mercado argentino, o grupo Sadia, pesquisou o potencial do mercado, o perfil e o paladar do consumidor. Assim, teve que adequar os produtos ao gosto e exigências do consumidor. Para a Argentina foram enviados frangos grandes e de coloração amarelada, diferentes dos comercializados no Brasil, menores e de cor mais clara. O presunto exportado para a Argentina ganhou embalagem transparente, mais a gosto do consumidor. Isto demonstra, conforme, os fatores estruturais, explicitados anteriormente, que a estrutura técnica é altamente flexível.

O faturamento da Sadia na Argentina alcançou a casa dos US\$ 16 milhões, em 1995. Em 1996, os resultados chegaram aos US\$ 20 milhões. Neste mesmo ano, lançou a linha de produtos de carne de peru, o que significou a introdução de uma nova categoria de alimentos, com valor nutritivo elevado e baixas calorias. Desta forma, o grupo Sadia, ao se antecipar aos concorrentes demonstra uma preocupação em seguir as tendências alimentares mundiais<sup>8</sup>.

Contudo, a abertura comercial dos países membros do Mercosul, estimulou e impulsionou a reestruturação das diferentes cadeias agroindustriais<sup>9</sup>. A Argentina, por exemplo, possui grande vantagem na produção agrícola, devido as melhores condições edafo-climáticas, menor carga tributária, preços de insumos menores para a produção de ração - a ração constitui a maior parcela do custo total de produção de frango - e, ainda, que os

---

<sup>8</sup> Como principais concorrentes a Sadia tem: a Paladini, Três Cruces, Quick Food e produtos oriundos da Espanha e Itália.

<sup>9</sup> Ver a esse respeito o trabalho de CHEZAN e MATEOS (1994) sobre a reestruturação das grandes empresas agroalimentares Argentina, frente a integração regional. Essa reestruturação se fez presente, ainda, nos demais países membros do Mercosul. Ver a esse respeito Delgado, 1996.

recursos tecnológicos de produção, abate e industrialização, no Brasil, podem ser facilmente transferidos (CANEVER et alii, 1996). Ressalte-se, que, em 1995, o Brasil retomou as exportações de ovos férteis e pintos de um dia para a Argentina, interrompidos desde novembro de 1993.

Desta forma, a avicultura argentina demonstrou um excelente dinamismo na década de 80. A contribuição da avicultura ao produto interno bruto passou de 1,8% em 1980 para 2,1% em 1990. Ademais, o que têm-se verificado, após os primeiros anos de vigência do Mercosul, é o avanço quantitativo e qualitativo da avicultura argentina. A produção pulou de 390 mil ton. em 1991 para mais de 650 mil, em 1995. O consumo per capita de carnes de frango evoluiu de 12,28 kg em 1991, para 21,13 kg em 1994. Atualmente, cerca de 50 empresas atuam no abate inspecionado e 16 respondem por 80% da produção nacional (CANEVER, et alii, 1996).

No setor de Soja, a CEVAL-Hering, incorporou em 1995, por cerca de US\$ 30 milhões, a empresa argentina Guiopeba S.A, com unidades de industrialização de soja em San Jeronimo e Tancacha. Essa empresa era 6ª maior industrializadora de óleo de soja na Argentina, com capacidade de 825 mil toneladas/ano. Todavia, em 1997, o controle acionário da CEVAL (SC), saiu das mãos da Companhia Hering e passou para a Bunge International Limited. A Bunge y Born é uma empresa de origem argentina, líder no complexo azeiteiro argentino.

Destaca-se que, na Argentina, a superioridade do solo propicia maior rendimento por área e baixo uso de adubos e defensivos agrícolas. A produção de soja argentina desfruta, ainda, do menor custo de transporte - em comparação com a produção brasileira que deslocou-se para o centro-oeste e sul da Bahia (Barreiras) e Maranhão (Imperatriz do Maranhão) - e carga tributária mais baixa. Contudo, a capacidade competitiva das empresas brasileiras é maior devido ao importante mercado interno de derivados de soja e maior articulação técnica, produtiva e econômica dos grupos agroindustriais.

Entretanto, o que chama atenção - no espaço geográfico mundial/nacional/regional - na década de 90 é o intenso movimento de fusões e aquisições. O grupo Bongrain adquiriu

várias fábricas brasileiras de queijo e no início de 1991 comprou a empresa argentina de queijo Santa Rosa. A empresa pretende exportar para a Argentina os queijos cremosos e fundidos (Poleguinho, Chamois, Camembert, etc.), produtos onde a tecnologia industrial no Brasil derruba o custo da matéria-prima. Por outro lado, a empresa instalada na Argentina, exporta para o Brasil queijos do tipo parmesão, gorgonzola e cheddar, que exigem menos tecnologia e mais leite<sup>10</sup>. Em Santa Catarina, o grupo Macri (Argentina) adquiriu em 1998 o frigorífico Chapecó, que já chegou a ser o quarto maior produtor de aves e suínos do País.

\* \* \*

Diante do exposto, verifica-se que a integração regional criou oportunidades e condições de apropriabilidade de reestruturação das diferentes cadeias agroalimentares. Essas reestruturações, sobretudo, induzidos por capitais regionais, ocorreram em virtude de diferenciadas capacitações, cumulatividades e competências empresariais. Se, por um lado, grupos econômicos, como, por exemplo, a Sadia vem ampliando sua participação no Mercosul, principalmente, com a diferenciação e inovação de produtos, o mesmo, não ocorre com a CEVAL.

A capacidade competitiva dos diferentes grupos atuantes na cadeia agroalimentar do Mercosul não é homogênea e depende de: a) grau de verticalização das cadeias produtivas; b) de suas condições econômicas (financeiras, tecnológicas, de mercado, logística, etc.) e, c) do acesso às políticas públicas existentes ou que venham a ser implementadas pelos países membros do Mercosul.

É neste contexto, que os grupos agroindustriais do oeste catarinense, principalmente, Sadia, define suas estratégias em função de uma gama de produtos, chegando a uma agressiva política de penetração nos mercados mais dinâmicos. Com isso, define suas estratégias nos diferentes espaços regionais e

---

<sup>10</sup> Bongrain vai exportar queijo para Argentina (Folha de São Paulo, 31/07/91).

internacionais. Trata-se, portanto, de uma relação intrínseca entre estruturas de sustentação produtiva e estratégias dinâmicas empresariais.

A integração econômica agroindustrial no âmbito do Mercosul pode apresentar efeitos diferenciados entre produtos, regiões, empresas e segmentos do sistema agroindustrial. Contudo, a integração representa a possibilidade de reestruturação dos sistemas de pesquisas e desenvolvimento do complexo agroindustrial e suas empresas. Neste caso é indispensável o estabelecimentos de compromissos tecno-econômicos comuns.

### **Bibliografia**

- AGROANALISYS. Revista de Economia Agrícola da FGV, vol. 14 n° 4, São Paulo: FGV, 1994
- BASÓ, Maristela. A estrutura institucional definitiva do Mercosul. In: Boletim de Integração Latino Americana. Brasília: MRE, n° 10, 1993.
- BELIK, Walter. Estado e Agroindústria no Brasil. Tese de Doutorado. UNICAMP, 1992.
- CARVENER, M. D. et alii Custos de Produção do Frango de Corte no Brasil e na Argentina In Agroindústria ano 14 n° 91 Argentina, 1996
- CERVELIN, N. J. Qualidade Sadia Compatível com a dos japoneses. In: Integração Sadia. Revista Integração n° 154, 1997.
- CEPAL. Empresas Transnacionais en la Indústria de Alimentos. In: Revista CEPAL, 1983
- CHESNAIS, F. A Mundialização do Capital. São Paulo: Xamã, 1996
- COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas: Papirus, 1994
- DELGADO, N. et alii Estratégias Agroindustriais e Grupos Sociais Rurais: o caso do Mercosul. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- DOSI, G. Technical Change and and Industrial Transfomation. Londres: Macmillan press, 1984.



- ESPÍNDOLA, C. J. As Agroindústrias do Oeste Catarinense: O Caso Sadia, Dissertação de Mestrado, USP/FFLCH, 1996.
- FERRAZ, João C. et alii. Made in Brazil. Desafios Competitivos para Indústria. Rio de Janeiro: Compres, 1999.
- GHEZAN, G. L. e MATEOS, M. Las Grandes Empresas Agroalimentares Frente a la Integración regional: El caso de carnes, aceites y lácteos. In: Realidad Económica n° 123, Instituto Argentino para el Desarrollo Económico, Buenos Aires, 1994.
- GUTMAN G. & GATTO F. Agroindustrias en la Argentina Cambios Organization y productivos (1970-1990) Buenos Aires: Bibliotecas Universitarias, 1990.
- KUPFER, D. Uma Abordagem Neo-schumpeteriana da Competitividade Industrial. Textos para Discussão n° 299 Rio de Janeiro: UFRJ, 1993.
- MAMIGONIAN, A. Os Frigoríficos do Brasil Central Pecuário. In: Boletim Paulista de Geografia n° 51, São Paulo, 1976.
- \_\_\_\_\_ Semelhanças entre os processos de Industrialização no Brasil e no Japão, São Paulo, mimeo, 1994.
- POSSAS, M. L. Competitividade: Fatores Sistêmicos e Política Industrial: Implicações para a Indústria Brasileira. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- SANTANA, E. A. e CARVALHO JUNIOR, L. C. Padrão de Concorrência e Cooperação na Indústria de Carnes de Santa Catarina. Texto para Discussão n° 11, UFSC, 1996.
- SCOTT, A.J. Industrialização e Urbanização: uma agenda geográfica, USP, mimeo, 1990