



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL
DO TRÓPICO ÚMIDO**

NARDA MARGARETH CARVALHO GOMES DE SOUZA

**A TRAJETÓRIA DA COMPANHIA TÊXTIL DE CASTANHAL: A MAIS
PURA FIBRA AMAZÔNICA**

Belém
2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO
TRÓPICO ÚMIDO

NARDA MARGARETH CARVALHO GOMES DE SOUZA

A TRAJETÓRIA DA COMPANHIA TÊXTIL DE CASTANHAL: A MAIS
PURA FIBRA AMAZÔNICA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Planejamento do
Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Fabio Carlos da Silva

Belém
2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca do NAEA

Souza, Narda Margareth Carvalho Gomes

A Trajetória da Companhia Têxtil de Castanhal: a mais pura fibra da Amazônia / Narda Margareth Carvalho Gomes Souza; Orientador Fábio Carlos da Silva. – 2008.

193 f.; 29 cm

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido. Belém, 2008.

1. Indústria Têxtil–Castanhal (PA). 2. Juta – Indústria – Castanhal (PA). 3. Juta–Aspectos econômicos–Castanhal (PA). 4. Companhia Têxtil de Castanhal (PA). I. Silva, Fábio Carlos, orientador. II. Título.

CDD 21. ed. 338.47677098115

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO
TRÓPICO ÚMIDO

NARDA MARGARETH CARVALHO GOMES DE SOUZA

A TRAJETÓRIA DA COMPANHIA TÊXTIL DE CASTANHAL: A MAIS PURA
FIBRA AMAZÔNICA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Planejamento do
Desenvolvimento.

Defesa: Belém(PA), 10 de novembro de 2008

Comissão Julgadora

Prof. Dr. Fábio Carlos da Silva
Orientador, NAEA/UFPA

Prof. Dr. Adagenor Lobato
Examinador Externo, ICEN/UFPA

Prof. Dr. Francisco de Assis Costa
Examinador Interno, NAEA/UFPA

Aos meus pais, Eduardo e Natércia, pelo amor incondicional.

Aos meus filhos Bernardo e Leonardo, razão de tudo.

A Nestor, meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por deixar o meu caminho sempre iluminado.

Aos meus pais, Eduardo e Natércia, por ser quem eu sou.

Aos meus filhos, Bernardo e Leonardo, a certeza de que Deus existe.

A Nestor, pela presença constante, marcada pelo incentivo, apoio e compreensão.

À Marcela, pela colaboração nos grandes e nos pequenos momentos.

Aos meus amigos, por me lembrarem que a vida é feita de desafios.

À SUDAM, por proporcionar aos seus servidores um curso a nível de excelência.

Aos meus colegas da SUDAM, por disporem de seus conhecimentos e de seu tempo.

Ao NAEA, por me mostrar o caminho para se chegar as informações mais valiosas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fábio Carlos da Silva e professores doutores Francisco de Assis Costa e Adagenor Lobato, educadores generosos com seus alunos e comprometidos com a educação.

Aos meus professores do Mestrado, pela relação afetuosa minimizando as dificuldades.

Aos meus colegas de curso, pela relação de parceria.

À Secretaria do Plades/NAEA, por torcerem por mim.

À família CTC, na pessoa de seu Presidente Oscar Pacheco Borges, pelo acesso incondicional a sua indústria, proporcionando, além da aquisição de tão vasta e rica informação, a possibilidade de poder conhecer colaboradores competentes, dedicados e pró-ativos, em especial, Flávio Smith, Hélio Meirelles, Brenno Neto, Terezinha Teixeira, Moacir Cavalcanti, Priscila Costa, Miguel Brito e Késsia Maciel, pela atenção e ajuda valiosa.

À Junta Comercial do Pará, por disponibilizarem todas as informações referentes a CTC.

As bibliotecárias da SUDAM, Ana Lúcia Alves e Selma Castro, pelo atendimento impecável.

À Gerência Regional de Belém, do Departamento de Gestão dos Fundos de Investimentos, do Ministério da Integração Nacional, em especial, Odila Andrade.

A Arlindo Leão, Secretário Executivo do Ifibram, seu empenho em me ajudar, por profissionalismo e amor a juta, foram essenciais.

A José Maria Fernandes, da Biblioteca da EMBRAPA, por ter colocado a minha disposição a história esquecida da juta e da malva.

A Pedro Martorano, por dispor de seus conhecimentos cartográficos de elevada qualidade.

A Cácio Rocha, pelas valiosas orientações sobre a análise de gráficos e tabelas.

Eu acredito que só vencem aqueles que têm fibra.

RESUMO

Retrata a trajetória histórica da Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), uma indústria localizada na Amazônia, voltada à fiação e tecelagem de fibras de juta, demonstrando como ela se posicionou frente à cadeia produtiva da juta no Brasil, conseguindo manter-se no setor têxtil por tanto tempo, mesmo diante das adversidades, tornando-se a líder nacional na fabricação de produtos de juta. O período retratado foi de 1966 a 2006, abordando alguns aspectos sobre a origem, questões históricas e socioeconômicas desse tipo de fibra natural, com o propósito de alicerçar um melhor entendimento sobre as razões do fundador para o surgimento da Companhia, a gestão da família Pacheco Borges, estratégias adotadas, entraves, inovações, expansão e movimento no mercado.

Palavras-chave: História de Empresa; Empresa Familiar; Gestão; Mercado; Inovação; Liderança; Cadeia Produtiva da Juta.

ABSTRACT

This work describes the historical trajectory of the Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), a industry located at the Amazon Region, dedicated to spinning and weaving of the jute fiber, showing how it has standing in face of the jute producing chain in Brazil, sustaining itself in the textile sector for a long time, even in front of many adversities, becoming the national leader in the manufacture of jute products. The period reported in this study was from 1966 to 2006, relating some aspects about the origin and historical and socio-economic points of this kind of natural fiber, with the purpose to fundament a better understanding of the reasons of the founder for the emerging of the Company, the trusteeship of the Pacheco Borges Family, strategies adopted, obstructions, innovations, expansion and market movements.

Keywords: History of the company; Family's company; Trusteeship; Leadership; Jute chain production.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Produção brasileira de juta e malva (1935-1940) , em (t)	32
Tabela 2-	Consumo nacional de juta (1941)	34
Tabela 3-	Importação da juta indiana (1941-1947)	36
Tabela 4-	Produção brasileira de juta e malva (1941-1947)	37
Tabela 5-	Produção brasileira de juta e malva (1950-1960)	40
Tabela 6-	Estados da Amazônia produtores de juta por municípios (1965)	42
Tabela 7-	Município de Castanhal (1960)	79
Tabela 8-	Sistema de saúde (2006)	81
Tabela 9-	Sistema de segurança pública (2006)	82
Tabela 10-	Castanhal, segundo pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por seção de atividade do trabalho principal (2000)	82
Tabela 11-	Castanhal, segundo estabelecimentos, por setor econômico (2001)	83
Tabela 12-	Castanhal, segundo o número de estabelecimentos com vínculos empregatícios por setor de atividade econômica do cadastro RAIS (1999-2003)	84
Tabela 13-	Principais rebanhos existentes (1999-2003)	84
Tabela 14-	Relação das indústrias do setor de aniagem no Brasil. (1970 - 2000)	116
Tabela 15-	Número de indústrias de aniagem no Brasil (1970 - 2000)	117
Tabela 16-	Evolução das importações brasileiras e resina de prolipropileno (1963-1977)	121

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Horário de funcionamento da fábrica da CTC	165
-----------	--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-	Produção da CTC, de 1968 a 2006.....	110
Gráfico 2-	Consumo de fibras (1996-2006)	111
Gráfico 3-	Número de indústrias de aniagem no Brasil (1970-2000)	117
Gráfico 4-	Produtos fabricados pela CTC, em %- (a partir de 2001)	139

LISTA DE MAPAS

Mapa 1-	Localização da Companhia Têxtil de Castanhal	26
---------	--	----

LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1-	Processo produtivo da CTC	159
---------------	---------------------------------	-----

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1- Semente de malva, Castanhal (PA)	60
Fotografia 2- Técnicos do Ifibram e juiticultores verificando a altura da juta, após a colheita	63
Fotografia 3- As fibras de malva, organizadas em feixes para serem maceradas	63
Fotografia 4- Produtor retirando a fibra de malva de dentro da água, depois de macerada	63
Fotografia 5- Produtor juntando a fibra de malva depois de separá-la do caule	64
Fotografia 6- Fibra de malva secando ao sol	64
Fotografia 7- Brenno Pacheco Borges, fundador da CTC	74
Fotografia 8- Cidade de Castanhal - década de 1960	78
Fotografia 9- Escola de Primeiro Grau “Brenno Pacheco Borges”	106
Fotografia 10- Técnicos do Ifibram fazendo teste com malva, em um modelo de descortecedor. Manacapuru (AM)	125
Fotografia 11- Usina de semente em Capitão Poço (PA)	130
Fotografia 12- Setor de matéria-prima principal (juta/malva). Fibra armazenada	143
Fotografia 13- Setor de matéria-prima principal (juta/malva). Fibra separada para uso	143
Fotografia 14- Entrada da fábrica da CTC	144
Fotografia 15- Processo de seleção dos fardos	145
Fotografia 16- As fibras sendo retorcidas e acondicionadas em carros transportadores	146
Fotografia 17- A fibra sendo colocada no amaciador	146
Fotografia 18- Amaciador	146
Fotografia 19- Estendedeira	147
Fotografia 20- Maceração da fibra	147
Fotografia 21- Carda grossa- entrada	148
Fotografia 22- Carda grossa- saída	148
Fotografia 23- Carda fina	149
Fotografia 24- Passador I	149
Fotografia 25- Passador II	150
Fotografia 26- Passador III	150
Fotografia 27- Fiandeira- entrada	151
Fotografia 28- Fiandeira- saída	151
Fotografia 29- Bobinadeira	151
Fotografia 30- Retorcedeira	152
Fotografia 31- Urdideira- entrada	152

Fotografia 32- Urdideira- saída	153
Fotografia 33- Engomadeira	153
Fotografia 34- Tear	153
Fotografia 35- Corte de sacaria	154
Fotografia 36- Enroladeira	154
Fotografia 37- Dobradeira	155
Fotografia 38- Costura	156
Fotografia 39- Sacaria rumo à carimbadeira	156
Fotografia 40- Carimbadeira	156
Fotografia 41- Prensa	157
Fotografia 42- Departamento de Produtos Acabados (DPA)	157
Fotografia 43- Complexo fabril	158
Fotografia 44- Setor de Controle de Produção e Qualidade	164

LISTA DE SIGLAS

ACA- Associação Comercial do Amazonas
APEP- Arquivo Público do Estado do Pará
BASA- Banco da Amazônia
BNDE- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico
CAMEX- Câmara de Comércio Exterior
CEI - Certificado de Empreendimento Implantado
CFP- Comissão de Financiamento para a Produção
CIBRAZEM- Cadastro Nacional de Unidades Armazenadoras
CIPA- Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CNA- Confederação Nacional da Agricultura
CNI - Confederação Nacional da Indústria
CONAB- Companhia Nacional de Abastecimento
CONDEL- Conselho Deliberativo
COSANPA- Companhia de Saneamento do Pará
CPATU- Centro de Pesquisas Agropecuárias do Trópico Úmido
CTC- Companhia Têxtil de Castanhal
DAC - Departamento de Análise e Controle
DAI - Departamento de Administração e Incentivos
DRT - Delegacia Regional do Trabalho
DEMA/PA- Diretoria Estadual do Ministério da Agricultura, no Estado do Pará
DEMA/AM- Diretoria Estadual do Ministério da Agricultura, no Estado do Amazonas
DPA- Departamento de Produtos Acabados
DGFI- Departamento de Gestão dos Fundos de Investimentos
EMBRAPA- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRATER- Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
FIDAM- Fundo de Investimentos Privados da Amazônia
FINAM - Fundo de Investimentos da Amazônia
IAN- Instituto Agrônomo do Norte
IDAM- Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Amazonas
IEL Nacional- Instituto Euvaldo Lodi
ITAL- Instituto de Tecnologia de Alimentos
IRPJ- Imposto de Renda Pessoa Jurídica

IFIBRAM- Instituto de Fomento à Produção de Fibras Vegetais da Amazônia

JUCEPA- Junta Comercial do Pará

NAEA- Núcleo de Altos Estudos Amazônicos

ONU - Organização das Nações Unidas

PCP- Programa de Controle de Produção

PIB- Produto Interno Bruto

PRONAZEM- Programa Nacional de Armazenagem

SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEMA- Secretaria de Estado de Meio Ambiente

SEPROR- Secretaria de Estado Produção Agropecuária, Pesca e Desenvolvimento Rural Integrado

SESMT- Serviço de Engenharia e Segurança em Medicina do Trabalho

SINDITÊXTIL- Sindicato da Indústria Têxtil de São Paulo.

SPVEA - Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia

SUDENE- Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste

SUDAM- Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia

SUFRAMA- Superintendência da Zona Franca de Manaus

UFPA- Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
Referencial Teórico	19
1 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA DE JUTA NO BRASIL E A ECONOMIA JUTEIRA NA AMAZÔNIA (1880-1960)	27
1.1 A LIGAÇÃO ENTRE O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA DE JUTA NO BRASIL E O CAFÉ	27
1.1.1 Acontecimentos no cenário nacional	30
1.2 A REGIÃO AMAZÔNICA: CONHECENDO UM POUCO MAIS	42
1.3 A JUTA E A MALVA: 100% NATURAL	56
1.3.1 Produção e comercialização da fibra	60
2 DA FÁBRICA SÃO LUIZ DURÃO A COMPANHIA TÊXTIL DE CASTANHAL (1950-1968)	66
2.1 CONCRETIZANDO UM SONHO	66
2.2 UM PASSEIO POR CASTANHAL	74
2.3 A FUNDAÇÃO DA COMPANHIA TÊXTIL DE CASTANHAL	85
2.3.1 A SPVEA e a concessão de incentivos à CTC	91
2.4 INÍCIO DE UMA TRAJETÓRIA DE SUCESSO	95
2.4.1 E por falar em SUDAM...	99
3 A PERSISTÊNCIA E A DETERMINAÇÃO MARCANDO CADA ETAPA DE CRESCIMENTO (1970-2005)	103
3.1 AO LONGO DE SUA HISTÓRIA	103
3.2 A CRIAÇÃO DO INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS DA AMAZÔNIA	112
3.3 AS FIBRAS SINTÉTICAS	119
3.4 DA FIBRA BRUTA AO TECIDO	124
3.4.1 Produção de sementes	127
4 OS GRANDES DESAFIOS (2006)	131
4.1 COMPLETANDO 40 ANOS	131
4.2 SETOR DE MATÉRIA-PRIMA	139
4.2.1 Parque industrial	143
4.3 CONTROLE DE PRODUÇÃO E QUALIDADE	160
4.4 FORÇA DE TRABALHO	165
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	171
REFERÊNCIAS	174
ANEXOS	188

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como proposta apresentar o resultado de uma pesquisa histórica realizada em uma grande indústria brasileira, voltada para a fiação e tecelagem de fibras naturais, a Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), demonstrando como essa empresa familiar, localizada na Região Amazônica, conseguiu crescer e se manter no mercado, beneficiando produtos de origem vegetal, no caso a juta e a malva, tornando-se atualmente, a líder nacional nesse tipo de segmento têxtil.

O interesse em estudar uma organização industrial de cunho familiar, dentro de um dado contexto histórico e social, ocorreu somente após a conclusão de grande parte das disciplinas obrigatórias do Curso de Mestrado, que por ser multidisciplinar, ofereceu uma gama de informações relacionadas a diversos ramos do conhecimento, com provocações e indagações das mais instigantes.

Dessa forma, este trabalho se justifica em virtude da importância do papel desempenhado pelas organizações empresariais para a evolução da sociedade, independente de sua natureza, contribuindo efetivamente na melhoria da qualidade de vida da população onde as mesmas se inserem.

Com a liberalização da economia e as exigências da modernidade, o paradigma de crescimento, centrado na produção em larga escala e lucro a todo custo, foi revisto. Agora, a nova ordem global impõe às organizações a conjugação de esforços vislumbrando atrair novos investimentos, por meio de estratégias que a torne cada vez mais lucrativa e competitiva no mercado, sem desconsiderar sua responsabilidade ambiental e a sua função social.

Esse entendimento deu origem à idéia de se estudar, com mais profusão, a Companhia Têxtil de Castanhal, uma empresa familiar fundada em 1966, localizada no município de Castanhal, no estado do Pará, cuja atividade econômica está voltada à indústria de transformação (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2008), tendo como finalidade à “exploração agrícola, o aproveitamento industrial em todas as modalidades, e a comercialização, inclusive importação e exportação de malva, juta e outras fibras vegetais têxteis¹”.

¹ O objetivo social da CTC está expresso no Art. 5º de seu Estatuto Social.

Para retratar a história da CTC, foi preciso, primeiramente, refletir e responder alguns questionamentos², tais como:

a) É a história de uma empresa que está vinculada a outras duas empresas, e nesse sentido ela é derivação, é resultado, nesse caso, como essa empresa vai existir sozinha? Como e por que isso aconteceu?

b) O seu desenvolvimento ocorreu em um lugar, onde, em princípio, uma empresa não se desenvolveria, pois empresas precisam de ambiente para respirar, se nutrir bem, com o isolamento, então: quais foram as providências tomadas para conseguir se manter?

c) Apesar de não dispor de um ambiente propício e com a alta concorrência existente no mercado jutiçola, assim mesmo conseguiu somar, dessa forma, quais foram as medidas implementadas pela empresa?

Assim, este trabalho objetiva analisar a trajetória histórica da Companhia Têxtil de Castanhal, para compreender a dinâmica e a complexidade de sua permanência no mercado por tanto tempo, sem modificar seu foco original e dentro de um contexto externo desfavorável.

Com a preocupação em não perder o conjunto da obra foi delimitado, como marco temporal, os 40 anos de existência da Companhia, ou seja, o período compreendido entre 1966 e 2006, com o cuidado de se fazer um levantamento meticuloso, com vistas a reconstruir os fatos cronologicamente e na totalidade, enfatizando os pontos que marcaram a sua expansão, modernização, as dificuldades enfrentadas e os fatores determinantes que garantiram a sua permanência no meio empresarial.

No entanto, observou-se, no decorrer da elaboração deste trabalho, a importância em estudar, preliminarmente, alguns condicionantes históricos ligados à matéria-prima principal da CTC, a juta, para que o entendimento da trajetória da Companhia fosse linear e não estanque, podendo incorrer no risco de ficar solta no tempo e no espaço.

Cabe esclarecer que o cerne desta dissertação é ter uma visão macro da trajetória história da CTC, sem a pretensão de realizar uma avaliação do desempenho empresarial da Companhia, a partir de um conjunto de variáveis contábeis, e nem tão pouco, de ver a sua real participação na economia nacional ou dentro do setor têxtil brasileiro, o que para isso,

² Contribuições do Prof. Dr. Francisco de Assis Costa, em 07.11.2007, membro da Banca Examinadora quando da qualificação desta pesquisa.

necessitaria de um tempo bem maior, além de envolver uma série de indicadores e variáveis de mercado, tudo em um contexto mais abrangente.

Nélio Arantes (1998, p. 34), vai mais além, ao considerar que:

[...] a avaliação do desempenho empresarial deve atender aos seguintes requisitos básicos: (1) deve basear-se em parâmetros que sejam significativos para cada empresa em particular, (2) deve contemplar fatores que avaliem o atendimento das finalidades externas e internas e (3) deve basear-se no julgamento feito por entidades internas e externas representativas [...].

Dessa forma, será defendida a seguinte hipótese: A permanência da CTC no mercado está relacionada à gestão, sendo esta, marcada pela determinação, aquisição de novos conhecimentos e tecnologias, processos ágeis e interativos e persistência em um só foco.

Mesmo antes de iniciar os estudos exploratórios sobre o tema, já se sabia do enorme desafio a ser enfrentado com a falta de informação, pois já na fase de construção do projeto de pesquisa, a todo instante isso era sinalizado. A comprovação veio com o levantamento da bibliografia, pois, com raras exceções, encontrava-se defasada e por vezes desconexas. Acrescenta-se, ainda, o fato de serem escassos estudos sobre a cadeia produtiva referente à juta, principalmente, a partir da década de 1990 e de poucas pessoas aptas a discutir temas afeitos a ela.

Em que pese o empenho dos colaboradores da CTC, principalmente por parte dos gestores da companhia, que se mostraram interessados nesta dissertação, fornecendo informações objetivas, sem obstáculos ou burocracia, autorizando o acesso irrestrito ao seu Complexo Industrial, a impossibilidade de se estabelecer contato pessoal com seu Presidente, apesar do empenho pessoal em concretizá-lo (devido a seus inúmeros compromissos e do escritório central da CTC ficar em São Paulo), foi considerado mais um fator limitante dessa dissertação, pois muitos pontos relevantes poderiam ser melhor esclarecidos.

Dessa forma, redobrou-se a atenção e a cautela ao demonstrar os fatos expostos, para que os mesmos fossem tratados com a fidedignidade que esse tipo de estudo científico requer.

A fim de sustentar a pesquisa que norteou a presente dissertação, trabalhou-se dentro de uma abordagem teórica de natureza qualitativa de Patton (1986), com duas de suas principais características: visão holística e investigação naturalística (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001), não tendo sido utilizada a abordagem indutiva por se tratar de uma característica que parte de observações livres, estudando fatos novos que vão surgindo no decorrer do processo. O que não foi o caso, pois este foi orientado com um fim previamente

definido, a partir de conceitos pré-concebidos, daí porque, optou-se em utilizar o método hipotético-dedutivo para a obtenção dos conhecimentos.

Outrossim, com vistas a retratar o avanço e o declínio da cadeia produtiva da juta e os diversos momentos da CTC no mercado empresarial, foi necessária a utilização de dados secundários qualitativos, tendo a pesquisa assumido, também, um caráter quantitativo, por serem demonstrados os períodos evolutivos, demandas, consumos, aquisições, contratações e produção (RICHARDSON, 1985).

Dessa forma, por se constituir em propósitos exploratório e descritivo, foi escolhido, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso³, com dois momentos metodológicos distintos, porém interligados, a saber:

1- Pesquisa bibliográfica e documental, a partir de diversas fontes de informações, dentre as quais:

a) Publicações, teses e dissertações;

b) Documentos referentes ao processo evolutivo e aos ciclos históricos e determinantes da Companhia, tais como: estatuto, atas, trabalhos comemorativos, periódicos, relatórios, balanços, entre outros de igual relevância;

d) Documentos que retratem o contexto histórico e a realidade política e socioeconômica do município de Castanhal- PA.

e) Documentos oficiais e legislações.

2- Pesquisa de campo:

a) Visitas: CTC, IFIBRAM, Biblioteca da EMBRAPA, Biblioteca Inocência Coelho - SUDAM; APEP; Biblioteca Pública Arthur Viana; JUCEPA; Biblioteca Central da UFPA, Biblioteca do NAEA, Arquivo da DGFI.

b) Entrevistas com os proprietários, funcionários, aposentados e na ativa, vizinhança, funcionários de órgãos oficiais e atores da sociedade civil organizada, visando complementar e esclarecer as informações levantadas no item 1.

No momento da pesquisa de campo, dependendo da pessoa entrevistada, utilizou-se dois tipos de entrevistas: abertas e semi-estruturadas; sendo que muitos dados também foram coletados mediante conversas informais, com todos os agentes que direta ou indiretamente, poderiam, de alguma forma, contribuir para o alcance do objetivo proposto.

³ Citando Robert Yin (2001, p. 21) “[...] a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos [...]”.

Para expor este estudo, o assunto foi estruturado em quatro capítulos, organizados da seguinte forma:

Capítulo 1- Histórico da Indústria de Juta no Brasil e a Economia Juteira na Amazônia (1880-1960) - aborda o contexto histórico de todos os elos da cadeia produtiva da juta, desde a origem da matéria-prima, sua inserção na economia de mercado, o processo que culminou com a sua entrada no Brasil, enfocando também, os fatos que marcaram a sua atuação no contexto nacional. A Região Amazônica também merecerá destaque para melhor entender em que tipo de cenário ocorreu a história da CTC.

Capítulo 2- Da fábrica São Luiz Durão a Companhia Têxtil de Castanhal (1950-1968) - analisa a gênese da fundação da companhia, enfocando seus pontos culminantes, como: a vida e a obra de seu fundador, motivos e as bases desse processo, e uma breve abordagem do município em que ela está instalada, para bem ilustrar sua especificidade.

Capítulo 3- A persistência e a determinação marcando cada etapa de crescimento (1970-2005) - demonstra o desenvolvimento da CTC no decorrer do tempo, suas conquistas, inovações estratégias utilizadas e momentos difíceis, contextualizando, ainda, o papel do Ifibram para a economia juteira, bem como o comportamento das fibras naturais nacionais e de procedência asiática, e a entrada no país das fibras sintéticas.

Capítulo 4- Os grandes desafios (2006) - demonstra a situação da CTC ao atingir 40 anos de existência, sua estrutura interna e perspectiva para o futuro da companhia e do mercado de juta.

Referencial teórico

Como o cerne desta dissertação é narrar a trajetória histórica de uma grande indústria de juta no Brasil, optou-se em trabalhar com as proposições de um campo de estudo denominado História Econômica, voltada à compreensão do universo empresarial.

É uma vertente teórica pouco explorada, de caráter interdisciplinar, transitando e estabelecendo interfaces ordenadas e integradas, entre elementos teóricos de importantes áreas do conhecimento, em uma espécie de trilogia, envolvendo a História, a Economia e a Administração.

Assim, como esta dissertação nada mais é do que uma investigação histórica, foi utilizado um conjunto de interpretações de alguns autores consagrados, dentro de cada uma dessas ciências, por envolverem-se diretamente, no estudo do crescimento e desenvolvimento de organizações, analisando o contexto empresarial como um todo integrado.

Pertinente à Ciência Econômica, optou-se em considerar as idéias de Alfred Marshall, Joseph Schumpeter e Edith Penrose, em História, trabalhar-se-á com a linha de pensamento defendida por Alfred Chandler, e no ambiente interno das organizações serão priorizadas as abordagens teóricas de Tom Peters. Considerando, portanto, como categorias de análise: história empresarial, organização, inovação e o conhecimento.

Embora a História Econômica, com enfoque na análise empresarial, tenha suas origens a partir de 1926, com a *Business History Society*, nos Estados Unidos, foi com a fundação do Centro de História Empresarial de Harvard, que as empresas passaram a ser estudadas dentro de um contexto econômico e social, vendo o seu comportamento a partir da combinação entre os fatores internos e externos, ou seja, enxergar na sua história e nas relações que estabelece com o ambiente a sua volta, o que a leva a ter êxito ou fracasso (FERREIRA; GODOY, 2003).

No entanto, ainda é limitado o número de estudos que enfocam a empresa enquanto organismo vivo e atuante, localizada em um espaço geográfico dinâmico, permeado por questões políticas, culturais, socioeconômicas e ambientais, sendo capaz de influenciar, modificar e até de transformar as pessoas e a região da qual faz parte. O que se observa, em sua maioria, são trabalhos para fins meramente promocionais ou comemorativos, ou ainda, para servir como mais uma ferramenta norteadora na elaboração e implementação de estratégias de interesse somente da própria organização (BONDARIK; CARVALHO; PILATTI, 2005).

Como a CTC é uma empresa familiar, algumas idéias sobre esse tema, também serão mencionadas, mas com certo comedimento, tendo em vista, não possuir um corpo teórico único e bem fundamentado. O que existem são análises e definições diversas que tentam delimitar e explicitar um fenômeno antigo e corriqueiro, conjugando duas grandes forças: a família e a empresa (DALLA COSTA, 2006).

Dentre os fundamentos do economista neoclássico Alfred Marshall (1996), foram escolhidos os que tratam especificamente da firma, enquanto organismo que se relaciona com diversidades no tempo e no espaço, enquanto detentora de uma estrutura que se organiza no

ambiente interno, sob a forma de hierarquia, supervisão, divisão do trabalho e controle, permeada por fatores que a enriquecem ou que a prejudicam.

Para Marshall, tanto quanto a acumulação do capital, sentido maior de uma firma, outras questões também devem ser consideradas como fonte de riqueza, entre elas: a informação, a experiência, as soluções, as capacitações e as relações com seus trabalhadores e clientes, ampliando o seu conhecimento, ao tempo em que se fortalece e aumenta a sua clientela.

No conjunto da obra marshalliana, o conhecimento é considerado de alta relevância, sendo visto como uma poderosa máquina de produção, onde a organização se desenvolve e se estrutura, em diferentes níveis na formação do ambiente empresarial, sendo necessário, portanto, compreender a diversidade histórica e institucional na discussão econômica e dos arranjos que afetam a performance das firmas no mercado (KERSTENETZKY, 2003).

São assuntos relevantes que acontecem em um ambiente de mercado competitivo e inovativo, no qual a permanência da firma está intimamente relacionada às soluções que ela introduz para resolver seus problemas, como administra seu sucesso ou fracasso, e ainda, como se posiciona frente ao movimento do mercado.

O autor percebe o homem de negócios como alguém otimista por natureza disposto a assumir riscos, que não se abate frente a dificuldades e entraves, com grande poder de liderança e por isso mesmo, com influência sobre todos os envolvidos no processo empresarial, acreditando que a tendência de uma empresa, se bem administrada, é crescer e se fortalecer cada vez mais (MARSHALL, 1996, Livro Quatro, Cap. XII).

Quando se fala em evolução da sociedade, em evolução para o desenvolvimento, está se falando de uma questão mais dinâmica, no sentido de que há um ciclo econômico da sociedade global, com rebatimento em todos os setores da sociedade.

Daí porque alguns argumentos do economista austro-americano Joseph Schumpeter (1997), também serão abordados, como os ciclos econômicos e o papel da inovação e do desempenho do empresário no ambiente da firma para que ocorram as mudanças econômicas desejadas. Este autor considera que mesmo os objetivos sendo individuais, os efeitos da inovação são amplos e levam à reorganização da atividade econômica.

Schumpeter (1997) interpretou o *ciclo econômico* como sendo dinâmico, com periodicidade, alternando entre saltos, ocasionados por uma fase de *expansão* e *desenvolvimento*, onde a ascensão tecnológica inovadora leva a uma passagem de um patamar

para outro, com vistas a alcançar o êxito total, ou seja, o *boom*. E outra fase, esta em movimento de declínio, chamada *depressão*.

A ruptura do *estado estacionário* é também o início de um processo de desenvolvimento, que segundo o autor, é rompido pela ativação da capacidade de transformação inerente ao capitalismo.

O autor considera que as inovações são molas propulsoras para o processo de mudança e transformação, a partir da iniciativa de pessoas empreendedoras. Mesmo partindo de objetivos individuais, os efeitos da inovação são amplos e levam à reorganização da atividade econômica, garantindo o aspecto instável e evolutivo do Sistema Capitalista.

Segundo Schumpeter para que a economia saia de um estado de equilíbrio e atinja o *boom*, é necessário uma combinação de fatores, tais como: novas combinações, crédito e o empreendedor. Ou seja, o surgimento de alguma inovação, do ponto de vista econômico, que altere consideravelmente as condições prévias de equilíbrio.

São as inovações que vão proporcionar a criação de uma nova combinação de produção, que podem ser: a introdução de novos bens (bens de capital ou bens produzidos); um novo método de produção; conquista de novas fontes de matéria-prima; o estabelecimento de um movimento organizativo de qualquer indústria; e a abertura de novos mercados, isto é, de novos segmentos de mercado.

O autor considera que o estabelecimento de uma nova organização industrial, ou uma nova combinação, apesar de envolver qualquer uma dessas variáveis, tem que ser revolucionária e radical, e não somente a introdução de um novo bem. O importante é ter um diferencial explícito que provoque a mudança de patamar. Na verdade, não se trata de combinar materiais ou forças “[...] mediante pequenas etapas, há certamente mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo, nem um desenvolvimento [...]” (SCHUMPETER, 1997, p. 48).

Vendo o ciclo econômico fechado, Schumpeter observa que a produção de novos bens estaria sempre condicionada à demanda existente, a demanda por produtos, sem saltos no desenvolvimento do processo econômico, visto ser uma produção sem mobilidade, não sendo, portanto, suficiente para mudar as características do processo econômico global.

Na análise schumpeteriana, o empresário empreendedor é a pessoa que busca inovar, que não é detido pelas dificuldades que aparecem no decorrer do processo. Para esse tipo de profissional, o lucro é só uma consequência natural de seu empenho. A postura desse tipo de

empresário acaba por estimular o surgimento de outros empreendedores que passam a imitá-lo, gerando mudança na oferta e no aparecimento de novas possibilidades de produção, que surgem ao mesmo tempo, contribuindo para um salto econômico bastante promissor.

O mercado de sacarias de fibras de juta pode ser visto, tanto sob um olhar marshalliano, quanto sob uma perspectiva schumpeteriana. Para Alfred Marshall, um ambiente de mercado está sempre em mudança, a partir de uma demanda endógena, no caso específico, a introdução de novas indústrias de sacarias, só que agora, de fibras sintéticas (prolpropileno), como uma alternativa encontrada pelo mercado para suprir sua demanda, sendo este, um dos motivos pelo qual a maioria das indústrias de juta fecharam.

Em Schumpeter, tal situação remete à visão de destruição criadora pensada por ele. Isto porque, no mercado de sacarias, com a conquista de uma nova fonte de matéria-prima, ou seja, da introdução do prolpropileno (algo novo e novas combinações), enquanto medida radical e revolucionária, provocou mudança de patamar do ciclo econômico desse mercado, e assim, o desenvolvimento. Ressalta-se que mesmo não tendo sido em bases ambientalmente responsáveis, o desenvolvimento ocorreu.

Por outro lado, enquanto no setor têxtil de embalagens houve avanço, na cadeia produtiva da juta houve declínio, pois a aplicabilidade das fibras de juta para a fabricação de sacarias foi inovação, somente quando criada, levando para o setor têxtil algo diferente. Entretanto, como dentro dessa cadeia não ocorreram novas combinações, suficientes para provocarem um salto no seu ciclo econômico, ela entrou em depressão.

Enquanto Schumpeter analisa o contexto da organização a partir da atuação do empresário, seu foco principal; o historiador Alfred Chandler preocupou-se em estudar o processo histórico das grandes empresas (um historiador dentro do universo empresarial).

No conjunto de sua obra, ao realizar exaustivas investigações históricas sobre grandes empresas, no período compreendido entre 1850 a 1920, como a *DuPont*, a *General Motors*, *Standar Oil & Sears* e a *Roebuck*, chegou a uma série de conclusões sobre os fatores que influenciaram o desenvolvimento da economia norte-americana. Ademais, observou com esse estudo, que as estruturas dessas grandes organizações foram sendo adaptadas às suas estratégias, no decorrer de sua trajetória empresarial (McCRAW, 1998).

Na visão teórica de Alfred Chandler a organização é o foco, pois ela, enquanto estrutura, é a materialização de uma estratégia elaborada por um grupo de administradores, com vistas a atingir um objetivo já definido, conseguindo chegar a algumas conclusões, entre

elas: o desenvolvimento das firmas associado a diferentes composições e interações de economias internas e externas, dentro de um mesmo território; da importância da integração vertical nas empresas, do quanto é relevante que o executivo de linha de frente delegue a execução de atividades rotineiras, para que possa se preocupar com os compromissos que definam o destino da empresa, e ainda, a elaboração de planejamentos estratégicos, a médio e a longo prazos, para alcançar o sucesso (McCRAW, 1998).

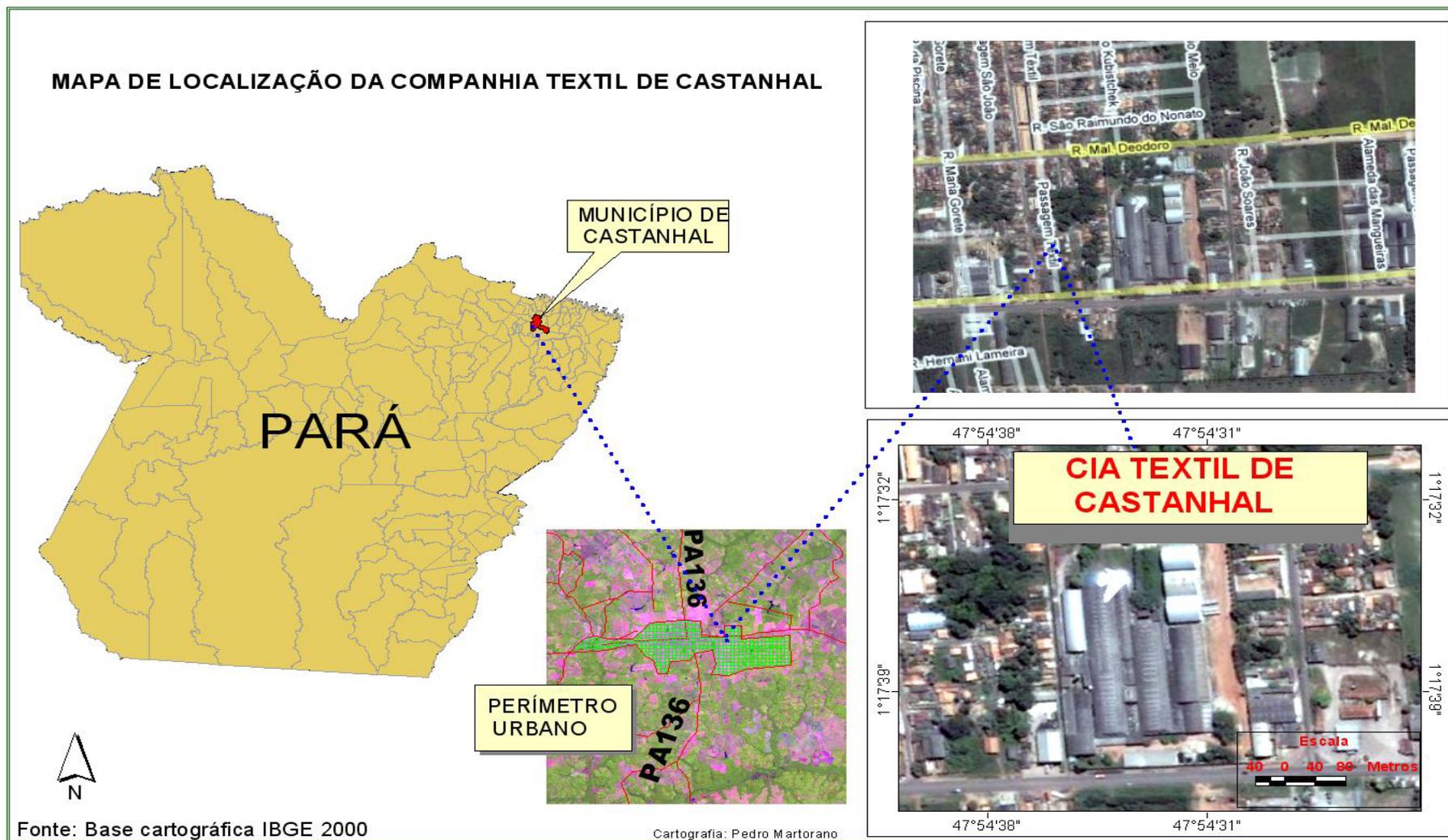
Edith Penrose (2006), ao estudar a historiografia das empresas multinacionais, considerou que “[...] uma ampla teoria do crescimento da firma deve explicar vários tipos qualitativamente diferentes de crescimento e deve levar em conta não apenas a seqüência gerada pelas atividades da própria firma, como também, os efeitos das mudanças que lhes são externas e estão além do seu controle [...]”(apud FERES, 2003, p. 6). Ou seja, o crescimento da firma é algo planejado e está sujeito a fatores internos e externos a ela, a partir da acumulação de recursos e serviços (SZMRECSÁNYI, 2007, p. 4).

Penrose (2006) também considera essencial a introdução de novas tecnologias para que as empresas possam se expandir, ou superar a concorrência, acreditando assim que não existe limite ao tamanho e à expansão das empresas através do tempo, o que há é o ritmo de crescimento delas em um dado contexto histórico (NELSON; WINTER, 2005).

Ademais, a autora considera que “[...] as economias de crescimento existem para todos os tamanhos de firmas e, portanto, o crescimento para qualquer tamanho de firma pode resultar de um eficiente uso de recursos por parte da firma e do ponto de vista da economia como um todo [...]” (PENROSE, 2006, p. 383).

Com uma linguagem simples, mas com idéias profundas, Tom Peters demonstrou quais eram as principais características para que uma empresa alcance o nível de excelência, destacando-se em um ambiente de mercado em que a competitividade acirrada a torna vulnerável e sujeita a crises provocadas pela concorrência (PETERS; WATERMAN, 1986).

Pontuando algumas assertivas do autor, destacam-se entre elas: a excelência faz parte de um processo, sendo esta alcançada depois de várias etapas; é melhor fazer algo errado do que não fazer nada, pois só assim se acumula experiência; mesmo que você desenvolva um trabalho em um ambiente sólido é bom estar preparado para as mudanças que surgem a qualquer momento, para melhor ou pior, priorizar a criatividade é ser radicalmente contra o imobilismo e o desânimo, existente em um ambiente empresarial (PETERS, 1993).



Mapa 1: Localização da área pesquisada - município de Castanhal

1 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA DE JUTA NO BRASIL E A ECONOMIA JUTEIRA NA AMAZÔNIA (1880-1960)

1.1 A LIGAÇÃO ENTRE O SURGIMENTO DA INDÚSTRIA DE JUTA NO BRASIL E O CAFÉ

O café chegou ao Brasil em 1727, trazido da Guiana Francesa por Francisco de Mello Palheta. A cultura cafeeira foi introduzida primeiramente no estado do Pará, espalhando-se no território brasileiro, beneficiada pelo solo de excelente fertilidade, mão-de-obra escrava, terra em abundância e clima tropical.

Em que pese tantos pontos positivos para a sua adaptação, o café encontrou nos estados da região Sudeste, o seu fator de expansão mais importante, que foi o acúmulo de capital proporcionado pelo comércio açucareiro. A partir de então, o café passou a ser produzido e comercializado em larga escala, destacando-se no mercado brasileiro e se tornando a principal fonte de riqueza e de prosperidade do país.

No século XIX, a cafeicultura juntamente com as culturas de produtos como o açúcar, a borracha, o cacau e o fumo, formavam a base da economia nacional, concentrando vultosas riquezas nas mãos de poucos e aumentando o número de excluídos, consolidando os latifundiários produtores de café, como pessoas superiores, donos de imenso poder, cuja força de seu patrimônio outorgava-lhe o direito de ditar as regras do mercado e de impor sua vontade no cenário político.

O prestígio desses homens do café era tanto, que muitos deles passaram a receber da coroa portuguesa títulos de nobreza. A bem da verdade, era uma negociação que ambas as partes estavam dispostas a fazer, ou seja, o poder personificado por um título de nobreza concedido pela coroa aos que já estavam muito ricos, e em troca, os fazendeiros retribuíam com grandes somas em dinheiro, em forma de doações.

Com o passar do tempo, o Estado que cultivasse café, ia formando em seu território um intenso comércio exportador, devido à produção que se processava em larga escala, o que levava a vida de grande parte da população a ser regida em função dessa atividade, sem, no entanto, levar-lhe melhoria de vida, e com isso, duas classes se mostravam diametralmente opostas: os muito ricos e os muito pobres.

Nesse processo de crescimento, o café tornar-se-ia, em 1830, o principal produto agrícola de exportação da economia brasileira, assumindo a liderança absoluta no mercado mundial.

O lucro obtido com esse negócio foi empregado em novos empreendimentos, injetando vultosas somas no sistema financeiro, bancário, na abertura de estradas e na fabricação de meios de transportes, ou seja, com o volume considerável de capital adquirido com o café, as fronteiras agrícolas iam se expandindo para outros ramos da atividade econômica brasileira.

A expansão chegou à instalação de parques industriais e na construção de ferrovias, com o intuito de alavancar e facilitar o comércio cafeeiro, acabando por desenvolver o mercado interno brasileiro e modificar suas relações de produção e de bens de consumo (SILVA, 1986). Segundo Mello (1986, p. 58) “[...] a economia mercantil-escravista cafeeira assumiria seus traços definitivos: grande empresa, produzindo em larga escala, apoiada no trabalho escravo, articulada a um sistema comercial-financeiro, controlados, uma a outro, nacionalmente [...]”.

No setor industrial, o segmento têxtil, calçados e produtos de elaboração mais simples iam se estabelecendo, formada, em sua maioria, por imigrantes italianos. (NEVES, 1974). A partir de 1880, as indústrias começaram a proliferar no país, contando com uma mão-de-obra abundante, embora desqualificada, excessiva carga de trabalho e medidas protecionistas para seus produtos, condições que contribuíram sobremaneira, para que houvesse a ampliação do setor e proeminência na economia nacional.

Segundo Silva (1986, p. 71 apud SIMONSEN, 1973), em 1885, o estado de São Paulo, berço da grande burguesia cafeeira e seu principal expoente, contava com 13 fábricas têxteis, investindo maciçamente no beneficiamento de produtos como algodão, juta e lã.

As causas para o crescimento do setor têxtil foram muitas. No entanto, dois fatores foram decisivos: a demanda por vestuário (reivindicação generalizada de uma população que crescia rapidamente) e a necessidade de sacaria pesada para o armazenamento de produtos agrícolas, principalmente o café, uma exigência dos cafeicultores, donos do grande capital e pertencentes à alta classe comercial, que viam nessa limitação um forte impedimento para exportá-lo (SUZIGAN, 2000; SILVA, 1986).

A fabricação desse tipo de embalagem surge, então, para atender a uma demanda da economia agrícola cafeeira, caracterizando-se como um tipo de mercadoria cuja produção depende das oscilações das safras e do seu desempenho nas transações comerciais. Na verdade, é um produto de caráter secundário, subordinado a uma demanda principal.

No Brasil, o algodão, uma fibra natural de origem vegetal, foi a primeira matéria-prima a ser utilizada para a produção de sacarias, mesmo sendo considerado inadequado; cujo objetivo era o acondicionamento de produtos rurais, isso, a partir do século XVIII, apresentando-se sob a forma de um tecido grosseiro e de confecção rudimentar.

Em 1880, os cafeicultores decidiram importar de países asiáticos, sacaria derivada de fibra natural de juta, por ter sido reconhecida como a mais apropriada para a fabricação dessa embalagem, principalmente para acondicionar o café (SILVA, 1986, p. 165), por ser mais resistente e não prejudicar o seu aroma e sabor. Segundo Gentil (1988, p. 176) a Índia já confeccionava sacos dessa fibra para armazenar café, desde 1851.

Assim, este tipo de sacaria passou a ser importada em larga escala para atender, as necessidades da produção cafeeira, quando então, seu uso foi estendido para ensacar outros produtos agrícolas como açúcar, arroz, fumo, cacau e feijão, mantendo-se em alta junto ao mercado exportador, comprovando sua capacidade de conservação, ao preservar as características naturais inerentes a cada espécie de grão e ter a resistência necessária para não romper com o peso ou com a ação do tempo.

Nos anos seguintes, verificou-se que os custos com as importações dessas embalagens eram desvantajosos, se comparado a sua fabricação em solo nacional, pois somados os gastos com a importação somente dos fios derivados da juta, e em investimentos com a aquisição de teares, energia a vapor e empregados, o valor era bem maior.

Esse contexto favoreceu o início do processo de implantação das indústrias de fibras no Brasil, cujo pioneirismo deve-se a Fábrica São João, em 1887, na cidade do Rio de Janeiro. A segunda indústria têxtil a ser instalada foi a Fábrica Santana, no ano de 1889, fundada em outro grande centro produtor de café do país, o estado de São Paulo, sendo esta considerada a maior de todas e de propriedade de um dos grandes cafeicultores daquele estado.

A partir de então, o número de fábricas foi se espalhando por outros Estados do território brasileiro, onde fossem produzidos produtos agrícolas destinados a exportação, como: “[...] Minas Gerais (café); Bahia (açúcar, café, cacau e fumo); Pernambuco (açúcar e algodão) e Rio Grande do Sul (arroz e feijão) [...]” (SUZIGAN, 2000, p. 165-166).

1.1.1 Acontecimentos no cenário nacional

No ano de 1907, o mercado nacional já contava com 10 fábricas destinadas a produção de sacaria de juta, conseguindo atender às demandas de todo país. Uma fase promissora, haja vista o bom desempenho das safras agrícolas, com destaque, ainda, para o desenvolvimento da produção cafeeira.

Segundo Suzigan (2000, p. 168), duas fábricas de São Paulo, a Fábrica Santana e a Companhia Santista, fundiram-se, interessadas em lucrarem com a importação de fios de juta, cujo comércio encontrava-se em expansão, dando origem à Companhia Nacional de Tecidos de Juta. Posteriormente, investiram em novos equipamentos e na importação da fibra asiática em estado bruto, para poderem fabricar os fios.

Com o sucesso obtido com esse empreendimento, outras duas indústrias do Rio de Janeiro, a Fábrica São João e a Fábrica Santa Luzia, passaram a fazer parte dessa nova organização, vindo a se tornar no ano de 1910, uma das maiores do mundo nesse tipo de segmento empresarial.

Preocupados com a total dependência das indústrias brasileiras de fibras com relação aos países asiáticos, o governo brasileiro realizou em 1920 às margens do rio Paraná, em São Paulo e no rio São Francisco, em Minas Gerais, as primeiras experiências de cultivo com a semente de juta. No entanto, em virtude dos recorrentes insucessos devido à inadaptabilidade do produto ao solo e ao clima da região, essa cultura não foi avante (BRASIL, 1960; GONÇALVES, 1967).

Até 1928, a Companhia Nacional de Tecidos de Juta vinha apresentando um crescimento intenso, em face do aumento das exportações agrícolas e de passar a atender, também, o acondicionamento de cereais para o mercado interno. No entanto, em decorrência da crise econômica mundial, ocorrida em 1929, com sérios reflexos na cafeicultura, o mercado de sacaria pesada entrou em declínio, agravado pelo aumento no valor das importações da fibra pura de juta. Na verdade, uma forma, encontrada pelo governo brasileiro, para encorajar o uso do algodão e de outras fibras.

Neste contexto de arrocho econômico, a crise no setor jutícola só se agravou, reduzindo drasticamente a produção de sacarias, apresentando em 1934, o seu período mais crítico com a falência da Companhia Nacional de Tecidos de Juta (SUZIGAN, 2000, p. 169).

Concomitantemente, em 1931, com a chegada de imigrantes japoneses na Amazônia brasileira, especificamente, no município de Parintins, no Amazonas, foi fundada a Vila Amazônia, vindo os colonos residentes a realizarem novas experiências com o cultivo da juta em solo brasileiro, acreditando que o solo e o clima amazônico possuíam as condições ideais para o plantio.

Os recorrentes insucessos levaram muitos agricultores a desistirem de continuar com o experimento, devido não só às péssimas condições em que viviam, mas também, porque a juta não estava se adaptando em terras amazônicas, com exceção do imigrante japonês Ryota Oyama que continuou tentando, alcançando o sucesso esperado no ano de 1937, detendo a primeira safra do produto no Brasil⁷.

A produção da juta na Amazônia iniciada em 1937 foi em parte, absorvida pela Fábrica Perseverança, em Belém-PA, fundada em 1895, a primeira do setor na região, destinada ao processo de beneficiamento da juta (HOMMA, 2001), a outra parte, foi distribuída como amostra para o Japão e para ser aproveitada em outros locais.

Como não havia prensa nos locais de cultivo, os fardos eram amarrados com o próprio fio de juta, em pedaços de pano, sendo escrito neles, o nome da empresa que detinha o controle de sua comercialização, no caso, a Companhia Industrial Amazonense, e ainda o peso de cada fardo, embarcando no porto de Vila Amazônia, com destino à região Sudeste. Por não serem prensados, os fardos ocupavam um enorme espaço, dificultando o traslado, dessa forma, só podiam ser transportados nos vapores de uma empresa estrangeira, a *The Amazon River Steam Navigation* (LIMA, 1938, p. 61).

O primeiro estado a se interessar oficialmente pelo cultivo da planta da juta foi o Pará, mediante o Decreto nº 3.065, de 16 de agosto de 1938, seguido do Amazonas, através do Decreto Lei nº 170, de 24 de novembro de 1938. O Amapá, enquanto Território Federal, também fez parte do grupo produtor de juta, só que em escala menor de 1953 a 1955, não chegando a 1% do conjunto produzido na Região Amazônica (PINTO, 1966).

A Tabela 1 demonstra que mesmo em pequenas quantidades, o crescimento da produção nacional de juta e malva na Amazônia, de 1935 a 1940, totalizando 6.672 t, contou com a produção tanto do estado do Amazonas, quanto do Pará, sendo observado que esse Estado só veio produzir a fibra de juta em 1938. Quanto à fibra de malva, por ser similar à de

⁷ Ver a narrativa detalhada da história dos imigrantes japoneses na Amazônia e do processo que deu origem ao cultivo da juta no Brasil, em Homma (2007).

juta, já aparecia nas estatísticas nacionais, como procedente do Pará desde 1935, vindo a ser contabilizada no Amazonas somente em 1971, conforme será demonstrado no decorrer deste estudo.

O Pará se destacava com a produção de malva com 6.040 t, o que já não acontecia com a juta, pois ela alcançava no Estado uma produção insipiente de apenas 75 t, mas se somadas conseguiam chegar a um montante de 6.115 t, o que ultrapassava a produção de juta do Amazonas cujo montante era de 557 t.

Tabela 1 - Produção brasileira de juta e malva, (1935-1940), em (t)

ANOS	AMAZONAS		PARÁ		Total
	JUTA	MALVA	JUTA	MALVA	
1935	-	-	-	270	270
1936	-	-	-	350	350
1937	9	-	-	720	728
1938	57	-	5	1.080	1.142
1939	168	-	18	1.500	1.686
1940	324	-	52	2.120	2.496
Total	557	-	75	6.040	6.672

Fonte: Homma (2007, p. 64 apud Instituto de Fomento à Produção de Fibras Vegetais na Amazônia, 1977; 1994), Pinto (1966), Lima (1938), Anuário (1996) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007).

Segundo Miyazaki e Ono (1957, p. 379), a Companhia Industrial Amazonense, com capital e administração de origem japonesa, detinha a posse exclusiva sobre a juta, desde o cultivo da semente à produção, conseguindo, também, em 1941, o direito de classificá-la, garantindo-lhe o domínio sobre a comercialização da fibra. No entanto, esse panorama mudou com a Segunda Guerra Mundial, quando o Governo Brasileiro tomou posse da Companhia.

Como nesse período as relações comerciais entre os dois países estavam prejudicadas, tanto quanto a borracha amazônica (só que em proporções menores)⁸, a juta também mereceu atenção. Dessa forma, seu valor comercial foi elevado rapidamente, além de a produção brasileira ter sido intensificada, para atender não só o mercado interno, em decorrência da dificuldade de importação da fibra de procedência asiática, quanto externo (demanda dos países aliados).

Assim, um grande número de brasileiros voltou-se ao cultivo e ao comércio desse tipo de matéria-prima, acumulando capital suficiente para serem donos de sua própria terra e

⁸ Sobre a Região Amazônica, incluindo os ciclos da borracha, serão melhor abordados no próximo item (1.2).

de poderem comercializar livremente a fibra pelo preço que melhor lhes conviessem. Essa situação favoreceu o aparecimento de uma nova relação entre os envolvidos com o cultivo e o comércio da fibra de juta, chamado de “sistema de comerciante-aviador e produtor” (grifo nosso) (MIYAZAKI; ONO, 1957, p. 380).

Esse sistema foi muito utilizado na Região Amazônica, ficando a cargo do agricultor envolver-se com ele ou não. Não havia nenhum tipo de impedimento para aquele que quisesse ser aviador, nem mesmo a nacionalidade, desde que tivesse condições financeiras de custear todo o trabalho dos produtores para o plantio e colheita da safra, ou na forma de adiantamento de bens de consumo ou em dinheiro. Em contrapartida, o aviador (fornecedor) receberia do produtor (aviado) toda fibra originada a partir do empréstimo.

Esse adiantamento era acrescido de elevados juros, para o caso do não cumprimento, por parte do agricultor, da entrega da produção, o que terminava por prejudicá-lo, pois este, na maioria das vezes, não conseguia quitar seu débito permanecendo sob o domínio desse sistema.

Ainda segundo Miyazaki e Ono (1957, p. 381), a juta obtida através dessa relação comercial, era adquirida em sua totalidade, pela Companhia Brasileira de Fibras, de propriedade da Companhia de Juta de Taubaté, localizada em São Paulo e líder do mercado juteiro, entre o período de 1943 a 1947 (HOMMA, 2007), dominando um nicho de mercado que pertencia anteriormente a Companhia Industrial Amazonense. O domínio era extensivo as exportações, somada a cultura e a entrega das fibras ao mercado interno e externo, uma situação que se desenrolava sem maiores problemas.

As várzeas do grande rio Amazonas e seus afluentes, de Manaus, capital do Amazonas, até o município de Santarém, no estado do Pará, foram ocupadas progressivamente, fixando o homem à terra cultivada, para habitar e trabalhar em um local, onde antes era completamente desabitado e sem importância, e a utilização da juta enquanto matéria-prima relevante economicamente, contribuía não só como fonte de geração de emprego e renda, mas também para o crescimento da economia local.

Muito embora o início do processo de ocupação do homem nessas áreas de várzeas, tenha se constituído em ações de degradação do meio ambiente, com a derrubada da mata nativa existente para poder se estabelecer, foi importante, à medida em que atraiu um grande número de pessoas desprovidas de oportunidades, dando a partir do cultivo da juta, condições de melhorias. Ademais, o método natural empregado para cultivar a fibra, e ainda, o

envolvimento de um grande número de pessoas, muitas delas pertencentes a uma mesma família⁹, sempre foi visto de forma positiva por todos os agentes envolvidos.

Sobre a relação entre a produção da juta nacional e as indústrias têxteis, durante a Segunda Guerra Mundial, um estudo de Admar Thury (1946, p. 6) mencionava o fato de que “[...] as fábricas só eram obrigadas a empregar na manufatura de seus produtos, em mistura com juta indiana, a porcentagem mínima de 10% de fibras nacionais, segundo a Resolução da Comissão de Defesa da Economia Nacional, de agosto de 1940 [...]”. No entanto, como a produção nacional de fibra atendia perfeitamente a demanda interna, chegando em 1943 a subir 54,29%, sobrepondo o consumo de fibras asiáticas, a referida Comissão achou por bem elevar o percentual para 60%.

Em 1941, o consumo da juta nacional se encontrava em processo de crescimento, com um índice de consumo na ordem de 46,14%, abaixo do percentual da importação indiana que era de 53,86%:

Tabela 2 - Consumo nacional de juta, (1941)

Procedência	Quantidade (kg)	%
Fibras nacionais	11.280.491	46,14
Fibras indianas	13.172.606	53,86
Total	24.453.097	100,00

Fonte: Thury (1946, p. 6).

Ao fim da Segunda Guerra Mundial, as relações comerciais externas foram restabelecidas e a Índia adotou um procedimento que prejudicou imensamente o setor produtivo, ao venderem a fibra a preços abaixo da juta nacional, além de concederem novas vantagens, principalmente na forma de pagamento.

Aliado a isso, ainda existiam alguns fatores que acabariam por contribuir com a queda vertiginosa da cotação da juta brasileira, provocando a falência de muitos aviadores e de juteiros (donos de seu próprio negócio), tais como:

- a) dificuldade de obtenção de crédito para o financiamento de sua expansão;
- b) inexistência de uma política protecionista e de incentivo do Governo Federal;
- c) falta de apoio dos governos estaduais amazônicos para o desenvolvimento da cultura tanto da juta quanto da malva;
- d) pesada carga tributária;

⁹ Esse tipo de agricultor passou a ser conhecido por juteiro.

- e) transporte precário e dispendioso;
- f) armazenagem deficiente e cara.

Ressalta-se que a soma entre as despesas contraídas no território nacional, com o frete, tributos e armazenagem, era muito mais elevado do que o valor pago com a importação da fibra asiática, passando a ser desvantajoso para o industrial do ramo têxtil, comprar a juta brasileira.

Esse fato despertou a atenção do Governo Central, pois enquanto as indústrias mostravam-se em expansão, contando no ano de 1946, com 30 fábricas espalhadas pelo Brasil¹⁰, a produção da fibra encontrava-se em um momento crítico, e a Companhia Brasileira de Fibras acabou perdendo seu poderio, dividindo com comerciantes do Amazonas e do Pará, o mercado de juta (MIYAZAKI; ONO, 1957, p. 384).

A saída encontrada pelo governo brasileiro para que a produção da fibra pudesse retomar sua estabilidade, foi impedir a importação da juta, nos anos de 1946 e 1947, o que surtiu efeito, provocando o crescimento de uma nova classe de empresários na Amazônia, os donos de usinas de classificação e enfardamento do produto, levando em consideração, ainda, o fato de que o Amazonas passou a autorizar a comercialização da fibra, desde que esta já estivesse classificada e em fardos, para, a partir de então, sair do Estado.

Nesse contexto, o número de usinas se concentrou nos dois Estados produtores de juta, o Amazonas com 13 e o Pará com 9, no entanto, essas usinas ficavam sob o domínio dos grandes empresários de São Paulo e do Pará.

Todos esses acontecimentos acabaram favorecendo a realização da Convenção Nacional de Economia da Juta e Demais Fibras Congêneres Industrializáveis, ocorrida no dia 9 de dezembro de 1947, uma iniciativa do Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem, do estado de São Paulo. Um evento de grande porte, que contou com a participação do Ministro da Agricultura, dos governadores de São Paulo, Pará e Amazonas, do Presidente do Banco do Crédito da Borracha, políticos e representantes de órgãos de classe e de pesquisa (SINDICATO DA INDÚSTRIA DE FIAÇÃO E TECELAGEM EM GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1947).

¹⁰ No ano de 1946, as 30 indústrias têxteis de fibra de juta existentes no Brasil, estavam instaladas nos seguintes estados: 12 em São Paulo, 4 em Pernambuco, 3 no Rio de Janeiro, 3 no Rio Grande do Sul, e nos estados de Santa Catarina, Paraná, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Ceará, Maranhão e Pará, com 1 fábrica em cada (THURY, 1946, p. 6).

Foi o primeiro encontro nacional para tratar especificamente da situação da economia juteira no país, com saldo positivo, pois conseguiu esclarecer alguns pontos conflitantes, nivelou as informações e estabeleceu parcerias, vindo a repercutir positivamente na década seguinte, muito embora, não tivesse conseguido resolver os problemas mais sérios.

Enfim, foram muitas as questões tratadas na convenção, no entanto, todas convergiram para dois pontos básicos: encontrar alternativas para estimular e aprimorar a produção de juta na Amazônia, visando atender a demanda das indústrias nacionais (o que reduziria as importações da fibra indiana) e a revisão dos tributos federais e estaduais que dificultavam a produção e a comercialização da fibra e de seus derivados, tanto no mercado interno, quanto externo.

A Tabela 3, referente ao período de 1941-1947, apresentada na convenção pelos organizadores do evento¹¹, demonstrou que muito embora a juta estivesse perfeitamente adaptada ao solo amazônico e em rápido crescimento¹², ela não estava conseguindo suprir a demanda interna do país, sendo necessária a importação da fibra de origem asiática, que totalizava 87.093 toneladas, enquanto que a produção amazônica era de 66.518 toneladas. Esses valores demonstraram que o Brasil teria que aumentar a sua produção em torno de 31%.

Tabela 3- importação da juta indiana, (1941-1947) (t)

Anos	Importação da juta indiana¹³	Produção brasileira de fibras (juta/malva)
1941	8.704	3.957
1942	16.634	7.009
1943	8.275	12.521
1944	16.279	13.492
1945	13.900	9.397
1946	12.958	10.878
1947	10.343 (jan. a set.)	9.264
Total	87.093	66.518

Fonte: Elaborada pela autora, 2008

¹¹ A convenção foi organizada pelo Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral, do Estado de São Paulo.

¹² Foi um crescimento da produção amazônica, pois de 1935 a 1940, registrava apenas 6.674 toneladas, passando a 66.515 toneladas, de 1941 a 1947.

¹³ Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral do Estado de São Paulo (1947, p. 6).

Um problema pertinente à fibra nacional foi intensamente destacado na convenção: a sua baixa qualidade, sendo considerado um fator impeditivo para estabelecer concorrência com fibra asiática, que já registrava um percentual de 95% da produção mundial, com uma matéria-prima em boas condições. A proposta da maioria foi a comercialização do produto já manufaturado, a preços quase de custo, medida já utilizada por algumas indústrias brasileiras, além de pressionar o Governo Brasileiro, a intervir ativamente no setor com políticas claras e consistentes e propostas a curto, médio e longo prazos.

Soluções viáveis, porém, não colocadas em execução a longo prazo, pois as indústrias do maior centro têxtil do Brasil, o estado de São Paulo, possuíam equipamentos e maquinário rudimentares, principalmente para o beneficiamento de juta, não tendo., portanto, a mínima condição de competir no mercado, além da falta de condições efetivas por parte do poder público, o que deixava a cadeia produtiva desassistida.

Tabela 4 - Produção brasileira de juta e malva, (1941-1947) (t)

ANOS	AMAZONAS		PARÁ		ESPÍRITO SANTO (JUTA)	TOTAL
	JUTA	MALVA	JUTA	MALVA		
1941	937	-	280	2.740	-	3.957
1942	2.769	-	915	3.325	-	7.009
1943	3.224	-	2.199	7.098	-	12.521
1944	4.566	-	3.009	5.917	-	13.492
1945	4.023	-	2.859	2.381	134	9.397
1946	5.348	-	3.492	2.002	36	10.878
1947	3.815	-	2.548	2.871	30	9.264
TOTAL	24.682	-	15.302	26.334	200	66.518

Fonte: Homma (2007, p. 64 apud Instituto de Fomento à Produção de Fibras Vegetais na Amazônia, 1977; 1994), Pinto (1966), Lima (1938), Anuário (1996) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007).

Segundo a Tabela 4, referente ao período ora analisado, o Amazonas aparece com uma produção de 24.682 t de juta. Nota-se uma evolução até 1946, apresentando um salto de crescimento da ordem de 195,52 %, de 1941 para 1942, vindo a decrescer 28,66 %, de 1946 a 1947.

O Pará, o primeiro na produção nacional, totalizava 41.636 t, somando-se a juta e malva, sendo esta em maior quantidade que a juta em 72,10 %. A juta manteve-se instável a partir de 1943, com um crescimento relevante de 1942 a 1943, na ordem de 140,33%, o mesmo ocorrendo com a produção de malva, cujo crescimento foi de 113,47 %, decaindo nos anos que se seguiram.

O estado do Espírito Santo aparece no cenário nacional produzindo somente juta, a partir de 1945, com um quantitativo de apenas 134 t, apresentando decréscimo nos anos posteriores. O Estado veio a encerrar esse tipo de atividade em 1955, com a produção de 30 t¹⁴.

Diversas reuniões e eventos de grande porte ocorreram, e em 1952, foi realizada a III Conferência Nacional de Juta e Fibras Similares¹⁵. Este acontecimento foi marcante por ter participação de representantes de entidades de classe, dos governos dos estados do Pará e do Amazonas, do Banco de Crédito da Amazônia e do Ministério da Agricultura (como representante do Governo Federal), além do Encarregado de Negócios da Índia e Embaixadores do Paquistão e dos Estados Unidos.

Questões de caráter interno foram discutidas à exaustão, tais como:

- a) divergências entre os produtores de fibras e as indústrias do setor;
- b) necessidade de se estabelecer uma classificação padrão para a juta e a malva (grau de resistência, unidade, limpeza, flexibilidade, brilho, maciez e cor);
- c) racionalização da produção;
- d) financiamento a todos os envolvidos no processo;
- e) preço de comercialização da semente;
- f) despesas excessivas com fretes, quer seja de Manaus ou de Belém, ao porto de Santos (mais caro do que da Índia ao porto de Santos);
- g) as taxas de armazenamento portuário da juta indiana cobrada nos portos brasileiros são calculadas sobre os direitos aduaneiros, enquanto que para a nacional e similares são cobrados sobre o valor da fatura (favorecendo o estrangeiro em detrimento ao nacional);
- h) pesquisas para a introdução de mecanização no cultivo;
- i) má qualidade da fibra nacional, e ainda, a ocorrência de sujeiras e produtos como areia e outros, junto com a fibra enfiada (para aumentar o peso do produto);
- j) necessidade de industrializar os centros produtores, sem prejuízo das fábricas existentes;
- k) necessidade de criação de cooperativas e associações rurais na Amazônia

¹⁴ Esses dados foram obtidos na fonte mencionada na Tabela 4, que faz um levantamento da produção brasileira de juta e malva na Amazônia, de 1935 a 2005, dados esses que serão comentados no decorrer do trabalho.

¹⁵ Essa conferência foi uma iniciativa conjunta entre a Associação Comercial do Amazonas e Associação Comercial do Pará (1952).

Muito embora houvesse a preocupação de todos os agentes envolvidos com a produção e a comercialização da fibra, e ainda, com a situação das indústrias do setor, promovendo no decorrer dos anos diversos eventos para juntos encontrarem soluções, tendo inclusive, em todos eles, ocorrido a assinatura de compromissos e parcerias, muito pouco se viu de concreto para mudar o panorama existente do setor jutiçola.

Em um estudo realizado em 1966, Pinto (1966, p. 12) menciona o fato de que sempre foi visível a contribuição da cultura da fibra para “modificar a estrutura socioeconômica dos estados do Amazonas e Pará”, contribuindo na agregação de valor para o país. No entanto, imperava o imobilismo, ou seja, a falta de atuação mais efetiva e racional, tanto dos organismos federais como estaduais, que pudessem influir sobre a cadeia da juta, destacando-a como um investimento líquido e certo no território amazônico.

Concomitantemente, a esses acontecimentos, a produção da fibra nacional foi aumentando, porém, não o suficiente para abastecer as indústrias brasileiras, e até 1952, o Brasil importou da Ásia, em grande quantidade, quando em 1953 elevou a produção brasileira a tal ponto que passou a exportar o excedente (GENTIL, 1988, p. 177), conforme expresso na Tabela 05.

Em 1954 surge no cenário mundial a fibra sintética de origem petroquímica, denominada polipropileno, um material plástico que passa a ser produzido e oferecido aos mercados em 1957, sendo a partir de então, consumido em larga escala e nas mais diferentes formas de aplicação, principalmente no setor têxtil, levando as indústrias a se reestruturarem radicalmente, quer seja para poderem competir com seus produtos de origem, quer seja para adaptarem seu complexo industrial para a utilização dessa nova matéria-prima. No Brasil ela passou a ser importada em 1963, sendo produzido em território nacional no final dessa década¹⁶.

Como a sacaria pesada de polipropileno ainda não havia ingressado no país, tudo era embalado em sacaria de juta, principalmente os produtos agrícolas, cujas safras mostravam-se crescentes e lucrativas, como as de milho, feijão, amendoim, batata, arroz, açúcar e café, cuja exigência de ser embalado em saca de juta era uma medida governamental, medida essa que permanece até hoje.

A Tabela 5 demonstra o crescimento que a produção nacional das fibras de juta e malva, alcançou no período que vai de 1950 a 1960, mesmo em face dos problemas existentes no setor.

¹⁶ A fibra sintética denominada polipropileno será melhor analisada no item 3.3.

Tabela 5 - Produção brasileira de juta e malva (1950-1960), (t)

ANOS	AMAZONAS		PARÁ		ESPÍRITO SANTO (JUTA)	TOTAL
	JUTA	MALVA	JUTA	MALVA		
1950	9.327	-	5.254	5.489	126	20.196
1951	14.533	-	8.664	11.281	111	34.589
1952	18.088	-	4.920	11.428	112	34.548
1953	13.461	-	7.264	16.304	96	37.125
1954	16.135	-	7.139	13.904	48	37.226
1955	14.506	-	9.930	17.526	30	41.992
1956	20.006	-	11.659	18.583	-	50.248
1957	22.111	-	10.818	17.173	-	50.102
1958	22.222	-	9.018	15.811	-	47.051
1959	23.484	-	8.800	12.980	-	45.264
1960	28.773	-	10.119	9.767	-	48.659
TOTAL	202.646	-	93.585	150.246	523	447.000

Fonte: Homma (2007, p. 64 apud Instituto de Fomento à Produção de Fibras Vegetais na Amazônia, 1977; 1994), Pinto (1966), Lima (1938), Anuário (1996) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007).

Para o período ora analisado a produção de fibras de juta e malva no Brasil ocorreram em três Estados: o Amazonas, com a produção 202.646 t de juta, o Pará, produzindo 93.585 t de juta e 150.246 t de malva, totalizando 243.831 t e o Espírito Santo com 523 t de juta.

Apesar de ter apresentado déficits em alguns anos, no total o crescimento da produção de juta no Amazonas foi na ordem de 208,49%, enquanto que no Pará, foi de 92,60% para a juta e 77,94% para a malva, no período de 1950 a 1960.

O estado do Espírito Santo também experimentou o cultivo da juta, iniciando em 1945, não indo avante, encerrando suas atividades com esse tipo de produto agrícola em 1955 (HOMMA, 2007, p. 64). O Amapá também cultivou fibra de juta, só que sua produção foi ínfima.

No final da década de 1960, como o setor jútico apresentava-se altamente lucrativo, o Governo Federal tomou a iniciativa de criar um Grupo de Trabalho, com a participação de diversos órgãos envolvidos com essa atividade, tanto em nível federal, quanto estadual, para obter um panorama da economia da juta, da cultura da fibra as indústrias têxteis, e seus efeitos no mercado, com vistas a sua racionalização e a introdução de novas técnicas¹⁷.

¹⁷ O Decreto Presidencial nº 62.140, de 17.01.1968, instituiu o Grupo de Trabalho, para estudar de forma global, todos os estágios da economia juteira, com vista à sua racionalização. Esse grupo era coordenado pelo Ministério do Interior e pela SUDAM.

Na verdade, o Governo objetivava saber não só o quanto essa atividade estava influenciando na economia do país, mas também, de que forma o setor juteiro poderia ser atingido com a entrada das fibras de origem petroquímica, como o polipropileno¹⁸, na fabricação de embalagens, devido já estarem sendo fortemente fabricadas e usadas pelas grandes potências mundiais.

Diversos documentos foram produzidos, servindo para reiterar e tentar resolver os problemas e os entraves que cercam a cadeia produtiva de juta, e novamente as medidas levadas a efeito não chegaram a provocar mudanças significativas, de caráter transformador.

Segundo um estudo intitulado “Aspectos econômicos da juta na Amazônia”, realizado na década de 1960, Pinto (1966) o abandono do cultivo da juta por parte do território federal do Amapá foi em decorrência da descoberta e exploração de manganês naquela região, provocando o deslocamento, em massa, da mão-de-obra empregada na jiticultura, tendo em vista oferecer melhores condições de trabalho e renda. Quanto à desistência de continuidade ocorrida no estado do Espírito Santo, acredita-se que tenha sido motivada, pelo desvio da mão-de-obra, para o setor de construções rodoviárias.

Embora a produção nacional dessas fibras naturais apresentasse bons índices de crescimento, o excedente que havia sido exportado, não teve a aceitação esperada, devido a sua baixa qualidade. Esse fator era considerado pelos compradores e industriais, um problema sério e de difícil solução. Prova disso foi o fato de que, desde a sua adaptação em solo amazônico, a juta do tipo 1 (melhor qualidade) ainda não havia sido qualificada em território nacional.

A Tabela 6 demonstra que em 1965, no Amazonas, os municípios produtores de juta chegaram a atingir um total de 23 cidades, e por estarem bem próximas de Manaus, capital do Estado, e também produtora de juta e malva, faziam parte do sistema funcional do Plano de Desenvolvimento Econômico implementado pelo Governo do Estado, sendo estas o seu principal produto de exportação (PINTO, 1966). No Pará os municípios produtores eram em menor número: Santarém, Alenquer (também produtor de sementes), Oriximiná e Óbidos.

¹⁸ Bonfim (1968, p. 13 e 14).

Tabela 6 - Estados da Amazônia produtores de juta por municípios (1965)

Estados	Municípios	Total
Amazonas	Barreirinha, Itaquatiara, Itapiranga, Maués, Nova Olinda do Norte, Parintins, Silves, Urucará, Urucurituba, Manaus, Careiro, Anori, Coari, Codajás, Manacapuru, Tefé, Canutama, Autazes, Borba, Humaitá, Manicoré, Novo Aripuanã, Anamã.	23
Pará	Santarém, Alenquer (também produtor de sementes para toda área), Oriximiná e Óbidos.	4

Fonte: Pinto (1966, p. 19 apud INPA)

A Amazônia passou a ser a única fornecedora de juta e malva para o mercado nacional, naquele mesmo ano, contando com empresas denominadas de usinas, voltadas para a prensagem e a classificação dessas fibras naturais, tendo no estado do Amazonas, sete usinas, espalhadas pelas cidades de Manaus, Itaquatiara, Parintins, e oito no Pará, distribuídas pelas cidades de Santarém, Óbidos e Oriximiná.

Quanto às indústrias para o beneficiamento do produto, o quadro não era satisfatório, pois até aquele momento, a Amazônia tinha apenas seis indústrias: cinco no Amazonas e uma no Pará, situada em Belém (Companhia Amazônia de Aniação (CATA)), sendo esta uma fábrica de processamento parcial da matéria-prima.

1.2 A REGIÃO AMAZÔNICA: CONHECENDO UM POUCO MAIS

Para melhor visualizar o cenário onde se realiza a cadeia produtiva da juta e da malva no país, sendo esta, também, a região onde está situada a Companhia Têxtil de Castanhal, serão abordados neste tópico, alguns aspectos considerados relevantes dessa vasta área de proporções continentais, que cobre grande parte do território brasileiro, chamada Amazônia.

A Região Amazônica tratada aqui é a Amazônia Legal, um espaço equivalente a 60% da geografia nacional, abrangendo nove estados da federação: Pará, Amazonas, Acre, Mato-Grosso, Roraima, Rondônia, Tocantins, Amapá e Maranhão, a oeste o meridiano 44°¹⁹.

¹⁹ O termo e a demarcação que envolve a área chamada de “Amazônia Legal” foram definidos no art. 2º, da Lei n. 1.806, de 06.01.1953, que dispôs sobre o Plano de Valorização Econômica da Amazônia e criou a Superintendência que executaria tal plano, chamada de SPVEA. Uma necessidade da União, mais de cunho político do que geográfico para melhor planejar a área, sendo esta demarcação modificada posteriormente, em

Detentora de elevado potencial biológico e econômico, possui algumas características que a tornam única, tais como: grandiosa cobertura florestal do tipo equatorial, a maior bacia hidrográfica do mundo e extensos corredores de água doce, subsolo riquíssimo em recursos minerais, rica biodiversidade e a existência de inúmeros povos de culturas e raças heterogêneas.

Diante de tamanha magnitude, uma questão chama a atenção, que diz respeito à forma, de como, ao longo do tempo, a Amazônia brasileira tem sido utilizada pelo homem. Ou seja, a busca incessante para extrair um conjunto considerável de recursos próprios de seu bioma, com fins eminentemente econômicos ou em decorrência de processos políticos equivocados, utilizando, na maioria das vezes, intervenções injustas, predatórias e violentas, vindo a provocar profundos impactos ambientais e conflitos sociais.

Fundamentando tal assertiva, serão trabalhados alguns fatos históricos, no que concerne à formação da sociedade brasileira, especificamente aqueles ligados às regiões Sudeste e Norte, através de um amplo diálogo com as ocorrências, considerando os pontos conflitantes e controversos.

Está claro que o interesse de Portugal, à época do descobrimento do Brasil, era de cunho meramente exploratório, com vistas a obter o máximo de riquezas, sem se fixar na terra encontrada. Sentimentos de cobiça e ganância, imperavam nos reinos do século XV, que viam na conquista de novas regiões a possibilidade de aumentar seus domínios, ao tempo em que buscavam enriquecer cada vez mais (SILVA, 2002), constituindo-se em verdadeiras batalhas sangrentas entre diferentes reinos, tanto a céu aberto, quanto no interior dos palácios.

Na nova terra, os portugueses se depararam com uma população nativa vivendo da caça e da pesca, com uma vida simples e rudimentar, além de desconhecerem, por completo, o valor do dinheiro, entre os povos e para as transações comerciais. Enfim, uma sociedade totalmente diferente de tudo o que os portugueses já tinham visto ou ouvido. A partir de então, os colonizadores lusitanos utilizaram todo o conhecimento acumulado nos séculos anteriores, nas suas incursões na Ásia e na África, para iniciar o processo de exploração de tão vasto e rico território (FURTADO, 1971, p. 22).

Segundo Prado Jr. (1989, p. 22), a colonização se fez partir da exploração da terra brasileira para fins eminentemente mercantis. Primeiro, a extração do pau-brasil, e

decorrência da elevação de territórios para estados e da saída do estado de Goiás dessa demarcação, só que o nome e a essência dos limites foram utilizados como referências em legislações posteriores.

posteriormente, o negócio lucrativo da produção do açúcar da cana, tão apreciado nos mercados europeus e considerada uma especiaria rara e de elevado valor monetário.

Ocorre que, ter que proteger das invasões um imenso território, efetivar o processo colonizador, e ainda, atender a uma demanda cada vez maior por açúcar, não era tarefa fácil, constituindo-se em sérios problemas para a metrópole. Isto porque Portugal contava com uma população escassa, em decorrência das guerras e das epidemias que assolavam a Europa naquela época, e ainda, por encontrar-se em grandes dificuldades financeiras. A saída encontrada pelo governo lusitano, foi a doação de algumas terras do solo brasileiro a empresários portugueses e recorrer ao comércio de escravos africanos para trabalharem nos latifúndios que se formariam a partir daí.

Surge então, em virtude das circunstâncias, a sociedade brasileira, formada por grupos familiares com alto grau de miscigenação (indígena, européia e africana) e gostos, sem a preocupação com a linhagem ou com a procedência, credo ou classe social, para Portugal, uma miscelânea perfeitamente justificada e aceita (FREYRE, 1998, p. 4-10).

De fato, o que importava para a coroa portuguesa era manter o solo conquistado habitado, extraíndo o máximo da colônia para dar conta das necessidades da metrópole, que não eram poucas.

Assim, a formação econômica do Brasil partiu de uma base monocultural, mercantil, escravocrata e patriarcal, com grandes proprietários rurais, sem apego pela terra ou pelo povo, empurrando as fronteiras em busca de ampliar seu território e suas riquezas, com uma postura centralizadora por parte da monarquia portuguesa. Exemplo disso foi a implementação do que se chamou de Governo-Geral após o fracasso das Companhias Hereditárias, uma forma encontrada pela coroa portuguesa, para solucionar diversos problemas, destacando-se: melhor controlar a colônia, combater os indígenas, aumentar a produção açucareira, defender o território e procurar minérios.

O antagonismo entre a colônia e a metrópole era uma constante e em todos os aspectos, percebendo-se, conforme o tipo de exploração, cultura e dominação, as características de cada território conquistado.

Entendendo como era a divisão socioeconômica e territorial do Brasil colonial, com suas formas bem marcadas de poder local, dotando cada região de uma economia singular, Becker (1998, p. 92-99), fez a seguinte divisão:

a) Marinha (terras próximas ao litoral): local de instalação do Governo-Geral, extração madeireira, domínio da grande lavoura açucareira escravista;

b) Sertão (interior): domínio da pecuária extensiva, culturas de subsistência, formação de local livre para os escravos “quilombos”, relações não escravistas;

c) Minas (espaços determinados do interior): denso povoamento, fluxos comerciais, extração mineradora.

Exemplo do acima exposto, é a formação das cidades litorâneas que foram se desenvolvendo rapidamente, como: Olinda, Recife, Salvador (primeira capital do Governo Colonial) e Rio de Janeiro (o centro administrativo e político da colônia, a partir de 1763), em consequência da grande economia do açúcar que precisava manter-se próxima da costa, para atender as exigências do comércio exportador.

No entanto, como o interesse da metrópole era de fundo agro-exportador, quem definia os rumos políticos que a colônia deveria tomar eram os ricos latifundiários, que alargavam cada vez mais as fronteiras, caracterizando as relações socioeconômicas das regiões (conforme descrito no item 1.1.1), segundo as atividades comerciais estabelecidas, como por exemplo: Rio de Janeiro e São Paulo (café); Recife e São Luís (açúcar e algodão); Salvador (açúcar, fumo, cacau); Sul (pecuária); Belém e Manaus (borracha).

A pecuária dava suporte ao rico comércio da cana, e atividades como a caça indígena, o café e a mineração, também foram bem lucrativas. Destaca-se, nesse contexto, a extração mineral como um fator importante para o surgimento de cidades como as de Minas Gerais, Mato Grosso e Goiás, aquinhoando cada vez mais os ricos, e, sobretudo, enriquecendo a metrópole.

Com a independência do Brasil, as idéias de exploração e acumulação de riquezas permaneceram. Só que agora concentradas nas mãos dos grandes proprietários de terras e exploradores, presentes no nordeste açucareiro, passando pelo intenso ciclo minerador e dos cafezais do sudeste, até chegar à fase da grande burguesia paulista industrial²⁰, cujos padrões industriais e o sistema capitalista já estavam instalados mundialmente.

De acordo com Prado Jr. (1989, p. 38), nesse contexto político e econômico, o Brasil continuou a ser visto como antes, ou seja, um “[...] elemento marginal e periférico do sistema econômico internacional para cujo comércio contribuiu como fornecedor de produtos primários tropicais [...]”. Na verdade, um mero provedor de insumos para o desenvolvimento dos países controladores do sistema capitalista, cuja base comercial em suas relações internacionais, eram as economias primário-exportadoras.

²⁰ Sobre a abordagem histórica regional e as raízes amazônicas, ver Silva (2002).

O avanço da tecnologia a partir da segunda metade do século XIX provocou profundas transformações nos meios de produção e nas relações de trabalho, ocasionando um salto para a passagem da livre concorrência e para o domínio dos grandes grupos²¹. Isto é, uma economia ansiosa em proteger e ampliar seu processo de industrialização, com vistas a fazerem parte de mercados capitalistas cada vez mais modernos, competitivos e exigentes.

Ao falar sobre a conquista econômica e política das zonas estratégicas de bens de capitais e de matérias-primas, Martinello (1988, p. 24 e 25) menciona o fato de que o mundo praticamente foi dividido em colônias, com a transformação do capitalismo em imperialismo, isto é, o imperialismo enquanto o capital chegou a um estágio de desenvolvimento onde se firma a dominação dos monopólios e do sistema financeiro, tendo na exportação de capitais uma importância de primeiro grau, provocando a partilha de todos os territórios do globo, entre as maiores potências.

Com o avanço da modernidade as grandes empresas industriais que se destacavam nos Estados Unidos, determinavam o cenário econômico em nível mundial, provocando uma revolução no mundo dos negócios.

Para Alfred Chandler, era o movimento dinâmico e coordenado provocado pela gestão das grandes corporações, que ditavam as regras para a concentração de capital, e não mais o mercado, fenômeno chamado por ele de *mão visível* (CURY, 2006).

Ao tempo em que parafraseava a denominação *mão invisível* do economista clássico Adam Smith, em seu livro "A Riqueza das Nações" (grifo nosso), publicado em 1776, Chandler ia de encontro à tese defendida por esse autor, de que a geração de riquezas se dava a partir da divisão do trabalho produtivo nas indústrias, e para crescerem, precisariam de mercados livres, no sentido de que, sem o governo, o mercado funcionava perfeitamente, pois existia uma *mão invisível*, isto é, o próprio mercado²².

No período que marca a República Velha (1889-1930), a oligarquia cafeeira do Sudeste dominava a economia e o governo brasileiro, estando esta, totalmente dissociada da Amazônia, cuja principal fonte de renda era o extrativismo da borracha, seguido pelo comércio de especiarias e do pastoreio.

²¹ Em um ensaio de Alfred Chandler, intitulado "Escala, escopo e capacidade organizacional" (McCRAW, 1998, p. 303-342), o historiador comparou o crescimento das 200 maiores empresas nos EUA, no Reino Unido e na Alemanha, no período compreendido entre 1880 e 1940.

²² Essa idéia defendida por Adam Smith, foi extraída da aula ministrada pelo Prof. Dr. Indio Campos, no dia 16.03.2007, referente à disciplina Economia e Desenvolvimento.

Por não terem sido encontrados metais preciosos na Região Amazônica, esta foi esquecida pelo Estado nacional, agravando, ainda mais o seu isolamento e a falta de integração com as demais regiões do país, constituíram-se em fatores decisivos para determinar o seu desenvolvimento e a sua formação política e socioeconômica.

Na tentativa de entender o papel da atividade extrativista gumífera para a Amazônia brasileira, é importante mencionar que esta se intensificou a partir de 1860²³, com a comercialização do produto em nível internacional, com as mais variadas e bem sucedidas aplicações do látex, principalmente, após a invenção do pneumático, do aparecimento do automóvel e pela massificação do uso da bicicleta como veículo de transporte (MARTINELLO, 1988, p. 28).

Com o progresso da indústria da borracha, diversas cidades e povoados surgiram, próximas dos locais onde a cultura se mostrava mais pujante ou no seu entorno, isso, em condições precárias, tornando a vida da população ainda mais difícil. Por outro lado, a urbanização e o esplendor foram intensificados somente nas cidades já existentes, como Belém e Manaus, devido a grande concentração de filiais de empresas estrangeiras que monopolizavam a exportação da borracha (BECKER, 1994, p. 110).

Nesse momento, o país já apresentava claros traços de desequilíbrios demográficos (PENTEADO, 1967, p. 103-197), em virtude do intenso processo migratório provocado, principalmente, pelos nordestinos, não só com a intenção de enriquecerem, mas também, para fugirem da grave estiagem que assolou o Nordeste no século XIX. Com esse movimento, só agravou o empobrecimento dessa região, provocando ainda inchaço populacional tanto da Amazônia, fonte produtora de látex, quanto de São Paulo, o grande pólo de crescimento econômico brasileiro.

Em decorrência da perda do monopólio da borracha brasileira para as colônias inglesas do Sudeste Asiático, que a essa altura já produziam em grande quantidade e a preços menores, e, sobretudo, pelas alterações profundas provocadas pela industrialização e tecnologia dos meios de produção, esse primeiro e importante ciclo da borracha amazônica entrou em declínio. Em que pese o Governo Federal ter instituído medidas legais de proteção, intervenção, incentivo e controle, estas só foram levadas a efeito depois da crise instalada e sem clara definição de objetivos, o que só fazia piorar ainda mais a situação.

²³ Para uma análise bem interessante desse período, ver Weinstein (1993).

De fato, não houve um planejamento, com alternativas que propiciassem o desenvolvimento regional para além da economia da borracha, muito embora a União se mostrasse disposta a lidar com o problema sob a ótica do Estado nacional. Ademais, o empresariado amazônico também não se preparou para enfrentar as oscilações mercadológicas, com a definição de estratégias para serem utilizadas em momentos críticos.

De acordo com os estudos de Pinto (1984, p. 85-92), o governo brasileiro não demonstrava grandes preocupações com a problemática amazônica, mas sim, em desenvolver a economia industrial paulista que era mais vantajosa e lucrativa. Isto é, de um lado a Amazônia, amplo território com imensos vazios demográficos e economia em decadência, e de outro, a elite empresarial de grande poderio político e econômico das regiões Sul e Sudeste. Conseqüência: estagnação da economia amazônica, com reflexos em nível nacional e esquecimento por parte do governo central.

Ademais, citando Wenstein (1993), os maiores capitalistas do Sudeste e do Centro-Sul que dominavam a política nacional, defendiam seus próprios interesses, argumentando que o crescimento econômico das áreas já em processo de desenvolvimento não poderia ser prejudicado pelos problemas das regiões mais pobres. Essa postura só fez intensificar o antagonismo entre a Amazônia e o sul do país, quer dizer, entre os fornecedores e os consumidores.

Sobre as atuações governamentais na Região Amazônica é interessante o que menciona Costa (2005, p. 132), sobre o fato de que “[...] muitas das intervenções *estatais* se fizeram na região corroborando práticas ambientalmente deletérias, ao lado de aprofundarem mazelas sociais, excluindo os mais necessitados e confirmando o poder econômico e político dos mais fortes [...]”.

Para reforçar o acima exposto, o que se percebe é que, enquanto algumas áreas se tornam plataformas de operação das empresas, herdando atividades produtivas antes localizadas nos países centrais, outras foram condenadas à estagnação econômica. Foi exatamente o que aconteceu com a Amazônia brasileira, que teve acentuadas as desigualdades sociais e regionais, aumentou o fluxo migratório rumo às regiões dinâmicas e o acirramento de conflitos e tensões cercados de muita violência.

Apesar da primeira fase do ciclo da borracha ter proporcionado o desenvolvimento econômico, artístico e cultural das cidades de Belém e de Manaus, os problemas acarretados para a região foram grandes, não só porque se concentrou apenas nesses dois estados da

Amazônia, mas também porque o povoamento e a expansão do território como um todo foram levados a cabo em bases humanas e sociais altamente desfavoráveis e desiguais.

Após a Primeira Guerra Mundial começou o processo de esgotamento da República Velha, principalmente de sua economia e política, baseadas no modelo agroexportador do café. O país entrava numa intensa fase de sua vida financeira tardiamente, bem depois das demais nações européias e americanas. Multiplicaram-se os bancos, as empresas, as companhias de seguro, negócios na bolsa de valores, permitindo assim captar e mobilizar, em escala significativa, toda riqueza advinda da economia do café, transformando o cenário brasileiro.

No entanto, pela concentração de renda nas mãos de uma minoria, a insatisfação era geral, devido à pobreza elevada, tanto no campo, quanto nas cidades. Ademais, a classe trabalhadora em grande parte desqualificada, formada de negros e mulatos, marginalizados pelo preconceito racial, os quais eram fortemente explorados, rebelando-se diversas vezes contra seus patrões e contestando o poder das oligarquias. Por outro lado, os Estados não cafeeiros reclamavam da falta de acesso ao Governo Federal e reivindicavam proteção de seus produtos, e o empresariado, por não conseguir expandir seus negócios e aumentar sua lucratividade, pressionava de todas as formas o poder central. Todos esses fatores contribuíram para a eclosão de movimentos sociais e políticos, contestando a ordem estabelecida.

O que se viu foi que, se por um lado a política da República Velha privilegiou e favoreceu o crescimento da agricultura e da pecuária na região Sudeste, por outro, acabou provocando o abandono das outras regiões do país.

Com o término da Primeira Guerra Mundial a Amazônia enquanto uma região de base econômico-primária e de cunho extrativista, viu sua população voltar-se para a extração de outros produtos tais como: castanha do Pará²⁴, cacau, batata, madeira, sementes oleaginosas e essências vegetais, entre as quais a do pau-rosa²⁵.

Ressalta-se aqui o importante papel desempenhado pela imigração japonesa na Amazônia, na década de 1920, ao introduzirem a cultura da pimenta-do-reino em Tomé-Açu, no estado do Pará. Segundo Homma (2007, p. 88-103), foi uma forma de dinamizar a

²⁴ Acevedo Marin e Emmi (1991) analisaram, com maior detalhe, o papel da castanha do Pará para a economia da Região Amazônica.

²⁵ Concurso Interno de Monografia alusivo ao 35º aniversário da SPEVEA/SUDAM, intitulado “Amazônia: realidade e perspectivas”, de Raimundo Nonato Ferreira (1989).

economia amazônica, após a derrocada do mercado da borracha, propósito esse, que só veio acontecer na década de 1950. Outrossim, também promoveram o desenvolvimento da fibra de juta em Parintins, no estado do Amazonas, introduzida em 1931, mas que por dificuldade de adaptação só veio vingar sete anos depois (já explicitado no item 1.1.1).

A bem da verdade o extrativismo que se realizava em terras amazônicas era desprovido de orientação e de planejamento técnico. Isto é, inexistia uma política governamental para conduzir as ações do setor. Tudo era feito de forma rudimentar e precária, o que, conseqüentemente, só prejudicava a saúde do trabalhador, agravada pela falta de assistência médica e de higiene sanitária em que trabalhavam e da falta de infra-estrutura da região. Acrescenta-se o fato de que a dispersão do homem em sua busca desenfreada por produtos naturais só aumentava o panorama de devastação ambiental.

Um texto de 1955, intitulado “A SPVEA numa visão de conjunto”, elaborado pela Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVEA), demonstra claramente como o Governo Federal concebia a região, ao afirmar que:

[...] No quadro econômico brasileiro a Amazônia representa o que se convencionou denominar de área problema. Tantos são os fatores a atuarem de modo singular em sua paisagem, no seu meio que, desde logo, a distinguem como região subdesenvolvida. A exigir um esforço nacional no sentido de ocupar e desenvolver economicamente os seus espaços e assegurar às populações padrões de vida dignos, atestadores da modificação das suas precárias condições existenciais no momento [...] (SUPERINTENDÊNCIA DO PLANO DE VALORIZAÇÃO ECONÔMICA DA AMAZÔNIA, 1955, p. 3).

E ainda:

[...] Na Amazônia concentra-se um dos maiores problemas que a administração tem a enfrentar, como decorrência do próprio desenvolvimento do país, cuja política de fortalecer a unidade, não permite a sobrevivência de regiões atrasadas em detrimento do todo nacional [...] (SUPERINTENDÊNCIA DO PLANO DE VALORIZAÇÃO ECONÔMICA DA AMAZÔNIA, 1955, p. 3).

Segundo o exposto acima, o governo central considerava a Amazônia um grande problema de difícil solução por se tratar de uma vasta extensão de terra isolada, desconhecida e desocupada, que mesmo sem pesquisas ou estudos, demonstrava ser possuidora de grandes riquezas naturais, mas que não era lucrativa para a economia nacional; ao contrário, destoava completamente de um país que se encontrava em processo de desenvolvimento.

Ademais, por ter uma paisagem atípica e exuberante sempre provocou um enorme fascínio, alimentando o imaginário popular com histórias misteriosas e mirabolantes, aumentando o rol de mitos e interpretações de cunho impressionista. O que, naturalmente, só contribuía para estimular a cobiça da iniciativa privada de exploradores e de organismos internacionais.

Mesmo com o entendimento do governo central sobre a necessidade de uma atuação mais efetiva e consistente na região, a presença do Estado mostrava-se fraca e insipiente (LOUREIRO, 1992), com iniciativas desarticuladas e para atender a objetivos meramente econômicos, como exemplo cabe citar as instalações das agências do Banco do Brasil e da criação do Banco de Crédito da Borracha²⁶, cujo principal motivo era incentivar a atividade extrativista do látex (por conta da Segunda Guerra Mundial), com representações somente no estado do Pará.

Outro fato expressivo é que legalmente a Amazônia só foi lembrada com a promulgação da Constituição de 1946, quando em seu artigo 199, previu que: “Na execução do Plano de Valorização Econômica da Amazônia, a União aplicará, durante, pelo menos, vinte anos consecutivos, quantia não inferior a três por cento da sua renda tributária”. Em seu Parágrafo único, ressalta: “Os Estados e os Territórios daquela região, bem como os respectivos Municípios, reservarão para o mesmo fim, anualmente, três por cento das suas rendas tributárias. Os recursos de que trata este parágrafo serão aplicados por intermédio do Governo Federal”.

A partir dessa exigência constitucional, foi dado início a formulações de leis e instalações de um quantitativo maior de órgãos públicos, com os mesmos propósitos de outrora, ou seja, valorizá-la economicamente, ocupá-la e integrá-la ao cenário brasileiro. No entanto, tais medidas só foram concretizadas a partir da gestão do Presidente Getúlio Vargas (1951-1954), devido não só a necessidade do Governo Federal de encontrar medidas para tentar tirar a Amazônia de seu atraso econômico e social, mas também, impulsionado pela cobrança, de cunho nacionalista da sociedade brasileira, no pós-guerra. Ou seja, uma necessidade não só de caráter econômico, mas também, de estratégia política.

Desta feita, mediante a promulgação da Lei nº 1.806, de 6 de janeiro de 1953, foi instituído o Plano de Valorização Econômica da Amazônia e criada a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVEA), configurando-se em uma “primeira

²⁶ O Banco de Crédito da Borracha foi criado pelo Decreto-Lei nº 4.451, de 09.07. 1942.

experiência no país de institucionalização de um programa governamental visando à valorização de uma região” (PANDOLFO, 1994)²⁷ e a segunda enquanto experiência de planejamento regional, pois a primeira foi a criação da Comissão do Vale do São Francisco, em 1948 (D’ARAÚJO, 1992, p. 43)

Em que pesem os equívocos e entraves na forma de atuação da SPVEA, destaca-se positivamente, o financiamento de projetos de infra-estrutura, principalmente a construção da rodovia Belém-Brasília, integrando fisicamente a região amazônica ao resto do país. Entretanto, ressalva-se que por não ter sido realizado um estudo prévio para a ocupação de seu entorno, este ocorreu de forma desorganizada e prejudicial ao meio ambiente, com rebatimentos negativo no campo social.

No ano de 1968, em documento²⁸ encaminhado ao Presidente da República, informando sobre as medidas importantes a serem tomadas para o desenvolvimento da Amazônia, e em palestra proferida no II Fórum sobre a Amazônia, João Walter Andrade, então, Superintendente da SUDAM, no mesmo ano, descreveu alguns aspectos da região naquele período, reconhecendo a necessidade de se “vencer os obstáculos mais sérios ao desenvolvimento da área”²⁹:

[...] A extensão física e a rarefação demográfica que concentra em 59,2% da área total do Brasil, apenas 3,7% de sua população; o desconhecimento do potencial efetivo de recursos naturais; a escassez de recursos humanos para ocupação das fronteiras econômicas e geográficas; a debilidade do abastecimento de produtos agropecuários; a ausência de mentalidade agropecuária em toda a região; a predominância da indústria do semi-artesanato, com raros enclaves de grande porte; a insuficiência de espírito empresarial na área privada e a falta de coordenação na atuação dos órgãos públicos locais [...]

Todos os problemas e a situação de abandono dessa região foram amplamente citados na maioria das palestras proferidas no II Fórum da Amazônia³⁰, com a ênfase de ser um território claramente dividido: de um lado existiam cidades atrasadas (a maior parte), com

²⁷ Clara Pandolfo foi servidora da SPVEA, ingressando no órgão em 1954, assumindo em 1961 a Direção da Subcomissão de Recursos Naturais. Em 1966, ao ser redistribuída para a SUDAM, continuou exercendo a direção da área de recursos naturais, até a sua aposentadoria em 1990.

²⁸ Documento elaborado pelo Superintendente da SUDAM, sobre as “Medidas e Projetos Prioritários a serem submetidos à consideração do Excelentíssimo Senhor Presidente da República, durante a permanência do Governo Federal na Amazônia”, julho de 1968.

²⁹ Palestra do Superintendente da SUDAM, sobre o “Problema Econômico da Amazônia e a Ação da SUDAM na Planície”, no II Fórum da Amazônia, realizado em 31 de maio de 1968, p. 130.

³⁰ Para uma narrativa detalhada, ver a coletânea de trabalhos apresentados no II Fórum da Amazônia, “Problemática da Amazônia”, realizado em 1968.

enormes vazios demográficos, de outro, cidades em desenvolvimento e populosas, com traços de crescimento econômico.

De fato a situação encontrada não era das mais favoráveis, pois as redes de transportes, bancária e de comunicação eram precárias. Os sistemas de saúde e de educação mostravam-se deficientes para atender a população das cidades e do campo. As habitações eram um contraste a parte, pois casas suntuosas estavam no mesmo espaço de moradias muito rústicas. Enfim, uma população que vivia com enormes dificuldades econômicas e sociais de toda ordem.

Muito embora se percebesse, na década de 1960, o aumento da oferta de emprego, em decorrência da fase de consolidação da industrialização no país, com a instalação das indústrias pesadas, ligadas aos setores: automobilístico, siderurgia e construção naval, afetando energicamente a economia nacional (BENEVIDES, 1979, p. 201); para a Região Amazônica a industrialização mostrava-se inexpressiva para alterar positivamente o cenário regional, concentrando-se somente nas cidades de Belém e Manaus, nos ramos direcionados a alimentos, químico, têxtil, madeira e bebidas.

A participação do trabalhador rural era pequena, entretanto, as lavouras regionais começavam a dar sinais de destaque no setor primário, de forma crescente e diversificada, embora sua forma de cultivo fosse rudimentar, destacando-se produtos como: mandioca, juta, pimenta-do-reino, arroz, milho, malva, feijão, cana-de-açúcar e cacau.

Sobre esse assunto, nas palestras proferidas no fórum anteriormente citado, também se fazia referência ao sistema extrativista empregado na Amazônia, tanto animal (caça e pesca), quanto vegetal (látex, castanha-do-pará, pau-rosa, ervas medicinais), enquanto atividade desenvolvida sem a técnica de mecanização. No entanto, a justificava como uma necessidade, uma forma de atender aos interesses econômicos e sociais relevantes para o crescimento do país, via aproveitamento desse vasto sistema ecológico. Contudo, não havia menção se tais procedimentos eram prejudiciais ou não ao meio ambiente, ou se provocariam a devastação da cobertura vegetal amazônica.

Naquela época, tanto o Governo Federal, quanto os governos estaduais eram empregadores importantes, e a atividade comercial se sobressaía na economia regional. Como outrora, permanecia a falta de homogeneidade e integração entre os estados, destacando-se, enquanto áreas abastadas, as capitais do Amazonas (Manaus) e do Pará (Belém).

Na década de 1960, também ocorreu um intenso fluxo migratório rumo à Amazônia, atraídos pela posse da terra e por incentivos financeiros oferecidos pelo poder central, que em virtude da falta de políticas públicas para o desenvolvimento sustentável e inclusivo da região, provocando a formação de novas frentes de ocupações desordenadas, aumentando as áreas antropizadas ilegalmente, explorando de forma predatória os recursos naturais (TORRES et al., 2005).

A partir da década de 1970, os programas de desenvolvimento que surgiram para a Amazônia foram sempre em nível macro e com base em justificativas de cunho autoritário e superficial, ou seja, o Governo Brasileiro mantinha-se distante dos anseios e das necessidades da sociedade, com ações fundamentadas em bases técnicas e burocráticas de cunho altamente tradicionalista, sem qualquer participação dos agentes sociais. Um total distanciamento do espírito colaborativo que sustenta a verdadeira democracia.

No quadro das transformações da sociedade global, os agentes públicos e a população iniciaram um processo de reconstrução de suas relações, possibilitando o aparecimento de papéis, “em que nem o Estado seja o protagonista que exclua os demais personagens, nem o cidadão exista para meramente cumprir um papel passivo em seu triplo caráter de eleitor, contribuinte ou usuário de serviços” (OSLAK, 1997, p. 101).

O que se percebe hoje também, em face das exigências impostas pela expansão do mercado global³¹, é a necessidade de que as nações favoreçam a existência de uma dinâmica econômica e política permeada por laços de cooperação entre os governos, sociedade civil e setor privado, com vista a garantir maiores chances de êxito de sua atuação nesse mercado, otimizando os recursos disponíveis, de forma responsável e racional, aliado à elevação da qualidade de vida das pessoas.

Tal assertiva é justificada com a idéia de que: se a sociedade local estiver em perfeita harmonia de intenções, com capacidade para se organizar e conduzir seu próprio desenvolvimento, maiores serão as chances de que seu território cresça de forma acelerada e equilibrada.

Embora já se perceba a sinalização de uma nova relação do Governo Federal com a Amazônia, quando o Poder Público procura estabelecer graus de interlocução com os agentes locais, de forma descentralizada, com padrão de políticas pluralistas³², tentando

³¹ Ver abordagem contida no texto: “O mercado e a norma: o Estado moderno e a intervenção pública na economia”, Reis (2003).

³² O’Donnell (1993), faz uma análise das principais características dos países em processo de democratização.

romper com a relação clientelista, resquício do colonialismo, esta ainda é feita de forma pontual e limitada, que vai desde o universalismo ao corporativismo (NUNES, 1997).

Estudos demonstram que planos e políticas tornam-se legítimos e eficazes, quando existem mecanismos de participação e cooperação entre atores e instituições públicas (PUTNAM, 1996), principalmente, de setores tradicionalmente excluídos das decisões de seu interesse, com vistas a garantir um processo de desenvolvimento regional em bases sustentáveis³³.

Entende-se hoje, que é prioridade a viabilização de um novo modelo de desenvolvimento na Região Amazônica, baseado na “inclusão social, na redução das desigualdades socioeconômicas, no respeito à diversidade cultural, na viabilização de atividades econômicas dinâmicas e competitivas que gerem emprego e renda e no uso sustentável dos recursos naturais” (BRASIL, 2006), onde o Estado é peça fundamental para o desenvolvimento da região, no esforço de convergir sobre o que se chama “desenvolvimento sustentável” (grifo nosso), apesar das divergências conceituais e de posicionamentos.

Para tanto, é essencial repensar as ações de controle, fiscalização e de regulação do poder central na região, com um olhar de dimensão territorial, garantindo o cumprimento das leis, para impedir que os interesses corporativistas não se sobreponham aos interesses coletivos. É preciso diminuir internamente os conflitos de concepção política, pois as propostas às vezes mudam de curso e concepção devido à mudança na gestão política. Essa questão é um dos fatores determinantes que impedem o avanço na implementação de ações relevantes na Amazônia.

Elaborar planos de desenvolvimento local, com o preparo do território durante todo o processo, da elaboração à execução, fortalecendo as alianças locais, estabelecendo parcerias com todas as instituições existentes e atuantes, proporcionando o empoderamento das mesmas, é uma exigência primeira para que os planos dêem certo, com reflexos positivos no futuro.

Com o avanço do processo democrático brasileiro, a correlação de forças mudará, passando de um modelo de gestão centralizadora por parte do Estado, para uma gestão mais participativa, que favoreça o processo de desenvolvimento da Amazônia (KUGELMAS; SOLA, 2000).

³³ Esclarecedor o estudo realizado por Edna Castro (2005), sobre a racionalidade dos grupos sociais no avanço das atividades econômicas, via exploração dos recursos ambientais.

O grande desafio além dos que já foram citados é garantir uma relação efetiva e pacífica entre os governos e a sociedade amazônica, sendo necessário entender a dinâmica econômica e política, considerando as diferenciações sociais, fazendo a integração de forma globalizada, respeitando todos os potenciais e limites.

1.3 A JUTA E A MALVA: 100% NATURAL

Dentre as cinquenta espécies de juta existentes, ou seja, do gênero *Corchorus* da família *Tilaceae*, a juta produzida na Amazônia é a da espécie *Chorchorus Capsularis L.*, por ser resistente às variações climáticas e por possuir superioridade na composição de suas fibras (LIBONATI, 1958). Esta fibra natural, de aspecto exótico, cresce rápido, chegando a uma altura que varia de acordo com a qualidade e o tratamento, se bem estruturada, pode alcançar de três a quatro metros de altura.

Libonati (1958) considera que a cultura da juta iniciou no Kordofan, no Sudão Anglo-Egípcio, há tempos remotos, encontrando na Índia, especificamente na bacia do Ganges, condições propícias para a sua produção. Lima (1938, p. 20) já acredita que a juta teve origem na China, só que em menor escala, sem, no entanto, influenciar no comércio jutícola.

Para esse autor, com o sucesso dessa cultura no continente asiático, outras regiões tentaram implementá-la, como Austrália, Arábia, Palestina, Pérsia, México, EUA, Guianas e Argélia. Todavia, fatores como: guerras, tipo de clima e solo, prejudicaram imensamente o processo produtivo da juta, acarretando desânimo e desinteresse dos agentes envolvidos, não sendo levada em frente ou, se muito, produzidas em pequenas quantidades, sem condições de concorrerem com a juta indiana.

Em 1793, a Companhia das Índias Orientais exportou, pela primeira vez, 100 toneladas de juta para a Inglaterra, denominada *pat*, pois os ingleses estavam à procura de uma planta têxtil que pudesse substituir o cânhamo e o linho, em virtude de estarem em falta, e por vezes, insuficientes, para atenderem a uma demanda crescente (LIMA, 1938, p.15 e 16).

Já no ano de 1796, as fibras asiáticas passaram a ser exportadas, também, para outros países, só que a Inglaterra destacava-se, comprando em grande quantidade. No entanto, como ainda não havia, por parte dos comerciantes ingleses, interesse suficiente em beneficiar esse tipo de matéria-prima, ela permaneceu estocada por muito tempo.

Esse quadro mudou somente em 1825, quando os ingleses resolveram experimentá-la, objetivando a fabricação de fios para a confecção de tecidos, sendo testada nos equipamentos de fiação de linho, da casa fiandeira *Bell and Balfour*, não atingindo o êxito esperado.

Em 1832, nova tentativa com a juta foi realizada, só que agora, em processo mecanizado. Contudo, como as máquinas eram primitivas e rudimentares, os fios e os tapetes manufaturados eram de péssima qualidade.

O bom desempenho no processo de fiação e tecelagem, a partir da juta, só veio a acontecer dois anos mais tarde, quando o beneficiamento ocorreu no maquinário desenvolvido em Dundee, na Escócia. A partir desse momento, as máquinas escocesas passaram a ser vendidas em larga escala e os fabricantes, a serem os consultores em potencial desse tipo de processo têxtil, contribuíram para o desenvolvimento da indústria de fibras no mercado internacional, aumentando, assim, a demanda por fibra indiana.

Na mesma proporção do crescimento das safras agrícolas, ocorria a procura por sacos de juta para embalagem, mas foi com a Guerra da Criméia (1853 a 1856), em virtude da escassez do cânhamo proveniente da Rússia, que a juta da Índia passou a ser exportada em grande quantidade para diversos países, sendo usada pelas indústrias, como substituta dessa matéria-prima.

Fator similar aconteceu com o algodão americano, pois com a Guerra da Secessão (1860-1865), este também ficou escasso, e mais uma vez, recorreram à juta para substituí-lo. Esses acontecimentos foram determinantes para estabelecer de vez, a indústria juteira, começando pela Alemanha e França, depois Itália, (1870), Espanha (1880) e Áustria (1892), e um pouco mais tarde, nos Estados Unidos da América, Bélgica, Holanda, Austrália e Rússia (LIMA, 1938).

A primeira fábrica de beneficiamento de juta do continente asiático foi fundada em Calcutá, na Índia, em 1885, por um fazendeiro de cafezais do Ceilão, para ensacar o café, iniciativa que motivou a instalação de outras fábricas na Índia e no Paquistão³⁴ (motivo idêntico ao do Brasil). Com o decorrer do tempo esses dois países, constituíram-se nos principais fornecedores mundiais tanto da matéria-prima, quanto de seus derivados (AMAZONAS, 1972).

Muito embora a juta fosse inferior ao linho e ao cânhamo, por ser mais fraca e menos resistente que os dois, era considerada mais econômica, razão pela qual, passou a ser

³⁴ Hoje esse país passou a se chamar República Popular de Bangladesh, após a sua libertação contra as forças do Paquistão Oriental, em 1971.

utilizada na fabricação de sacos e embalagens pesadas, tecidos para toldos, telas enceradas, trapos de limpeza, tapetes e panos para cortinas. No entanto, a produção maior era de sacaria pesada, para o acondicionamento de produtos agrícolas, como: algodão, lã, milho, trigo, arroz, café, açúcar.

De acordo com Lima (1938, p. 69), na década de 1930, países como Índia e Bangladesh, além de serem os maiores produtores e exportadores da fibra e de seus derivados, também abasteciam seus próprios mercados, isto é, 60% tanto da matéria-prima, quanto do produto acabado atendia o consumo interno, 30% exportava-se para a Inglaterra e Alemanha, 5% para América do Norte e 5% para outros lugares. Contudo, a cotação de preços era definida pela *London Jute Association*, em Londres, que possuía influência central sobre a comercialização da fibra.

Em Bangladesh, o tipo de juta que sempre predominou foi a *Corchorus Capsularis*, já na Índia, a cultura se espalhou por toda parte, em maior proporção na região de Bengala, sendo cultivada, também, a do tipo *Corchorus Olitorius*, por ser utilizada como alimento.

No Brasil, especificamente em 1937, após a sua perfeita adaptação ao clima e ao solo regional (já mencionado anteriormente), a juta alastrava-se pelas várzeas dos rios amazônicos, e o seu plantio, foi contribuindo, ao longo do tempo, para o povoamento de cidades do Baixo e Médio Amazonas, formando e difundindo a pequena propriedade familiar e a atividade sedentária (MENDES FILHO, 1969, p. 29 e 30).

Enquanto a juta é de origem asiática, a malva ou guaxima (*Urena Lobata*), planta da família das *Malvaceae*, é nativa da Amazônia, com propriedades muito semelhantes às da juta, podendo ser utilizada para o mesmo fim e de maneira idêntica no processo industrial. Por conta dessa similaridade, seu potencial passou a ser reconhecido, pois antes não era aproveitada, crescendo livremente em solos não tão férteis e de elevada acidez, como uma planta invasora, espalhando-se com rapidez pelas margens das estradas e terrenos de capoeiras.

Excelente matéria-prima, desenvolvida no meio da mata, sem o auxílio do homem, detentora de valor comercial e com grande resistência, pois que “[...] seja pelo fato de permanecerem suas sementes com vida por muito tempo, seja pela resistência que a casca oferece ao apodrecimento, seja pela facilidade de disseminação das sementes que consegue reaparecer em áreas onde havia sido eliminada por espécies arbóreas [...]” (PENTEADO, 1967, p. 88).

Somente na década de 1930, o Ministério da Agricultura do Brasil identificou na malva, características em sua composição, superiores às da juta, como: mais resistência, maior brilho e extensão (LEDO, 1978). De forma bem elementar, a diferença entre elas é que a juta é mais escura, fina e macia e a malva mais clara, mais resistente, áspera e grossa.

A partir dessa década a malva³⁵ passou a ser usada com regularidade pelas indústrias têxteis brasileiras, sem reservas, misturando-a com a juta, durante o processo fabril.

Em 1950, em que pese ter sido reconhecida a sua importância comercial, o plantio da malva ainda era feito sem qualquer orientação técnica ou mecanização, realizado em bases rudimentares, desde o preparo adequado do solo, passando pelo espaçamento na disposição das sementes e do combate às pragas, até a maceração das fibras, o que gerava conseqüências danosas ao meio ambiente, além de comprometer a saúde do agricultor e a qualidade do produto final.

Um estudo elaborado por Oliveira (1951) sobre a cultura da malva na Zona Bragantina, no estado do Pará, demonstrou que essa situação problemática era mais preocupante, pelo fato de apresentar deficiências crônicas, em todos os momentos de sua produção, sendo este assunto, de conhecimento de todos os agentes e sem medidas concretas do poder público para solucioná-la ou minimizá-la.

Ainda segundo o autor, empregava-se para o plantio da semente, o sistema de roçado, em que era colocado fogo na mata para a limpeza do terreno, prejudicando a fertilidade do solo, e como não havia adubação, tanto de origem química (pois era muito cara) quanto orgânica, a terra era pobre de nutrientes. Essas questões, aliadas à inexistência de um combate eficaz contra as pragas, prejudicavam a qualidade da malva, e conseqüentemente, o seu consumo.

Aliado ao fato que a maceração das fibras era realizada em água parada, por não haver naquela área geográfica, cursos de água perene, o que a deixava suja e escura, motivo de reclamação constante por parte dos compradores e de perdas para o jaticultor.

Os primeiros dados de produção de malva no Brasil foram registrados no Pará, em 1935, permanecendo como o único produtor nacional desse tipo de fibra até 1970. Em 1971, a malva vem aparecer no Amazonas, por iniciativa das indústrias de fibras existentes naquele Estado. Somente no ano de 1975, o Maranhão surge como produtor, mas somente de malva,

³⁵ Antes da sua aplicação na indústria têxtil, a planta da malva só era utilizada pelo amazônida, como chá para atenuantes de processos inflamatórios e tensões nervosas.

sem, no entanto, alcançar o volume de produção dos dois Estados amazônicos (INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS NA AMAZÔNIA, 1977, 1994).



Fotografia 1 - Semente de malva, Castanhal (PA)
Fonte: CTC (2005)

1.3.1 Produção e comercialização da fibra

Tanto a juta, quanto a malva, são produtos de cultura fácil, porém trabalhosa, sem distinção na forma de cultivo, sendo este totalmente natural. Realizado às margens dos grandes rios da Região Amazônica, cujo terreno é conhecido por várzea, a produção dessas fibras ocorre em pequena escala, em aproximadamente 1 a 4 hectares, predominando a agricultura familiar de subsistência³⁶.

Enquanto a juta só se desenvolve nas várzeas³⁷, a malva se adapta tanto nesse tipo de solo, quanto em terras mais firmes, e caso seja plantada juntamente com a juta, seu cultivo é feito na parte mais alta e o da juta na parte mais baixa do terreno, em virtude de precisar de um período menor para poder ser colhida, em torno de três meses, enquanto a malva leva um

³⁶ As informações trabalhadas nesse item foram adquiridas em literatura específica, enriquecidas a partir das entrevistas realizadas com Moacir Cavalcanti da Silva, um dos gerentes do Setor de Matéria-Prima da CTC, via e-mail, em 20.06.2008, bem como, com o Secretário Executivo do Ifibram, o engenheiro agrônomo Arlindo Leão, nos dias 29.07 e 04.08.2008, e de textos produzidos por ele, com o objetivo de melhor orientar as atividades do Instituto. O Sr. Arlindo Leão assumiu a Secretaria-Executiva do Ifibram no dia primeiro de janeiro de 1977.

³⁷ Várzea: terreno cultivável junto aos rios e ribeirões (LAROUSSE, 1980, p. 869).

tempo maior, de mais ou menos seis meses (acompanhando dessa forma as enchentes e as vazantes dos rios).

As áreas de várzea são altamente favoráveis à produção dessas fibras, por apresentarem condições proícias, tais como: na época das fortes chuvas (na estação invernos), fica submersa, reaparecendo somente na estação da seca (no verão), justamente durante o ciclo evolutivo da planta; dispensa irrigação e adubação artificial; à proximidade da terra com o rio, torna mais rápida a imersão da planta na água para o processo de desfibramento; a umidade é permanente tanto no ar, quanto no solo; ausência de água estagnada e clima quente (LIMA, 1938).

Thury (1946) e Libonati (1958) consideram que as fibras de juta e malva para serem de boa qualidade, precisam ter as seguintes características: maciez, resistência à distensão e à torção, limpeza, flexibilidade, comprimento, largura, peso e grossura.

A maciez da fibra está relacionada com o tempo da colheita, pois esta deve ser feita por volta dos 4 meses após a sementeira. No entanto, se as plantas forem colhidas no período certo, mas que durante a maceração apanharam muito sol, as fibras ficarão ásperas.

Com relação a sua resistência, esta propriedade tem ligação, tanto com o período da colheita, quanto com o período de duração da maceração, pois quanto mais longo for esse processo, menos resistentes serão as fibras, para agüentarem o uso, grau de desgaste e de torção, durante o processo industrial.

Uma fibra limpa depende da forma de como foi feita a maceração, a lavagem e o enfardamento. Ou seja, se a maceração for inadequada a fibra ficará cheia de goma e a casca não se soltará. Já uma boa lavagem objetiva retirar a goma, a casca e demais resíduos. Caso a embalagem desse produto não seja feita sobre estrados e sim no solo, este deve ser realizado sobre lonas ou esteiras, para que não fique em contato com a terra. O transporte também é importante, exigindo alguns procedimentos evitando que a fibra chegue suja ao seu destino.

Embora a malva seja mais utilizada que a juta, durante o processo industrial, em torno de 90%, os produtos são mais conhecidos no mercado, como derivados exclusivamente de juta, sendo o seu nome utilizado como uma espécie de marca para se referir tanto ao setor, a atividade e a todos os produtos³⁸ existentes, como por exemplo: juticultura, juticultor, tecido de juta, entre outros.

³⁸ O processo de deterioração dos produtos de fibras naturais leva em média dois anos, enquanto que os produtos derivados de fibras sintéticas, mais de cem.

A cultura dessas fibras naturais ocorre durante o período em que as águas do rio Amazonas baixam, iniciando, primeiramente, pela limpeza geral do terreno a ser utilizado, pois como é realizada em terreno de várzea, torna-se necessário retirar o capim nativo que se acumula durante o período em que o rio sobe, provocando o alagamento dessas áreas já desbravadas.

Cardoso et al. (1984), ao descrever como esse cultivo era realizado, em seus primeiros anos de produção na Amazônia, demonstrou que, em virtude da área a ser plantada possuir farta vegetação, o agricultor derrubava a mata e depois a queimava, retirando sujeira que ficava, para só assim, poder fazer a semeadura.

Segundo Arlindo Leão, Secretário-Executivo do Ifibram³⁹, com exceção dessa fase inicial (derrubada da mata nativa), nos anos que se seguiram, esse procedimento não foi mais utilizado, não havendo qualquer modificação ou o emprego de alguma inovação, com relação à cultura, permanecendo a mesma até hoje, conforme será detalhado abaixo.

O plantio da fibra (juta/malva) é executado através de uma plantadeira manual conhecida por “tico-tico” (grifo nosso), nos terrenos mais altos e a lanço, na parte baixa da várzea, com um espaçamento de 0,30cm x 0,30cm, com 5 a 8 sementes por cova, consumindo em torno de 5 quilos de semente por hectare.

Durante esse processo, o próprio humo⁴⁰ e o calcário do solo, excelentes fertilizantes trazidos pelos rios, se encarregam de desenvolver as sementes, ou seja, um abastecimento periódico de substâncias orgânicas, capazes de corrigir os defeitos físicos e químicos do solo, evitando assim, o uso de fertilizantes artificiais ou agrotóxicos.

Quando a planta atingir a altura necessária para ser colhida, ou seja, no início da floração, começa a parte mais difícil a ser enfrentada pelo agricultor, que consiste no corte das hastes da planta a 20cm do solo. Posteriormente, as fibras, que são longas e pesadas, são carregadas nos ombros, com água abaixo do peito, para serem afogadas no próprio rio, em feixes de 30 a 50cm hastes, iniciando o processo de maceração biológica.

³⁹ Informação fornecida pelo Secretário Executivo do Ifibram, o engenheiro agrônomo Arlindo Leão, no dia 29.07.2008, contida ainda, em material de trabalho produzido por ele, com o objetivo de melhor orientar as atividades do Instituto.

⁴⁰ Humo: substância escura que resulta da decomposição parcial, pelos micróbios do solo, de detritos de animais ou vegetais (LAROUSSE, 1980, p. 445).



Fotografia 2 - Técnicos do Ifibram e jutilultores verificando a altura da juta, após a colheita, Manacapuru (AM)
Fonte: IFIBRAM (2004)



Fotografia 3 - As fibras de malva, organizadas em feixes para serem maceradas, Manacapuru (AM)
Fonte: IFIBRAM (2003)



Fotografia 4 - Produtor retirando a fibra de malva de dentro da água, depois de macerada, Manacapuru(AM)
Fonte: IFIBRAM (2003)



Fotografia 5 - Produtor juntando a fibra de malva depois de separá-la do caule, Manacapuru (AM)

Fonte: IFIBRAM (1989)

Assim que a fibra se soltar facilmente da haste, esta é separada manualmente, para ser lavada e batida na água, até que toda casca seja eliminada, resultando em um produto áspero, longo e de cor amarelada, sendo aproveitado apenas 5% da planta.

As hastes que sobram são abandonadas, no próprio local de maceração, mas poderiam atuar como excelente fertilizante ou servir como material reciclado para ser empregado na fabricação de forros ou papel.

Após esse procedimento, a fibra é colocada bem estendida para secar, em varais suspensos do solo, a céu aberto, durante 2 ou 3 dias. Estando totalmente seca, a fibra é enfardada manualmente, em fardos de 30 a 40 quilos. Todo esse processo é penoso e insalubre, exigindo muita força do agricultor.

Um plantio considerado satisfatório rende em média 1.500 quilos por hectare, podendo atingir até 1.800 quilos, sendo preciso que seja bem conduzido respeitando as orientações técnicas.



Fotografia 6 - Fibra de malva secando ao sol, Manacapuru (AM)

Fonte: IFIBRAM (2003)

A falta de mecanização nesse tipo de cultura, torna a jiticultura muito difícil, não só pelo fato de interferir na qualidade da fibra, mas, sobretudo, por prejudicar a saúde do agricultor em decorrência do peso do fardo e dos longos períodos em que este fica dentro da água, durante o processo de maceração da fibra, podendo contrair diversas enfermidades, além da doença causada pelo *Schistosoma Mansoni*, presente em algumas áreas alagadas da Amazônia, descoberto em 1958, pelo Ministério da Saúde, constituindo-se em um flagelo que poderia ser evitado e que, financeiramente, não compensa (LEDO, 1978).

Como mencionado anteriormente, a falta de apoio do poder público e assistência técnica mais efetiva dos órgãos governamentais para essa cultura, com vistas à obtenção de um produto de qualidade, proveniente da Região Amazônica sempre foi motivo de queixa constante tanto por parte do jiticultor quanto pelos industriais do setor têxtil (BONFIM, 1968a).

Sobre a comercialização da matéria-prima, realizada até a década de 1960, Farias (1968) ressaltava que o jiticultor não era beneficiado nessa fase, ficando às margens desse processo. Isto porque, como a cultura da fibra era feita em pequenas plantações familiares, de baixo poder aquisitivo, e sem conseguir crédito junto aos agentes financiadores, este acabava aceitando o valor irrisório pago pelo comerciante local, o que não compensava todo trabalho empregado no plantio. Por sua vez, o comerciante só tinha o trabalho de prensar a fibra, para ser vendida às indústrias do Centro-Sul do país, cobrando um preço muito mais alto.

Em suma, o pequeno agricultor não lucrava, o que ganhava mal dava para o seu sustento e de sua família, arcando com os prejuízos provocados a sua saúde por conta de uma atividade insalubre. Nesse contexto, percebe-se o domínio dos intermediários sobre o pequeno produtor, que ao financiar-lhe tudo, o leva a acumular débitos intermináveis.

Muitos autores acreditam serem esses alguns dos motivos para que uma grande parcela dos jiticultores tenha enveredado para outro tipo de atividade econômica, em busca de melhores condições de emprego e renda e sem prejudicar-lhe a saúde.

2 DA FÁBRICA SÃO LUIZ DURÃO A COMPANHIA TÊXTIL DE CASTANHAL (1950-1966)

2.1 CONCRETIZANDO UM SONHO

Brenno Pacheco Borges, o fundador da Companhia Têxtil de Castanhal, nasceu em 1910, na cidade do Rio de Janeiro. Uma década conturbada para a sociedade brasileira, pois o país estava envolto em movimentos e revoltas sociais, no campo e na cidade, provocados por brasileiros ansiosos por seus direitos fundamentais e oportunidades que lhes eram negados, ou seja, uma total insatisfação com a política adotada pelo Governo Federal para conduzir a nação.

E o que já era difícil ficou ainda pior para a população, pois com o advento da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a escassez e as dificuldades só aumentaram, e em toda parte. Os gêneros alimentícios e farmacêuticos passaram a faltar e a inexistência de infraestrutura básica e as condições precárias de moradia, proporcionavam a proliferação de diversas doenças, tais como a febre amarela, a peste bulbônica e a varíola (MOTA; BRAICK, 2003, p. 411).

Muito embora o Rio de Janeiro ocupasse uma posição de destaque no cenário nacional, como um dos centros de maior concentração industrial do país, contava com serviços públicos precários com índices de desemprego elevado. Inúmeras pessoas ávidas por emprego nas fábricas que iam surgindo, aceitaram qualquer coisa até mesmo as condições de trabalho sub-humanas. Era uma mão-de-obra humilde e desqualificada, formada, em sua maioria, de nordestinos e de imigrantes europeus, que abarrotavam as ruas e o seu entorno, morando em habitações coletivas e insalubres denominadas de “cortiços” (grifo nosso).

Os anos foram difíceis para a família Pacheco Borges, uma típica família de classe média brasileira, e aos 15 anos de idade, Brenno começou a trabalhar com seu pai, João Pacheco Borges, em uma pequena fábrica de sapatos de propriedade da família. Essa fábrica foi fechada anos depois, em decorrência da grave recessão que acometeu a economia mundial durante a década de 1930.

Com apenas 19 anos, Brenno mudou-se sozinho para São Paulo, onde as oportunidades eram maiores, conseguindo um emprego em um frigorífico, no setor de cobrança, cuja atividade desenvolveu por três anos. Posteriormente, foi trabalhar na empresa “Stall Teles” que revendia produtos para a construção civil e equipamentos leves para máquinas de engenharia.

Em 1934, casou-se com Lola, com quem teve 6 filhos: Oscar, Beatriz, Vera Hercília, Vera Regina, Maria Lúcia (já falecida) e Cecília. Como pai de uma família numerosa, redobrou-se no sustento e na educação de seus filhos, pois os anos que se seguiram também foram marcados por uma série de conflitos mundiais e nacionais, causando instabilidade econômica e política no país⁴¹.

Nesses tempos difíceis, Brenno não conseguiu concluir seus estudos, permanecendo só com o ensino fundamental, em virtude de ter que se dedicar exclusivamente ao trabalho. Entretanto, por ser autodidata, possuidor da mais forte característica dessa qualidade, a curiosidade, seu aprendizado solitário foi uma constante, e passando por um processo de auto-educação, aprendeu com fluência a língua inglesa e a francesa, e um pouco de alemão.

Aos 27 anos, foi trabalhar em uma das maiores empresas do Brasil, especializada na venda de máquinas para as indústrias, destinadas a construção de rodovias, permanecendo até o início de 1950, quando tomou uma decisão que mudaria totalmente o rumo de sua vida: ser dono de sua própria empresa.

Assim, imbuído de ousadia, espírito empreendedor e sem qualquer experiência no setor industrial têxtil, Brenno Pacheco Borges, em sociedade com o Major Newton Feliciano dos Santos, comprou em 1950, na cidade do Rio de Janeiro, a fábrica São Luiz Durão, uma fábrica de tecelagem que beneficiava produtos naturais, a juta e a malva, para fabricação de telas, fios e sacaria, para acondicionamento de gêneros agrícolas. Começava a partir daí, os rumos para a fundação da Companhia Têxtil de Castanhal (CTC).

Tanto a sua vida pessoal, quanto profissional, foram marcadas por seu temperamento contido e sério que externava uma certa tranquilidade, mas que na verdade, escondia uma personalidade forte, pró-ativa, com claros traços de liderança.

Sobre liderança é importante mencionar que mesmo diante de tantas dificuldades Brenno era autoconfiante e muito compenetrado, se arriscando e se desafiando constantemente. Sua prioridade era o êxito nos negócios e o sucesso de sua empresa, não medindo esforço para conduzi-la de forma a oferecer produtos de qualidade e a preços justos.

Não admitia brincadeiras durante o trabalho, para ele o que importava era o resultado que se propunha a alcançar, exigindo o máximo de empenho de seus funcionários,

⁴¹ Ver Bello (1976) em seu relato interessante intitulado “História da República”.

sem, no entanto, ultrapassar seus limites, evitando que o ambiente de sua empresa fosse prejudicado.⁴²

Chiavenato (2000) defende a idéia de que, em qualquer que seja o lugar, o líder sinaliza os caminhos a serem tomados independente do grau de dificuldade que se mostra em cada situação, quer seja na vida pessoal ou profissional, encorajando o grupo a prosseguir, com otimismo e determinação.

Demonstrando aparente tranqüilidade, o líder irradia segurança e um certo poder sobre os demais, o que segundo Lacombe e Heilborn (2003), seria o que se chama de poder de referência, isto é, a força sentida em um ambiente a partir das qualidades e do carisma do líder, enquanto agente detentor de integridade, autoconfiança, inteligência e ética, e de um relacionamento social firmado no espírito de cooperação, na diplomacia e no incentivo.

A liderança desempenhada por Brenno não pode aqui ser entendida, no sentido de poder hierárquico, ou seja, o poder que o chefe exerce sobre os seus subordinados, mas sim, de existir em um grupo social aquela pessoa que provoca transformação dentro de um contexto de instabilidade, que faz acontecer, independente da posição que ocupa. Ao tempo em que é protagonista, se une aos participantes secundários para juntos ultrapassarem seu limites e promoverem as mudanças necessárias em benefício do coletivo (PETERS, 1986; KOTTER, 1997).

Apesar de a fábrica São Luiz Durão ser uma empresa pequena e com dificuldades financeiras, Brenno acreditou na compra que fez, por perceber que a fábrica se apresentava como um negócio rentável, com boas perspectivas de lucros futuros⁴³. Isto porque, na década de 1950, os produtos em geral eram guardados em embalagens de papel, madeira ou vidro, e os produtos agrícolas em sacaria de juta, apresentando-se no cenário nacional, com boas perspectivas em virtude do crescimento das safras.

Para Schumpeter (1950; 1997), o empresário empreendedor é aquele que está interessado em inovações, que se arrisca, quebrando as barreiras contra a resistência. Que não visa o lucro a todo custo, mas que mede, com responsabilidade, as conseqüências de seus atos. O empreendedor coloca dinâmica no ciclo macroeconômico até chegar ao “boom”.

Segundo esse autor, empresário convencional que só imita, que não inova, a tendência é a descida, e conseqüentemente, a falência nos negócios. O empreendedor não. Ele

⁴² Depoimento de Flávio Junqueira Smith, Diretor-Superintendente da CTC e sobrinho de Brenno Pacheco Borges, em entrevista concedida no dia 10 de abril de 2008.

⁴³ Observação feita por Flávio Junqueira Smith (2008).

é o indivíduo que pensa e age diferente, que usa das condições existentes para promover uma nova combinação de condições de produto, oferecendo-as ao mercado. Ele é um capitalista que usa seu capital para investir na produção.

Há que se ressaltar que Brenno Borges adquiriu a sua primeira empresa, em uma década do cenário brasileiro, que predominava o nacionalismo e um forte sentimento de esperança, de que acima de tudo, a liberdade e a democracia, deveriam prevalecer. Na verdade, um sentimento a nível global, após o forte abalo provocado pela Segunda Guerra (1939-1945). Um turbilhão de ideais em prol da fraternidade e no restabelecimento da vida econômica, social e política das nações.

O estado do Rio de Janeiro onde se encontrava a Fábrica São Luis Durão, era a cidade mais importante do país na década de 1950, principalmente após se tornar a capital do Brasil. O fluxo de pessoas vindas de outras regiões e de outros países era intenso, crescendo em ritmo frenético. Avolumavam-se os subúrbios e as favelas, que já existiam naquela época. A cidade se urbanizava rapidamente, com novas avenidas, crescendo o número de veículos. Entretanto, o sistema de água era deficiente, especificamente, na parte central e sul, sendo melhor em áreas em que se localizavam as indústrias⁴⁴.

Nessa década, o processo de modernização do país começava a tomar corpo, o rádio que vinha de uma época de ouro com seus noticiários, novelas e programas de auditórios, teve que dividir as atenções com a grande novidade, a televisão, com a inauguração da TV Tupi⁴⁵, primeiro canal de televisão da América Latina, rompendo, definitivamente, as barreiras do isolamento. A cultura brasileira encontrava-se em ebulição, manifestando-se em suas mais diversas formas. De fato, o pós-guerra mexeu profundamente com a sociedade brasileira que se via envolvida em um forte romantismo, claramente expresso nas músicas que os intelectuais faziam para encantar as classes populares.

A indústria que já havia avançado na década de 1940, toma impulso, formando um novo mercado consumidor. Sem trégua, as pessoas residentes no campo migraram para as cidades, que mesmo sem infra-estrutura para receber tão nobre contingente, viram-se obrigadas a se adequarem aos novos tempos.

A essa altura, a intervenção estatal na economia já estava claramente definida, além da criação de uma série de órgãos públicos, entre eles: a Petróleo Brasileiro S. A.

⁴⁴ Para um retrato da cidade do Rio de Janeiro, ver em Amado [1980? 1990?].

⁴⁵ Maiores detalhes ver TV Tupi (2008).

(Petrobras), as Centrais Elétricas Brasileiras (Eletrobras), o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) e a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPEVEA) (D'ARAÚJO, 1992).

Segundo Garcia (2000, p. 135 e 136), com a inauguração de Brasília, o Rio de Janeiro foi perdendo espaço no cenário nacional, ocasionado não só pela transferência dos órgãos públicos federais para a nova capital, levando um número considerável de servidores e de pessoas ávidas por oportunidades, mas em virtude de não ser mais o centro principal, das decisões definidoras do destino do país.

Somado a isso, muitas indústrias tradicionais da cidade, como as do setor têxtil, foram se estabelecer em outras regiões do País, motivadas pelas facilidades de créditos e incentivos fiscais e financeiros oferecidos pelo Governo Federal.

Decorridos dois anos da aquisição da Fábrica São Luiz Durão, Brenno e seu sócio compraram outra indústria de tecelagem de fibras de juta, a Jutificio São Francisco, no estado de São Paulo, vindo a assumir integralmente a totalidade das ações das duas indústrias, no início da década de 1960, ao comprar a parte que cabia a seu sócio.

Um trabalho de Penrose (2006) sobre a historiografia das empresas multinacionais, onde o seu objeto de estudo é a empresa industrial capitalista, os elementos centrais utilizados é a relação entre o crescimento das empresas em seu processo histórico e como ocorreu o progresso científico das mesmas a partir da introdução de pesquisas científicas e de novas tecnologias.

Segundo a autora a sociedade reage ao surgimento do novo. O medo do desconhecido, as incertezas quanto ao futuro fazem parte da natureza humana. Entretanto, arriscar é a palavra de ordem, sendo que para ela “não há um limite ao tamanho e à expansão das empresas através do tempo, mas apenas ao ritmo do crescimento delas num dado momento” (SZMRECSÁNYI, 2007).

Foi o que Brenno fez, e estando capitalizado, arriscou novamente ao perceber, nas projeções das safras agrícolas brasileiras, que as perspectivas eram de crescimento, sendo, portanto, altamente vantajoso ampliar seus negócios. Não diversificou a matéria-prima utilizada e nem partiu para investir em outro ramo da indústria ou setor da economia, tendo que se adaptar ao novo, com todas as dificuldades que o processo de mudança requer, mas sim, optou em adquirir outra indústria de fibras já instalada e em funcionamento, no maior

centro industrial do Brasil, o estado de São Paulo, aproveitando todo o conhecimento acumulado com a São Luiz Durão.

Brenno manteve o foco, acreditando e investindo em um produto que estava dando certo naquele momento, com possibilidades de rendimentos futuros, tomando por base convicções a partir de fatos concretos, ou seja, a demanda crescente de produtos têxteis derivados de fibras naturais, no mercado brasileiro.

A postura adotada por Brenno é considerada por Peters e Waterman (1986), um ponto forte e expresivo dentro da gestão empresarial, pois segundo eles, para que uma empresa alcance o sucesso, é preciso investir e apostar no que é promissor, sem temer o fracasso, e mesmo que dê errado, o mérito foi a tentativa. Caso algo não saia como o esperado, isso deve servir de estímulo e lição, para que em uma nova ação, os erros cometidos não voltem a acontecer. Só assim, o sucesso será duradouro, porque passou por um processo natural, que ocorreu de forma sucessiva.

Não bastava apenas ser dono do próprio negócio, para Brenno o importante era manter suas empresas lucrativas e competitivas no mercado, e principalmente, sob o controle de sua família. Muito embora, não tenha se preocupado com seu aprimoramento, a busca pelo conhecimento era uma conduta pouco adotada pelos fundadores de empresa daquela época. Contudo, já enxergava a importância de suas empresas serem constituídas por uma equipe capacitada e experiente, para geri-las.

Assim, encaminhou em 1953, seu filho Oscar Borges, e em 1960, seu genro, Ronald Edward Smith, para estudarem técnica têxtil no Colégio “Dundee Technical College”, em Dundee na Escócia, uma espécie de centro de capacitação tecnológica da indústria de fibras, que recebia estudantes de toda parte do mundo⁴⁶, para serem os agentes multiplicadores entre os funcionários das duas indústrias.

A bem da verdade, Brenno estava preparando novos líderes, o que segundo Warren, Bennis e Manus (1988), isso pode acontecer. Ou seja, pessoas comuns também podem ser líderes, basta desenvolverem suas habilidades e aprenderem as aptidões necessárias. De acordo com os autores, o importante é fortalecer o grupo de trabalho, enaltecendo e valorizando as competências individuais, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho.

⁴⁶ Informações fornecidas por Oscar Borges, Diretor-Presidente da CTC e filho mais velho do Sr. Brenno Pacheco Borges, foram encaminhadas via e-mail, no decorrer dos meses de abril a agosto, atendendo com presteza a todas as perguntas formuladas pela autora.

Thomas Peters (1994) prega a importância da delegação de competência para que uma empresa alcance o sucesso nesse universo extremamente competitivo. Afirma ainda, que o grande chefe não tem como conhecer tudo, daí a necessidade de ter ao seu lado pessoas confiáveis e capazes, para delegar-lhes poderes, e ainda, caso queira ser o “dono da verdade” (grifo nosso), cedo ou tarde acabará se perdendo e o fracasso será inevitável.

Com o passar do tempo, Brenno e sua equipe, tendo acumulado grande experiência no setor têxtil de juta e atentos aos movimentos cíclicos do mercado, perceberam que os produtos sintéticos se tornariam, em um curto espaço de tempo, mais um concorrente de peso para competirem com as indústrias nacionais voltadas ao beneficiamento da juta. Sem desconsiderarem o fato de que, se somado a influência direta da fibra asiática e de seus derivados, juntos poderiam levar a economia juteira, ao colapso.

Como solução encontrada para se adequar a essas influências externas, ao tempo em que resolveria outros problemas operacionais, que não eram poucos, Brenno não esperou o pior acontecer, como fato consumado, e mesmo diante de tantas adversidades, aproveitou a boa fase de seus negócios, para ir em busca de alternativas e oportunidades, acreditando que a instalação de uma terceira indústria, e em um outro lugar, seria a escolha mais acertada.

Assim, optou em montá-la perto do grande centro produtor de juta e malva do Brasil, a Amazônia, fundando então, no ano de 1966, a Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), no município de Castanhal, estado do Pará. Decisão muito bem discutida com sua equipe de trabalho e com base em estudos de mercado (conforme demonstrado no item 2.3).

Na obra de Alfred Chandler (1977), sobre as empresas norte-americanas, no período entre 1850 a 1920, foram relatadas questões reais vividas por essas empresas e que muito se assemelham com as situações que cercam as empresas de Brenno, tais como: o desenvolvimento da firma associado a diferentes composições e interações de economias internas e externas, dentro de um mesmo território; da importância de se delegar competências de atividades rotineiras para que executivos de linha de frente possam se preocupar mais com compromissos que definam o destino da empresa e da importância de se elaborar planejamentos estratégicos a médio e a longo prazos, para o sucesso da mesma (CHANDLER apud McCRAW, 1998).

Ao estudar os processos de mudança nas organizações e como se dá a sua evolução, Chandler ofereceu uma nova forma de se conceber a gestão, originando o que se passou a chamar de Teoria da Contingência ou Abordagem Contingencial. Segundo essa teoria, as

empresas, por não estarem só em um determinado ambiente, não atuam de forma isolada, estando sujeitas as contingências que a afetam diretamente, acabando por definir sua forma de gestão.

Para essa abordagem teórica, não existe um modelo único para se administrar uma empresa, pois esta segue, obrigatoriamente, o contexto e o ambiente da qual faz parte e das exigências que surgem a partir daí. Tal preceito é defendido, também, nos trabalhos desenvolvidos por teóricos, como: Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch, Mintzberg, Waterman e Kanter (HICKSON; PUGH, 2004).

Em que pese procurar manter sua autoridade e poder de dominação dentro de suas empresas, a conduta de Brenno, diferia daquela demonstrada pelo “Conde Matarazzo”⁴⁷ (grifo nosso). Isto porque, nas Indústrias Reunidas Fábricas Matarazzo, um conglomerado de grandes empresas, nos mais diversos setores da economia, o poder era totalmente concentrado nas mãos de seu fundador/proprietário, lidando com um vasto complexo industrial como se fosse uma pequena empresa e, por vezes, extensão de sua casa.

O Conde delegava pouco e somente para alguns filhos, e sob sua intensa supervisão. As exigências eram muitas e nada passava despercebido, nem os mínimos detalhes, e muito embora reconhecesse sua ignorância em determinado assunto, sua palavra prevalecia sobre a coerência ou a técnica. Ademais, por não ter preparado nenhum de seus herdeiros para assumir os negócios, após a sua morte, a falência foi total e de forma progressiva, permanecendo somente na lembrança de alguns como uma grande organização que não deu certo.

Para Oscar Pacheco Borges, Presidente da CTC e filho de Brenno, seu pai não gostava de errar e sempre se informava muito bem antes de começar algum negócio ou para tomar alguma atitude com relação a suas empresas. Devido à grande dedicação pelo trabalho, não foi um pai e um marido muito presente. No entanto, procurava manter sua família unida e em harmonia.

Bebia socialmente e fumava bastante, tendo como distração o jogo. Como fazia tudo de forma profissional, quando entrava em um negócio, já sabia exatamente o que deveria fazer para que ele prosperasse. Nunca se afastou das suas empresas, já que faleceu no dia 5 de junho de 1984, aos 74 anos, deixando de trabalhar somente três dias antes.

⁴⁷ Martins (1976), no Capítulo 2 “Os horizontes do empresário”, retrata as opiniões e atitudes do empresário Francisco Matarazzo, o “Conde Matarazzo”.

Citando uma das máximas de Peter Drucker: Trabalhar até morrer⁴⁸.

“Em toda a minha vida como músico, lutei pela perfeição. Mas ela sempre me fugiu entre os dedos. Tenho, por isso, obrigação de tentar sempre mais uma vez” (Resposta de Verdi, explicando porque continuava a compor aos 80 anos - no caso, a ópera Falstaff).



Fotografia 7 - Brenno Pacheco Borges, fundador da CTC
Fonte: Arquivo da família Pacheco Borges [1970?]

2.2 UM PASSEIO POR CASTANHAL

O município de Castanhal, local em que a CTC está instalada, situa-se na região nordeste do estado do Pará, dentro da zona fisiográfica Bragantina. Pertencente a Mesorregião Metropolitana de Belém, este município faz parte da Microrregião de Castanhal, juntamente com os municípios de Bujaru, Inhangapi, Santa Isabel do Pará e Santo Antônio do Tauá.

Ocupando uma área territorial de 1.029 km², limita-se com os seguintes municípios: ao Norte - Terra Alta; ao Sul - Inhangapi e São Miguel do Guamá; a Leste - São Francisco do Pará e Santa Maria do Pará e a Oeste - Santa Isabel, Vigia e Santo Antonio do Tauá.

⁴⁸ As Máximas de Drucker, disponível em: <http://www.janelanaweb.com/manageme/druck2.html>. Acesso em: 15 ago. 2008.

Castanhal possui dois distritos: a sede Castanhal e Apeú, e entre os seus acidentes geográficos estão os rios: Açú, Americano, Apeú, Caranã, Inhangapi, Arajó e Marapanim, e os igarapés: Petimandeuca e Piquiá (CASTANHAL, 2006a).

A sede da cidade localiza-se no km 67, da rodovia BR-316, a principal via de ligação entre a capital paraense e as demais regiões do país. Por situar-se em uma das áreas do Planalto Rebaixado da Amazônia, ou seja, na Zona Bragantina, Castanhal apresenta como relevo “[...] tabuleiros e baixos platôs pediplanados, bem conservados, com colinas de topo aplainado e dissecado [...]” (CASTANHAL, 2006a, p. 19).

Seu terreno plano, coberto originalmente por uma cobertura florestal densa, foi alterado profundamente no decorrer dos anos, em decorrência do tipo de colonização empreendida nessa região, dando lugar, a formação de florestas secundárias e pastagens artificiais.

Na década de 1960, Penteado (1967) já mencionava o fato da Zona Bragantina ser detentora de uma vegetação tropical, farta e diversificada, mas que foi perdendo sua beleza nativa, após as constantes agressões feitas pelo homem, na sua ânsia de povoar, colonizar e extrair, principalmente durante a fase áurea do ciclo da borracha na Amazônia.

Isto porque, a origem daquele espaço geográfico, ocorreu a partir do processo de colonização empreendido pela Província do estado do Pará, entre 1875 a 1914, com o propósito de povoar a área e de unir dois centros urbanos: Belém, a capital, e Bragança, o centro fornecedor de produtos agrícolas. Tal empreitada, ainda vislumbrava, *a posteriori*, ligar o Pará ao estado do Maranhão.

Segundo um estudo feito por Cruz (1955), além dos propósitos acima citados, a falta de vias terrestres na Província se constituía em um grave problema que precisava de uma ação governamental com urgência, pois chegar a outras localidades, quer seja dentro ou fora do estado, demandava um tempo enorme, em virtude do deslocamento ser realizado por extensas vias fluviais e em embarcações precárias e sem segurança, o que tornava a viagem ainda mais perigosa, dificultando o intercâmbio social e econômico.

Assim, como essa fase da colonização da Bragantina coincidiu com o progresso econômico da Província do Pará, em virtude do comércio da borracha, a acumulação do capital a partir dessa atividade, possibilitou a construção de uma ferrovia, que ao mesmo

tempo em que escoaria a produção, principalmente do látex, permitiria a compra de produtos provenientes de outros locais, garantiria o transporte de passageiros com segurança e o acesso rápido à capital da Província.

Durante esse contexto, o processo migratório foi intenso naquela região, principalmente de nordestinos, em busca de oportunidades de trabalho nos seringais e nas áreas de construção da estrada de ferro, e ainda, para fugirem da estiagem que assolou o nordeste brasileiro (BECKER; EGLER, 1998).

Os migrantes ganharam do governo paraense lotes de terra ao longo da ferrovia, tudo dentro da política governamental de povoar e colonizar “os campos de castanhal” (ROCQUE, 1994). O resultado foi o aumento populacional em uma área sem infra-estrutura, a formação de atividades comerciais elementares, o estabelecimento de uma agricultura de subsistência às custas da derrubada da mata e a instalação de novos núcleos coloniais.

De fato, durante essa fase, diversos povoados foram surgindo no caminho entre Belém e Bragança, entre eles a colônia de Castanhal, em 1893, a partir do núcleo colonial do Apeú, surgido em 1883, coincidindo com a data de início da construção da ferrovia. Segundo uma das versões mais utilizadas, o nome de Castanhal, foi originado em decorrência de encontrar-se justamente no local onde seria construída uma das estações da ferrovia, uma enorme castanheira (ROCQUE, 1977).

Com o declínio da exploração e do comércio do látex na Amazônia, foram implementadas as culturas de pimenta-do-reino, arroz, fumo e malva, com o objetivo de reanimarem a economia da Região Bragantina, sem, no entanto, surtir o efeito desejado, nem mesmo com a instalação, em Castanhal, de uma Estação Experimental de produtos agrícolas, a Companhia Nipônica de Plantação do Brasil, cujo capital era de origem japonesa (PENTEADO, 1967, p. 118).

Diante dessa situação, a Estrada de Ferro de Bragança (que passava dentro de Castanhal), foi perdendo sua importância, em virtude, também, de novas alternativas de transportes que foram surgindo, sendo desativada em 1965, logo após a tomada do governo brasileiro pelos militares. Segundo alegou o Interventor da Rede Ferroviária Federal, essa medida foi tomada em decorrência do acúmulo de dívidas existentes, levando-o a suprimir, primeiramente, o transporte de passageiros, e depois o de carga (CRUZ, 1963).

Em um artigo intitulado “Uma senhora cidade”, Castro (2008) retrata bem o difícil começo do município de Castanhal, quando predominava uma economia baseada no plantio rudimentar de algodão, fumo, milho, feijão, mandioca, arroz e frutas, da fabricação de bebidas, rapadura e queijo, e da criação de aves:

[...] O trem finalmente chega em 1904, em meio a festa que Augusto Montenegro proporcionou. A Vila dos Castanhais começava a ganhar seus primeiros prédios: Grupo Escolar, Igreja de São José, a usina da Luz, o matadouro, a estação ferroviária. As casas eram de madeira, com locais para amarrar cavalos, meio de transporte entre a cidade e a colônia. As ruas eram cobertas de barro com poeira pra todo lado. Depois veio o mercado, o cine “Argus”, o colégio das freiras, a casa do Prefeito, a casa do padre [...].

Durante o processo de povoamento de Castanhal, na gestão do Governador Paes de Carvalho, em 1903, foi firmado um acordo com o governo espanhol, para que este encaminhasse aquelas famílias que quizessem se estabelecer nos núcleos coloniais formados na Zona Bragantina, com vistas a desenvolverem a agricultura. Entretanto, a maioria das famílias espanholas enviadas, não se adaptaram à terra e ao clima quente e úmido do Pará, tendo o Estado arcado com as despesas para que as mesmas retornassem ao seu país (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 1957, p. 345).

Com o desenvolvimento econômico e com a consolidação do povoamento vivido pelo núcleo de Castanhal, este foi elevado à categoria de vila,⁴⁹ em 1889, vindo posteriormente, a tornar-se Distrito⁵⁰ de Belém, em 1905. Durante o período em que o Pará sofreu intervenção federal, o Presidente Getúlio Vargas, nomeou como interventor do Estado, Magalhães Barata, e em sua gestão, Castanhal foi elevada a categoria de município em 1932⁵¹.

No dia 30 de dezembro de 1943, através do Decreto-Lei Estadual nº 4.505, foram desanexados dois distritos de Castanhal: Anhangá (que passou a se chamar São Francisco do Pará) e Inhangapi, para se constituírem em novos municípios, tendo em vista o novo reordenamento político-administrativo do Estado (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS, 2007).⁵²

⁴⁹ Lei nº 646, de 06 junho de 1899, na gestão do Governador Paes de Carvalho.

⁵⁰ Lei nº 957, em 1º de novembro de 1905, com ato administrativo do Intendente Antonio Lemos. O termo Intendente é o que seria hoje a denominação usada para Prefeito Municipal

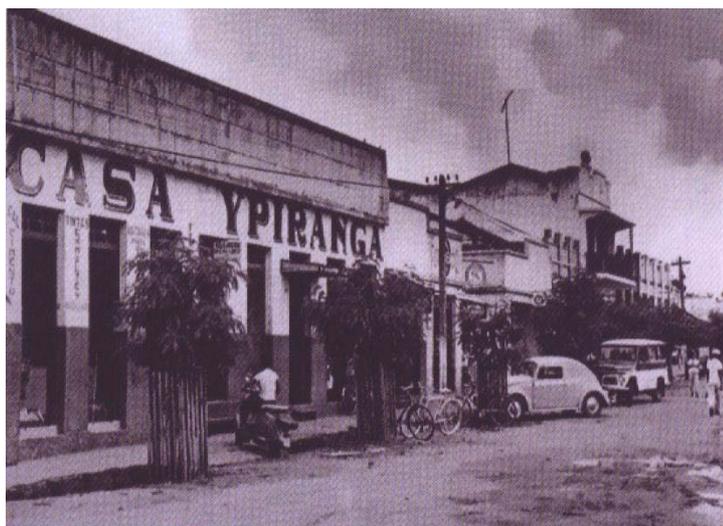
⁵¹ Lei nº 600, de 28 de janeiro de 1932.

⁵² As informações foram confirmadas por Pedro Edson Leal Bezerra, Gerente de Recursos Naturais e Estudos Ambientais, da Unidade Estadual do IBGE no Pará, no dia 14.09.2007.

Até 1960, década em que a CTC foi fundada, Castanhal possuía uma população registrada em torno de 21.618 habitantes, concentrada somente na cidade, com uma densidade demográfica de 22,22 hab/km².

As ruas eram de terra natural ou de revestimento de pedra, cuja movimentação dos poucos veículos existentes, de pessoas ou de animais, era dificultada durante o inverno, em virtude das fortes chuvas que inundava a cidade formando atoleiros, dificultando, principalmente, o acesso da cidade a capital do Estado (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 1963).

Nesse período já haviam sido construídas a rodovia federal que liga Belém a Brasília (BR-010) e a que liga o Pará ao Maranhão (BR-316), ambas precárias e sem conservação, tornando as viagens mais longas e perigosas, realizadas apenas por duas empresas de transportes rodoviários.



Fotografia 8 - Cidade de Castanhal, década de 1960
Fonte: CTC (1960)

Um estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (1957) e outro pelo Instituto do Desenvolvimento Econômico-Social do Pará (PARÁ, 1970) retrata o município de Castanhal, da seguinte forma:

Tabela 7 – Município de Castanhal (1960)

SERVIÇOS	QUANTIDADE
Indústrias	18
Serrarias	3
Usinas de arroz	8
Usina para prensagem de fibras e algodão	1
Padarias	4
Fábrica de calçados	1
Fábrica de banha	1
Lojas (atacado e varejo)	92
Agências bancárias	4
Agência postal-telegráfica	1
Agências da Estrada de Ferro de Bragança	3
Agência médico-sanitária	1
Posto de saúde	3
Escolas (primário, secundário, pedagógico e técnico)	42
Associação Cultural de Lazer e Esporte	6
Cine teatro (Argus)	1
Hospitais	3

Fonte: IBGE (1957, p. 348 e 349) e Pará (1970)

Nessa década⁵³ foram incentivados, pela gestão municipal, setores ligados à pecuária, à agricultura e à indústria, ao todo 29 empreendimentos, levando em consideração aqueles ligados ao beneficiamento de matérias-primas. A atividade comercial se apresentava em maior quantidade, ou seja, 92 lojas, incluída o atacado e o varejo, além das vendas de produtos agrícolas. O sistema educacional com 42 escolas não contemplava o nível superior, formando apenas até o nível técnico.

Muito embora Castanhal já contasse com 3 postos de saúde e 3 hospitais, estes eram somente para atendimentos simples e corriqueiros. Não havia assistência odontológica, bem como não dispunha de biblioteca pública e de rede telefônica domiciliar, só cabines telefônicas de uso comum. Quanto ao serviço de abastecimento de água e de limpeza pública, estes eram realizados exclusivamente na zona urbana, só que em condições deficientes.

Com o passar do tempo, Castanhal passou a ocupar a posição de quinta maior cidade do estado em termos populacionais, sendo considerado o município da Zona Bragantina que mais se desenvolveu nos últimos anos.

⁵³ No ano de 1965, na gestão do Prefeito Pedro Coelho, Castanhal recebeu o título de “Cidade Modelo”, concedido pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento, em virtude de ter alcançado um crescimento econômico significativo, possibilitando dinamizar diversos setores, gerando cerca de 1.500 empregos, refletindo no desenvolvimento da região. “A Província do Pará”, Caderno Cidades, dia 28.01.1998.

Em 2005, o município de Castanhal já contava com uma população de 154.813 habitantes, apresentando uma densidade demográfica de 151,07 hab/km², sendo 90% concentrada na zona urbana e somente 10% no campo (CASTANHAL, 2006b apud INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2005).

Comparando a população existente naquele ano, com o quantitativo registrado na década de 1960, que era de 21.618 habitantes, o índice de crescimento foi da ordem de 616,13%. No entanto, não alterou a sua distribuição, pois esta permaneceu concentrada na zona urbana. Quanto à densidade demográfica, verificou-se, nesse período, um aumento da ordem de 579,88%, pois até 1960 era de 22,22 hab/km².

Devido a sua posição estratégica, sua importância para o Estado foi se tornando cada vez maior, pois com a passagem de várias rodovias, como a rodovia federal BR-316 e das rodovias estaduais PA-320 e PA-136, o escoamento da produção foi facilitado, bem como, favoreceu uma maior integração entre as regiões municipais e estaduais, fortalecendo-a como centro econômico e gerador de emprego e renda, unificadora de mercados e receptora de fluxos migratórios, fator este que fez com que a cidade fosse formada por pessoas procedentes de diversos lugares diversificando-a culturalmente (LIMA et al., 1994).

Não possui muitos bairros, sendo o bairro central e seus arredores, o que apresenta o melhor padrão habitacional, caracterizando-se, no aspecto residencial, pela predominância de casas e de poucos edifícios familiares. Conforme os bairros vão se afastando do centro, vai sendo verificada uma expressiva queda de qualidade em termos de infra-estrutura básica e de moradia, com a presença de grandes condomínios horizontais de aspecto empobrecido e de invasões, demonstrando o baixo poder aquisitivo de seu morador.

Dispõe de estabelecimentos de ensino que vai da Educação Infantil ao Ensino Superior, tanto público, quanto privado, sendo: 19 escolas da rede estadual, 40 escolas da rede particular, 01 escola técnica federal, 01 universidade pública e 03 faculdades particulares (CASTANHAL, 2006b, p. 31).

No que concerne ao seu Sistema de Saúde, Castanhal possui uma estrutura considerada referência regional, fazendo o atendimento de outras localidades, o que acaba por sobrecarregá-la, sendo composta pelas seguintes unidades:

Tabela 8 – Sistema de saúde (2006)

REDE DE ATENDIMENTO	QUANTIDADE
Hospitais (1 público e 2 particulares)	3
Maternidade	1
Clínicas	4
Centro de atenção psicossocial	1
Laboratórios de análises clínicas	3
Centro de hemodiálise	1
Unidades de saúde	1

Fonte: Castanhal (2006a, p. 18)

Conta ainda com programas municipais voltados a vigilância, assistência, controle, monitoramento, imunização e combate a diversos tipos de doenças.

Em termos de infra-estrutura e saneamento básico o município encontra-se deficiente, causando enormes transtornos a sua população. Isto porque, a pouca existência de sarjetas, meio-fio e calçadas, e ainda, o não revestimento asfáltico em alguns trechos, aliada à falta de manutenção das vias públicas, dificultam a passagem de carros e de pedestres. Em caso de chuva, a água que se avoluma não consegue escoar, provocando alagamentos e sujeira nas ruas.

Também são precárias as instalações sanitárias nas residências localizadas em bairros da periferia, e quanto à coleta de lixo, esta atende somente 70% da população, não possuindo tratamento e destino final adequados, sendo este depositado em uma área a céu aberto. A população não atendida pela coleta pública dos resíduos sólidos, opta em dar a seus resíduos, os seguintes destinos: queimar, enterrar em quintais ou jogar em terrenos baldios.

O abastecimento de água atende somente metade da população do município, fornecida através da Companhia de Saneamento do Pará (COSANPA). A outra metade é abastecida por um sistema de reserva da Prefeitura, o que não é satisfatório.

Quanto ao seu Sistema de Segurança Pública, Castanhal está contemplada, tanto de policiamento militar quanto civil, e como na área de saúde assiste também, outros municípios da região. Assim, a segurança da população é realizada pelas seguintes unidades:

Tabela 9 – Sistema de segurança pública (2006)

REDE DE ATENDIMENTO	QUANTIDADE
Delegacia regional	1
Instituto Médico Legal	1
Delegacia municipal	1
Guarnição do Corpo de Bombeiros	1

Fonte: Castanhal (2006b, p. 57)

Em alguns pontos da cidade encontram-se postos de policiamento militar, bem como são efetuadas diversas rondas com a utilização de motocicletas ou de cavalos.

No que diz respeito à economia predominam as atividades voltadas à indústria, a atividade agropecuária, de serviços e o comércio, sendo o setor terciário o seu ponto forte, concentrando o maior número de pessoas, conforme dados explicitados a seguir:

Tabela 10 – Castanhal, segundo pessoas de 10 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, por seção de atividade do trabalho principal (2000)

ATIVIDADE	QUANTIDADE	%
Agricultura, pecuária, silvicultura, exploração florestal e pesca	5.290	11,67
Indústria extrativa, indústria de transformação e distribuição de eletricidade, gás e água	6.363	14,04
Construção	3.642	8,03
Comércio, reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos	11.370	25,08
Alojamento e alimentação	2.971	6,55
Transporte, armazenagem e comunicação	2.209	4,87
Intermediação financeira e atividade imobiliárias, alugueis e serviços prestados às empresas	2.159	4,76
Administração pública, defesa e seguridade social	2.001	4,41
Educação	2.659	5,87
Saúde e serviços sociais	1.179	2,60
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais	1.572	3,47
Serviços domésticos	3.606	7,96
Organismos internacionais e outras instituições extraterritorial	-	-
Atividades mal definidas	307	0,68
Total de pessoas ocupadas	45.328	100,00

Fonte: (Castanhal, 2006b apud IBGE, Censo Demográfico, 2000).

A Tabela 10 demonstra a concentração de mão-de-obra, no setor terciário, na ordem de 41,26%, seguido do setor secundário que aparece com 22,07%, não possuindo

atividade ligada à mineração. Os serviços sociais básicos, como: seguridade social, educação e saúde, encontram-se com o menor número de pessoas envolvidas, em torno de 12,88%, principalmente na área de saúde e serviços sociais, com 2,60%, o menor percentual registrado.

Castanhal conseguiu estabelecer, em seu território, muitas fazendas de gado e firmas exportadoras, que somadas totalizaram, em 2001, 381 indústrias de pequeno e médio porte (CASTANHAL, 2006b), o que equivale a 9,67%, do total das atividades desenvolvidas no município. O setor terciário continuou predominando com um percentual na ordem de 85,26%, registrando que esse setor evoluiu significativamente.

Muito embora a formação econômica de Castanhal tenha surgido a partir de atividades do setor primário, fato este marcante na história da economia amazônica, verificou-se, conforme a Tabela 11, que essa tendência não evoluiu, registrando no ano de 2001, um percentual de apenas 5,08% de estabelecimentos.

Na agricultura, predomina a do tipo temporária, de base familiar, voltada para a cultura da mandioca (a mais expressiva), melancia, abacaxi, feijão, milho, arroz. Quanto às culturas do tipo permanente, destacam-se: dendê (principal), pimenta-do-reino, coco, mamão, maracujá, banana e laranja.

Tabela 11 – Castanhal, segundo estabelecimentos, por setor econômico (2001)

ATIVIDADE	QUANTIDADE	%
Primário	200	5,08
Indústria	381	9,67
Comércio atacadista	618	15,69
Comércio varejista	2.307	58,55
Serviços	434	11,02
Total	3.940	100,00

Fonte: Castanhal (2006b, p. 60, apud Seicom/Sepof

Na Tabela 12 pode-se perceber que houve crescimento na geração de emprego no município, no período compreendido entre 1999 e 2003, permanecendo o setor terciário, como o setor que mais emprega. A indústria apresentou ligeiras oscilações no período entre 1999 e 2003, acusando o seu maior quantitativo de número de empregados efetivos, em 1999, decrescendo no ano posterior, quando se manteve estável até 2002, vindo a elevar-se em 2003. Por outro lado, a atividade agropecuária só evoluiu, gerando um crescimento de aquisição de empregados em torno de 57,83% entre 1999 e 2003.

Tabela 12 – Castanhal, segundo o número de estabelecimentos com vínculos empregatícios por setor de atividade econômica do cadastro RAIS (1999-2003)

ATIVIDADE	1999	2000	2001	2002	2003
Extrativa mineral	-	-	-	-	-
Indústria de transformação	130	109	109	111	124
Serviços industriais de utilidade pública	6	6	6	5	6
Construção civil	38	35	30	26	28
Comércio	444	487	547	593	652
Serviços	238	258	266	292	287
Administração pública	4	4	4	4	4
Agropecuária	83	93	102	113	131
Outros/ignorados	-	-	-	-	-
Total	943	992	1.064	1.114	1.232

Fonte: Castanhal (2006b, p. 60 apud MTB/RAIS/Sepof

Na pecuária, registra-se também, nesse período, conforme a Tabela 13, que a criação de bovinos foi mais expressiva, em torno de 32.848 mil cabeças, em 2003, seguida de suínos com 1.900 mil cabeças e de eqüinos, com mil cabeças. Nota-se, também, a criação de ovinos, caprinos, muares e asininos.

Tabela 13 – Principais rebanhos existentes (1999-2003)

REBANHOS	1999	2000	2001	2002	2003
Bovinos	22.000	21.000	30.000	32.000	32.848
Suínos	2.550	2.480	2.000	1.800	1.900
Bubalinos	120	110	200	300	152
Eqüinos	1.010	1.000	1.300	1.100	1.000
Asinino	30	28	30	20	20
Muares	80	78	90	150	130
Ovinos	490	480	500	1.600	935
Caprinos	240	230	300	580	250
Codornas	80	70	60	50	40
Galinhas	121.000	122.000	120.000	118.000	8.850
Galos, frangas, Frangos e pintos	672.000	673.000	670.000	660.000	457.000
Vacas ordenhadas	1.500	1.480	1.500	1.600	1.650

Fonte: Castanhal (2006b, p. 69 apud IBGE/PPM.

Para escrever esse tópico, levou-se em consideração as informações constantes no Plano Diretor Participativo de Castanhal 2007-2016, lançado em outubro de 2006, por se constituir em um instrumento norteador da gestão municipal, em atenção as determinações expressas na Constituição Federal de 1988, em um capítulo destinado à Política Urbana⁵⁴. Um grande passo em favor da reforma em prol das cidades, assumindo como premissa básica de que a propriedade tem que cumprir com a sua função social.

Agora no Brasil, com a promulgação da Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001, denominada “Estatuto da Cidade”, os governos devem-se colocar como mediador no conflito social pelo solo urbano, mediando interesses públicos e o setor privado, em favor da coletividade.

Castanhal não conseguiu formar a consciência cidadã voltada à valorização e preservação de seu patrimônio histórico e cultural, pois a dilapidação desse patrimônio foi grande, provavelmente, em virtude de sua população nativa não ter conseguido resistir ao processo de aculturação provocado pelo elevado contingente de pessoas advindas de outros Estados, ao longo dos anos.

2.3 A FUNDAÇÃO DA COMPANHIA TÊXTIL DE CASTANHAL

A fundação da Companhia Têxtil de Castanhal, em 1966, foi motivada por um conjunto de fatores que se mostravam altamente desfavoráveis à cadeia produtiva da juta no Brasil. As evidências sinalizavam a necessidade de se encontrar alternativas para a solução de diversos problemas, reagindo com determinação às forças opostas, pois caso contrário, em um futuro próximo, toda cadeia entraria em declínio.

Sem contar com o fato de que nessa época, em nível nacional e mundial, ocorriam diversos acontecimentos que provocavam impactos, tanto no campo econômico, quanto político e social, ocasionado rupturas nos sistemas e nas estruturas, bem como, nas regras já estabelecidas e consolidadas.

O cenário internacional estava envolto em um clima de incertezas e sentimentos contraditórios, em virtude de acontecimentos pioneiros (primeira incursão do homem ao

⁵⁴ Os artigos 182 e 183 demonstram que os avanços legais quanto a política urbana foram consideráveis, cabendo citar: a obrigatoriedade de que cada cidade, com mais de 20 mil habitantes, ou menos, mas que façam parte de regiões metropolitanas, aglomerações urbanas, de interesse turístico ou integrem regiões com importância econômica e ambiental, elabore o seu Plano Diretor; a descentralização e o fortalecimento do poder público municipal como ente da federação e o título de domínio e a concessão de uso de área urbana, conferidos a ambos os sexos, independente do estado civil.

espaço, e depois, à lua; a construção do muro de Berlim) e luta armada (Guerra do Vietnã), causando forte pressão na sociedade e instabilidade na economia. Uma fase em que a “cautela” (grifo nosso), era a palavra de ordem naquele momento.

Internamente, a política brasileira encontrava-se na mais completa desarmonia, em decorrência de situações marcadas por conflitos, ora causados por interesses de cunho pessoal, ora para defender posições corporativas, cabendo citar alguns desses momentos.

A renúncia do presidente Jânio Quadros após sete meses à frente do governo. A tensão criada com as propostas do vice-presidente João Goulart, ao assumir o controle da nação, com suas idéias inovadoras para à época e com fortes traços de cunho socialista, consolidadas em um documento denominado “Reformas de Base”. Documento esse, que contrariava a elite brasileira, que viu seu poderio econômico e o direto sob a propriedade privada, serem postos em risco; mas, principalmente, aborreciam a classe militar (PILAGALLO, 2004).

Por fim, em consequência dessas propostas, a tomada do poder central pelos militares, em 1964, com a alegação de que o Estado nacional estava sendo ameaçado pelo comunismo, instalando, a partir de então, um governo repressivo e violento, extinguindo a democracia em todas as suas manifestações, perdurando até 1985 (MOTA; BRAICK, 2003, p. 503-506).

Concomitantemente, os índices de inflação e a dívida externa estavam elevados, a moeda perdia cada vez mais seu valor, impedindo a realização de novos investimentos. Com isso, as chances de expansão do mercado interno e de competitividade nos mercados internacionais, ficavam reduzidas, levando a economia nacional a uma fase de recessão. Foi um movimento em cadeia, com reflexos traumáticos na sociedade, através do aumento das desigualdades, do desemprego e da exclusão social.

Nesse contexto, o Grupo Brenno Pacheco Borges encontrava uma série de dificuldades para manter, em franca operação e com lucratividade, suas duas indústrias, localizadas na região Sudeste, a São Luiz Durão (RJ) e a Jutificio São Francisco (SP), a começar pela aquisição de sua matéria-prima principal, a juta.

Ocorre que, além da distância considerável entre essas fábricas e a Amazônia, centro produtor da juta brasileira, a entrega da fibra demorava além do normal, sendo, na maioria das vezes, impossível cumprir o prazo estipulado no ato da compra. Isto porque, a região possuía um sistema de transportes fluvial e terrestre ineficiente e precário, e quando a fibra chegava

ao seu destino, alguns fardos encontravam-se impróprios para o uso. Ademais, o valor pago por esse traslado encarecia os custos finais do produto.

Preocupava, também, o crescente progresso das indústrias petroquímicas na produção de plásticos, especificamente, o beneficiamento de fibras industriais sintéticas⁵⁵, para a obtenção de fios e sacarias, sendo previsível o aparecimento de mais um concorrente de peso, para fazer frente às matérias-primas de origem vegetal e as indústrias que as beneficiam.

No estudos de Alfred Chandler (apud McCRAW, 1998) as organizações estavam em constante mudança para melhor integrar seus recursos, como estratégia de atender as demandas mercadológicas, concluindo que: as organizações só mudam de rumo, quando pressionadas por fatores competitivos exógenos, em que diferentes ambientes levam as empresas a adotarem novas estratégias.

Essa linha de pensamento de Chandler vendo as empresas enquanto um organismo vivo, com forte relação de dependência com o meio externo, é reforçada por Morgan (1996, p. 43), que vai mais além, ao afirmar que para cada ambiente existe um tipo de organização, considerando:

[...] É possível pensar nas organizações como se fossem organismos. Dessa forma, as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos de satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes [...].

Corroborando com as idéias acima, Hatch (1997) advoga que o ambiente organizacional vai além das fronteiras da empresa, exercendo forte poder sobre ela, de modo a pressioná-la a se adaptar às contingências, garantindo, assim, sua permanência no mercado.

Lawrence e Lorsch (1973) vão ao encontro dessas proposições, pois segundo eles as organizações, para conseguirem se estruturar e se manter no mercado, estão sujeitas às variações que ocorrem no ambiente, tendo que mostrar eficiência para lidar com as limitações, condições e oportunidades, a todo instante.

Para esses autores o ambiente é determinante para definir os rumos de qualquer empresa, contudo é importantante o entendimento de que: “as exigências essenciais de uma tarefa sob a influência de um conjunto de condições econômicas e técnicas podem não ser as

⁵⁵ As fibras industriais sintéticas a que o texto se refere são as originadas a partir do petróleo, principalmente aquelas derivadas do grupo denominado de Poliolefinas, mais especificamente, o polietileno e o polipropileno (BONFIM, 1968a).

mesmas que as existentes para outras tarefas em circunstâncias diferentes” (LAWRENCE; LORSCH, 1973, p. 18).

Frente a um conjunto de indagações e problemas e tendo que tomar uma série de decisões para equacioná-las, Brenno Pacheco Borges não confiou somente na sua experiência para decidir os rumos de seus negócios, mas sim, preferiu encomendar um estudo de mercado e de viabilidade técnica⁵⁶, para verificar quais eram as vantagens e desvantagens, e qual a real possibilidade de se abrir uma outra indústria de fibras, perto do grande centro produtor de juta e malva do Brasil, a Amazônia.

É importante que as empresas tomem decisões somente após o completo conhecimento da situação, mediante sondagens e diagnósticos. Por mais experiência que a equipe gestora possua, é imprescindível o entendimento de que os fatos mudam no decorrer do tempo, e a cada nova etapa, nova medida deve ser tomada. Daí porque, os estudiosos da gestão já chegaram ao consenso de que não existe receita para se administrar uma organização, sendo necessário, portanto, entender as questões, tanto positivas, quanto negativas, que vão surgindo.

Após uma análise detalhada desses estudos, a Região Amazônica foi o local escolhido para sediar esse novo empreendimento, mais especificamente, o município de Castanhal, no estado do Pará, levando em consideração os seguintes aspectos⁵⁷:

I - Localizá-la em Castanhal-PA (Região Amazônica), próxima dos centros produtores de fibras naturais do Brasil: municípios do Pará (juta e malva) e municípios do Amazonas (juta).

- a) Concessão de incentivos fiscais e financeiros concedidos pelo Governo Federal, para empreendimentos localizados na Amazônia.
- b) Com a proximidade dos centros produtores, o escoamento da fibra será mais rápido, pois a cidade possui grandes rodovias que vão para outros municípios do estado e fora dele;
- c) Distante da cidade de Belém, capital do Pará, de uma hora ou menos, facilitando assim, o acesso a diversos portos;
- d) Baixo custo da matéria-prima, levando em conta o preço da fibra, impostos estaduais e municipais e o frete para o interior da fábrica, se comparado ao transporte da matéria-prima da Amazônia para o Sudeste.

⁵⁶ Informação obtida no Parecer elaborado pelos técnicos da SPVEA, em 1966, sobre a possibilidade dos proprietários da CTC obterem benefícios do Governo Federal, a partir da justificativa fornecida pelos empresários no projeto original.

⁵⁷ Informação fornecida por Oscar Borges, Diretor-Presidente da CTC, via e-mail, em 06.05.2008.

- e) Disponibilidade de mão-de-obra, energia elétrica e transporte rodoviário.
- f) Baixa cobrança no fornecimento de água e rede bancária em expansão.
- g) Por já existirem nas cidades de Belém (PA), Manaus e Parintins (AM), outras indústrias de fibras, e tanto nas cidades de Manaus, quanto em Parintins, o sistema de energia elétrica era bem irregular, o que não ocorria em Castanhal;
- i) Falta de condições mínimas dos outros municípios produtores.

II- Localizá-la na região Sudeste: centro consumidor de fibras naturais e área de maior concentração industrial.

a) A matéria-prima chega onerada em decorrência do pagamento dos seguintes custos: transportes da zona produtora para essa região, pagamento da matéria-prima, impostos estaduais e municipais, carreto para o interior da prensa, prensagem, carreto para o cais do porto, classificação, despesas portuárias, frete, seguro marítimo, comissão, além da perda da fibra causada pela quebra, sujeira ou fungo, fato comum durante o transporte.

Por ser uma organização empresarial de pequeno porte, frente a gigantes industriais da região Sudeste, com capital abundante e clientela já estabelecida no mercado juteiro, seria necessário ajuda financeira, para viabilizar a instalação dessa nova indústria de fibras, já que os valores para tal empreitada eram elevados.

Ademais, devido a falta de experiência industrial da Região Amazônica, e mais especificamente, no setor têxtil de fibras naturais, demandaria tempo e dinheiro para tornar a mão-de-obra local apta a atuar em uma fábrica, o que, dessa forma, ainda reduziria o seu faturamento.

Com base nesses fatos, o Grupo Pacheco Borges deu entrada no projeto de implantação de seu Parque Têxtil, a ser localizado no município de Castanhal, região amazônica, primeiramente, para obter financiamento junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), tendo sido aprovado. No entanto, por considerar mais vantajoso, isto é, “mais barato e de maior alcance social”⁵⁸, encaminharam o mesmo projeto⁵⁹

⁵⁸ Informação fornecida via e-mail, por Flávio Junqueira Smith, Diretor-Superintendente da CTC, em 15.06.2008.

⁵⁹ Esse projeto deu entrada ainda na SPVEA, formando o Processo SPVEA nº 06391/66, tendo sido analisado mediante Parecer Técnico nº 241/66-AT-STO, de 27.09.1966. No projeto foi solicitado pelos empresários: “a implantação de seu empreendimento, financiado através das fontes indicadas no projeto, que são: recursos dos próprios empresários, financiamento do fabricante do equipamento e recursos de incentivos fiscais”. A sigla STO era o Setor Técnico Orçamentário da SPVEA. Com a criação da SUDAM esse setor passou a se chamar

à SPVEA, para receberem colaboração financeira e benefícios fiscais concedidos pelo Governo Federal, para a região amazônica.

Mesmo com o projeto de implantação de sua indústria, ainda em fase de análise na SPVEA, a ser chamada Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), em 26 de janeiro de 1966, ela foi fundada, com recursos próprios e financiamento externo⁶⁰, constituindo-se, assim, em um empreendimento voltado para o plantio, beneficiamento, prensagem, comércio e fabricação de fios e sacaria de juta, malva e fibras similares, sob a forma de Sociedade Anônima, tendo como principais acionistas o Jutificio São Francisco e a Fábrica São Luiz Durão.

Muito embora a situação vivenciada por essa organização empresarial tenha sido trabalhosa, difícil e cercada de incertezas, não se constituíram em fatores impeditivos para que seus gestores desistissem de levar em frente seu propósito de buscar uma alternativa para se manter e crescer, no mesmo segmento de mercado que deu origem a sua primeira indústria de fibras.

Foi um crescimento para além dos muros das indústrias já existentes. Ou seja, a instalação de uma nova indústria, em outro espaço geográfico, como uma forma estratégica de resolver problemas atuais e de evitar futuros aborrecimentos, vislumbrando ainda, melhores condições e maiores oportunidades, em um momento em que a organização encontrava-se capitalizada.

Edith Penrose (2006) considera a organização, a personagem principal de sua própria história, detentora de uma gama de conhecimentos e habilidades acumulados internamente e a partir das relações que estabelece com o mundo a sua volta, estando assim, perfeitamente apta para inovar e se diversificar. Só o fato de fazer alguma coisa para encontrar a solução de seus problemas ou para a sua superação, já a distingue.

Em sua teoria do crescimento da firma Penrose (2006) menciona o fato de que não existe um modelo de tamanho para que a empresa seja melhor, ou a decisão mais adequada a ser tomada, para que ela seja mais lucrativa. Qualquer que seja a variável esta depende tanto de determinantes externos (mercado, riscos, ambiente), quanto internos (gestão, equipe), sendo considerado pela autora o de maior peso.

Departamento de Incentivos e, posteriormente, Departamento de Administração de Incentivos. Fonte: Arquivo da Gerência do Departamento de Gestão dos Fundos de Investimento (DGFI), Gerência Regional, Belém-PA.

⁶⁰ Foi doado pela Prefeitura Municipal de Castanhal um terreno com 15.000m², para a instalação da CTC, só que ele não apresentava condições, visto ser alagadiço e de possuir um desnível elevado. Dessa forma, foram comprados pelos proprietários dois lotes de terras, um com 35.200m², em 25.01.1967 e outro com 7.040 m², 16.06.1967, totalizando 42.240m², também em Castanhal. Informação obtida no Parecer Técnico DI/DAP nº 049/69, de 27.05.1969, referente ao Processo SUDAM n. 1.725/69.

O grupo empresarial não deixou de inovar com sua decisão, pois comungando com o pensamento de Edith Penrose, o estímulo para que uma organização busque inovar, pode ser em consequência de uma série de situações, que tanto podem se originar do ambiente externo, quanto da investigação da própria empresa em busca de sua superação.

Tomando por base o raciocínio de Alfred Chandler, em seu livro *Strategy and Structure* (apud McCRAW, 1998), ao estudar a história de grandes indústrias nos Estados Unidos, percebe-se que a fundação da CTC, ao tempo em que foi uma inovação, foi uma estratégia de sobrevivência, embasada em fatos concretos.

Para Chandler (apud McCRAW, 1998, p. 136), [...] estratégia é a definição dos principais objetivos a longo prazo de uma empresa, bem como a adoção de linhas de ação e a alocação de recursos, tendo em vista esses objetivos [...], sendo a estrutura definida a partir da estratégia. Ou seja, só após a conclusão de um plano estratégico, pode ser definida a estrutura organizacional adequada para implementá-lo.

2.3.1 A SPVEA e a concessão dos incentivos à CTC

Passados oito meses da fundação da CTC, o projeto encaminhado pelo Grupo Pacheco Borges à SPVEA, intitulado: *Projeto de Investimento para a Implantação de um Parque Industrial Têxtil*, com base na matéria-prima de juta, para a produção de sacaria, em Castanhal, foi aprovado pela Comissão Deliberativa do órgão, em sessão realizada no dia 29.09.1966.

A justificativa para a sua aprovação, foi ter sido considerado prioritário para a Amazônia, tendo em vista ser um empreendimento que previa a instalação de uma indústria que se propunha a beneficiar produtos típicos da região, no caso a juta e a malva, e ainda, elevar o padrão de vida das populações residentes e incrementar a economia local.

A SPVEA foi criada pelo Governo Federal, no dia 06 de janeiro de 1953, para implementar o Plano de Valorização Econômica da Amazônia, em cumprimento ao Art. 199, da Constituição de 1946, prevendo, ainda, que os recursos para financiá-lo, seriam provenientes da aplicação de três por cento das rendas tributárias, da União, dos estados e municípios da região, por um período de vinte anos⁶¹.

⁶¹ Lei n. 1.806, de 6 de janeiro de 1953, dispõe sobre o Plano de Valorização Econômica da Amazônia, cria a Superintendência e dá sua execução.

A SPVEA, instalada somente nove meses após a promulgação da lei que a criou, era considerada pelo Governo Federal como “[...] um empreendimento não só de caráter econômico, mas de necessidade política e estratégica, fundado em razões de segurança do próprio Estado nacional [...]”, com o propósito de encontrar soluções cujo cerne se constituía em três grandes linhas: ocupar, construir e desenvolver uma região, isolada e atrasada em relação ao resto do país (SUPERINTENDÊNCIA DO PLANO DE VALORIZAÇÃO ECONÔMICA DA AMAZÔNIA, 1955, p. 4).

A tarefa a ser realizada pela superintendência não era das mais fáceis, pois o Plano objetivava a realização de um conjunto de medidas e obras para dinamizar os setores primários e secundários, como forma de desenvolver economicamente a Região Amazônica e diminuir as disparidades intra e inter-regionais, proporcionando assim, melhorias na vida da população local e riquezas para o país.

Assim, a Comissão de Planejamento da SPVEA⁶² elaborou um estudo técnico com vistas a conhecer o potencial dos recursos naturais existentes na Amazônia, até então desconhecidos, tendo se transformado, posteriormente, em um diagnóstico da realidade e das necessidades da região, subsidiando a elaboração de dois documentos previstos na lei que criou a autarquia: o Programa de Emergência⁶³ e o Plano Quinquenal⁶⁴.

Sobre Programa de Emergência só algumas recomendações foram executadas, quanto ao Plano Quinquenal, para o período de 1955-1959, este não foi efetivado, devido não ter sido apreciado pelo Congresso Nacional (PANDOLFO, 1994, p. 40).

A equipe de trabalho que compunha essa Comissão, estava ciente de suas limitações, pois previu a necessidade de reavaliação desses estudos, no decorrer do processo, bem como, de que os resultados concretos demandariam de um tempo maior para aparecerem (SUPERINTENDÊNCIA DO PLANO DE VALORIZAÇÃO ECONÔMICA DA AMAZÔNIA, 1955).

O diagnóstico elaborado pela SPVEA, denominado *Concepção preliminar da valorização econômica da Amazônia*, foi amplamente divulgado pelo Governo Federal,

⁶² Conforme o art. 24, da Lei nº 1.806, a SPVEA possuía uma Comissão de Planejamento, presidida pelo Superintendente do órgão, composta por quinze pessoas, sendo seis técnicos nomeados pelo presidente da república e nove representantes dos estados e territórios amazônicos.

⁶³ Em atenção ao art.19, da Lei nº 1.806, o programa de emergência foi aprovado em 1954.

⁶⁴ Previsto no art. 10, da Lei nº 1.806, tendo sido explicitamente citado no Decreto nº 34.132, de 9 de outubro de 1953, que regulamenta o Plano de Valorização Econômica da Amazônia, em seu art. 2º, que o mesmo será realizado “na ordem de planejamentos quinquenais previamente submetidos à aprovação do Congresso Nacional, mediante mensagem do Presidente da República”.

visando despertar o interesse da sociedade na ocupação dos espaços vazios da Amazônia, bem como, para exploração e industrialização das matérias-primas existentes, como forma de alavancar o crescimento e o potencial econômico da região, com rebatimentos em nível nacional.

Como saída mais viável e vantajosa objetivando levar adiante esse propósito, a União adotou para a Região Amazônica⁶⁵, mecanismo similar ao que já estavam sendo utilizado pela Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE)⁶⁶, desde a sua criação em 1959, ou seja, atrair a iniciativa privada, com a concessão de incentivos fiscais (dedução de até cinquenta por cento do imposto de renda), para as indústrias instaladas na região, como forma de dinamizar a economia e o desenvolvimento local.

Em que pese a inexperiência dessa SPVEA em planejamento do desenvolvimento, enfocando uma região com tamanha magnitude e complexidade, constituiu-se em uma ação inédita à época, pois tudo o que era feito até então, nesse sentido, era mais no improvisado e de forma intempestiva.

Segundo Pandolfo (1994, p. 50-52), dentre as ações implementadas pela SPVEA e que foram relevantes para a região, destacam-se: os primeiros inventários florestais demonstrando algo sobre a composição fitossociológica da floresta amazônica; o primeiro Centro de Pesquisas Florestais, em Santarém (PA), com ensaios sobre manejo florestal; o financiamento de uma refinaria de petróleo em Manaus, uma fábrica de cimento no Pará e a primeira grande rodovia de integração física da Amazônia com o resto do país, a Belém-Brasília.

No entanto, salvaguardando as limitações da época, o planejamento realizado pela SPVEA foi fechado sem a participação dos agentes locais, como se a Amazônia estivesse fora do contexto nacional, tendo o entendimento de que os fins justificam os meios, caracterizando-o como: “[...] primitivo, rígido e impotente para servir a uma direção política que governa um sistema complexo, dinâmico, criativo, resistente e impregnado de elementos de incerteza [...]” (MATUS, 1989, p. 170).

⁶⁵ A Lei nº 4.216 de 06 de maio de 1963, em seu art. 1º, previa que: “[...] fica facultado às pessoas jurídicas e de capital cem por cento nacional, deduzirem até cinquenta por cento, nas declarações do imposto de renda de importância destinada ao reinvestimento ou aplicação em indústria considerada, pela SPVEA, de interesse para o desenvolvimento da Amazônia [...]”. Esse artigo foi motivou a revisão da Carta Magna do País, em 1965, através da Emenda Constitucional nº 18, de 01.12.1965, quando no art. 27, prevê: “São extensivos à Região Amazônica todos os incentivos fiscais, favores creditícios e demais vantagens concedidas pela legislação à Região Nordeste do Brasil”.

⁶⁶ Lei nº 3.692, de 15 de dezembro de 1959, criou a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE).

A Amazônia foi vista de forma compacta e uniforme, priorizando as áreas em que os problemas eram mais agudos, sem levar em consideração as diversidades, potencialidades e os fatores limitantes, desconsiderando, ainda: falta de dados e de estudos estatísticos da região e suas cidades, o peso do setor agrícola para o desenvolvimento da região, as intempéries climáticas e o ambiente externo (ALMEIDA, 2004).

Parafraseando o Matus (1989), seria um “planejamento tradicional ou normativo” (grifo nosso), isto é, se atém ao campo meramente econômico sem levar em consideração as variáveis socioambientais e demais atores políticos-institucionais envolvidos no processo, como se não fizessem parte do sistema, onde só existe um único ator, trabalhando com verdades absolutas, sem contradições.

A bem da verdade, era o pensamento apregoadado nas décadas de 1950 e 1960, ou seja, o desenvolvimento de uma nação só seria alcançado pela via econômica, com investimento maciço em infra-estrutura, entendimento esse ampliado a partir da década de 1970, com a inclusão das áreas da saúde e da educação, como sendo de alta relevância (ZAPATA, 2000, p. 17).

Oliveira (2006) reforça a discussão ao mencionar que o planejamento no Brasil, principalmente em âmbito federal, sempre foi considerado algo eminentemente técnico e burocrático, ligado à elaboração de planos fechados e a controle social, sem a participação efetiva dos agentes envolvidos, e que por isso mesmo fracassou, configurando-se ora em perda de tempo, ora em resultados negativos e desastrosos.

Quando os militares assumiram o Governo Federal, em 1964, a atuação da SPVEA foi considerada por eles inexpressiva pelo que havia se proposto, e sem o interesse em reestruturá-la, acabou sendo extinta em 27 de outubro 1966, mediante a Lei nº 5.173. Tal preceito legal preocupou-se, também, em dar nova redação ao Plano de Valorização Econômica da Amazônia e de criar um novo órgão de desenvolvimento regional, a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM)⁶⁷.

Na mesma data de criação da SUDAM, foi homologada a Lei nº 5.174, que tratava sobre a concessão de incentivos fiscais em favor da Região Amazônica.

Ao extinguirem a SPVEA, os militares não levaram em consideração alguns obstáculos enfrentados pela Autarquia, tais como: estrutura inadequada; divergências

⁶⁷ A SUDAM foi instalada em 30 de novembro de 1966, um mês após a sua criação.

políticas; programação orçamentária anual para atender a um planejamento a longo prazo; falta de controle e autonomia sobre os seus recursos financeiros e atrasos em sua liberação; cortes em seu orçamento pelo Congresso Nacional, forçando alterações em projetos, ocasionando atrasos em sua execução ou o seu cancelamento (MAHAR, 1978, p. 18).

Muito embora, os planos governamentais brasileiros e a criação de instituições, até a década de 1970, com fins econômicos ou para desenvolver uma determinada região, serviram para a administração pública acumular experiências no setor industrial e no campo tecnológico, avançando em alguns setores, não houve rebatimento no campo social, e este nem ao menos foi considerado, com o propósito de reduzir as desigualdades e elevar o padrão de vida da sociedade brasileira (ALMEIDA, 2004).

A CTC aguardou os acontecimentos para ter uma posição clara de como seria a condução de sua proposta, anteriormente encaminhada, a partir da criação desse novo órgão de desenvolvimento regional, já que seu projeto havia sido aprovado pela SPVEA um mês antes de sua extinção.

Não tardou, pois a equipe da SUDAM analisou o parecer fornecido pela SPVEA, aprovando-o sem ressalvas, só que agora, com base em duas novas legislações: a que criou a SUDAM e a que orienta a concessão de incentivos fiscais em favor da Região Amazônica⁶⁸, sendo concedida então, colaboração financeira, e após entrar em operação, a dedução de 50% de Imposto de Renda de Pessoa Jurídica.

2.4 O INÍCIO DE UMA TRAJETÓRIA DE SUCESSO

Após dois anos sendo construída, a Companhia Têxtil de Castanhal começou a funcionar em setembro de 1968, administrada por uma equipe de seis gestores, tendo como Presidente, Brenno Pacheco Borges e na Superintendência, seu filho Oscar, nos demais cargos de direção, pessoas ligadas à família e amigos mais próximos.

⁶⁸ O projeto originário da CTC foi aprovado pela Comissão Deliberativa da extinta SPVEA, em sessão realizada em 29.09.1966. Com a criação da SUDAM, o projeto foi enquadrado na Lei nº 5.174/66, alínea “b”, art. 7º, instruindo que: “[...] Todas as pessoas jurídicas registradas no país poderão deduzir no imposto de renda e seus adicionais: b) até 50% (cinquenta por cento) do valor do imposto devido para inversão em projetos agrícolas, pecuários, industriais, de agricultura e de serviços básicos que a SUDAM declare, para os fins expressos neste artigo, de interesse para o desenvolvimento da Amazônia [...]”.

Posteriormente, o número de dirigentes passou para oito membros⁶⁹, sendo: Diretor-Presidente, Diretor-Superintendente, Diretor-Industrial, Diretor-Administrativo, Diretor-Comercial, Diretor de Vendas e dois Diretores sem denominação específica. Entretanto, com a inserção da CTC como beneficiária dos incentivos da SUDAM, a autarquia orientou seus dirigentes a formarem uma diretoria constituída de apenas cinco membros, todos designados funcionalmente e cada um com suas atribuições administrativas inseridas nos Estatutos da Companhia.

Em sua fase inicial, o maquinário do Jutificio São Francisco foi utilizado para compor grande parte desse novo complexo fabril, desativando, assim, essa indústria localizada em São Paulo e instalando no estado, um escritório central para gerenciar os negócios da Companhia. Quanto a São Luiz Durão (RJ), esta permaneceu funcionando normalmente, sem qualquer alteração até a década de 1980.

A CTC é uma empresa cuja propriedade e controle de gestão pertencem à família Pacheco Borges, tendo como diferencial em seu processo de formação, contar com um fundador que desde cedo se preocupou em envolver e preparar seus herdeiros e amigos mais próximos, para assumirem o comando de seus negócios.

Foi na década de 1950, mais precisamente, na Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, que teve início o interesse em se estudar o processo de sucessão nas empresas familiares. Muito embora já exista uma vasta produção literária e muitas pesquisas sobre firmas de base familiar, ainda não foi elaborado um corpo teórico único e consistente, que conseguisse estabelecer um paradigma sobre empresas que se originaram a partir do seu grau de parentesco (DALLA COSTA, 2006).

Assim, o conceito de empresa familiar adotado aqui, será o defendido por Nogueira (1984), que considera esse tipo de formação empresarial, como sendo uma organização que conjuga duas poderosas instituições sociais com fins econômicos, a família e a empresa. Para o autor, como a família é uma instituição anterior à empresa com fortes laços marcados pela procriação e educação, é de sua responsabilidade incentivar as pessoas a se unirem e fortalecerem suas relações afetivas em favor da produção de bens e serviços, visando satisfazer as necessidades da sociedade, dentro do ramo que se propõe, cabendo a empresa, portanto, ser o espaço onde as atividades funcionais são realizadas através da divisão do trabalho.

⁶⁹ Esta informação consta em Ata da Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 15.04.1968, com registro na JUCEPA de n. 980/68, de 18.04.1968.

Segundo Dalla Costa (2006), muitas empresas familiares fracassaram porque seus proprietários não desenvolveram em seus herdeiros, o sentimento de preservação e continuidade, como também, não dividiram com sua equipe as responsabilidades e as competências, fatores imprescindíveis para o êxito de qualquer negócio, independente do tipo e do tamanho da organização.

Alguns autores que estudam as empresas familiares observaram que um dos motivos que as levou a se manterem sólidas em um ambiente de grande competitividade, como é o mercado empresarial, foi o fato de que as mesmas “[...] investem muito tempo e esforço estimulando o espírito de cooperação e preservando a harmonia entre os seus membros. Cada um desenvolve um forte compromisso pessoal de fazer a sua parte, para apoiar os padrões estabelecidos e manter o nível de confiança no grupo [...]” (DALLA COSTA apud LANSBERG, 1999, p. 341).

Sobre a importância da empresa familiar para a economia de um país, Lethbridge (1997, p. 4) esclarece:

[...] A participação destacada de empresas familiares na vida econômica de países industrializados e em desenvolvimento parece desmentir os adeptos das teorias de modernização em voga em meados deste século, segundo os quais dificilmente uma economia entraria em um processo de crescimento se a atividade econômica fosse ainda “contaminada” por relações de parentesco [...] (GRANOVETTER, 1995).

Para Lethbridge, esse tipo de formação empresarial só contribui para o crescimento da economia de um país, aumentando o seu PIB e as oportunidades de emprego, ao contrário de se pensar que o grau de parentesco nas empresas prejudica esse crescimento. Nesse contexto, destacam-se atualmente, as empresas abertas, mediante terceirização, ou franquias.

Idéias de autores como Dalla Costa (2006), Bernhoeft (1989), Cohn (1991), Donneley (1976) e Lodi (1987; 1994) enfatizam que o processo de sucessão é determinante para que a empresa familiar consiga se manter e crescer em mercados competitivos, gerando lucros para ela e para seus acionistas, proporcionando empregos ao lado de seu crescimento, mesmo após a morte de seu fundador.

A bem da verdade, o processo sucessório terá mais probabilidade de êxito, se ao longo do tempo tiverem sido fortalecidos entre a família e a empresa, fatores diretamente ligados ao cotidiano da empresa, no sentido de pertencimento, como exemplo, vale citar: participação nas decisões, dedicação, otimismo, exclusividade, espírito de equipe, controle

nos gastos, valorização dos funcionários (principalmente aquele que está na empresa desde a sua fundação), preservação das memórias e tradições, e ponderação entre a razão e a emoção.

Os autores acima mencionados ainda reforçam a idéia de que se a sucessão ocorrer de forma planejada e como um processo natural, independente das idades ou do sexo dos herdeiros, mas sim em base racional e de consenso, o perigo da empresa fracassar será bem menor.

Sobre esse tipo de organização empresarial, Kerstenetzky (2007, p. 13), ao analisar os limites ao crescimento da firma individual apresentado por Edith Penrose, quando a autora menciona o fato de que estes podem estar relacionados a diferentes elementos do ambiente empresarial, considera:

[...] firmas familiares enfrentaram limites absolutos ao crescimento, dados pela disponibilidade de elementos da família, limite este agravado pelo que é conhecido como ciclo de vida da empresa familiar. Alguns historiadores identificaram dessa forma o fenômeno de firmas que, no século XIX, não manifestavam um processo de expansão devido a limites que eram em parte gerenciais, em parte ao mercado [...].

Dessa forma, o autor conclui que os limites ao crescimento de uma empresa não se restringem a uma característica específica de uma determinada época, mas são questões relacionadas à sua administração, aliadas aos limites próprios de sua institucionalidade.

Marshall (1996, p. 345), ao analisar a direção das empresas dentro de uma organização industrial, detecta uma questão relevante, a de que o filho de um empresário bem sucedido, que tenha sido envolvido por seu pai, de forma participativa e com responsabilidade em seus negócios, leva vantagem sobre os demais, em nível de oportunidade e de riqueza (conhecimento e riqueza). Isto porque, ao vivenciar as situações que, costumeiramente ocorrem no ambiente organizacional, tanto interno, quanto externo, e da qual o seu pai é o líder e figura máxima dentro da organização, ele vai adquirindo com calma e gradativamente, as habilidades e informações necessárias para fazer parte dessa empresa, que também é sua, se apegando e se sentindo responsável por seu sucesso.

Para a implantação do parque fabril da CTC, foram utilizadas as seguintes fontes financiadoras: recursos próprios (máquinas e dinheiro), financiamento externo (terceiros) e benefícios fiscais. Recursos esses, empregados para a instalação de 40 teares automáticos, sem lançadeiras, alimentados por bobinas, podendo trabalhar um tecelão para 12 teares, capazes de atingir uma produção 1.800 t de tela ou saco, por ano de 300 dias (24 h/dia).

Em 1969, duas filiais foram abertas, uma na cidade de Santarém (PA) e outra na cidade de Manaus (AM), destinadas à compra de matéria-prima (juta) para alimentar a fábrica. Nesse mesmo ano, a Diretoria da CTC redefiniu seus cargos diretivos, para cinco, com as seguintes denominações: Diretor-Presidente, Diretor-Superintendente, Diretor Industrial, Diretor Administrativo e Diretor Comercial.

As instalações de parque têxtil da CTC foram construídas rapidamente, e no início da década de 1970, de um total 42.240 m² previstos em seu projeto de implantação, 9.382 m² já estavam concluídos, sendo: o depósito de juta, o refeitório, a escola para os dependentes de seus funcionários, o pátio interno, portão, entre outras dependências menores.

Com a finalização da obra para abrigar, especificamente, a fábrica, foram espalhados umificadores, tanto na seção de fiação, quanto na de tecelagem, para proporcionar umidade constante ao salão, possibilitando boas condições de trabalho para o setor de tecelagem. Ademais, as máquinas e os equipamentos pertencentes ao processo de fiação, foram colocados e organizados em ambientes separados, de forma a evitar que os resíduos da fibra, que se desprendem durante esse processo, prejudicassem as seções posteriores, como a de tecelagem, costura, acabamento e prensagem.

Sobre essas máquinas, mediante acordo feito com as empresas fornecedoras, o Diretor-Industrial da CTC recebeu treinamento no próprio local onde as mesmas eram fabricadas, objetivando familiarizar-se com a sua operação, e assim, poder servir de multiplicador dos conhecimentos adquiridos, junto aos funcionários.

2.4.1 E por falar em SUDAM...

A SUDAM, autarquia federal criada pelo Governo Militar em 1966, em substituição à SPVEA, tinha como propósito revigorar o Plano de Valorização da Amazônia, que existia desde 1953, como cumprimento de preceito constitucional.

Além de planejar e coordenar a execução de ações federais voltadas à promoção do desenvolvimento da região, ainda era de sua responsabilidade, a concessão de benefícios fiscais ou de colaboração financeira às empresas que se estabelecessem na Amazônia, como forma de atrair investimentos para a região e gerar empregos, sendo determinante para a instalação de novas plantas industriais.

Com a reformulação em 1963, em lei específica, da política de incentivos fiscais⁷⁰, os empreendimentos econômicos localizados na Amazônia, sendo por ela considerados de interesse para o desenvolvimento da região, poderiam contar tanto com a isenção, quanto com a dedução de 50% do imposto de renda de pessoa jurídica⁷¹.

Ademais, a mesma lei que instituiu a SUDAM, também criou o Fundo de Investimentos Privados da Amazônia (FIDAM), com recursos para a aplicação de créditos à iniciativa privada, tanto para a implantação de empresas voltadas a favorecer economicamente a região, preferencialmente as indústrias voltadas ao beneficiamento de matéria-prima regional, quanto para financiar pesquisas em recursos naturais e agrícolas da área.

A partir de 1968, os projetos voltados a empreendimentos agropecuários assumiram a liderança absoluta dentre os apresentados à autarquia, concentrando-se no sul do Pará, norte de Goiás e Mato Grosso. Dessa forma, a SUDAM disciplinou a aplicação dos recursos oriundos da lei de incentivos fiscais, aprovando em reunião do seu Conselho Deliberativo (CONDEL), um dispositivo legal, com o objetivo de evitar a concentração exagerada dos investimentos, tanto setorial, quanto geográfica, sem desconsiderar, contudo, os benefícios normais das economias externas, geradas da aglomeração da atividade econômica.

Com essa medida, a Superintendência passou a observar os seguintes fatores ao analisar um projeto: capacidade empresarial, disponibilidade de recursos próprios, infraestrutura econômica, tecnologia, mão-de-obra qualificada, eficiência do mecanismo de captação de recursos, crédito bancário, estabilidade política e social (SUPERINTENDÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA, 1968).

A lei que tratava sobre a concessão de incentivos fiscais em favor da Amazônia, teve como principal característica a liberdade que conferia às pessoas jurídicas, cuja atividade estivesse voltada aos setores ligados à indústria, a agricultura, a pecuária e aos serviços básicos, pois além de isentá-la do imposto de renda e de taxas federais, dava isenção de impostos e taxas referente à importação de máquinas e equipamentos e de bens que tivessem sido doados por entidades estrangeiras (MONTEIRO, 1997).

⁷⁰ O objetivo dessa política fiscal era aumentar o estoque de capital da Amazônia, desenvolvendo a economia através dos setores primário e secundário (projetos industriais e agropecuários) e gerando novos empregos.

⁷¹ No que se refere às políticas de incentivos fiscais para a região, em 1963, foi estendido à Região Amazônica o sistema de incentivos fiscais, instituído pelo art. 34, da Lei n 3.995/61, modificado, posteriormente pela Lei 4.239/63.

A CTC foi um dos primeiros empreendimentos do setor privado a usufruir dos benefícios fiscais e financeiros oferecidos pelo Governo Federal⁷², para dinamizar as atividades econômicas na Amazônia.

Para que uma empresa pudesse conseguir esses benefícios⁷³ ela teria que elaborar e protocolar uma carta-consulta⁷⁴ na autarquia, para ser analisada por uma equipe técnica multidisciplinar. Caso fosse constatada a sua viabilidade econômico-financeira, essa carta de intenção seria enquadrada nas normas do FINAM, sendo comunicado de que em um prazo de 180 dias, a empresa poderia apresentar o seu projeto, estando este, obrigatoriamente, de acordo com as normas dos incentivos fiscais⁷⁵ da SUDAM.

Na SUDAM, o projeto seria analisado, segundo a sua natureza, por técnicos de diferentes especialidades, pertencentes ao Departamento de Administração de Incentivos, bem como, pela Procuradoria Geral da autarquia. Tendo recebido parecer favorável dos setores técnico e jurídico, este era apreciado pelo Conselho Deliberativo⁷⁶ da SUDAM, que aprovava ou não o pleito formulado pela empresa.

Todo projeto tinha um período de carência (dependendo da sua natureza), para que o DAI fizesse sua primeira fiscalização, objetivando saber se a empresa estava adaptada e se já havia sido iniciado ao menos 20% do seu projeto. Para projetos agropecuários a carência era de doze meses e para projetos industriais era de seis meses. Caso estivesse tudo de acordo, ocorria a segunda liberação.

Para melhor compreender como era esse processo, cabe aqui alguns esclarecimentos. A primeira liberação de recursos financeiros para a empresa independia de fiscalização, pois o objetivo era que a empresa pudesse iniciar a execução de seu empreendimento, junto com o seu próprio recurso. O prazo para a liberação ser concluída já estava expresso no cronograma de execução do projeto, podendo ser feito uma revisão no cronograma prolongando-o, quer

⁷² “Os recolhimentos iniciais das deduções do imposto de renda, ainda incipientes, ocorreram em 1963. Os primeiros projetos a utilizarem esses recursos foram aprovados pela SPVEA, em 1964”. Ver o texto intitulado “Os incentivos fiscais na Amazônia”, elaborado pela SUDAM (1968, p. 11).

⁷³ Informação obtida em entrevista gentilmente concedida em 23.06.2008, pelo Engenheiro Agrônomo Lúcio Macedo, técnico da atual SUDAM e ex-Diretor do Departamento de Análise e Controle (DAC), do Departamento de Administração e Incentivos (DAI), à época da primeira SUDAM.

⁷⁴ Carta-Consulta: é um documento que mostra a intenção da empresa em adquirir os benefícios do Fundo.

⁷⁵ Resolução nº 7.077, 16 de agosto de 1991, do Conselho Deliberativo da SUDAM, aprovou o "Regulamento dos Incentivos Fiscais Administrados pela SUDAM".

⁷⁶ O Conselho Deliberativo da SUDAM funcionava como um colegiado de atribuições normativas, integrado por 29 membros, representantes de todos os Ministérios Civis, do Estado Maior das Forças Armadas (EMFA), dos Governadores dos Estados e Territórios da Amazônia Legal e de instituições federais com atuação na área. O CONDEL foi instalado no dia 05 de fevereiro de 1968.

seja por fatores adversos à empresa, ou pela própria SUDAM, como mudança da moeda, inflação, entre outros de igual relevância, mas sem alterar o valor dos recursos.

Toda alteração que mexesse na estrutura do projeto, a empresa deveria comunicar à SUDAM, para ser apreciadas pelo CONDEL, para que este as autorizasse ou não, como por exemplo: troca de controle acionário, re-localização da empresa, ingresso de acionistas, entre outros. Caso a empresa não comunicasse o fato à SUDAM para deliberação do Conselho, ou no caso deste não ter autorizado a mudança e mesmo assim a empresa o fizesse, o projeto teria a sua aprovação revogada, e conseqüentemente, o gozo de seus efeitos.

As demais alterações sem a mesma importância poderiam ser sugeridas pela própria equipe técnica da SUDAM ou da empresa, como por exemplo, a troca da marca de um veículo. Mesmo assim, teria que ser obrigatoriamente formalizado à SUDAM, tendo esta o poder de decidir. Caso um técnico da autarquia, no ato de sua fiscalização, verificasse alguma modificação, ele faria um registro em seu relatório, e orientaria a empresa para comunicar oficialmente a Superintendência sobre a modificação, solicitando a anuência com justificativa fundamentada.

A empresa era previamente comunicada dessas fiscalizações, até mesmo com o propósito de que pudesse manter atualizados os seus registros físico-contábeis, bem como para verificar se ela estava em condições de receber o Certificado de Empreendimento Implantado (CEI), que só seria emitido, caso ela conseguisse manter o nível de operação em alta, dando sustentabilidade econômica e financeira ao projeto.

Esse certificado era importante para a empresa, pois ao recebê-lo, esta poderia apresentar um novo projeto, ou uma proposta de ampliação ou de modernização da mesma empresa. Expressava, acima de tudo, o alcance dos objetivos previstos e partir de então, a empresa não era mais fiscalizada. Mesmo assim, durante 10 anos, ela deveria apresentar um relatório sobre suas atividades.

No período da SUDAM a empresa poderia gozar, além dos benefícios da colaboração financeira, os benefícios da isenção ou a redução de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ), após entrar em operação e comprovado através de ato declaratório emitido pela autarquia.

3 A PERSISTÊNCIA E A DETERMINAÇÃO MARCANDO CADA ETAPA DE CRESCIMENTO (1970-2006)

3.1 AO LONGO DE SUA HISTÓRIA

No início de 1969, a CTC encaminhou à SUDAM, um novo projeto objetivando a reformulação e ampliação de seu parque industrial⁷⁷, em virtude da elevação da taxa cambial e do aumento dos preços no mercado interno e da produção⁷⁸.

Para concordar com essa nova solicitação dos dirigentes da companhia, a SUDAM considerou as projeções e recomendações contidas no estudo elaborado por sua equipe de planejamento, intitulado *As fibras sintéticas e o futuro da economia da juta*, onde é mencionando o fato de existir no Brasil uma demanda insatisfeita para sacos e telas de aniagem, tão utilizados naquela década. Ademais, outros pontos também foram considerados, tais como:

- O aumento no consumo de matéria-prima regional;
- A pretensão de ser uma indústria têxtil em melhores condições operacionais para elevar sua produtividade e qualidade, necessitando, para tanto, da aquisição de novas máquinas a serem importadas, com maior capacidade de produção, o que, conseqüentemente, acarretará a aquisição de mais empregados para operá-las;
- A participação direta no desenvolvimento da região, contribuindo para elevar os padrões econômico e social.

Em 1970, embora faltasse concluir algumas obras, como: o depósito de juta, o refeitório para os funcionários, que já estavam em número de 400 empregados, escola para os seus dependentes, obras no pátio interno, entre outras instalações, a empresa já estava com uma produção de 1.200 t/ano.

Com a preocupação de aprimorar seus conhecimentos e de elaborar produtos cada vez melhores e em condições seguras, por ser uma indústria composta de máquinas atípicas e de risco, apresentando uma engenharia complexa, após ter encaminhado seu diretor-industrial para um estágio no exterior, a CTC enviou, também, seu engenheiro mecânico, capacitando-o para dirigir o Setor de Manutenção da fábrica.

⁷⁷ Atualmente o Parque Industrial da CTC está constituído de: galpões para tecelagem, fiação e costura; escritórios; depósito de juta; depósito de produtos; caldeira e gerador; cabine primária; corpo central; abrigo para carros; creche; ambulatório; abrigo para caminhões; poço artesiano; garagem para bicicletas e motos; depósito de matéria-prima; abrigo pessoal; batedor de borra; refeitório.

⁷⁸ A aprovação do projeto de reformulação e ampliação da CTC ocorreu na 15ª Reunião Ordinária do CONDEL da SUDAM, realizada no dia 13 de junho de 1969. Acervo da DGFI, Gerência Regional, Belém (PA).

Na linha de condução do seu grupo empresarial, os dirigentes da CTC coadunavam-se com o pensamento de Alfred Marshall, considerado por muitos estudiosos, como o precursor da abordagem contemporânea de capacitações organizacionais, por acreditar ser crucial o acúmulo de conhecimentos e habilidades em uma organização, não só para mantê-la produtiva e eficaz, mas para resolver os mais variados problemas que vão surgindo no decorrer de sua existência (KERSTENETZKY, 2003; MARSHALL, livro IV, 1996).

Em 1971, a indústria já possuía 135 máquinas (teares), sendo 95 antigos (transferidos do Jutificio São Francisco) e 40 modernos, importados quando da ampliação de seu projeto. Entretanto, a capacidade dos equipamentos mais antigos, que se encontravam obsoletos, não conseguia produzir o suficiente para atender a demanda, devido a sua baixa eficiência.

Assim, a diretoria da CTC achou por bem modernizar totalmente seu setor de tecelagem, com o intuito de eliminar os pontos de estrangulamentos ocorridos no processo industrial, em decorrência desses equipamentos, recorrendo à SUDAM para que autorizasse a reformulação técnica e a adequação financeira para execução de tal objetivo. Procedimento de praxe exigido pela autarquia, que considerou pertinente o pleito, aprovando-o⁷⁹.

Em reunião com o corpo de acionistas da empresa⁸⁰, para justificar a necessidade de modernizá-la, o Presidente da companhia esclareceu que o mercado nacional de sacaria pesada, encontrava-se em um período de franca expansão, em decorrência da política de preços mínimos adotada pelo Governo Federal, para o financiamento da produção de gêneros básicos (trigo, soja, café, arroz e feijão), provocando o aumento considerável da safra, o que acabaria por demandar um volume maior de sacaria para armazená-la, ou seja, recorrer às indústrias de juta.

Em 1972, os teares antigos da CTC foram substituídos com o que de mais avançado havia no campo da tecnologia para indústrias têxteis, duplicando a sua produção para 2.200 t/ano⁸¹, aumentando o número de funcionários para 619. Esse crescimento ocorreu mesmo diante das adversidades, entre elas: a intensa competitividade, carência de matéria-prima nacional e a falta de mão-de-obra especializada.

⁷⁹ A empresa teve aprovado seu Projeto de Adequação Financeira e Reformulação Técnica, mediante a Resolução nº 1.129, de 14.01.1972, da 46ª Reunião Ordinária do Conselho Deliberativo da SUDAM. Acervo da DGFI, Gerência Regional, Belém-PA.

⁸⁰ Ata da Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 18.09.1971, com registro na JUCEPA de nº 2856/71, de 22.10.1971.

⁸¹ Informações sobre a produção e consumo de fibras da CTC foram fornecidas por Hélio Meirelles, Diretor-Financeiro da CTC, via e-mail, em 29.07.2008.

No ano de 1974, muito embora algumas indústrias de aniagem já estivessem trabalhando, também, com as fibras sintéticas, a CTC permaneceu somente com o beneficiamento das fibras naturais, preocupando-se em encontrar uma solução técnica para o problema do cultivo da juta/malva, que devido a uma série de problemas, não conseguia abastecer o mercado nacional em quantidade suficiente, além de sua qualidade não ser das melhores, o que acabava abrindo espaço para as fibras de origem indiana (assunto melhor abordado no item 3.4).

Assim, implantou no município de Irituia, no estado do Pará⁸², um projeto-piloto em bases modernas e racionais, que consistia basicamente em: limpeza do terreno feito com trator de esteira leve; correção de acidez do solo; aração com grade pesada; adubação e plantio mecanizado; corte das hastes com segadeira; utilização de máquinas que são utilizadas para o corte, enfeixamento e descorticação do rami (INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS DA AMAZÔNIA, 1976).

Foi uma iniciativa que serviu de modelo para que outras indústrias percebessem a importância de participar ativamente da cadeia produtiva da juta, tendo sido, inclusive, motivo de sondagem por parte do IFIBRAM, para a real possibilidade desse projeto ser ampliado e desenvolvido em outros lugares.

Estando capitalizada, a Companhia pode construir e fundar em 1975, na cidade de Castanhal, a Escola de Primeiro Grau “Brenno Pacheco Borges”, com recursos da própria CTC e dentro das exigências e das normas educacionais legais, com capacidade para atender, gratuitamente 500 alunos, funcionando em 3 turnos e com 4 salas de aula. O intuito foi o de oferecer mais um espaço de ensino formal, não só aos filhos de seus funcionários, como para a comunidade, contribuindo para elevar o nível educacional dos habitantes daquela cidade.

No mesmo ano, passou a oferecer, também, sem ônus a seus funcionários e dependentes, atendimento médico e odontológico.

⁸² Informação encontrada em Ata da Assembléia Ordinária de 28.02.1974, registrada na JUCEPA com o n. 360/74, de 30.04.1974.



Fotografia 9 - Escola de Primeiro Grau “Brenno Pacheco Borges”

Fonte: CTC (1975)

Ressalta-se que o ano de 1975 foi difícil para a agricultura nacional, e conseqüentemente, para as indústrias têxteis de fibras naturais, devido à redução nas safras brasileiras de cereais, café e cana-de-açúcar, em decorrência das geadas e estiagens ocorridas no país, resultando em uma das maiores crises de venda de sacarias de aniagem já sofrida pelas indústrias, com o acúmulo de estoque de cerca de 50 milhões de sacos.

Em 1976, a Companhia formulou um novo pleito à SUDAM, aprovado no ano seguinte⁸³, para continuar seu processo de modernização, preocupando-se em formar grandes estoques por ocasião da safra, uma vez que sua matéria-prima principal (juta/malva) é um produto sazonal, estando sujeito às intempéries.

A idéia da CTC era elevar a capacidade tecnológica de seu parque fabril, com a compra de duas máquinas mais evoluídas e importadas, sendo uma para o aproveitamento de resíduos, visando reduzir o desperdício de matéria-prima e outra para cortar e dobrar a tela, corrigindo, assim, o estrangulamento na fase final de produção.

Ressalta-se que em 1976, as indústrias de aniagem contaram com o auxílio do Governo Federal que autorizou o ensacamento do açúcar cristal em sacos de juta, aumentando a demanda, permanecendo alta até o final da década.

⁸³ Aprovação mediante Resolução n. 2962, do Conselho Deliberativo da SUDAM, em sua 110ª Reunião Ordinária, realizada no dia 27 de maio de 1977, São Luiz- MA. O projeto foi analisado dentro das normas do Fundo de Investimentos da Amazônia (Finam), criado pelo Decreto-Lei nº 1376/74, e cuja responsabilidade de sua administração cabia a Autarquia (SUDAM, 1979, p. 9). A partir daí, a CTC passou a receber, além da colaboração financeira, a isenção de 100% de Imposto de Renda Pessoa Jurídica. Em seus pareceres, a Superintendência reconhecia a boa administração dos dirigentes da CTC, bem como, a penetração e aceitação de seus produtos no mercado. Informações contidas no Processo nº 05136/76, Parecer DAP/DAÍ Nº 020/77. Acervo da DGFI, Gerência Regional, Belém (PA.)

No período 1982-1983, as empresas indianas conseguiram exportar para o Brasil, uma grande quantidade de sacaria de aniagem (seis milhões), devido à pressão dos açucareiros de Pernambuco, provocando o fechamento de 10 fábricas de aniagem no Brasil⁸⁴.

Em 1984 a Companhia sofreria um duro golpe, o falecimento de seu fundador, Brenno Pacheco Borges, passando o comando da empresa para o seu filho Oscar. Mesmo sob esse forte impacto, a empresa continuou a se expandir construindo mais dois galpões industriais, um Centro Esportivo-Social para os seus funcionários (com uma área de 17.000 m², duas piscinas, campo de futebol gramado, quadra de vôlei e de futebol, entre outras dependências) e mais quatro salas de aula para sua escola.

Em 1985, a Fábrica S. Luiz Durão foi incorporada⁸⁵ à CTC, aumentando, assim, sua capacidade produtiva, vindo comprovar os estudos feitos anteriormente pelo Grupo Brenno Pacheco Borges, sobre as vantagens e desvantagens de se instalar uma empresa na Amazônia. Isto porque, a empresa do Rio de Janeiro estava operando com um elevado custo de produção, em virtude dos gastos com matéria-prima adquirida na Região Amazônica.

Sendo a CTC e a Fábrica São Luiz Durão controladas pelo mesmo grupo empresarial, não foi difícil canalizar para a primeira, os clientes desta última, sobretudo porque seriam beneficiados por preços mais compensadores. Esses acontecimentos ocorreram dentro de uma década altamente desfavorável às indústrias de aniagem no Brasil (explicitados no item 3.2).

No ano de 1986, a CTC cogitou a possibilidade de trabalhar, também, com fibras sintéticas⁸⁶, devido a fatores, tais como: os custos mais baixos para a fabricação de sacaria de prolipropileno, a diversificação da sua atividade a partir da utilização de mais um tipo de matéria-prima e a redução da demanda nacional por sacaria de juta, em virtude da expansão do mercado de embalagem plástica.

Assim, a empresa encomendou um estudo técnico e de mercado, para verificar qual era real possibilidade de se construir um novo parque fabril, utilizando prolipropileno, e sendo este, localizado próximo de um pólo petroquímico. Todavia, como no decorrer desses

⁸⁴ Informação em Ata da Reunião do Conselho de Administração da CTC, realizada em 06.12.2005, JUCEPA NIRE 15300007259.

⁸⁵ O pleito da CTC foi formulado à SUDAM em 1979, e aprovado mediante Resolução n. 5.106, do Conselho Deliberativo da SUDAM, em reunião realizada em Manaus, em 30.07.1982.

⁸⁶ Informação em Ata da Reunião do Conselho de Administração, realizada em 22.10.1986, registrada na JUCEPA n. 002450, de 22.12.1986.

estudos⁸⁷, o cenário econômico brasileiro encontrava-se com uma inflação alta, a CTC desistiu de levar avante esse novo empreendimento. A partir de então, esse assunto não mais foi tema de discussão.

Nova atualização financeira foi solicitada à SUDAM e autorizada por ela em 1987⁸⁸, e nesse mesmo ano, a companhia adquiriu um galpão em Manacapuru (AM), para atender o grande volume de compras de sua matéria-prima principal feita naquela região. Para cortar os gastos desnecessários extinguiu as filiais localizadas em Recife (PE), Manaus (AM), Oriximiná (PA) e Belém (PA) (destinadas a dar suporte administrativo à fábrica).

Naquele ano, a companhia contratou mais funcionários, passando a contar com 694 pessoas, recrutadas na própria região, conseguindo alcançar uma produção de 4.400 t/a.

Em 1992, a CTC passou a produzir 5.400 t/a, aumentando para 6.200t/a, no ano de 1995, com a aquisição de algumas máquinas da indústria Brasiljuta, fechada em 1992. O número de funcionários já somava 872 pessoas.

No ano de 1997 a CTC enfrentou uma série de problemas não só com o seu maquinário, mas também, com as falhas no fornecimento de energia elétrica e com os programas de informática que a empresa estava implantando problemas esses, que afetaram sobremaneira os setores administrativos e de produção⁸⁹.

A essa altura como a CTC já estava com seu empreendimento totalmente implantado e operando, a SUDAM realizou fiscalização, com o objetivo específico de fornecer a ela, o Certificado de Empreendimento Implantado (CEI), o que veio a ocorrer no mesmo ano⁹⁰.

Entre 2003 e 2004, em virtude de alguns acontecimentos, como: a política *antidumping*⁹¹ implementada pelo Governo Federal para frear as importações de produtos estrangeiros, a redução ou irregularidade na distribuição de sementes para os plantadores, e ainda, da carência de chuvas no estado do Amazonas, responsável por 80% da safra nacional,

⁸⁷ Esses estudos foram concluídos somente em 1988. Informação em Ata da Reunião das Assembléias Ordinárias e Extraordinárias 29.04.1988, registrada na JUCEPA nº 000738, de 24.05.1988.

⁸⁸ Informação contida no Processo SUDAM nº 005221/87, aprovada mediante Resolução 2.525/76, do CONDEL/SUDAM. Acervo do Arquivo da Gerência do Departamento de Gestão, dos Fundos de Investimento (DGFI), Gerência Regional, Belém (PA).

⁸⁹ Informação em Ata da Reunião Geral da Assembléia Extraordinária de 14.02.1998.

⁹⁰ Empreendimento aprovado pelo CONDEL da SUDAM, na 258ª Reunião Ordinária, realizada em 24.07.1997, Resolução nº 8543/97, com emissão de CEI e Renegociação de Débitos de Debêntures Inconvertíveis.

⁹¹ Direito *antidumping* é um acréscimo de valor de natureza compulsória e não tributária aplicada às importações realizadas a preços de *dumping*, com a finalidade exclusiva de neutralizar prejuízos à indústria nacional. Disponível em http://www.cines.org.br/servicos/perguntasfrequentes/perguntasfrequentes_materia.php?cd_materia=67&cd_site=22. Acesso em 20 jun. 2008.

provocaram uma drástica redução na produção das indústrias de aniagem existentes, piorando em 2005, levando o mercado nacional a enfrentar um período de desabastecimento.

Assim, em face dos problemas existentes no fornecimento da fibra nacional, um grupo de dirigentes da CTC procurou a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, para discutir essa problemática, expondo a necessidade de importar as fibras de Bangladesh, com vistas a suprir a demanda nacional, o que foi autorizado.

Ainda em 2005, foi firmado um acordo de cooperação entre a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), Instituto de Fomento à Produção de Fibras Vegetais da Amazônia (IFIBRAM) e a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), para uma ação conjunta objetivando fomentar a produção de fibras nacionais⁹².

Muito embora essa iniciativa tenha sido importante para regularizar o setor, a mesma não foi suficiente para que a CTC se abastecesse somente com a fibra nacional, tendo que importar, isto em virtude do alto consumo da companhia, que se preparava para as grandes safras de café e de batata. Como isso não ocorreu, a CTC teve que reduzir a produção e estocar o produto acabado o que não acontecia há tempos, registrando, e de 8.000 t/a em 2004, caiu para 7.600 t/a em 2005 (Gráfico 01).

Outro fato relevante é que devido à insistência dos empresários indianos em entrar no mercado brasileiro com o produto acabado (fios, telas, sacarias), a companhia recorreu novamente ao Governo Federal, para que fossem implementadas barreiras mais rigorosas, mesmo não considerando a Índia um risco a curto prazo.

Internamente a CTC ainda teria que administrar os graves problemas decorrentes dos sinistros ocorridos em sua fábrica, mais especificamente, os três incêndios de grandes proporções, destruindo, em todas as vezes, o seu depósito de matéria-prima principal, causando enormes prejuízos à empresa, sendo o primeiro em 1988, depois em 2002, e por último e o mais grave, ocorrido em 2005.

No ano de 2005, a empresa recorreu ao Governo do Pará para que acompanhasse a política de incentivos referente ao ICMS praticada pelo estado do Amazonas, o que foi

⁹² Informação em Ata da Reunião do Conselho de Administração, realizada em 06.06.2005, JUCEPA NIRE 15300007259.

atendido, e até hoje a Companhia e outras empresas no Pará têm um tratamento diferenciado quanto ao ICMS⁹³.

O Gráfico 1 demonstra a produção da CTC desde a data da sua fundação (1968), com 1.800 t/a, vindo a alcançar no ano de 2006, a produção de 10.408.144 t/a.

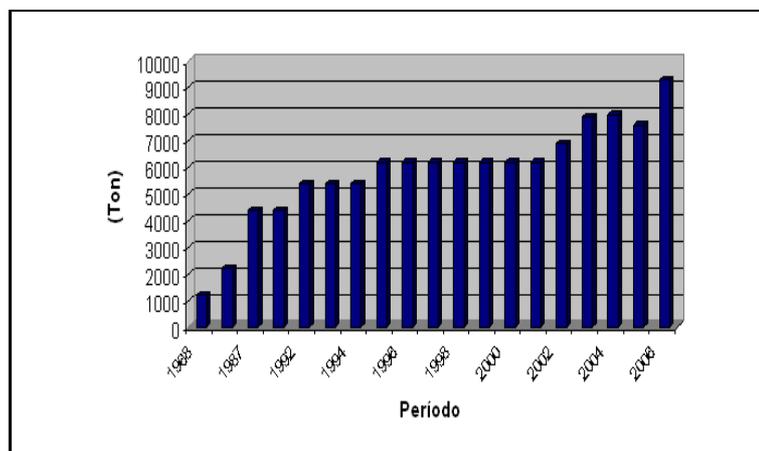


Gráfico 1 – Produção da CTC, de 1968 a 2006

Fonte Elaborado por Cassio Nobre (2008)

Para a CTC, mesmo diante das adversidades, a qualidade de seus produtos sempre esteve em primeiro lugar, conseguindo com isso, manter a fidelidade de seus clientes. Conseguiu incrementar a venda de fios, já que a venda de telas nunca foi uma questão preocupante. Quanto à venda de sacarias, como esse tipo de negócio depende, principalmente, das safras de produtos agrícolas, a perspectiva de boas safras levou-a a operar sem reservas, ocorrendo também, o contrário, nos períodos de crise da agricultura nacional.

O processo de modernização e inovação foi uma constante e já no final de 2005, comprou uma máquina retorcedeira, de procedência espanhola, para que o trabalho de retorção fosse o mais eficiente possível.

Penrose (2006, p.75) considera que a busca de oportunidades é uma decisão que cabe ao empresário, pois segundo ela,

[...] A firma empreendedora, se for grande, irá destinar permanentemente parte de seus recursos para a tarefa de investigar possíveis vias de expansão lucrativa, agindo em função do pressuposto, talvez sustentado pela experiência pregressa, de que sempre pode haver oportunidades para um

⁹³ Informações fornecidas por Oscar Borges, Diretor-Presidente da CTC, constando em Ata do Conselho de Administração, realizada no dia 06.12.2005.

crescimento lucrativo, ou de que a expansão é necessária num mundo competitivo [...].

No entanto, a Companhia se sente desamparada dentro do setor têxtil brasileiro, sem uma política específica para desenvolver e apoiar a cadeia produtiva da juta no Brasil, bem como, de uma política que venha disciplinar o uso dos diferentes tipos de embalagens existentes no mercado brasileiro.

Segundo o Presidente da CTC⁹⁴, pelo potencial demonstrado com produção da semente e na cultura das fibras amazônicas, e ainda, pelo consumo de fibras (nacionais e importadas) só da CTC, é mais do que viável e necessário, que os governos implementem medidas legais de incentivo, apoio e proteção, com ações efetivas, para que o setor seja melhor assistido, e enfim, modernizado, oferecendo uma matéria-prima em quantidade e qualidade para suprir a demanda, diminuindo, assim, a presença de produtos estrangeiros no país, no caso, importação da fibra asiática, ao tempo em que contribui para reduzir o consumo de fibras sintéticas.

O Gráfico 2 demonstra essa assertiva, pois a CTC, já no ano de 1996, consumia, incluindo fibras nacionais e importadas, uma média de 5.168.550 t/a. Muito embora o consumo não demonstrasse grande monta, este permaneceu em crescimento nos anos que se seguiram, mesmo com as crises ocorridas na cadeia produtiva. Tanto é que, em 2002, já apresentava um consumo de 8.043.420 t/a, pulando em 2005, para 10.500,291 t/a.

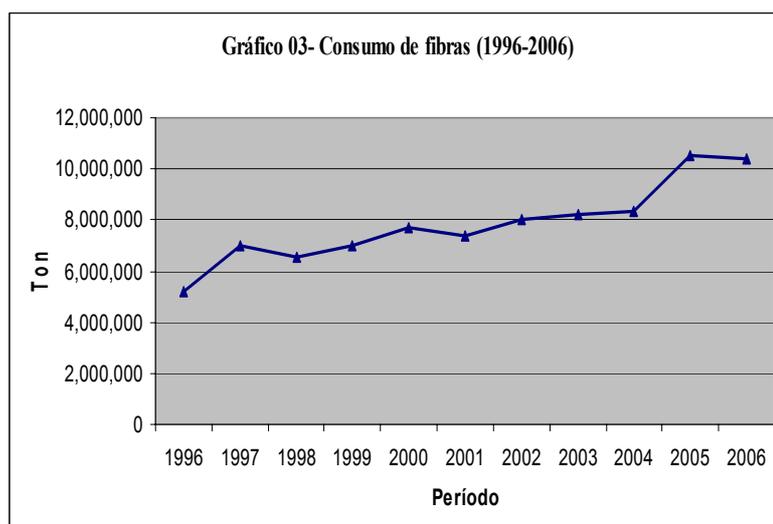


Gráfico 2 – Consumo de fibras (1996-2006)
 Fonte: Elaborado por Cassio Nobre (2008)

⁹⁴ Informação obtida com Oscar Borges, via e-mail, 15.06.2008.

Ademais, a cadeia produtiva da juta na Amazônia, ante as peculiaridades regionais, assume conotações de ordem socioeconômica e geopolítica relevantes, ao fixar o homem à terra, dando-lhe condições de emprego e renda, sem desconsiderar, ser uma atividade com grande responsabilidade ambiental.

Sobre os produtos de juta de origem asiática, por si só já é bem difícil contê-los, pois como nos países do continente asiático, especificamente Índia e Bangladesh, existe uma grande parcela de desempregados, essa mão-de-obra é utilizada intensivamente, além da utilização de menores de idade nesse tipo de atividade. Acrescido a isso, está o fato de que nesses países, o empregado não é amparado por leis trabalhistas. São fatores que tornam o trabalho barato, reduzindo os custos da produção, lançando-se no mercado internacional a preços competitivos.

3.2 A CRIAÇÃO DO INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS DA AMAZÔNIA

O Instituto de Fomento à Produção de Fibras Vegetais da Amazônia (Ifibram) é uma entidade civil, de caráter privado e sem fins lucrativos, fundada em 24 de outubro de 1974, por iniciativa das 27 indústrias de aniagem existentes no país, naquela época, com o objetivo de representar sua palavra e sua ação, no campo da produção de fibras e atuando em toda Amazônia Legal.

O que motivou a criação do Ifibram foi que o setor industrial de juta, analisando a problemática das fibras na Amazônia, com a intenção de solucionar definitivamente seus estrangulamentos, constatou que eram questões que deveriam ser vistas como um sistema, envolvendo a produção de semente, a produção de fibra e a comercialização de manufaturados, ou seja, a cadeia produtiva da juta como um todo.

Dessa forma, a primeira providência seria definir a extensão da cadeia, fixando o seu início na produção de semente e delimitando, como ponto final, a boa comercialização dos produtos industrializados. O setor industrial, enquanto parte do sistema e sofrendo os efeitos de todos os seus problemas, resolveu aprofundar um pouco mais em sua análise.

Verificou-se que mais de 10 indústrias estavam envolvidas diretamente em alguns aspectos do desenvolvimento do setor de produção de fibras, esforçando-se para bem agilizar suas atividades, constatando a inexistência de alguns pontos: maior integração, objetivo

central a ser seguido e visão comum da cadeia da juta, na Amazônia. Concluíram, portanto, que estas poderiam ser a causa da pouca rentabilidade desses esforços.

As ações conjuntas entre o setor produtivo, as indústrias e o poder público, teriam muito mais força e vez para tentar equilibrar e estimular a cadeia, do que atuando de forma isolada. Também foi observado que a falta de integração entre os agentes envolvidos piorava ainda mais a situação.

Assim foi criado o Ifibram, uma instituição com legitimidade para representar o setor juteiro, envolvendo a produção, o beneficiamento e a comercialização dessas fibras naturais, atuando de forma objetiva, racional e continuada na Amazônia Legal (INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS DA AMAZÔNIA, 1976).

Para mantê-lo, foram estabelecidas anuidades variáveis, a cada associado, em função do seu capital social, ao mesmo tempo, admitidas outras fontes de recursos, como: donativos e subvenções.

Originalmente, o Ifibram foi composto da seguinte estrutura:

- 1- Estrutura volitiva: Assembléia Geral das Indústrias Associadas.
- 2- Estrutura diretiva: um Diretor-Presidente, quatro Vice-Presidentes, um Diretor-Regional, um Tesoureiro e um Vice-Tesoureiro.
- 3- Estrutura executiva: um Secretário Executivo (sede em Belém), Delegado Regional (sede em Manaus).

Após a criação do Instituto, em 1975 foi realizado na cidade de Manaus (AM), um Seminário sobre Fibras Vegetais na Amazônia, para a elaboração de um Programa de Tecnologia para as Culturas de Juta e Malva, período de 1975-1979, com a participação de industriais, produtores, agentes financiadores e de técnicos dos seguintes órgãos: Centro de Pesquisas Agropecuárias do Trópico Úmido (CPATU), Banco da Amazônia (BASA), Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER) (INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS DA AMAZÔNIA, 1975).

Durante o evento os participantes foram unânimes em afirmar que desde a entrada da cultura no país, até a instalação da primeira indústria nacional, os problemas da cadeia produtiva da juta permaneciam os mesmos, piorando a cada ano (fato citado no item 1.1.1).

O setor sentia-se desprotegido, em face da inexistência de fluxo de informações geradas pelas pesquisas dos órgãos governamentais, como também, pela falta de uma política

de incentivo e apoio, necessários à racionalização e ao desenvolvimento da produção das fibras, sendo esta, realizada em bases tradicionais e sem qualquer tecnologia, principalmente nas fases finais do cultivo, como: colheita das hastes, descorticação, maceração e secagem das fibras.

Dentre as principais propostas aprovadas no seminário, vale destacar: pesquisas para subsidiar a elaboração de um plano diretor para a cadeia produtiva da juta; mecanização da colheita para reduzir o esforço físico e as condições de insalubridade; formação de usinas de produção de sementes; oferta de fibras em quantidade suficiente e de boa qualidade, com vistas a eliminar a necessidade de importação; custos compatíveis com a capacidade e exigência das indústrias e políticas agrícolas de apoio às culturas de juta e malva.

Segundo o Secretário Executivo do Ifibram, o engenheiro agrônomo Arlindo Leão⁹⁵, nos anos que se seguiram, o Instituto realizou uma série de eventos e ações para incrementar e resolver os problemas mais urgentes da cadeia, principalmente os de caráter interno, sem no entanto, alcançar todos objetivos.

O Secretário explicita que muito embora tenha sido verificado, durante todos esses anos, o esforço de vários órgãos governamentais e da iniciativa privada, para solucionar os problemas e melhorar a produção das culturas da juta/malva e das indústrias de aniagem, estas foram mais de caráter isolado e sem fazer parte de um programa governamental para o setor. Questão essa causada pelo excesso de burocrática ou de terem se perdido com o término de mandatos eletivos, sofrendo de um mal político comum que é a solução de continuidade.

Como exemplo de ações que não foram adiante, ele cita algumas: a necessidade urgente e a viabilidade técnica constatada desde 1975, para a introdução de máquinas no processo de descorticação, mas que nunca foram efetivamente introduzidas; adaptação das normas de crédito ao meio amazônica, até com agências móveis (iniciado em 1960, sem continuidade) e a experimentação de equipamentos mecânicos para a exploração da cultura, desenvolvidos já em princípios da década de 1970, com resultados animadores, mas não levados em frente.

Arlindo Leão considera que dentre as ações do Ifibram, merece destacar: participação no processo de produção de sementes e nos estudos que culminaram com a fixação dos atuais preços mínimos das fibras e das sementes; projeto experimental de

⁹⁵ Entrevistas com o Secretário Executivo do IFIBRAM, foram realizadas em 29.07 e 04.08.2008, na sede do Instituto.

produção de sementes de malva e juta para o Amazonas; participação nas pesquisas de mecanização da colheita de juta e malva.

Ledo (1978) ressaltou que a entrada da semente de juta na pauta de preços mínimos, das safras de 1975/1976/1977, foi em decorrência da atuação dos órgãos regionais ligados a esse tipo de segmento, em particular, o Ifibram e as diretorias estaduais do Ministério da Agricultura, dos estados do Pará e Amazonas (DEMA/PA e DEMA/AM), órgãos que também contribuíram com ações efetivas para melhorar a qualidade da fibra.

Embora o Instituto já estivesse atuando para promover o setor juteiro dentro da economia nacional, na década de 1980 a situação das indústrias de aniagem piorou consideravelmente, levando muitas delas a saírem do ramo ou a diversificarem com outro tipo de matéria-prima.

Para Homma (1995), o declínio da economia juteira se deu em virtude de fatores, tais como: a entrada das fibras químicas sintéticas no mercado, a instabilidade climática e a falta de incentivos. Afora as decisões do Governo Federal em favor das fibras sintéticas, que a essa altura já haviam se firmado no mercado brasileiro.

Para o Secretário Executivo do Ifibram, questões internas, como granelização⁹⁶, uso da sacaria de prolipropileno para embalagens de produtos agrícola, aliados a fatores externos, como a concorrência dos produtos subsidiados da Índia e Bangladesh, provocaram o colapso do setor, com o fechamento em ritmo acelerado, das indústrias de aniagem existentes no Brasil, a partir da década de 1980, conforme demonstrado nas Tabelas 14 e 15 e no Gráfico 3.

⁹⁶ Na década de 1970, a oferta brasileira de armazenagem a granel, foi incentivada com a criação do Cadastro Nacional de Unidades Armazenadoras (CIBRAZEM), a partir de 1975. Isto porque, constatou-se que a capacidade instalada desse tipo de armazenagem, aumentou em 40%, em apenas 3 anos- 1975: 10.760 t; 1976: 12.663; 1977: 15.394 t, enquanto que a oferta de armazenamento em sacaria aumentou, no mesmo período, apenas 9% - 1975: 24.416 t; 1976: 25.843 t; 1977: 26.626 t (LEDO, 1978 apud CIBRAZEM). Somado a isso, Ledo (1978) já previa incentivado pelo Programa Nacional de Armazenagem (PRONAZEM), a oferta a granel teria grandes possibilidades de absorver a produção brasileira de alimentos ensacáveis, na década seguinte.

Tabela 14 - relação das indústrias do setor de aniagem no Brasil (1970- 2000)

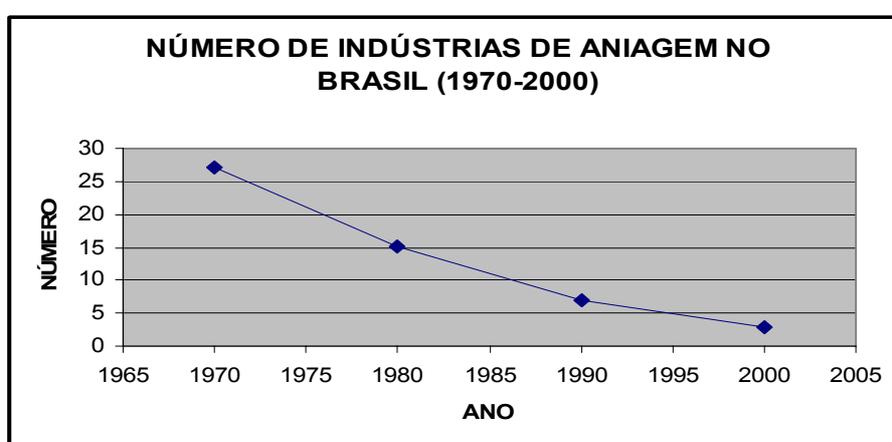
Nº	UF	INDÚSTRIAS	1970	1980	1990	2000
01		Fábrica de Tecidos São Antonio S. A.	X	-	-	-
02	RJ	Companhia União Manufatora de Tecidos	X	X	-	-
03		Fábrica São Luiz Durão S. A.	X	-	-	-
04		Companhia Amazônia Têxtil de Aniagem (CATA)	X	X	X	X
05		Companhia Têxtil de Castanhal (CTC)	X	X	X	X
06	PA	Fábrica Perseverança S. A.	X	-	-	-
07		Fiação e Tecelagem de Juta de Santarém (Tecejuta)	X	X	-	-
08		Pedro Carneiro S.A- Indústria e Comércio	X	X	X	-
09		Companhia de Aniagem Caçapava (Brasmentol Caçapava)	X	X	-	-
10		Companhia Jauense Industrial	X	X	X	-
11	SP	Fiação Jutafil S. A.	X	X	-	-
12		Jutacional- Jutifício Nacional Ltda	X	-	-	-
13		Indústria de Tapetes Bandeirantes S. A.	X	-	-	-
14		Indústrias Matarazzo do Paraná S. A.	X	-	-	-
15		Companhia Brasileira de Fiação e Tecelagem de Juta (Brasiljuta)	X	X	-	-
16		Companhia de Juta Parintins (Fabriljuta)	X	-	-	-
17		Empresa Industrial de Juta S.A (Jutal)	X	X	X	X
18	AM	Fiação e Tecelagem de Juta da Amazônia S. A. (Fitejuta)	X	X	X	-
19		Graziano Com. & Rep. Ltda	X	-	-	-
20		I.B. Sabbá & Cia. Ltda	X	-	-	-
21		Tecelagem T. Medeiros Importação e Exportação S. A.	X	-	-	-
22		Cia. Fábrica Yolanda	X	X	X	-
23	PE	Companhia Têxtil de Aniagem	X	X	-	-
24		Textifício Santa Maria Ltda	X	-	-	-
25	BA	Cia. Fabril dos Fiaes	X	-	-	-
26	RS	Jutifício Passofundense S. A.	X	-	-	-
27		Arrozeira Brasileira S. A.	X	-	-	-
28	PR	Indústria de Sacaria Itimura S. A.	-	X	-	-
29	MA	Têxtil Maranhense de Aniagem S. A.	-	X	-	-

Fonte: Arquivo IFIBRAM (2008)

Tabela 15 - número de indústrias de aniagem no Brasil (1970- 2000)

Estado	1970	1980	1990	2000
RJ	3	1	-	-
PA	5	4	3	2
SP	6	3	1	-
AM	7	3	2	1
P	3	2	1	-
BA	1	-	-	-
RS	1	-	-	-
PR	-	1	-	-
MA	-	1	-	-
Total	27	15	7	3

Fonte: Arquivo IFIBRAM (2008)

**Gráfico 3 – Número de indústrias de aniagem no Brasil (1970-2000)**

Fonte Elaborado por Cassio Nobre (2008)

O ápice do número de indústrias de aniagem no Brasil ocorreu na década de 1970, alcançando um total de 27 unidades, espalhadas pelo território nacional, concentrando-se nos estado do Pará, São Paulo e Amazonas.

Muito embora tenham sido abertas mais duas indústrias na década de 1980, sendo uma no Paraná e outra no Maranhão, houve o fechamento de 12 fábricas, demonstrando uma queda no setor de 44,44% , apresentando uma curva decrescente (Gráfico 3) nas décadas que se seguiram.

Com a abertura comercial ocorrida no País no início dos anos 1990 e com o plano de estabilização instituído em 1994, foi necessário que as organizações introduzissem profundas mudanças, tanto em termos de aparato tecnológico, quanto de estratégias de gestão, para poderem sobreviver sob o novo paradigma competitivo instituído (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000, p. 101).

Ressalta-se, que a partir de 1993, à medida que as importações subsidiadas cresciam, ficava cada vez mais difícil para as indústrias nacionais competirem. Ademais, a política tributária brasileira era discriminatória, enquanto as exportações eram tributadas pelo ICMS, as importações eram isentas de tarifas e os insumos, durando até 1996, quando o ICMS foi extinto. “[...] Em um regime de abertura comercial como o adotado pelo Brasil, sem restrições quantitativas e com tarifas relativamente baixas, os setores produtores nacionais já teriam suficientes problemas com os concorrentes do exterior. O Estado deveria ser absolutamente neutro [...]” (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000, p. 39)

Muitas indústrias de fibras não conseguiram se adaptar às novas regras de mercado e às exigências legais, e fatores internos como: a obsolescência do setor, a gestão empresarial pouco dinâmica, firmas pouco capitalizadas, dependência de financiamentos bancários a juros altos provocaram o fechamento de muitas delas. Nesse momento, o mercado brasileiro passou a contar somente com 7 indústrias de fibras (redução de 53,33% em relação ao ano anterior).

De 1990 a 2000, a redução foi em mais de 57,14%, contando hoje com 3 indústrias de juta, sendo uma no Amazonas (Empresa Industrial de Juta (Jutal) e duas no Pará (CTC e a Companhia Amazônia Têxtil de Aniagem (CATA), onde a CTC ocupa a liderança do segmento dentro do país, participando diretamente de toda cadeia produtiva de juta. Conclui-se, portanto, que a redução do número de indústrias de aniagem no Brasil, de 1970 a 2000, foi de 88,89%.

Na opinião de Flávio Smith,

a maioria dessas indústrias não faliu, elas fecharam as portas por enxergar a inviabilidade de seu negócio. Uma análise objetiva leva sempre à mesma conclusão: a redução do volume de juta pela natural contração do mercado faria com que várias fábricas fechassem, e a briga seria qual fecharia depois que as outras. Sobreviveram aquelas que as decisões administrativas permitiram que se adaptassem a essas transformações⁹⁷.

Atualmente, as fibras naturais de juta e a malva fazem parte da política de preços mínimos do Governo Federal, ou seja, não pode ser comercializada abaixo do preço estipulado por ele, e caso haja excedente de produção, o governo passa a comprar a fibra através da Conab, para não prejudicar os produtores.

⁹⁷ Informação fornecida por Flávio Junqueira Smith, em entrevista realizada no dia 10.04.2008.

O Ifibram funciona hoje, com um escritório em Belém (sede), uma usina de produção de sementes e um escritório de apoio, localizados em Capitão Poço (PA).

Com a finalidade de promover integral e racionalmente a cadeia de juta nacional, o Instituto vem se empenhando em desenvolver as seguintes atividades:

- Implantar e manter processos de produção e distribuição racionais e permanentes de sementes, possibilitando sua oferta nas quantidades e qualidades, época, locais, preços e forma de pagamento condizentes com as necessidades e possibilidades dos produtores de fibra, efetuando, inclusive, convênios com os estados do Amazonas e Pará, por meio de suas respectivas secretarias de agricultura e a EMBRAPA;
- Implantar e manter no meio rural, processos técnicos de exploração que permitam, por um lado, a regionalização do uso de mão-de-obra e a supressão das condições de instabilidade, assegurando ao produtor uma rentabilidade ao nível do seu trabalho e motivadora do desenvolvimento continuado da atividade e, por outro lado, a conseqüente produção de fibras em quantidade, qualidade e custos compatíveis com a capacidade e exigência de processamento industrial;
- Ampliar, de forma sistemática e harmônica, a demanda de manufaturados para os níveis da capacidade de oferta do parque industrial de juta e malva brasileiro e aos preços condizentes com os custos de produção.

3.3 AS FIBRAS SINTÉTICAS

O surgimento das fibras químicas foi em decorrência da vontade, aliada à necessidade do homem, de encontrar um substituto para as matérias-primas de origem natural, socorrendo as indústrias das crises ocasionadas por períodos de escassez desses produtos, reduzindo, de certa forma, essa grande dependência.

A cada nova entrada no mercado, quer seja de forma similar, quer seja, melhorando as características das fibras naturais, a aceitação das fibras químicas era imediata, incrementando, gradativamente, sua utilização e incentivando a descoberta de novas formas de melhor aplicá-la (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000, p. 63).

No setor têxtil o produto utilizado para substituir a sacaria pesada, derivada da fibra natural de juta/malva, foi prolipropileno, um material termoplástico, cuja matéria-prima o propileno, é um derivado de petróleo, produzido pela indústria petroquímica a partir do nafta.

O seu processo de produção foi desenvolvido, simultaneamente, em 1957, na Itália, pela Montecatini e nos Estados Unidos pela Avisun, para atender a demandas variadas, como: a indústria automobilística, embalagem de cosméticos e alimentos, tubos, produtos farmacêuticos, bem como, a indústria têxtil, desde tecidos para embalagens leves e pesadas, até peças de vestuários (AMAZONAS, 1972, p. 39).

As principais características de produtos derivados de prolipropileno são: resistência ao calor, boas propriedades dielétricas, quimicamente inerte e insolúvel à temperatura ambiente, é resistente ao apodrecimento e ao mofo e de ilimitada flexibilidade (MONTENEGRO, 1996).

Segundo Maria Helena Oliveira (1997, p. 3), as indústrias têxteis podem beneficiar diversos tipos de fibras, recebendo a seguinte classificação:

1- Fibras naturais

a) Animal: lã e seda

b) Vegetal: linho, rami, juta, sisal e algodão (a mais importante)

2- Fibras químicas

a) Vegetal: a partir da celulose encontrada na polpa da madeira, como: raiom, acetato e viscose.

b) Sintéticas: derivadas do petróleo, como: poliéster, náilon, lycra, acrílico e o prolipropileno.

No início da década de 1960, o Brasil começou a importar resina derivada de prolipropileno, época em que foi observada em nível mundial, a queda na utilização das fibras naturais, substituídas pelas sintéticas, sendo o setor têxtil, um dos seus maiores demandantes. No entanto, mesmo com a indústria têxtil já utilizando o plástico na confecção de embalagens, o seu consumo só foi representativo no país, após a década de 1970, mesmo com a crise de energia ocorrida nessa década (AMAZONAS, 1972; D'ARAÚJO, 1992, p. 51).

Com ampla aceitação da resina de prolipropileno, sua importação, iniciada em 1963, com 138 t, foi apresentando crescimento paulatino, dando um salto significativo em 1973, com a importação 24.785 t, permanecendo em ritmo crescente até 1976, com um volume de 51. 837 t.

Tabela 16 - Evolução das importações brasileiras de resina de prolipropileno (1963-1977), (t)

ANO	QUANTIDADE
1963	138
1964	30
1965	679
1966	733
1967	1.225
1968	1.880
1969	1.841
1970	3.611
1972	7.578
1973	24.785
1974	31.838
1975	30.741
1976	51.837
1977	34.496

Fonte: Amazonas (1972) e Ledo (1978) apud CACEX; CIEF/MINIFAZ - Anuário de Comércio Exterior

Até 1977, a demanda de resina de prolipropileno do país foi satisfeita via importação, quando em maio de 1978, entrou em operação a Polibrasil, em Capuava, no estado de São Paulo, a primeira fábrica de polipropileno na América do Sul, e em 1979, a Polipropileno S. A., em Camaçari, na Bahia. No entanto, a produção só ultrapassou o consumo interno a partir de 1981, resultado do período recessivo da década anterior, expandindo-se para o mercado externo, centrando-se na América Latina, sendo a Argentina a principal demandante. O prolipropileno permaneceu em crescimento nos anos que se seguiram, sendo considerado o mais importante no quesito quantidade consumida (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000, p. 66 apud SINDITÊXTIL, 1999).

Ledo (1978) considerava que o número de indústrias voltadas a trabalhar com as fibras sintéticas (prolipropileno), no setor de sacarias, seria crescente, ocupando o espaço deixado pelas constantes retrações ocorridas na oferta das fibras vegetais. O autor já previa, no final da década de 1970, que a auto-suficiência do Brasil na fabricação da resina de prolipropileno, possibilitaria o ingresso do país como exportador mundial de produtos derivados de prolipropileno, como de fato aconteceu.

Segundo um estudo realizado pelo Governo do Amazonas (1972), no início da década de 1970, para esclarecer o setor júticola o que de fato era esse novo concorrente, foi estabelecida uma análise comparativa, sobre as vantagens e as desvantagens das fibras naturais e das fibras sintéticas, entre elas vale citar:

a) Fibras naturais:

* Vantagens: coeficiente de reutilização de 8 vezes em média, e em alguns países, como a Indonésia, chega a ser de 15 vezes; fácil conserto; preferência de utilização pelo homem do campo; melhor aderência e não deslizar como ocorre com o material sintético, quando o empilhamento de sacos é indispensável para estocagem de produtos; resistência a luz solar e a temperaturas elevadas.

* Desvantagem: instabilidade da oferta da matéria-prima.

b) Fibras sintéticas:

* Vantagens: preços e ofertas estáveis; economia nos custos de transporte, pelo fato de serem mais leves, cerca de 1/3 do peso de um saco de juta; absoluto controle da matéria-prima, pois sendo de origem sintética, garante sempre as mesmas características físicas e químicas; maior estocagem da matéria-prima (é uma resina em pó ou flocos), em comparação as fibras naturais que exigem mais espaço.

* Desvantagens: sua quase indestrutibilidade, agravando os níveis de poluição ambiental; uma vez rompidas é praticamente impossível recuperá-las; sofrem alterações em sua estrutura quando expostas ao calor intenso.

O estudo menciona ainda que a sacaria pesada possui vasta aplicação, indo além da armazenagem de produtos agrícolas, podendo ensacar: grãos, cereais, lã, algodão, sal, açúcar, produtos agrícolas em geral, fertilizantes, produtos químicos, minérios, moedas, areia. O próprio mercado foi estabelecendo a diferença na hora de escolher entre as fibras naturais ou sintéticas, sendo, então:

a) Sacaria natural: produtos alimentícios de origem agrícola, pois suportará temperaturas elevadas, luz solar, armazenamento prolongado e facilidade de empilhamento.

b) Sacaria artificial: produtos químicos, minérios, moedas, pois a necessidade de longa armazenagem, praticamente inexistente, preço inferior ao saco de juta.

A partir da década de 1980, com a total afirmação do prolipropileno na fabricação de sacaria pesada, muitas indústrias brasileiras de aniagem foram se preparando, ora para deixarem o ramo, ora para introduzirem, em seu complexo industrial, um setor voltado para as fibras sintéticas, muito embora o Ministério da Agricultura tenha verificado, à época, a importância das sacarias provenientes da juta e da malva para produtos agrícolas como: “algodão, alho, amendoim, arroz, batata doce, batata inglesa, cacau, café, cebola, fava, fumo,

mamona, milho, pimenta do reino, soja e trigo, e para produtos extrativos de origem vegetal, entre eles: o babaçu, borracha, castanha de caju, castanha-do-Brasil, cera de carnaúba, erva mate”⁹⁸.

Entretanto, pelo fato dessa década ter sido marcada pela recessão na economia nacional, a produção de fibras têxteis foi restrita somente a empresas com condições de enfrentar um mercado de alta competitividade.

Já na década de 1990, as indústrias nacionais foram fortemente afetadas pela abertura na economia brasileira, tendo que se adaptar à concorrência dos mercados internacionais. Oliveira (1997, p. 2) menciona o fato de que, para as indústrias têxteis, o impacto foi grande, principalmente de 1992 a 1995, devido a fatores tais como: “[...] a obsolescência do setor, a gestão empresarial pouco dinâmica de algumas empresas e o protecionismo reinante até o início dos anos 90, fizeram com que seus custos ficassem fora dos padrões internacionais [...]”.

Em 2000, no setor têxtil brasileiro, a matéria-prima utilizada passou a demonstrar o seguinte perfil: 70% de fibra natural de algodão, 25% de fibras artificiais e sintéticas e 5% de outras fibras naturais (INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000, p. 21).

O setor têxtil voltado ao beneficiamento de fibras sintéticas vem crescendo em decorrência do aumento da produtividade e do avanço tecnológico, em que pese a redução da oferta de emprego em muitos países, inclusive no Brasil.

Tanto quanto o problema enfrentado pela juta brasileira e seus derivados, em virtude da forte concorrência com o mercado asiático, o mesmo vem acontecendo com as fibras sintéticas nacionais, principalmente o prolipropileno, pois “[...] em termos mundiais o investimento nesse segmento estão se concentrando em países asiáticos (China, Índia, Indonésia, Coreia, Tailândia e Taiwan), no Brasil e no México. A migração da indústria de fibras químicas para determinados países em desenvolvimento deu margens à diferença nos custos de produção, que acabaram estimulando a competição por preços [...]”(INSTITUTO EUVALDO LODI, 2000, p. 64).

Atualmente, o mercado de produtos derivados de fibra de juta e os sintéticos estão bem delimitados. Enquanto os produtos sintéticos têm um vasto leque de demandas, os derivados de juta atendem, principalmente, sacarias para produtos agrícolas, como café, batata

⁹⁸ Informação disponível em <http://www.conab.gov.br/conabweb/index.php?PAG=73&NSN=57>. Acesso em 25 jun. 2006.

(o plástico abastece metade do mercado e a CTC o restante), castanha-do-Brasil, amendoim para exportação e outros, além de tecidos para artesanatos, revestimentos, decorações e floriculturas⁹⁹.

3.4 DA FIBRA BRUTA AO TECIDO

A indústria de fibras segue o modelo tradicional da cadeia têxtil. Ou seja, é a transformação por esforço mecânico, da fibra bruta de origem vegetal, juta e/ou malva, a partir de um processo de fiação, tecelagem e acabamento, para dar origem a fios, tecido e sacarias¹⁰⁰.

Muito embora tenha havido uma evolução nas máquinas e nos equipamentos para a transformação da fibra bruta em fios e telas, bem como, esteja configurada a modernização tecnológica como parte integrante do setor têxtil de aniagem, não se pode dizer o mesmo do processo ocorrido na cultura da juta/malva. Isto porque o cultivo dessas fibras permanece inalterado, ou seja, não foi introduzida qualquer tecnologia, permanecendo a dominância da mão-de-obra familiar, sem utilização de maquinário, onde o sistema de produção fica reduzido ao trabalho braçal e as ferramentas manuais.

É consenso entre os agentes que formam a cadeia produtiva da juta, que a cultura mecanizada é de suma importância para a obtenção de um produto homogêneo e de qualidade (produto mais limpo, com menor quantidade de resíduos), além de permitir a colheita de uma quantidade muito maior por juticultor. Esse fator possibilitaria com que a fibra brasileira pudesse ser mais competitiva, tanto em termos de quantidade, quanto em termos de qualidade, com relação à fibra importada.

A necessidade de se injetar o mínimo de tecnologia nos vários segmentos que compõem o cultivo de fibras vegetais, sempre foi tema recorrente em diversos estudos e encontros promovidos pelo setor juteiro, desde a década de 1960, com a mesma justificativa: de que se juticultura fosse modernizada, o produto seria melhor, tornando-o competitivo, contribuindo, assim, para elevar o nível socioeconômico dos produtores dessa fibra (explicitado no Capítulo 1).

⁹⁹ Informações fornecidas por Oscar Borges, Diretor-Presidente da CTC.

¹⁰⁰ Informação fornecida pelo Secretário Executivo do IFIBRAM, o engenheiro agrônomo Arlindo Leão, em 29.07.2008, contida ainda, em material de trabalho produzido por ele, com o objetivo de melhor orientar as atividades do instituto.

Como exemplo da assertiva acima, cita-se o caso da máquina chamada de “descortecedor” (grifo nosso), pois desde 1957, que muitos testes já foram feitos com diversos modelos, e mesmo tendo sido introduzidas algumas máquinas dessas em algumas plantações, sendo constatada sua viabilidade, essa iniciativa não foi levada avante nas décadas que se seguiram (INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS DA AMAZÔNIA, 1976).

O descortecedor é uma máquina para separar a fibra da casca, ao invés da planta ir toda para a água só vai a fita. Sua importância decorre do fato de que a fibra fica mais resistente, por passar menos tempo na água, em torno de sete dias, ao invés de 15, como no processo tradicional feito pelo homem; diminui o trabalho do agricultor; produto de melhor qualidade; evita que ele tenha que mergulhar prejudicando a saúde, pois só precisa lavar.



Fotografia 10 - Os técnicos do Ifibram fazendo teste com malva, em um modelo de descortecedor. Manacapuru (AM)

Fonte: Ifibram (1989)

Aliado às dificuldades próprias da cultura, Homma (1981), em seu estudo sobre fontes de crescimento da agricultura paraense no período 1970-1980, ressaltou que na década de 1970¹⁰¹, por conta das constantes enchentes do rio Amazonas, a produção da juta foi diretamente afetada, apresentando quedas bruscas de um ano para outro, principalmente no estado do Pará.

O autor também menciona o fato de que, com o aumento da oferta de emprego em outras áreas, como a pecuária e outras culturas alimentares (algodão, pimenta e maracujá); preços insatisfatórios adquiridos com a venda da juta; abertura da rodovia Transamazônica

¹⁰¹ De acordo com o IFIBRAM (1976), até este ano as fibras vegetais constituíam na Amazônia, mais propriamente nos estados do Amazonas e do Pará, a principal atividade econômica de cerca de 40 mil produtores, com elevado significado social.

ampliando as fronteiras e problemas na distribuição de sementes, o desestímulo em cultivar essa fibra foi fortemente sentido, o que acarretou um crescente abandono da jiticultura por melhores oportunidades.

Nesse período, a malva vem aparecer no estado do Amazonas, especificamente em 1971, por conta da carência da juta para abastecer as indústrias de sacarias pesadas, mostrando ser mais vantajoso o seu plantio, e assim, crescendo rapidamente, suplantando a cultura da juta. No Maranhão a malva começa a ser cultivada a partir de 1975, mas sem expressividade.

Sobre essa década de 1970¹⁰², há que se ressaltar que devido ao fato do mercado de sacaria de fibra natural apresentar-se promissor, em virtude de fatores endógenos e exógenos, elevando a produção brasileira desse tipo de embalagem, isso acabava estimulando a cultura da juta/malva, contrabalançando, de certa forma, os pontos positivos e negativos existentes na cadeia (questões já citadas no item 3.1).

Destaca-se, que tanto a juta quanto a malva já foram matérias-primas importantes para a economia brasileira, especificamente para a Amazônia, pois além de fixar o homem no campo, empregavam muitos ribeirinhos sem nenhuma qualificação, tanto na fase do plantio e colheita da fibra, quanto no aproveitamento da mão-de-obra nas indústrias, que foram abertas, em virtude da crescente produção.

Sem trabalho, os jiticultores tendem a praticar outro tipo de atividade ou abandonam seu local de origem, inchando as cidades com um contingente sem perspectiva de melhores condições de vida, elevando o índice de desemprego na região, e principalmente, a extinção da cultura dessas fibras no país. Ademais, é uma atividade que aliada o fator econômico com responsabilidade ambiental, constituindo-se em uma iniciativa sustentável de uso dos recursos naturais.

Atualmente, o estado do Pará só fornece fibra de malva, em média 4.000 toneladas, especificamente das localidades de Irituia, Capitão Poço, Mãe do Rio, Piriá, São Miguel do Guamá e da Rodovia Pará-Maranhão Km 47, de onde vem a maior quantidade. O estado do Maranhão também só fornece malva, e bem pouco, vinda de Luis Domingues, Livramento, Areia (de Godofredo Viana até a beira do rio Maracaçumé), Anta e São Lourenço (até a beira do rio Gurupi). Já o estado do Amazonas fornece tanto juta quanto malva, totalizando 8.000

¹⁰² Sobre a produção brasileira de juta e fibras similares, Ledo (1978) menciona que até o início da década de 1950, o Brasil importava juta para atender suas necessidades. A partir daí, a produção interna passou a suprir o parque fabril brasileiro e já destinava parte à exportação. Em 1970, o país tornou-se um dos grandes importadores, em quantidade crescente até o ano de 1975, decaindo após 1976. As volumosas importações de juta ocorridas entre 1973 e 1976, foram, em grande parte, em virtude da baixa qualidade da produção brasileira.

toneladas, principalmente dos municípios de Manacapuru, Anamá, Beruri, Caapiranga, Codajás, Coari, Manaquiri, Parintins, Itacoatiara, Iranduba, Anori e Nhamundá.

3.4.1 A produção de sementes

A produção de sementes de juta se deu em virtude da elevada produção de sacaria. Segundo Thury (1946), após a sua aclimatação na Amazônia, surgiram cinco tipos de juta, nem todas de boa qualidade, isto, em decorrência de não haver uma estação experimental para o estudo da juta, e muito menos, campos de produção de sementes, para receber as sementes selecionadas da estação e multiplicá-las em grande escala, para distribuí-la entre os lavradores. O que havia era uma produção realizada de forma independente e pulverizada, vendida aos lavradores como uma espécie de comércio de sementes, sem qualquer fiscalização dos órgãos governamentais.

De 1941 a 1947, a produção e o fornecimento de sementes de juta aos produtores, ficaram sob a responsabilidade da Associação Comercial do Amazonas (ACA), no ano seguinte, passou para o Instituto Agrônomo do Norte (IAN), órgão do Ministério da Agricultura, recebendo apoio da SPVEA, Isto porque, o Governo Federal verificou a necessidade de intensificar a produção de sementes selecionadas, para garantir uma produção crescente da juta amazônica, permanecendo até 1966.

As sementes puras, selecionadas pelo IAN, em seus campos de Belterra e Fordlândia, eram entregues, mediante contrato, aos seus cooperadores nos municípios de Alenquer, Monte Alegre e Santarém, para multiplicação, sendo esta vendida a um preço simbólico, tendo o capital acumulado com a venda, revertido para nova produção de sementes (LIBONATI, 1958; INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS DA AMAZÔNIA, 1976).

No período compreendido entre 1967 e 1976, o Ministério da Agricultura fixou a produção de sementes de juta como atribuição da base física situada no município de Alenquer-PA, sempre atravessando crises que só prejudicavam a produção.

Em 1975, o Ifibram, ciente da vontade do Ministério da Agricultura em transferir gradativamente as atividades executivas da produção de sementes, conseguiu com que a base de Alenquer fosse reestruturada e equipada para atender as necessidades de “[...] produção, recepção, beneficiamento, análise e armazenamento de sementes para a região, visando

assegurar uma participação dos produtores de sementes de Alenquer, dos Estados do PA e AM e das indústrias de aniagem [...]” (INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS DA AMAZÔNIA; GOVERNO DO AMAZONAS, 1975, p. 18).

Dessa forma, em 1976, a responsabilidade da produção de sementes passou a ser da EMBRAPA, que permaneceu com a base física em Alenquer (PA). No entanto, atualmente essa produção é feita somente por encomenda, em face da necessidade de recursos para a implementação dos roçados e os custos de colheita. A representação local da EMBRAPA ainda possui sementes fiscalizadas para a formação de campos de produção, quando necessário.

Com relação à produção de sementes de malva, em 1971, o Instituto Agrônomo do Norte, tentou produzir a semente no estado do Amazonas, demonstrando sua viabilidade, só que essa iniciativa não foi avante.

O Ifibram iniciou em 1977, a coordenação e o controle dessa produção, após credenciar-se junto ao Ministério da Agricultura, ao tempo em que construiu uma usina de beneficiamento de semente de malva, com recurso do próprio Instituto, incluindo a montagem, a assistência técnica, a aquisição, o beneficiamento, a análise laboratorial, e o transporte, em virtude de não existir linha de crédito para produção somente de malva. A assistência técnica estava a cargo da EMBRAPA.

Em 1978 as sementes passaram a ser vendidas e o produtor só pagava pela compra na safra posterior. Enquanto as sementes certificadas de juta eram distribuídas gratuitamente, nos anos de 1971 a 1977, passando a partir de 1978 a serem vendidas a preços simbólicos, as sementes de malva eram vendidas a preço elevado, e adquiridas unicamente na Zona Bragantina, no estado do Pará, pois os produtores de fibra também as produziam, muito embora o IFIBRAM fosse o único órgão com autorização do Ministério da Agricultura para produzi-la (LEDO, 1978).

Dessa forma, surge a necessidade de atuação da Comissão de Financiamento para a Produção (CFP), para que fizessem com a malva o mesmo que já vinham fazendo com a juta, a partir da safra de 1975, quando o governo incluiu a produção de sementes certificadas de juta na pauta de preços mínimos (INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS DA AMAZÔNIA, 1976).

Segundo o Secretário Executivo do IFIBRAM, o engenheiro Arlindo Leão, atualmente o sistema de produção de sementes de juta e de malva é realizado em locais diferentes.

No estado do Amazonas, muito embora ele seja o principal produtor nacional de juta e malva, ainda não há produção de sementes dessas fibras, sendo necessário plantar todos os anos, uma vez que as áreas produtoras alagam anualmente e as plantas não chegam a florescer para deixar as sementes no solo.

A produção da semente de malva permanece sob responsabilidade de Ifibram, em uma usina localizada em Capitão Poço (PA), sendo distribuídas através de convênio com o Governo do Amazonas para os municípios produtores, tais como: Manacapuru, Anamã, Beruri, Caapiranga, Codajás, Coari, Manaquiri, Parintins, Itacoatiara, Iranduba, Anori e Nhamundá¹⁰³. Na estrada¹⁰⁴ o cultivo da malva é realizado em terra firme, que são áreas de terras altas e não alagadas.

O processo de produção da juta e da malva é o mesmo. A semente é colhida manualmente sob forma de carrapichos. Depois a semente é retirada dos carrapichos em um pilão artesanal de madeira ou feitos no chão. Em alguns casos, é utilizada uma máquina de beneficiamento, que na verdade é uma adaptação das máquinas de descascar arroz.

No momento da entrega das sementes de malva ao Ifibram é realizada uma nova limpeza e o pagamento é feito pela quantidade líquida de sementes sem impurezas. Antes da embalagem final, as sementes ainda passam por uma máquina de beneficiamento que retira de vez todos os objetos estranhos. A embalagem é feita em sacos de juta com capacidade para 50kg, com as especificações legais.

Hoje o instituto possui um quadro de 350 produtores cadastrados para a produção e a comercialização de sementes, sendo a distribuição da semente de três formas:

- a) Permuta de semente por fibra: este caso é o que sempre foi usado pela CTC que participa no custeio da produção de sementes. Cada quilo de semente distribuído aos produtores é pago através da entrega de 7 kg de fibra.
- b) Venda direta aos produtores pelo preço de custo da semente.

¹⁰³ Portal Amazônia: Pense Verde, Descubra a Amazônia. Disponível em: <http://portalamazonia.globo.com/noticias.php?idN=35381&idLingua=1>; Acesso em 25 jun. 2006

¹⁰⁴ Estrada: o termo é usado para designar a região nordeste do Pará e parte do Maranhão.

c) Subsídio de certa quantidade pelo Governo do Estado do Amazonas, sendo que a semente é entregue de graça aos produtores.

Quanto às sementes de juta, estas permanecem em Alenquer (PA), onde a EMBRAPA possui as sementes-base mantendo ativas várias associações de produtores locais.

O grau de envolvimento da CTC na produção de sementes é grande, conforme relata o seu Diretor-Superintendente¹⁰⁵:

[...] A CTC tem que financiar a própria produção de sementes, sendo esta feita por ela, beneficiá-las, distribuí-las com recursos próprios para depois comprar a safra inteira. Isso é uma dificuldade tremenda em termos de investimentos e financiamentos logísticos. Pagamos a safra de certa forma dois ou três anos antes, para vendermos os produtos daquela safra, pelo fato de termos que produzir sementes e adiantarmos o dinheiro para compra. Procuramos sempre manter o crescimento da safra brasileira [...].

Para tanto a CTC possui três filiais, duas no estado do Amazonas, sendo uma em Parintins e a outra em Manacapuru, funcionando como grandes depósitos com o propósito de comprar e classificar as fibras e encaminhá-las à fábrica de Castanhal (PA), e a terceira em Pouso Alegre (MG), para atender, em grande parte, à venda de sacaria para o acondicionamento de batatas.



Fotografia 11 - Usina de semente em Capitão Poço (PA)
Fonte: IFIBRAM (1998)

¹⁰⁵ Informação fornecida por Flávio Junqueira Smith, Diretor-Superintendente da CTC, em entrevista concedida em 10.04.2008.

4 OS GRANDES DESAFIOS (2006)

4.1 COMPLETANDO 40 ANOS

Em entrevista concedida à revista *Indústria Brasileira*, o Subsecretário-Geral da Organização das Nações Unidas (ONU), Achim Steiner, deu o seguinte depoimento:

[...] Há sempre empresas que se beneficiam do *status quo* e estão menos interessadas em inovação, e outras que querem crescer e que estão olhando para os mercados de amanhã. Essas empresas vão considerar o meio ambiente cada vez mais como uma oportunidade. Isso é uma enorme chance para o Brasil. Se o setor privado se aliar ao governo para promover a sustentabilidade, as empresas se tornarão mais competitivas [...] (PINTO, 2007, p. 15).

É esse olhar para o amanhã que sempre moveu a CTC durante os seus 40 anos. Um desafio que só a estimula a continuar no setor têxtil de fibras, o que para muitos pode parecer teimosia, mas para a empresa o termo mais correto seria determinação.

Embora tenha enfrentado muitas batalhas durante todos esses anos, a Companhia não se associou a nenhuma outra empresa do ramo, nem tão pouco, diversificou sua matéria-prima principal, e muito menos, pensou em desistir da juta e fechar as portas, senda essa idéia, recusada, em diversas oportunidades, como exemplo, vale citar um fato ocorrido na Reunião do Conselho de Administração da CTC, realizada no ano passado, quando ao ser indagado por um dos membros do Conselho, se havia interesse do Grupo para a venda da Companhia a uma empresa indiana, a Conselheira Vera Hercília (filha do fundador), declarou que não, e que sua esperança era de que a CTC fosse a última a sair do mercado¹⁰⁶.

Os momentos foram difíceis, pois a empresa viu a cadeia produtiva da juta enfraquecer a cada década. Acompanhou de perto a fuga dos juticultores por melhores condições de trabalho e renda, participou de diversas reuniões com poucos resultados práticos e, principalmente, do fechamento de muitas indústrias de fibras, que embora fossem concorrentes, o clima era de respeito e a disputa era honesta¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Informação registrada em Ata da Reunião do Conselho de Administração da CTC, realizada no dia 07.08.2007 (NIRE 15300007259/JUCEPA 24.09.2007).

¹⁰⁷ Uma leitura esclarecedora sobre ética profissional, ver Antonio Lopes de Sá (2000).

Conseguiu alcançar em 2006, uma produção de 9.300 t/a, com um consumo de fibras na ordem de 10.408.144 t/a. Estima-se que no de 2008, a produção da CTC seja de 11.200 t/a, com um consumo de fibras de aproximadamente 12.974.000 t/a¹⁰⁸.

A companhia cresceu utilizando estratégias cautelosas. Para o seu Presidente, a companhia evoluiu de forma gradativa, sendo hoje uma indústria de grande porte, acumulando uma vasta experiência, lidando tanto com as oportunidades, quanto com os problemas, com serenidade e seriedade, muito embora tenha se deparado, durante todos esses anos, com muitos obstáculos que prejudicaram, e muito, o setor de juta.

Sobre as estratégias adotadas pelas organizações, Marcos Cobra considera que:

A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e, sobretudo da reserva sinérgica de que ela disponha, ou seja, de sua potencialidade. [...] Para identificar uma empresa de sucesso ou de sucesso potencial, mais do que a análise de seu desempenho financeiro, um investigador astuto deverá observar sua habilidade para manobrar frente às turbulências ambientais. Isso significa avaliar a qualidade de seus recursos humanos e suas forças organizacionais, além das reservas financeiras e tecnológicas [...](1991, p. 46).

Sempre houve o perfeito entendimento do foco da companhia, ou seja, o tipo de produto a ser ofertado para atender a uma clientela seleta e exigente, sendo este um fator de grande relevância considerado pela CTC para traçar estratégias que resolvessem seus problemas ou para abarcar um novo nicho de mercado (HARRINGTON, 1997).

Desde a data da sua fundação, a CTC permanece sob o controle e a gestão¹⁰⁹ da mesma família, a Pacheco Borges, estando na segunda e na terceira geração, sendo que, dentre os seis filhos do fundador, apenas três continuam na sociedade, no caso, Oscar, Beatriz e Vera Hercília e seus respectivos filhos, Brenno, Hélio e Flávio. Maria Lúcia¹¹⁰ faleceu e as irmãs Cecília e Vera Regina se retiraram da sociedade vendendo suas ações para os irmãos¹¹¹.

¹⁰⁸ Sobre a produção da CTC a informação foi fornecida por Hélio Meirelles (Diretor-Financeiro), via *e-mail*, no dia 29.07.2008, e sobre o consumo de fibras foi fornecida pelo Sr. Moacir Cavalcante da Silva, Gerente-Geral do Setor, via *e-mail*, em 22.09.2008.

¹⁰⁹ A composição da Diretoria permanece a mesma desde 2003, sendo Oscar Pacheco Borges (Presidente), Flávio Junqueira Smith (Diretor-Superintendente e Diretor Industrial), Hélio Junqueira Meirelles (Diretor Financeiro) e Diel Magalhães (Diretor de Marketing, na empresa desde 1971). Os demais cargos, como o de Diretor Vice-Presidente e Diretor Administrativo, foram acumulados pelos gestores, que atuam, também onde for necessário.

¹¹⁰ Todas as filhas de Brenno Pacheco Borges chegaram a participar do Conselho de Acionistas da CTC, mas só Maria Lúcia assumiu um cargo na companhia, como Diretora Administrativa.

¹¹¹ Helio Junqueira Meirelles (filho de Beatriz), Flávio Junqueira Smith (filho de Vera Hercília) e Brenno Pacheco Borges Neto (filho do Oscar). Os mesmos já estão respectivamente há 12, 10 e 5 anos operando na

A quarta geração por ser muito jovem, não está sendo preparada para trabalhar, especificamente na CTC, mas sim, a preocupação de seus pais, no momento, é a garantia de uma formação geral de boa qualidade, ficando a escolha profissional a cargo de cada um, mesmo com a intenção de fazer a empresa crescer e continuar no mercado por muito tempo¹¹².

Flávio Smith acredita que a permanência exitosa da empresa de sua família no mercado, portanto, não é pelo simples fato de ser de natureza familiar, pois segundo ele:

Para uma empresa familiar ter sucesso, é preciso que todos os membros estejam focados para o mesmo objetivo, de crescer, investir, fazer gerar emprego, de cuidar realmente do seu patrimônio. A família envolvida, com as pessoas colocadas em seus devidos lugares, tem tudo para dar certo. Não é pelo fato de ser uma empresa familiar, que o cargo vai ser dado para um membro da família descompromissado, sem profissionalismo e nem responsabilidade, pois aí a coisa não funciona, não desenvolve, não faz acontecer¹¹³.

Como a CTC desenvolve um produto específico, sua complexidade dentro do seu ambiente de tarefa, seria do tipo simplificado e homogêneo, onde segundo Chiavenato (2000, p. 57), seria o tipo de ambiente que funciona com uma estrutura enxuta, com poucos setores, ao tempo em que centralizam o controle, as atividades desenvolvidas não têm muita diferenciação, tratando os clientes e os fornecedores, e até os concorrentes, com uniformidade de critérios.

Em uma área de 25.000 m², a CTC conta hoje com um parque fabril moderno e em franca operação, tendo 50 teares *Sulzer* de projétil (suíços) e 40 teares *Onemackies* (irlandeses) todos automáticos, com a capacidade para 14.000 t/ano de fiação, dependendo da titulação (fio mais grosso ou mais fino), e para a fabricação de cerca de 12.000 t/ano de telas ou sacos¹¹⁴.

Dessa forma, sua linha de produção ficou mais ágil e eficiente, e a cada nova máquina ou técnica lançada no mercado, a CTC procura se informar para saber se é viável incorporá-las, entretanto, toda informação é aproveitada. Acrescente-se a isso, o fato de que as inovações tecnológicas exigem que haja um processo constante na busca do algo mais, que traga maior satisfação, conforto, economia e praticidade.

direção da CTC sendo os dois primeiros, diretores no escritório em São Paulo e o último, gerente da fábrica, em Castanhal. Informação fornecida pelo Sr. Oscar Borges, via e-mail, em 06.05.2008.

¹¹² Informação fornecida por Flávio Junqueira Smith, em entrevista realizada no dia 10.04.2008.

¹¹³ Idem, 2008.

¹¹⁴ Informação fornecida por Flávio Junqueira Smith, no dia 16.07.2008, via e-mail.

Com essa mentalidade, a juta vem aparecer como uma alternativa natural na confecção de peças de vestuário, tapetes, cortinas, peças de artesanatos, forração de estofados para móveis e carros, peças para a indústria naval e automobilística, obstáculo biodegradável para conter a erosão de encostas e barracos.

Segundo o Presidente da CTC, como a demanda por fios e sacarias para o acondicionamento de produtos, encontra-se em crescimento, e como a CTC, ainda não consegue cobri-lo, o investimento agora, é para aumentar seu parque industrial, ampliando, assim, sua participação no mercado.

Ainda, segundo ele, esse fato decorre, em grande parte, em virtude da demanda por sacolas de juta que poderá crescer em torno de 50%, em menos de dois anos, devido durarem bem mais que as de plástico e poderem ser usadas mais de uma vez, além do forte apelo ecológico. Daí, ser de fundamental importância o apoio dos órgãos governamentais para a manutenção da atividade e do crescimento da produção agrícola de juta, bem como, de proteção dos produtos nacionais derivados dela, com políticas claras e planos consistentes, pois atualmente não existe uma política específica e muito menos ações para fomentar o setor têxtil de juta.

Com exceção do sistema de segurança da CTC, que é terceirizado, todo processo para a obtenção de seu produto final é de responsabilidade da empresa, ou seja, é verticalizado¹¹⁵.

Sobre esse tipo de sistema Chandler explicita:

[...] refere-se à importância da utilização da integração vertical pelas empresas. A integração vertical consiste na forma de organizar a produção que envolve desde a pesquisa básica e o provisionamento da matéria-prima, até a industrialização e a comercialização dos produtos finais. Esta estratégia foi adotada por algumas das primeiras empresas modernas no momento em que houve necessidade da própria empresa assumir todas as etapas, visando garantir a sua vantagem competitiva [...] (apud FERREIRA; GODOY, 2003, p. 6).

Edith Penrose corrobora com a idéia de Chandler ao mencionar que “[...] a integração vertical é um dos métodos pelo qual uma firma procura manter sua posição competitiva e melhorar a lucratividade de seus produtos já existentes [...]” (PENROSE, 2006, p. 225).

¹¹⁵ Um estudo com base em uma empresa com um sistema verticalizado, ver um estudo sobre o Grupo Nova América, realizado por Ferreira e Godoy (2003, p. 10).

Segundo o entendimento de Penrose, no caso da CTC, não houve integração “para trás” (passou a produzir o que antes comprava) e nem “para frente” (a produzir de novos produtos, incluindo a sua distribuição), pois ela sempre desenvolveu todas as fases do processo fabril, propriamente dito, além de participar ativamente, da produção de sementes e da cultura de sua matéria-prima principal (através do IFIBRAM, da qual é uma das sócias fundadoras), comercialização e distribuição do produto final, bem como na manutenção das suas máquinas e equipamentos, até os serviços voltados à saúde de seus funcionários.

No decorrer do tempo, a relação da companhia com seus clientes¹¹⁶ foi se estreitando cada vez mais, o que muito se deve à informatização que encurtou as distâncias, pela forma desburocratizada de vender seus produtos e a eficiência na entrega do pedido. Uma demanda advinda hoje, pelos seguintes consumidores: produtores rurais (batata e café); exportadores e torrefadores de café; indústrias (amendoim, tanino, bolsa de lã, panos e fios para fumo); Cooperativas (café, amendoim etc.); Artesãos (telas e fios); lojas de artesanato e armarinhos (telas e fios) e atacadistas (telas e fios).

Para a companhia na relação com o cliente não existem barreiras e o contato é o mais estreito possível, procurando saber se o mesmo está satisfeito ou não. E nessa relação, muitas vezes a CTC se depara com demandas fora dos padrões trabalhados usualmente por ela, e tendo a companhia a premissa básica de não recusar pedidos, acaba desenvolvendo técnicas e produtos diferenciados, como telas e fios engomados, diversas apresentações de um produto, tecidos e fios mistos com outros materiais etc.¹¹⁷.

O lançamento de novos produtos é efetivado a partir de uma avaliação detalhada da aplicabilidade da juta na vida das pessoas, e no caso das sacarias, em particular, o que pode ser embalado em sacos de juta e se são capazes de suportar o ônus dessa embalagem, e ainda, do comportamento dos sucedâneos no mercado, como os derivados de rami, algodão e os sintéticos¹¹⁸.

Isso porque, a preocupação da CTC sempre foi a de ter plena segurança de todos os aspectos de seu potencial competitivo, e a cada nova descoberta, verificar em bases sólidas, qual a melhor forma de entrar em um novo nicho de mercado e se seria preciso inovar para ter clientes fiéis e satisfeitos¹¹⁹. O importante é elaborar novos produtos a partir de uma demanda

¹¹⁶ Informações sobre os clientes e os fornecedores da CTC foram obtidas com Hélio Meirelles, Diretor Financeiro da CTC, via e-mail, no dia 29.07.2008.

¹¹⁷ Informação obtida com Brenno Pacheco Neto, em entrevista realizada no dia 18.03.2008.

¹¹⁸ Informação fornecida por Flávio Junqueira Smith, em entrevista realizada no dia 10.04.2008.

¹¹⁹ Idem, 2008.

específica, isto é, diversificar para atender a todas as necessidades, mas sem poluir o meio ambiente.

A empresa encontra-se em uma ótima fase, estando toda estruturada e capitalizada, abastecendo 75% do mercado nacional. No entanto, em nível internacional, o Brasil não tem representatividade, pois não atende nem 1% do mercado de juta¹²⁰, ficando esse, a cargo dos países asiáticos como Índia e Bangladesh.

Segundo o Presidente da CTC, “um canal de exportação foi iniciado para a Venezuela (Belém-Maracaibo), referente a tecidos para a área fumageira, cujo cliente é a *British Tobacco*. Dois embarques já foram efetuados para aquele país, com resultado encorajador, prevendo que se mantenha a continuidade nas vendas”¹²¹.

Brenno Pacheco Borges Neto, Gerente-Geral da fábrica, considera que tanto a cultura de matéria-prima, quanto o volume de produtos fabricados pela companhia, estão em ascensão, não só em virtude do bom momento da agricultura brasileira, mas também, devido à consciência da sociedade mundial por produtos de origem orgânica. Para melhor ilustrar, Brenno cita ainda; “só o mercado de café e batata absorve 75% da produção da empresa, o restante é absorvido pelos setores de cacau, amendoim, castanha, fumo, minério e outros, e nos últimos três anos, o consumo de fios, telas e sacolas, cresceram muito ocupando hoje 20% do *portfólio* da companhia, o que antes era irrisório”¹²².

Com os seus fornecedores, a relação que a CTC estabelece é sem barreiras, cujos compromissos são honrados por ambas as partes e evitando conflitos que possam provocar falhas ou atrasos na entrega do produto encomendado por ela. Tudo, com vistas a não atrapalhar o processo produtivo da fábrica.

Ao longo de todos esses anos a companhia proporcionou melhorias no ambiente externo, tanto para as longínquas e pouco conhecidas comunidades de ribeirinhos nas várzeas dos rios da Amazônia, onde ocorre a cultura de sua matéria-prima principal, quanto para o município de Castanhal, onde a fábrica está instalada.

Isso porque, o cultivo das fibras de juta/malva, apesar de não ser um expoente dentro da agricultura nacional, é relevante, pois sendo de base familiar, inserido no contexto das populações tradicionais amazônicas, agrega a maioria das pessoas de um mesmo núcleo

¹²⁰ Informações obtida com Hélio Meirelles, via e-mail, no dia 29.07.2008.

¹²¹ Informação fornecida pelo Sr. Oscar Borges, via e-mail, no dia 30.09.2008.

¹²² Informação fornecida por Brenno Pacheco Borges Neto, Gerente-Geral da fábrica, em entrevista realizada no dia 13.03.2008.

familiar, fixando-o em seu local de origem, preservando suas raízes e tradições e garantindo-lhe o sustento.

No período da safra dessas fibras, aumenta-se o número de contratações, elevando a oferta de emprego e geração de renda. Ademais, ao tempo em que o meio ambiente é utilizado de forma responsável e racional, a economia eleva-se e, em contrapartida, reduzem-se as desigualdades.

No município de Castanhal os benefícios foram mais perceptíveis, pois como era de se prever a cidade foi crescendo ao redor da fábrica, preenchendo os espaços vazios, onde antes só havia mata fechada. O isolamento era total e o acesso à CTC era somente pela rodovia federal BR-316, o que acabava transparecendo que a distância entre ela e o centro da cidade era bem maior.

Com o passar do tempo, vários núcleos familiares se estabeleceram em seu entorno, dando origem ao bairro chamado Ianetama e com a construção do clube social/recreativo da CTC, e anexo a ele, a Escola *Brenno Pacheco Borges*, surgiu o bairro Santa Lídia. Outros bairros também foram se formando, como os bairros de Salgadinho, Caiçara, Pirapora, Santa Catarina, afora o centro da cidade, cujo comércio foi bastante estimulado.

A relação com a Prefeitura Municipal de Castanhal, bem como, com as prefeituras de outros municípios, tais como: São Francisco do Pará, Curuçá, Igarapé-Açu, Bujaru, Terra Alta, São Domingos do Capim, Inhangapi e outros; sempre foi de parceria, sendo esta, extensiva à comunidade, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico desses municípios. Como exemplos, cabe citar: acesso gratuito a todos que desejem estudar em sua escola¹²³, independente de serem filhos de funcionários ou não, apoio financeiro as escolas desses municípios, associações, centros comunitários, fornecimento de água em carros pipa, participação para o fomento do setor terciário, entre outros.

O comércio dessas cidades dependia, até pouco tempo atrás, em grande parte, do salário dos funcionários da CTC, inclusive quando o proprietário de algum estabelecimento comercial tomava ciência de que o cliente era funcionário da companhia, o crédito a ele era concedido sem maiores problemas, mentalidade que permanece até os dias de hoje¹²⁴.

As múltiplas relações ao longo desses anos fizeram com que a CTC passasse a fazer parte da história da cidade na condição de patrimônio, pois ao longo dessa pesquisa o que

¹²³ A partir de 2007, a Escola *Brenno Pacheco Borges*, foi arrendada pela Diretora, permanecendo gratuita para os filhos de funcionários da CTC. Segundo o Diretor-Superintendente da Companhia, isso ocorreu, porque hoje a Prefeitura já tem condições de arcar com a educação municipal, onde praticamente existe uma escola pública em cada bairro da cidade¹²³.

¹²⁴ Depoimento fornecido por funcionários da própria CTC e de comerciantes locais, nos dias 02 e 09.08.2008.

mais foi ouvido nas entrevistas e conversas informais, é o fato de que em Castanhal: “você trabalha, conhece alguém que trabalha, já trabalhou, ou vai trabalhar”¹²⁵. Isso é dito pela população da cidade, como uma peculiaridade local.

Flávio Smith, Diretor-Superintendente da CTC, acha curioso como a história da cidade de Castanhal foi se misturando à da companhia, como o fato de que muitos funcionários da fábrica hoje, são netos de funcionários que já trabalharam na empresa, alguns no início da sua fundação.

Como a tendência do mercado mundial é dar cada vez mais importância a tudo que esteja relacionado a prejuízo e a proteção do meio ambiente, alguns produtos derivados do plástico vêm sendo substituídos pelos orgânicos.

Essa mudança de atitude da sociedade global no que concerne ao uso dos recursos naturais acarretou uma série de exigências com relação às ações que fomentem a economia, exigindo apresentação de alternativas responsáveis e de baixo impacto ambiental e social, mas com maior valor agregado.

Segundo Flávio Smith, a empresa procura divulgar a juta brasileira amazônica, como uma alternativa sustentável de preservação do meio ambiente, trabalho esse que começou, mais fortemente, no ano passado, onde, inclusive, os produtos que foram exportados foram com o selo *Salve a Amazônia. Use juta*¹²⁶.

Diante desse panorama, o futuro da companhia é promissor, uma vez que a exigência pela utilização de matéria-prima ecologicamente correta, enquanto uma questão em nível mundial, impulsionará a fabricação de produtos derivados de juta. Assim, a CTC vem se preparando para atender a todo tipo de demanda em que a juta estiver presente.

Ainda segundo Flávio Smith,

A briga continua sendo pela sobrevivência. Ultimamente o setor têxtil de juta tem sido incentivado pelo aumento da consciência dos problemas ambientais. A cultura da juta está sendo vista como importante fator para a preservação de uma Amazônia auto-sustentável nos aspectos ambiental e social, e nossos produtos possuem características de biodegradabilidade cada vez mais valorizada em todo o mundo. Não sei qual foi a pior fase, mas garanto que não se pensou em fechar, nós temos um dilema de que nós vamos ser os últimos a apagar as luzes.

¹²⁵ Entrevista com Miguel Ferreira de Brito, conhecido por Miguel Gavião, há 42 anos trabalhando na Companhia, no Setor de Manutenção.

¹²⁶ Idem, 2008.

4.2 SETOR DE MATÉRIA-PRIMA

Na CTC, a partir de 2001, da produção total, 77% das fibras são destinadas à fabricação de sacarias¹²⁷ para embalar produtos agrícolas, como café, cacau, castanhas, caju, pimenta, milho, feijão, amendoim, fumo, entre outros; 15% é para a confecção de telas, podendo ser utilizada em artesanato, tapetes, capachos, escovas e sola de sapato; 5% para a produção de fios; e 3% para demandas variadas.

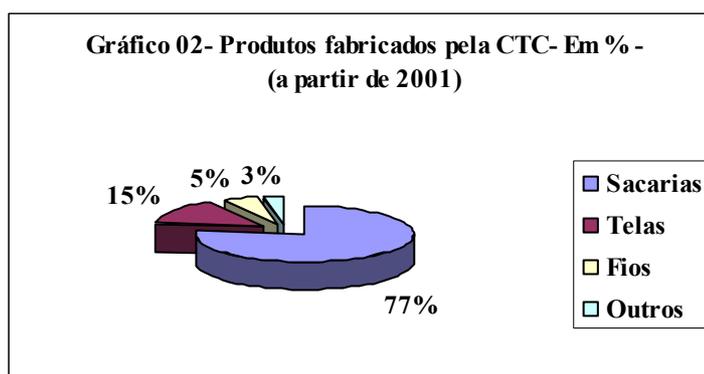


Gráfico 4 – Produtos fabricados pela CTC, em % (a partir de 2001)

Fonte: Elaborado por Cassio Nobre (2008)

Na companhia existe um setor chamado “Matéria-Prima¹²⁸”, onde começa o beneficiamento das fibras, composto de um quadro fixo de dez pessoas, sendo: o gerente-geral, o gerente de matéria-prima, um apontador de fardos, seis carregadores de fardos e um recuperador de arames.

Todas as fibras que chegam à CTC são separadas em quantidade pré-definida e classificadas por critérios técnicos e de uso da fábrica. A separação e o controle são importantes, também, do ponto de vista estatístico, objetivando saber a incidência da juta na produção nacional.

As mulheres fazem a classificação da fibra pelo grau de impureza (ex: o tipo 2 é mais limpo que os tipos 3 e 4) e os homens são encarregados de descarregarem as fibras enroladas em fardos de até 50 quilos, de prensarem em fardos de 200 quilos e as estocarem, para utilização posterior no processo produtivo, além de abastecerem a fábrica em seu consumo diário.

¹²⁷ Tempos atrás a sacaria de juta era conhecida por sarrapilheira.

¹²⁸ As informações sobre o Setor de Matéria-Prima, foram obtidas em entrevista, gentilmente concedida, no dia 07.06.2008, por Nelson Gomes Oliveira Costa, Gerente de Matéria-Prima, ratificadas, via e-mail, por Moacir Cavalcante da Silva, Gerente-Geral do Setor, ambos com 23 anos de companhia.

Na época da safra no Pará, aumenta o quadro de pessoal desse setor, com a contratação de temporários denominados de safristas, um quantitativo em torno de noventa e cinco pessoas, isso a partir do mês de maio até o final da safra, que chega até novembro.

No Amazonas, as contratações começam em janeiro, justamente no começo da safra, indo até julho, mês que marca o seu final, ficando somente o quadro fixo, que é o gerente, uma secretária e quatro vigilantes.

A CTC trabalha somente com produtos naturais em todas as fases do processo industrial, desde a exclusividade de sua matéria-prima principal, a juta/malva, bem como, na compra de produtos secundários¹²⁹, no caso: oleína de palma, emulsificante de palma, fios de algodão (espécies variadas), tintas de anilina, féculas de batata e de milho. São investimentos que visam a obtenção de um produto final de elevada qualidade.

Mas nem sempre foi assim. No começo, nenhuma fábrica de fibras existente, tanto no Brasil, quanto no exterior, usava óleo vegetal para amaciar a fibra. O que se utilizava era óleo de origem animal, especificamente o de baleia, prática essa inimaginável atualmente. Depois as fábricas passaram a utilizar o óleo mineral, que mesmo sendo de ótima qualidade, logo foi descartado pela CTC, por ser um produto a base de petróleo.

Hoje a companhia usa óleo de origem vegetal, após ter recebido tratamento específico, principalmente se for para a fabricação de sacaria para o acondicionamento do café, tendo em vista a preocupação de que nenhum odor venha prejudicar sua composição natural¹³⁰.

Dessa forma, a emulsão que é aplicada nas fibras durante o processo de produção, é composta de água e óleo vegetal, refinado e próprio para o consumo humano, sendo o seu residual em torno de 2%. Esse procedimento torna o produto final 100% biodegradável, livre de hidrocarbonetos¹³¹, deixando o produto ensacado, apropriado ao contato e consumo humano.

A CTC possui laudos do Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL), órgão da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, do Estado de São Paulo, em conformidade com a Norma Européia EN 767/1994, comprovando que o produto manufaturado não desenvolve

¹²⁹ Informação obtida com Cezar Magalhães da Silva, Encarregado de Compras e Almoxarifado da CTC, em 03.06.2008.

¹³⁰ Informação fornecida por Flávio Junqueira Smith, Diretor-Superintendente da CTC, em 16.07.2008, via e-mail.

¹³¹ Hidrocarboneto: nome genérico dos compostos de carbono e hidrogênio, exemplo: petróleo (LAROUSSE, 1980, p. 436).

odores ácidos ou estranhos às fibras naturais (juta/malva), após testes de envelhecimento artificial, conforme exigência internacional para exportação e estocagem de café, cacau, amendoim e castanha¹³².

De acordo com o Presidente da CTC, tanto em nível nacional, quanto do Governo do Estado do Pará,

[...] estes nunca se preocuparam, efetivamente, com os aspectos agrícolas da juta e da malva, já que não teve e não tem um plano definido de apoio ao incentivo dessas culturas. Isso não é de hoje e o que mais nos preocupa é que temos importado a cada dois anos cerca de 6.000 t de fibras da Ásia, fibra esta que poderia ser produzida no Pará [...].

Ou seja, o consumo anual da CTC é grande e a produção de fibra nacional não é suficiente para que a empresa possa atender a sua demanda, sendo obrigada a recorrer às fibras indianas.

Já no estado do Amazonas, a Secretaria de Estado de Produção Agropecuária, Pesca e Desenvolvimento Rural Integrado (SEPROR), juntamente com a Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), estão investindo para certificar a cadeia da juta, reestruturando tecnicamente o setor juteiro, sendo que desde 2004, o Governo do Amazonas paga uma quantia suplementar para garantir a produção, a título de subvenção, além de vislumbrar a possibilidade de adquirir uma máquina para descascar o caule e retirar a fibra, evitando o processo de maceração que leva o agricultor a ficar tanto tempo em contato com a água¹³³.

Outrossim, o SEPROR em parceria com o Instituto de Desenvolvimento Agropecuário e Florestal Sustentável do Amazonas (IDAM) e a Prefeitura Municipal de Manacapuru pretendem instalar uma fábrica de produção de sementes de juta e malva naquele município¹³⁴. Segundo o titular da SEPROR, Eron Bezerra, as sementes plantadas no Amazonas são provenientes do estado do Pará, e sendo Manacapuru o maior produtor de fibras do Brasil, com o equivalente a 12 mil toneladas anuais, isto é, 60% da produção

¹³² Informação fornecida pelo Secretário Executivo do IFIBRAM, o Engº. Agrônomo Arlindo Leão, no dia 29.07.2008, contida ainda, em material de trabalho produzido por ele, com o objetivo de orientar as atividades do Instituto.

¹³³ Matéria de Roberto Tenório, disponível no site do Sistema de Informações Florestais (SISFLOR), intitulada: "Preocupação ambiental abriu novo mercado para a juta". Disponível em: <http://www.sisflor.org.br/noticia/mostranoticia.asp?par=693>. Acesso em: 08 jun. 2008.

¹³⁴ Assessoria SEPROR. Disponível em: <http://www.canalrural.com.br/canalrural/jsp/default.jsp?uf=1&local=1&action=noticias&id=2053992§ion=Capa>. Acesso em: 01 out. 2007.

nacional, o objetivo é tornar o Brasil auto-suficiente na produção das fibras, a partir de Manacapuru.

A bem da verdade, em matéria intitulada “Amazonas quer tornar Brasil auto-suficiente na produção de fibras de juta e malva”, publicada esse ano, a parceria entre o Governo do Amazonas e a SUFRAMA é no sentido de:

[...] tornar o Brasil auto-suficiente na produção das fibras de juta e malva, e para tanto, buscam novas alternativas para estimular o cultivo de sementes e das fibras têxteis. Só no Amazonas, que é o maior produtor nacional de juta e malva, existem atualmente quase cinco mil produtores rurais que fazem a colheita das fibras às margens dos rios. A distribuição de 125 toneladas de sementes pela Secretaria de Produção Rural do Amazonas (SEPROR) e o incremento de R\$ 1,2 milhão na atividade por parte da SUFRAMA prometem trazer melhores resultados para a próxima safra, no primeiro trimestre de 2009 [...] ¹³⁵.

No entanto, ainda existem alguns problemas que impedem uma maior interação entre os produtores e as indústrias na comercialização da safra de fibras no estado, cabendo citar: logística de transporte da fibra, desde o local de produção até os depósitos das indústrias; assistência técnica efetiva e qualificada e financiamento público que atendam às necessidades dos produtores nas épocas de plantio e de colheita. Estes problemas criam uma relação de dependência entre o produtor e o fornecedor das fibras para as indústrias.

Os fornecedores de fibras da CTC são as pessoas que, efetivamente, compram as fibras dos produtores, recolhendo as fibras em todos esses lugares, levando-as aos depósitos da empresa. Eles recebem financiamentos para a compra ou usam recurso próprio, trabalhando com uma margem de lucro entre o preço pago ao produtor e o recebido da indústria, muito embora a companhia compre toda a fibra que chega até ela, desde que seja de boa qualidade. Com a venda a pessoa que forneceu é cadastrada na companhia. Caso o fornecedor também seja o produtor, este é incentivado pela CTC para que continue produzindo.

Um exemplo citado pelo Gerente de Matéria-Prima da CTC, Nelson Gomes Oliveira, foi o de um produtor residente às margens do rio Capim, município de São Domingos do Capim (PA), próximo da cidade de Castanhal (PA), que começou vendendo dois fardos, de mais ou menos 100 kg e no outro ano já trouxe quantidades maiores. Como

¹³⁵ Matéria intitulada: “Amazonas quer tornar Brasil auto-suficiente na produção de fibras de juta e malva”. Disponível em: <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/07/17/materia.2008-07-17.5883841959/view>. Acesso em: 28 jul. 2008.

incentivo, foi pago a ele o mesmo dado aos demais fornecedores, já que ele teve despesas com transporte. “O importante é deixá-lo animado para continuar produzindo”.



**Fotografia 12 - Setor de matéria-prima principal (juta/malva).
Fibra armazenada**
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



**Fotografia 13 - Setor de matéria-prima principal (juta/malva).
Fibra separada para uso**
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

4.2.1 Parque industrial

Normalmente, toda fábrica, de acordo com o seu ramo de atividade, adota e exige que adotem uma série de cuidados especiais, objetivando não só o aumento da produção e da lucratividade, e ainda, a redução de custos, mas, principalmente, para garantir um ambiente seguro e salubre.

Com a CTC não poderia ser diferente. Dentro de seu parque industrial só podem transitar funcionários e pessoas autorizadas e acompanhadas por pessoal habilitado, tendo,

obrigatoriamente, que se apresentar da seguinte forma: sapato baixo e fechado (pois o piso se torna um pouco escorregadio pelo óleo que se solta dos equipamentos e para que o pé não se machuque por nenhum objeto perfurante, como as agulhas das máquinas que podem se soltar); protetor auricular (devido o barulho das máquinas que é enorme), máscaras e óculos (pois as fibras ao serem beneficiadas soltam muita poeira), capacete (em alguns setores).

No caso das mulheres, principalmente as que possuam os cabelos longos, estes devem estar presos e cobertos por toucas (para que não se enroscuem em alguma máquina). Todos esses procedimentos são ditos não só na recepção da companhia, mas durante os momentos em que o supervisor, de cada setor, julgar necessário.



Fotografia 14 - Entrada da fábrica da CTC

Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Diferente da cultura da juta/malva houve uma grande evolução no processo de industrialização dessas fibras. Isto porque, no começo, as indústrias de fibras usavam, em seu processo fabril, máquinas rudimentares e muito perigosas, sem oferecerem qualquer segurança aos operadores e as pessoas a sua volta¹³⁶.

Com as inovações tecnológicas o processo de fiação e tecelagem de uma fábrica de fibras, foi totalmente modificado passando a ser mais moderno, em que pese se constituir, ainda, de um maquinário que exige vigilância constante e cuidados redobrados, tendo em vista a velocidade com que executam as atividades, pelo grande número de agulhas, rolos giratórios de todos os tamanhos, prensas e guilhotinas.

¹³⁶ Informação obtida com Miguel Ferreira Brito (Miguel Gavião), Encarregado de Manutenção, em 07.08.2008.

Após ter passado pelo Setor de Matéria-Prima, inicia o processo produtivo¹³⁷ propriamente dito, composto de três fases: fiação, tecelagem e acabamento.

O processo de beneficiamento da fibra começa com a etapa chamada de *abertura de fardos*, em uma área destinada só para isso, sendo esse procedimento realizado por profissionais que irão selecionar cada fardo ou feixe, por tipo de fibra, com o objetivo de agregar ao fio características de homogeneidade, resistência e brilho, buscando minimizar as diferenças entre as fibras. Posteriormente, são acondicionadas em carros transportadores, em porções de aproximadamente 1,0 kg, sofrendo uma leve torção ao serem dobradas ao meio, recebendo a denominação de *bonecas*, utilizando dois fardos para a formação de cada uma.

A separação por tipo de fibra visa o tipo de produção que vai ser realizado no Setor de Fiação, no caso, se é para fazer fio branco, fio vermelho ou um fio especial, para este ou aquele produto específico, como por exemplo: se o fio a ser feito destina-se a sacaria para armazenar batata o fio deve ser mais claro, se for para ensacar café, o fio deve ser mais avermelhado.



Fotografia 15 - Processo de seleção dos fardos
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

¹³⁷ As informações referentes às fases do processo produtivo realizado na CTC, foram gentilmente fornecidas em entrevistas realizadas no dia 18.04.2008, como também, via e-mail, no decorrer da pesquisa, pelos seguintes colaboradores da Companhia: Leonildo Motta Gomes- Gerente Industrial; Marcos Maranhão- Supervisor de Fiação; Evanildo Pontes - Supervisor de Tecelagem; Rira Quiroga - Supervisora de Acabamento e Terezinha de Jesus Teixeira - Secretária da Diretoria e da Gerência Industrial.



Fotografia 16 - As fibras sendo retorcidas e acondicionadas em carros transportadores

Fonte: Arquivo pessoal (2008)

No Setor de Fiação, a fibra será amanciada. Nessa etapa, o carro transportador com o mix de fibras (juta e malva) é posicionado de forma a alimentar os *amaciadores* com as fibras, que irão ser limpas e flocadas, por ação mecânica de 64 pares de rolos helicoidais, comprimindo-as em movimentos ritmados, para torná-las mais macias e limpas. Esse procedimento é para facilitar os processos posteriores, pois para se ter um fio de qualidade é preciso que ele esteja sem impurezas.



Fotografia 17 - A fibra sendo colocada no amaciador

Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 18 - Amaciador

Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Terminada essa fase, as fibras vão para as *estendadeiras*, que são máquinas que transformam a fibra em fita. Essas máquinas possuem dois sistemas de esteiras agulhadas, com velocidades diferentes, para que a fibra alimentada em camadas possa adquirir uma forma contínua de fita, onde na saída serão enroladas em grandes rolos.

Durante esse processo é aplicada uma emulsão de óleo vegetal na fibra para dar maior regularidade à fita, diminuindo sua apereza, através de um processo de maceração microbiológico, por um período de 24 horas, permitindo reduzir o atrito das máquinas, melhorar o aproveitamento das fibras e garantir eficiência nas fases subseqüentes.



Fotografia 19 - Estendadeira

Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 20 - Maceração da fibra

Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Após essas 24 horas, os rolos já macerados são dispostos nos suportes das *cardas grossas*, de acordo com a tipagem, tempo de maceração e o turno em que foi feito, para que a fibra, em fita, possa ser paralelizada, limpa e estirada (deslocamento de fibras umas sobre as outras).

Visando a diminuição da irregularidade, realiza-se uma homogeneização com 6 rolos já macerados, para formar um único rolo de carda grossa, diminuindo ainda mais a gramatura da mecha.



Fotografia 21 - Carda grossa - entrada

Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 22 - Carda Grossa - saída
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Na alimentação das *cardas finas* são utilizados 11 rolos de cardas grossas, conforme tipagem e disposição, para buscar as melhores características finais do produto. No processo de cardagem fina, as fibras oriundas das cardas grossas, sofrem mais um processo de paralelização, limpeza, homogeneização e estiragem, para agregar maior uniformidade e características peculiares à aplicação de cada do fio, diminuindo sempre a gramatura.



Fotografia 23 - Carda fina
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Tanto as cardas grossas quanto as cardas finas consistem em um processo de pentiagem, duplicação, paralelização, uniformizando cada vez mais a fibra, para quando chegar na preparação final, ela esteja mais regular e resistente.

Depois das cardas finas vêm os *passadores*, que são máquinas semelhantes, com funções de duplicação e paralelização das fibras para melhorar a regularidade do fio, ou seja,

realizam a homogeneização das fitas que saíram das cardas reduzindo sempre a gramatura da mecha a cada passagem sendo: *I passador* (primeira passagem) recebem os rolos das cardas finas, sendo alimentado por dois rolos para formação de um latão de 1º passador; *II passador* (segunda passagem) recebem latões de 1º passador, sendo alimentados por 4 latões para a formação de um latão de 2º passador, e o *III passador* (terceira passagem) recebem latões de 2º passador, sendo alimentados por 2 latões para formação de um latão de 3º passador.



Fotografia 24 - Passador I
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 25 - Passador II
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 26 - Passador III
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Depois dos três passadores as mechas serão dispostas nos filatórios, e novamente, serão estiradas e torcidas em forma de fio, por uma máquina chamada *fiandeira*, sendo bobinadas em carretéis grandes de 240 g (4 $\frac{3}{4}$ Mackie) e de 480 g (4 $\frac{1}{4}$ Mackie).

Os fios que saem delas são acondicionados em carretéis grandes e enviados ao setor de *bobinadeiras*, para a devida troca de embalagem, conforme a aplicação do produto, direcionados para vários carretéis pequenos, para uma bobina maior. Parte desses fios produzidos pelos filatórios vão para a *retorcedeira*, de onde os fios sairão retorcidos (mais de um cabo), deixando de ser singelos (fio com um único cabo). Cada fio terá característica técnica própria para atender a cada pedido.



Fotografia 27 - Fiandeira - entrada
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 28 - Fiandeira - saída
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 29 - Bobinadeira
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 30 - Retorcedeira
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Terminada a fase de fiação entra o Setor de Tecelagem, setor em que os fios passarão pelas *urdideiras*, que são máquinas que reúnem bobinas direcionadas para um único e grande carretel. Os fios chamados de urdume vão para as *engomadeiras* para serem engomados.

No começo, antes de ir para os teares os fios passavam pelas *calandras*, uma máquina que trabalha com tambores de vapor, para dar um toque melhor a um tecido mais grosso. Atualmente, a CTC não a usa mais, os fios vão direto para os *teares*, onde serão tecidas as telas, sendo estas, feitas com o entrelaçamento de fios perpendiculares.



Fotografia 31 - Urdideira - entrada
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 32 - Urdideira- saída
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 33 - Engomadeira

Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 34 - Tear

Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Uma vez produzido o tecido, este entra no Setor de Acabamento, que inicia na pesagem de telas, onde toda a produção é pesada, podendo seguir os seguintes destinos:

- a) Corte de sacaria (feitos em máquinas chamadas de cimitarras): o tecido é cortado, obedecendo aos padrões do tipo de sacaria desejada. Depois, os sacos são dispostos em carrinhos transportadores, que seguirão para as linhas de costura.
- b) Enroladeiras (máquinas de enrolar tecidos): processo onde o tecido é transferido do rolo de tecelagem, para tubos de papelão, formando rolos em metragens padrão de 50m e disponibilizados para venda.
- c) Dobradeira (máquina de dobrar tecidos): processo onde o tecido é dobrado (enfestado), com regulagem padrão de 1,50m, por dobra, e acondicionado em fardos de 500m.



Fotografia 35 - Corte de sacaria
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 36 - Enroladeira
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 37 - Dobradeira
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Para a costura, os sacos cortados são transferidos dos carrinhos para a mesa das costureiras para fechar o tecido, sendo este entregue pelo apontador de produção. Após essa tarefa, o mesmo profissional aponta (individualmente) a quantidade de sacos produzidos, em boletim próprio, que será enviado ao Programa de Controle de Produção (PCP), gerando, assim, as informações para os mapas e para o pagamento efetivo deste trabalho. Dependendo da cota, a costureira recebe uma sacola de alimentos, como um prêmio de motivação.

Os sacos após costurados, saem das máquinas, já nas esteiras, onde são recebidos pelas montadoras de fardos, que coletam lotes de 10 sacos, fazendo ligeira inspeção de qualidade, para formarem lotes de 500 sacos, com etiquetas de identificações (equipe que produziu). Posteriormente, seguem para as carimbadeiras, para a estampagem.

A estampagem é feita quando o saco entra na máquina, passando pelos cilindros, com o clichê da logomarca, sendo recebido individualmente pelo ajudante de carimbadeira, para serem enviados para a prensagem. Esses fardos também recebem etiqueta interna de identificação.



Fotografia 38 - Costura

Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 39 - Sacaria rumo a carimbadeira
Fonte: Arquivo pessoal (2008)



Fotografia 40 - Carimbadeira
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

A prensagem é o acondicionamento do produto final, em fardos. Estes recebem capas, em juta (confeccionadas por reaproveitamento) e amarração, oferecendo condições para a estocagem e a cubagem durante o carregamento, atendendo aos propósitos de uma boa logística.



Fotografia 41 - Prensa
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

O apontamento da produção final é quando todos os produtos finais são pesados e etiquetados, para serem disponibilizados no Departamento de Produtos Acabados (DPA). Nesse departamento o operador recebe a listagem das ordens de produções, através das quais faz as inserções daquele produto, gerando uma etiqueta com códigos de barras, alimentando os estoque e gerando informações *on-line*, para as consultas eventuais e programações de vendas e produção.



Fotografia 42 - Departamento de Produtos Acabados (DPA)

Fonte: Arquivo pessoal (2008)

Conforme a necessidade e em função das exigências de mercado, os equipamentos da CTC, quando não podem sofrer modificações industriais, são trocados por outros mais modernos, que proporcionem maior qualidade e produtividade, e em menos tempo, sendo portanto, um custo alto, pois essas máquinas são bem específicas e importadas a preço elevado, como por exemplo: os 50 teares *Sulzer* de projétil (suíços) e os 40 teares *Onemackies* (irlandeses).

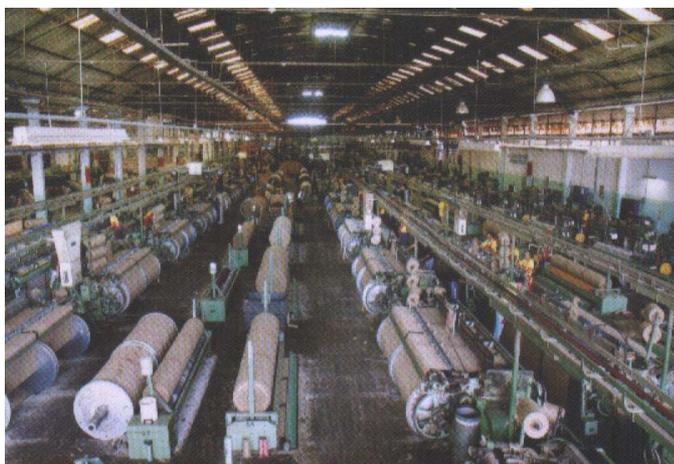
No decorrer dos anos, com o fechamento de muitas indústrias de fibras, a CTC procurou adquirir as máquinas que estivessem em melhores condições que as suas, para possíveis substituições.

A bem da verdade, a CTC ou substitui ou reaproveita, quer seja a fibra, uma peça ou a máquina inteira. Isto é, o que estiver fora dos padrões de qualidade são retirados e enviados para o setor de reaproveitamento, para serem reutilizados conforme o grau de desvio na produção.

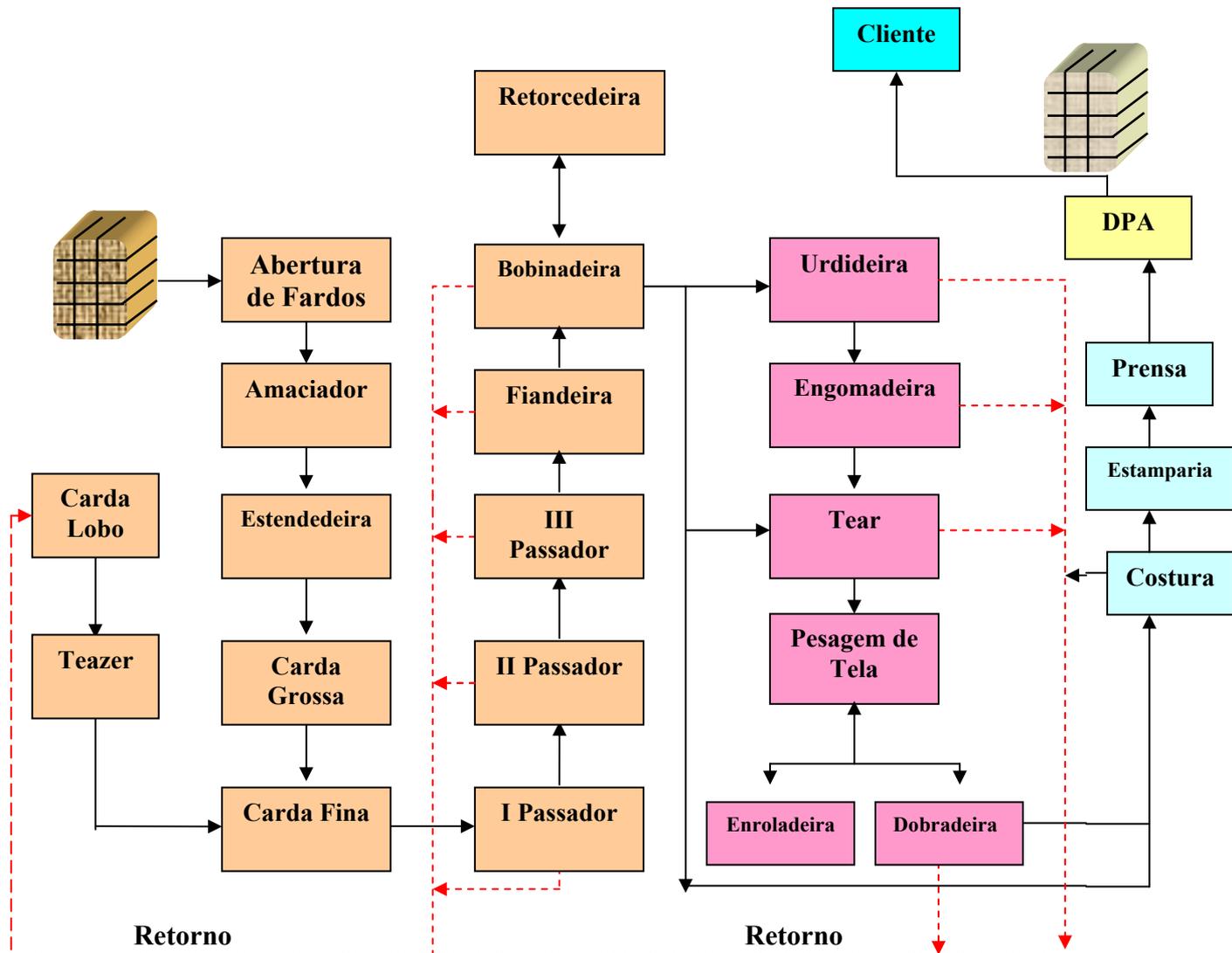
Quanto aos materiais contaminados, conforme o grau de contaminação, estes serão utilizados nas caldeias para produção de energia térmica, como no caso da penugem que sai da fibra ou, em raros casos, enviados a aterros específicos. Os arames de aço que servem de amarras dos fardos são reutilizados.

Tudo é reciclado internamente, para a formação de novos fardos, e o que não pode ser reciclado é recolhido e enviado para ser vendido em programas externos de coleta seletiva.

Em todas as fases do processo todo material utilizado é biodegradável, e todos os funcionários são orientados para preservarem e aproveitarem o que for possível. Quanto ao sistema de energia para movimentar a fábrica, este é elétrico e a vapor, e nesse caso, a energia é produzida pelas duas caldeiras.



Fotografia 43 - Complexo fabril
Fonte: CTC (2006)



Legenda: Preparação

Tecelagem

Retorno

————> Fluxo de Produção

- - - - -> Fluxo de Retorno

Fluxograma 1 - Processo produtivo da CTC
 Fonte: CTC (2008)

4.3 CONTROLE DE PRODUÇÃO E QUALIDADE

Segundo seus dirigentes, uma das características mais marcantes da CTC é o fato de priorizarem a qualidade. Qualidade essa, que para eles, tem profundidade e amplitude, devendo estar presente nas relações e nos ambientes, em que o nome da companhia estiver, envolvendo todos os seus funcionários, clientes e fornecedores, e suas aquisições, como matéria-prima, máquinas e equipamentos, bem como, em seu processo fabril¹³⁸.

Desde a sua fundação em 1966, mesmo nos momentos mais difíceis, a qualidade dos seus produtos gerava preocupação na equipe gestora, por considerar que o aperfeiçoamento e a modernização, com a aquisição de conhecimentos e de novas máquinas, dariam à CTC condições de competir e de se manter no mercado, o que acabou por se tornar, ao longo de sua trajetória, o seu grande diferencial.

A linha empresarial do fundador da CTC foi mantida por seus herdeiros, ou seja, a certeza de que estão vendendo um produto seguro e de qualidade, cientes de que a eficiência na gestão e na produção e o pronto atendimento às demandas, a qualquer tempo ou quantidade, são relevantes e decisivas.

Muito embora, os custos com o que de mais avançado existe no mercado, em termos de informação e de tecnologia, sejam elevados, o importante é agregar valor ao produto fabricado, motivo esse, que também explica a resistência da CTC em utilizar qualquer elemento em seu processo fabril, que não seja de origem natural.

Dessa forma, a companhia tem um setor chamado Controle de Produção e Qualidade, responsável em testar toda a produção, tanto em nível de qualidade, quanto em quantidade (toneladas), sendo essa pautada na fibra bruta que entra na indústria e do produto acabado, bem como, em todas as fases do beneficiamento.

Segundo a engenheira Priscila Costa, responsável pelo setor, este tem a finalidade de dar suporte para que os outros setores tomem suas decisões ou gerem as decisões para serem acatadas. Como uma fábrica é um corpo interligado, o problema de um é o problema de todos, daí a necessidade de que a companhia tenha consciência da importância em resolver os entraves, quaisquer que sejam eles.

¹³⁸ Informações sobre o setor responsável pelo controle de produção e qualidade, com a engenheira Priscila Teixeira da Costa, no dia 07.06.2008. A engenheira em apreço ingressou na companhia este ano.

Caso algum cliente reclame do produto que comprou da CTC, são realizados testes para avaliar qual foi a falha e detectar em que momento ocorreu o ponto de estrangulamento, até mesmo para prevenir problemas semelhantes no futuro.

Edward Deming (1990; 1997), conhecido como o "guru da qualidade" (grifo nosso), acreditava que todo e qualquer aspecto da vida podia ser melhorado, sendo a qualidade de uma organização, quer seja de um produto ou serviço, definida somente a partir do cliente, e a cada evolução de sua necessidade, o padrão de qualidade também deverá mudar.

Segundo Teboul (1991, p. 5), com os mercados globalizados a concorrência se tornou aberta e com isso os clientes ficaram mais exigentes quanto à satisfação de suas necessidades, e tanto os antigos, quanto os novos produtos e serviços ofertados, devem preocupar-se em criar novas estratégias, inovar, marcar os que os diferencia (vantagem e satisfação), para mantê-lo fiel e cativo, o maior tempo possível.

Feigenbaun (1997, p. 5) acrescenta:

[...] As empresas estão compreendendo que, no mercado de hoje, a liderança competitiva depende, basicamente, do aumento cada vez mais rápido das coisas corretas oferecidas aos compradores, e que esta profunda mudança na percepção da qualidade por parte do consumidor é o que determina as variações de medição da satisfação do cliente com a qualidade [...].

Na CTC o controle de qualidade funciona dentro de um laboratório e o de produção, em sala separada, sendo o setor responsável pela qualidade formado por doze pessoas e o de controle de produção composto de cinco pessoas. Ambos os setores possuem instrumentos de alta precisão tecnológica, acessível à gerência industrial.

Durante os testes para verificar se um produto possui qualidade, muito pouco se interfere, com o intuito de evitar que a informação seja mascarada, sendo que para cada produto ou situação, haverá um tipo de teste específico, como exemplo, o "teste da boneca" (grifo nosso), que acontece quando a matéria-prima principal entra na CTC, verificando se ela atende as determinações para as quais ela será usada, através do seguinte procedimento:

O fardo da matéria-prima é separado manualmente por um operador, em partes menores, utilizando uma porção de 950g a 1kg e 100g da fibra, posicionando-a em um carrinho, após ser dobrada e retorcida para ser pesada, em número de vinte ao todo. O objetivo é torná-la mais homogênea, evitando, assim, variações que prejudicarão as etapas posteriores, pois quanto mais variado for o peso da boneca pior será o processo fabril.

A pesagem é individual para que seja determinado, através de um teste denominado “bobinador” (grifo nosso), o tipo da fibra e o peso, avaliando, ainda, o grau de umidade, fator este, relevante para beneficiamento da fibra.

Todos os resultados obtidos nos testes são disponibilizados *on-line*, para conhecimento geral, pois como o fluxo produtivo é muito grande, intenso e rápido, quanto mais tempo levar para dar uma resposta a um teste, mais os problemas vão se avolumar. Daí porque, 80% dos testes de qualidade são realizados no setor de fiação, devido ser este, a primeira etapa do processo fabril.

Na verdade, isso ocorre porque o início desse processo começa em uma situação macro, que é um fardo de fibra, até individualizar chegando ao fio, sendo importante, portanto, que todos estejam familiarizados com esse procedimento.

Caso o fio não seja resistente ou muito fino, muito antes ou durante a fase da tecelagem, a tendência é se romper. Ao contrário, se ele estiver muito grosso, algumas características do produto final serão alteradas.

Todos os testes são relevantes, mas alguns são essenciais, como é o caso do teste de titulação, que consiste em pegar uma amostra do fio da fibra já enrolado nos carretéis, para se verificar a resistência, o alongamento e qual o tipo de fio que está sendo produzido naquele momento, com o objetivo de calibrar as máquinas, e assim, atender o padrão exigido pela própria CTC.

Igualmente a divulgação dos resultados oriundos do controle de qualidade, a meta de produção a ser alcançada naquele dia, também é de conhecimento de todos, registrada em horários fixos, sendo disposta em quadros específicos e de fácil visualização, com os nomes de cada colaborador e a sua produção. No caso da tecelagem, esta é feita por grupos de máquinas, pois é um tecelão para cada 4 teares, podendo ser observado a eficiência de cada um.

Com a dinâmica inerente à evolução do conhecimento humano, a tecnologia evoluiu de tal forma que a distância não é mais fator impeditivo no processo de comunicação, pois os sistemas de informática e telecomunicação interligam as pessoas em tempo real, mesmo estando elas em diferentes locais.

Assim, muito embora o escritório central esteja em São Paulo (onde ficam a presidência e as diretorias), a comunicação com a fábrica, sediada em Castanhal e as filiais é *on line*, e informações sobre a movimentação não só da empresa, mas no mercado de uma

forma geral, a diretoria tem conhecimento, facilitando assim, a tomada de decisão ou o redirecionamento das ações, sem burocracia ou barreiras e com respostas rápidas. Ademais, além dos dirigentes delegarem competência aos seus subordinados, deslocam-se para os locais onde a CTC está presente, sempre que necessário.

Sobre a delegação de competência das empresas, Alfred Marshall (1996, p. 331), defende:

[...] O dirigente de uma grande empresa pode reservar toda a sua energia para os maiores e mais fundamentais problemas de sua indústria: ele deve, na verdade, estar seguro de que seus gerentes, empregados são os homens qualificados para os respectivos serviços, e os estão realizando bem, mas, afora isso, não precisa se preocupar muito com detalhes. Pode manter sua mente clara e fria para pensar sobre os mais difíceis e vitais problemas do seu negócio; estudar os grandes movimentos do mercado, as conseqüências ainda indefinidas dos acontecimentos correntes no país e no exterior; e imaginar como melhorar a organização das relações internas e externas da sua empresa [...].

Thomas Peters (1993), ao refletir sobre os novos caminhos para se alcançar uma economia saudável, menciona o fato de que com as transformações ocorrendo em ritmo acelerado, à necessidade de rapidez e flexibilidade na tomada de decisão, sela o destino das estruturas gerenciais hierárquicas tradicionais. Isto porque, nesses tempos revolucionários a exigência recai sobre líderes reais, libertos de sua posição dentro da hierarquia. Assim, o importante é a equipe pensando e agindo conjuntamente, guiados pelo conhecimento acumulado através de qualificações e de contatos estabelecidos com os mais diversos parceiros da organização, tanto no ambiente interno, quanto externo.

Maximiano (1997) corrobora com a assertiva acima, ao defender a idéia de que trabalhar de forma integrada e coletiva é um dos principais requisitos para tornar uma empresa eficaz. Ou seja, todos os membros de uma organização devem se sentir parte atuante do processo, independente do seu tamanho, é esse sentimento que a movimenta na busca de alcançar o êxito esperado.

Como forma de incentivar a produção dos colaboradores, e assim atingir as metas de produção, a CTC concede premiações, a cada meta alcançada, e para todos os setores (fiação, tecelagem e acabamento), isso, respeitando os parâmetros estipulados pela empresa.

As premiações são calculadas para ocorrerem quinzenalmente e por mês, sendo essas, em forma de sacolas de alimentos, gratificação em dinheiro ou promoções. Caso o

funcionário não atinja a sua meta, ele poderá entrar em outra categoria de premiação proporcionada pela CTC.

Thomas Peters (1986) considera a motivação dentro das empresas, a mola propulsora e o diferencial para que elas possam sair da inércia e elevar-se dentro do mercado, com maiores possibilidades de acompanharem suas transformações, cujo ritmo é acelerado, com demandas exigentes e mutáveis. Daí a importância das empresas entenderem que o seu sucesso depende do nível de motivação de seus colaboradores, pois este fator está intimamente ligado à produtividade organizacional e à satisfação do cliente.

Para a responsável dessa área, muito embora seja um trabalho de grande responsabilidade, os prazos são diferentes dos prazos dos outros processos, podendo transparecer que se trabalha sob pressão. Na verdade, é um ritmo natural da indústria, para Priscila “[...] a princípio, as pessoas sentem certo impacto, porque você tem uma série de coisas para fazer, sendo todas importantes e prioritárias, o que acabou me levando a separá-las em exigências e emergências [...]”.

Atualmente, uma série de projetos está em fase de experiência, com o objetivo de melhorar a informação e o controle mais rígido dentro dos próprios setores.



Fotografia 44 - Setor de Controle de Produção e Qualidade
Fonte: Arquivo pessoal (2008)

4.4 FORÇA DE TRABALHO

Ao atingir 40 anos de existência a CTC passou a contar com 1.129 colaboradores¹³⁹, distribuídos nas filiais e na matriz, nos setores referentes à administração, matéria-prima, fiação, tecelagem, acabamento e controle de qualidade/produção¹⁴⁰.

O número de funcionários varia constantemente, por conta da rotatividade de funcionários, em virtude da safra das fibras de juta e malva, que ocorrem em diferentes períodos.

O horário de funcionamento das filiais e da matriz é integral, já na fábrica os horários são dispostos em três turnos¹⁴¹, conforme quadro abaixo:

Quadro 1- Horário de funcionamento da fábrica da CTC

TURNOS	HORÁRIOS
Primeiro Turno	06:00h às 11:00h - 14:00h às 17:00h
Segundo Turno	11:00h às 14:00h - 17:00h às 22:00h
Terceiro Turno	22:00h às 06:00h

Fonte: Elaborado pela autora com dados fornecidos pela CTC (2000)

A companhia, por intermédio do setor de Gestão de Pessoas, sempre ofereceu a seus colaboradores ações de assistência social e de saúde, no sentido de melhor contribuir, tanto para o aumento da produtividade e na melhoria da qualidade do produto final, quanto para que o relacionamento interpessoal na empresa seja o mais saudável e harmônico possível, com rebatimentos na vida pessoal de cada um.

Constantemente é reforçado a todos que fazem parte do ambiente da CTC, que a companhia só terá êxito se a relação for cercada de respeito e de intenso diálogo, sendo necessário para isso, a consciência do importante papel que o trabalho em equipe representa, mesmo que a atividade desempenhada seja solitária¹⁴².

¹³⁹ Até 22 de setembro de 2008, a CTC possuía em seu quadro funcional 1.350 pessoas. Informação fornecida por Jair Cordovil Pinto, responsável pelo Setor de Recursos Humanos da CTC.

¹⁴⁰ As informações referentes ao setor de Gestão de Pessoas foram gentilmente fornecidas pela Encarregada do Setor Social da CTC, Késsia Nascimento Maciel, no dia 21.06.2008, bem como, via e-mail, em diversas oportunidades.

¹⁴¹ Dependendo do volume provocado pela demanda externa, uma quarta turma é formada, funcionamento, assim, ininterruptamente.

¹⁴² Dois estudos esclarecedores sobre a importância de se levar em consideração o trabalho coletivo, para o bom desempenho das tarefas organizacionais e o alcance de suas metas e objetivos, ver Arantes (1998) e Wellis (1995).

A autoridade praticada pelos superiores é leve, sem controles excessivos, com delegação de competência em todos os momentos, e o alcance da produtividade, da qualidade, e principalmente, a satisfação do cliente é vista como de responsabilidade de todos.

Levitt (1991) considera que o bom gestor é aquele que pensa para depois agir, e não o faz por impulso a partir de padrões já estabelecidos, sejam eles criados dentro ou fora da empresa. Esse pensar visa tornar os fatos mais simples, não o fazendo em total isolamento, mas um pensar compartilhado, discutido e com convicções, conseguindo com isso, abstrair caminhos viáveis e geniais, onde só com a presença de um verdadeiro líder se consegue esse momento de tamanha lucidez.

Para que alguém passe a fazer parte da companhia é realizado um processo de recrutamento e seleção, quando existir a necessidade de aumentar a mão-de-obra, em virtude do aumento da produção, ou quando for necessário substituir algum funcionário.

Esse procedimento é feito quando o chefe de determinada área da CTC informa ao setor de Gestão de Pessoas a vaga que se encontra em aberto. Em seguida, é feita uma seleção com os candidatos que se encaixam no perfil solicitado, podendo ser entre pessoas já pertencentes ao quadro da Companhia ou fora dela.

A seleção interna se dá através de uma pequena avaliação das habilidades do pretendente, sendo efetuada pelo responsável do setor cuja vaga encontra-se em aberto.

No que concerne à seleção externa, esta se dá através da análise de currículo ou a partir de encaminhamento por parte de instituições parceiras da empresa, sendo o processo seletivo realizado por meio de um questionário escrito e de uma entrevista individual. Caso a avaliação do recrutador seja favorável ao candidato, este é encaminhado para fazer os exames admissionais, e sendo o resultado satisfatório, o candidato é contratado. Vale ressaltar que cargos de nível técnico requerem um teste prático no seu possível local de trabalho.

Existe ainda a possibilidade direta de contratação, que ocorre quando algum dirigente verifica que determinado profissional tem capacidade para trabalhar em uma empresa como a CTC.

Ressalta-se aqui que após o fechamento de algumas empresas de produção de tecidos de juta, não só algumas máquinas dessas empresas foram adquiridas pela CTC, mas também, aqueles profissionais que mais se adequavam ao perfil da companhia.

A companhia procura dar atenção especial ao Setor Médico/Enfermaria, oferecendo aos seus funcionários um ambiente de descanso, medicamentos e tratamento necessário, aqueles que, por ventura, vierem a sentir-se mal ou machucar-se no período em que estiver

trabalhando. O setor é supervisionado por um médico especializado em medicina do trabalho, que desenvolve um programa de vida saudável aos colaboradores, e ainda, realiza exames periódicos para avaliar a saúde dos mesmos.

Como uma indústria têxtil emite elevados sons, a empresa também dispõe de uma fonoaudióloga para dar suporte ao setor, com exames específicos para a saúde auditiva.

Segundo a Secretária da Gerência Industrial, Terezinha Teixeira¹⁴³, como a CTC é composta de mais de 100 funcionários, ela deve possuir uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), composta de representantes dos proprietários e dos funcionários, atendendo assim, uma das exigências da Delegacia Regional do Trabalho (DRT). Ademais, como seu quadro de pessoal ultrapassa o quantitativo de 500 pessoas, em um ambiente considerado de risco elevado (grau 3), existe também, o Serviço de Engenharia e Segurança em Medicina do Trabalho (SESMT), sendo um Engenheiro em Segurança do Trabalho responsável pelo serviço, composto de técnicos com capacidade para compor o setor. A CIPA está diretamente ligada à SESMT.

Caso algum funcionário fique enfermo é realizada, pela assistente social da empresa, uma visita domiciliar, para que seja feita uma avaliação da real situação em que o mesmo se encontra, estreitando, assim, o relacionamento entre empregado e empregador, evitando-se, com isso, um grande número de absenteísmo.

Através de convênios com farmácias, a CTC possibilita que seus empregados adquiram medicamentos com valores mais acessíveis, além da facilidade para efetivarem o pagamento, que pode ser parcelado.

Nos dias e horários estipulados pela empresa, a assistente social oferece a todos os colaboradores da companhia, atendimento individual, procurando ajudá-los em sua dificuldade psicossocial. Além disso, é ofertado aos funcionários um seguro de vida que consiste em uma ajuda de custo em caso de óbito do colaborador ou de seus dependentes (filhos e cônjuges).

A CTC disponibiliza, em seu refeitório, um lanche antes de cada período de trabalho, e para os que trabalham durante a noite, é oferecido um jantar no seu intervalo de descanso. É disponibilizado, também, um vestiário com duchas para higienização, e armários individuais para guardar objetos pessoais.

¹⁴³ Informação obtida com Secretária da Gerência Industrial, Terezinha Teixeira, que já pertenceu à CIPA da CTC.

Em que pese a alta rotatividade de mão-de-obra, a companhia vê na capacitação constante, uma grande aliada para qualificar e valorizar seus profissionais, com vistas ao alcance de melhores resultados, e para tanto, disponibiliza ou permite ao seu corpo funcional, a participação em cursos e treinamentos, tais como: graduação, pós-graduação, curso técnico e específico, além de treinamentos periódicos para melhor operarem o maquinário da fábrica.

A CTC assemelha-se à visão marshalliana de organização, pois em seu interior existe uma gama de conhecimentos acumulados, sob a forma de experiência, soluções e capacitações (KERSTENETZKY, 2003). Ou seja, muito embora a organização vise à acumulação de capital, ela também é um ambiente que acumula conhecimentos (MARSHALL, 1996).

Daí porque, Giannetti (1989) ter se referido a Alfred Marshall como um dos grandes economistas neoclássicos que mais enfatizou a importância de se qualificar as pessoas para que sejam capazes de promoverem a libertação da pobreza social, ao passo em que possibilitam o crescimento econômico da nação da qual fazem parte.

Sendo desenvolvido pela CTC como uma atividade altamente especializada, o treinamento para os funcionários que estão entrando é dado pelos profissionais mais experientes da fábrica, ligados diretamente ao setor em que a pessoa será lotada. Entretanto, se for comprado um equipamento mais moderno, o supervisor da área da qual ela fará parte, será devidamente treinado pelo fabricante, para depois repassar os conhecimentos adquiridos aos demais.

A companhia adota como política de incentivo, uma gratificação à parte, que consiste em dar ao colaborador que atinge a cota de produção estipulada pela administração, um valor em dinheiro e uma cesta básica, mensal e quinzenal, respectivamente. Caso o funcionário não tenha faltado durante o mês, também lhe é oferecida uma cesta, mesmo que ele não tenha atingido a produção. Esse sistema possibilita que o funcionário receba até três cestas mensais, além da gratificação em dinheiro, dependendo apenas de seu desempenho e produtividade. Outrossim, é dada, uma gratificação anual àquele que se destacou em sua função, consistindo em uma premiação em dinheiro, cuja escolha do funcionário caberá a administração.

Ainda dentro dessa política, a empresa também concede aos funcionários que possuem filhos de até dois anos, uma contribuição mensal, em dinheiro, chamada de auxílio-creche, podendo ser estendida àqueles que tenham filhos acima dessa idade, dependendo do tempo de serviço e de seu desempenho.

Para o profissional que veio de outro Estado, é concedido auxílio-moradia, auxílio escola (caso tenha filhos) e passagens aéreas, uma vez por ano uma vez por ano, para ele extensivo a sua família, para visitarem seus parentes.

Nas datas comemorativas, a CTC comemora o Dia do Trabalhador, com uma grande festa de confraternização, realizando torneios esportivos com premiação ao vencedor. Acontece, ainda, a distribuição de brindes através de sorteios, como bicicletas, eletrodomésticos, eletroeletrônicos e valores em dinheiro. No período natalino a empresa distribui cestas de natal, e aos seus dependentes, brinquedos e *kit's* escolares, como forma de valorizar a auto-estima de seus familiares, ao tempo em que estimula a educação escolar.

Nas demais datas, como o Dia da Mulher, Dia das Mães e Dia dos Pais, a empresa costuma demonstrar seu afeto aos seus funcionários com simbólicas representações, como distribuição de rosas para mulheres e café da manhã na empresa.

Como a CTC foi fundada em Castanhal, um dos municípios mais populosos do interior do estado, até hoje é uma de suas grandes empregadoras, oferecendo oportunidade de emprego, tanto para trabalharem dentro da fábrica, como para desenvolverem atividades burocráticas.

Não só os dirigentes, mas também os funcionários mencionam o fato de que nunca houve atraso no pagamento, sendo este muitas vezes antecipado. Os funcionários ainda ressaltam que os ganhos indiretos que recebem da CTC e a forma como são tratados, são estímulos de suma importância. Esse tipo de conduta dentro da CTC, também está registrada nos documentos oficiais da empresa, quando os gestores sempre evitaram penalizar seus funcionários, até em momentos mais críticos¹⁴⁴.

Ao serem ouvidos, os funcionários relatam que se sentem em casa e que suas opiniões são levadas em consideração. Não encontram barreiras para falarem com seus superiores, e até quando são chamados atenção, a forma é respeitosa e sem qualquer tipo de constrangimento. Como exemplo, cita-se alguns depoimentos:

[...] Trabalho nessa companhia desde a sua fundação. Amo essa empresa como se fosse uma pessoa da minha família. Passo mais tempo nela do que na minha própria casa. Nem penso em me afastar daqui, pois acho que morreria de tristeza [...]. (Miguel Ferreira de Brito, conhecido por Miguel Gavião, Encarregado de Manutenção, há 42 anos trabalhando na companhia. É o funcionário mais antigo).

¹⁴⁴ Em Ata da Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária da CTC, realizada no dia 24/07/2008, sobre a necessidade de redução dos gastos, a acionista Cecília Pacheco Borges Rosa (filha do fundador), argumentou que os funcionários não devem ser penalizados nos cortes de gastos da Companhia.

[...] Entrei ganhando um salário mínimo e muitas coisas melhoraram para mim durante esses anos. Aqui é um trabalho que faço por paixão, porque aprendi a gostar daquilo que faço, mexer com a malva, de estar ali perto do pessoal que manuseia com a fibra é muito bom [...] (Nelson Gomes Oliveira Costa, Gerente de Matéria-Prima, há 23 anos trabalhando na CTC).

[...] Gosto muito daqui. Entrei na empresa como estagiária, sai e voltei como colaboradora. Não penso em sair da CTC, pois meus superiores ouvem as minhas idéias e as aceitam na maioria das vezes. Sinto-me respeitada como profissional [...] (Késsia Nascimento Maciel, Encarregada do Setor Social, 2 anos de CTC)

[...] A postura da empresa foi o que me incentivou a vir para cá. É uma empresa que prima pela transparência da informação e não existem dificuldades de acesso e nem caminhos obstruídos. Aqui você recebe liberdade total para trabalhar e desenvolver seu potencial. Os gestores te ouvem e isso pesa muito, porque você vem com outra formação, com experiências e é maravilhoso encontrar um trabalho que você possa agregar e somar. Ao mesmo tempo em que você aprende você também ensina [...]” (Priscila Teixeira da Costa, responsável pelo controle de produção e qualidade, procedente do Rio de Janeiro, está na CTC há 6 meses).

Segundo Brenno Borges, Gerente da CTC, existe um ampla ação para tornar o trabalho da empresa sempre mais motivador, pois acreditarem que as pessoas são as maiores riquezas que uma empresa possui, e não as máquinas ou a sua matéria-prima. O empregado deve se sentir bem, ser olhado com carinho, sendo-lhe proporcionado medidas compensatórias para deixá-lo satisfeito, pois a consequência disso será imediata na produtividade da empresa, ao tempo em que procurará ficar mais tempo nela, zelando-a.

Chiavenato (2000, p. 117-119) considera que a relação estabelecida entre a organização e os seus colaboradores é permeada de convenções e expectativas, sob a forma de contratos que as pessoas estabelecem entre si, apresentando dois aspectos importantes: o formal e o psicológico. O formal é o contrato de trabalho celebrado em uma relação empregatícia e o psicológico, é o relacionamento tácito e informal estabelecido no decorrer dessa relação. Para o autor, o importante é que esses dois contratos estejam em harmonia, pois ao lado da compensação monetária está a satisfação de necessidades de cunho pessoal, envolvendo valores, idéias, aceitação e reconhecimento.

Para Alfred Marshall (1986, p. 85) “[...] as melhores energias dos mais hábeis inventores e organizadores de métodos e instrumentos aperfeiçoados são mais estimulados por uma nobre emulação do que pelo amor ao dinheiro em si [...]”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou a trajetória histórica da Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), uma empresa que permanece, até hoje, com a mesma atividade proposta no ato da sua fundação em 1966, ou seja, beneficiar a fibra de juta, para a obtenção de fios, telas e sacarias.

Muitos são os fatores que a caracterizam como uma organização diferenciada, que vão desde a sua fundação, passando pela postura adotada por seus dirigentes perante a cadeia produtiva da juta, até as estratégias adotadas internamente para lidar com as situações e os agentes que, de certa forma, fazem parte de sua história.

Além de conseguir superar as adversidades, a CTC conquistou a posição de líder desse segmento fabril, mesmo diante de tantas questões conflituosas que envolveram a juta nacional ao longo dos anos, onde apenas três indústrias continuaram no mercado têxtil, das vinte e sete fábricas existentes na década de 1970.

É uma companhia que, embora fosse derivação de outras duas indústrias de juta, localizadas na região Sudeste, firmou-se enquanto empresa autônoma de destaque no mercado, e não como filial de nenhuma delas. Ao contrário, as outras duas fábricas acabaram fechando, levando a CTC a aproveitar grande parte do passivo existente em cada uma.

Seus gestores preferiram fundá-la longe dos grandes centros consumidores do país, mas, perto do centro produtor de sua matéria-prima principal, a juta. Escolha que demonstrou ser a mais acertada, pois sendo este local, a Amazônia, a CTC pode contar com os incentivos fiscais e financeiros oferecidos pelo Governo Federal para as empresas que se fixassem na região.

Mesmo com os altos e baixos da cultura da juta e tendo sido instalada em um Município pouco desenvolvido e com uma mão-de-obra, embora farta, porém desqualificada, manteve-se em processo de desenvolvimento, confirmando, assim, a hipótese dessa dissertação: a permanência da CTC no mercado está relacionada à gestão, sendo esta, marcada pela determinação, aquisição de novos conhecimentos e tecnologias, processos ágeis e interativos e persistência em um só foco.

Ressalta-se que os problemas de outrora, permanecem atuais, cabendo, na oportunidade serem elencados: a inexistência de uma política governamental, tanto federal, quanto estadual, específica para o setor; a procura reduzida por produtos derivados de juta; o desconhecimento atrelado a falta de divulgação sobre o grande potencial de utilização dessa

fibra; a concorrência com os produtos sintéticos, a oscilações das safras de produtos agrícolas; os fatores climáticos e a armazenagem a granel.

Estando na terceira geração, tanto o Conselho de Diretores, quanto o Conselho de Acionistas da empresa, sempre foram formados por membros da família Pacheco Borges e amigos mais próximos, sendo a união, o comprometimento, a cautela e o esmero, os traços marcantes da cultura empresarial adotada pela CTC ao longo do tempo.

A acumulação de cargos por parte da Diretoria da companhia foi uma constante, e nos períodos mais críticos da economia da juta no Brasil, em momento algum foram cogitados a sua fusão, parcerias, terceirizações, a introdução de uma nova matéria-prima, ou ainda, sair desse segmento de mercado.

Totalmente adaptada a enfrentar os entraves do setor, foi aos poucos encontrando novas saídas, tais como: modernização constante de seu complexo fabril, investimento não só em maquinário, mas também, na capacitação de seu pessoal, trabalho em equipe, oferta de seus produtos a preços mais baixos (quase de custo), diminuição de gastos e desperdícios, redução da produção e do número de contratações.

Essas medidas foram implementadas com a preocupação de não prejudicar a qualidade dos produtos, os ganhos e benefícios de seus colaboradores e a satisfação de seus clientes.

Preferindo a integração vertical, envolveu-se ativamente em todas as fases da cadeia produtiva da juta, sendo uma das fundadoras do Ifibram, além de participar de diversos eventos e de fomentar projetos, com o intuito de proteger, fortalecer e dinamizar a cadeia, bem como, de encontrar uma solução técnica para os problemas do cultivo da juta/malva nacional.

A linha empresarial adotada pela CTC não exigiu grande engenharia ou métodos mirabolantes, pois o bom senso foi a tônica da administração para lidar com as mais diversas situações, evitando ao máximo, recusar qualquer pedido. Mantendo-se capitalizada, diversificou, sim, mas em tipagem de produto, sempre em torno de sua matéria-prima principal, a juta.

Na rotina de gerenciamento a agilidade na condução dos processos foi uma constante, e preocupada com os resultados, fez com que seus dirigentes buscassem elementos motivacionais para estimular seus colaboradores a tomarem para si a responsabilidade pela melhoria contínua da companhia, com a mentalidade de que, por beneficiarem um produto

específico, o cliente deveria se sentir especial pelo fato de adquirir um bem diferenciado e de qualidade.

Criando um ambiente participativo, as decisões nunca foram impetuosas e emocionais, mas embasadas, ora na experiência, ora em estudos de mercado, tanto na escolha do local onde a CTC seria instalada, quanto para expandir-se, trabalhar ou não com outro tipo de matéria-prima, custos e ganhos para a empresa, a compra de equipamentos, aumentar a produção, a abertura e fechamento de filiais, entre outras.

A companhia tem perspectiva de crescimento, ao tempo em que pretende ampliar seu complexo industrial, aumentando, assim, a contratação de pessoas da região, além de contribuir ainda mais, para a economia regional. Ademais, com a exportação já iniciada, a CTC vem conseguindo trazer divisas para o país.

Como a tendência do mercado mundial tem sido a de fomentar práticas ambientais e socialmente sustentáveis, os produtos derivados de fibras sintéticas têm sido vistos com cautela, levando à busca de alternativas que possam substituí-los.

Assim, nesses tempos de mudança, a CTC pretende continuar com a mesma atividade, pois já vislumbrou que o mercado buscará produtos de origem natural, por serem biodegradáveis, não prejudicando, portanto, o meio ambiente. Aumentando a demanda desse tipo de produto, conseqüentemente, aumentará a produção.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO MARIN, Rosa Elizabeth; EMMI, Marília F. Condições e limites de empreendimentos fabris de base extrativa na Amazônia: beneficiamento da castanha. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS. **Anais...** Niterói: 1991. p. 401-423.

ALMEIDA, Paulo Roberto de. **A experiência brasileira em planejamento econômico: uma síntese histórica.** Brasília, 2004. Disponível em <[http://: www.prameilda.org](http://www.prameilda.org)>. Acesso em: 15 ago 2007.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais.** São Paulo: Pioneira, 2001.

AMADO, Eurico. **O livro do Rio.** Rio de Janeiro, [198-?].

AMAZONAS. CODEAMA. **A juta e fibras similares:** situação em face do aparecimento das fibras sintéticas. **Estudos Específicos**, Manaus, v. 8, n. 44, 1972.

A PROVINCIA DO PARÁ. **Castanhal “Cidade Modelo”.** Belém, de 28 de janeiro de 1998, Érica Nunes, Caderno Cidades, Arquivo Público do Estado do Pará (APEP).

ANDRADE. João Walter. **Problema econômico da Amazônia e a ação da SUDAM na planície,** no II Fórum sobre a Amazônia, 31 de maio de 1968.

_____. Documento intitulado **Medidas e Projetos Prioritários** a ser submetido à consideração do Excelentíssimo Senhor Presidente da República, durante a permanência do Governo Federal na Amazônia. Ministério do Interior. Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia, Julho de 1968.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de Gestão Empresarial:** conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO AMAZONAS; ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DO PARÁ. **III Conferência Nacional de Juta e Fibras Similares.** 22 e 24 de abril de 1952.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Amazônia: Área e População dos Municípios abrangidos pela Ação da SPEVEA, 1950-1960.** Rio de Janeiro, Julho de 1963

BECKER, Bertha K.; EGLER. Cláudio A.G. **Brasil “uma nova potência regional na economia mundo”.** 3. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1993. Capítulo III.

BELLO, José Maria. **História da República.** São Paulo: Comp. Ed. Nacional, 1976.

BENEVIDES, Maria Victoria.M. **O Governo Kubitschek:** desenvolvimento econômico e estabilidade política, 1956-1961. 3. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar.** Sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BONDARIK, Roberto; CARVALHO, Hélio P.; PILATTI, Luiz Alberto. História empresarial: Uma ferramenta para a gestão do conhecimento nas organizações empresariais. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR, 9. Tecnologia e Civilização. Paraná, 2005. **Anais...** Disponível em http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/ebook/cd_simposio/artigos.html. Acesso em: 26 jun. 2008.

BONFIM, R. F. S. **As fibras sintéticas e o futuro da economia da juta**. Rio de Janeiro: SUDAM, 1968a.

_____. **Estrutura dos jutifícios amazônidas**. Belém: SUDAM, 1968b.

BRASIL. Decreto-Lei nº 4.451, de 09.07.1942- **Autoriza a constituição do Banco de Crédito da Borracha e da outras providências**. Brasília, 1942.

_____. Decreto nº 62.140, de 17.01.1968- **Cria o Grupo de Trabalho, para estudar, dentro de um enfoque global, todos os estágios em que a economia da juta se processa, com vista à sua racionalização**. Brasília, 1968.

_____. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 18 de setembro de 1946**. Brasília, 1946.

_____. Lei nº 1.806, de 6 de janeiro de 1953, **Dispõe sobre o Plano de Valorização Econômica da Amazônia, cria a Superintendência da sua execução e dá outras providências**. Brasília, 1953.

_____. Decreto nº 34.132, de 9 de outubro de 1953. **Aprova o Regulamento do Plano de Valorização Econômica da Amazônia e dá outras providências**. Brasília, 1953.

_____. Lei nº 5.174, de 27 de outubro de 1966. **Dispõe sobre a concessão de incentivos fiscais em favor da Região Amazônica e dá outras providências**. Brasília, 1966.

_____. Lei Nº 5.173, de 27 de outubro de 1966. **Dispõe sobre o Plano de Valorização Econômica da Amazônia; extingue a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVEA), cria a Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM) e dá outras Providências**. Brasília, 1966.

_____. Lei nº 5.174, de 27 de outubro de 1966. **Dispõe sobre a concessão de incentivos fiscais em favor da Região Amazônica e dá outras Providências**. Brasília, 1966.

_____. Lei nº 5.122, de 28 de setembro de 1966. **Dispõe sobre a transformação do Banco de Crédito da Amazônia em Banco da Amazônia S. A.** Brasília, 1966.

_____. Decreto-Lei nº 756, de 11 de agosto de 1969. **Dispõe sobre a Valorização Econômica da Amazônia e dá outras Providências**. Brasília, 1969.

_____. Decreto nº 67.527 de 11.11.70. **Regulamenta o Decreto-Lei nº 756, de 11.08.69 e dá outras Providências**. Brasília, 1970.

_____. Decreto-Lei nº 1.376, de 12.12.74. **Dispõe sobre a criação de Fundos de Investimento, altera a Legislação do Imposto sobre a Renda relativa a incentivos fiscais**. Brasília, 1974.

_____. Ministério da Integração Nacional/ Ministério do Meio Ambiente: **Plano Amazônia Sustentável- Versão Final**. Brasília, 2006.

_____. Ministério das Relações Exteriores. **Brasil 1960**: situação, recursos e possibilidades. Brasília, 1960.

_____. Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001. **Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana** e dá outras providências

CARDOSO, A et al. **Sistemas de Produção para a Juta e Malva em Várzea do Médio Amazonas**. Belém: FCAP, 1984. 24 p.

CASA DO ESTUDANTE. **II Fórum sobre a Amazônia**. Rio de Janeiro, 31 de maio de 1968.

CASTANHAL. Núcleo Gestor do Plano Diretor Participativo do Município de Castanhal. **Plano Diretor de Castanhal 2007–2016**. Prefeitura Municipal, 2006a.

CASTANHAL. Núcleo Gestor do Plano Diretor Participativo do Município de Castanhal. **Plano Diretor de Castanhal 2007–2016. Anexo III- Diagnóstico**. Prefeitura Municipal, 2006b.

CASTRO, Joaquim Amoras. **Uma senhora cidade**. A Província do Pará. Belém, de 28 de janeiro de 1998, Cidades, Arquivo Público do Estado do Pará (APEP).

CASTRO. Edna. Dinâmica socioeconômica e desmatamento na Amazônia. **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v. 8, n. 2, p. 05-41, dez.2005.

CENTRO INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS/ ES. Direito *Antidumping*. Disponível em http://www.cin-es.org.br/servicos/perguntasfrequentees/perguntasfrequentees_materia.php?cd_matia=67&cd_site=22. Acesso em, 20 jun 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANDLER, Alfred. D. **The visible Hand**: The Managerial Revolution: In AMERICAN Business. Cambridge: Harvard U.P. 1977.

_____. **Scale and scop**: the dynamics of industrial capitalism. Cambridge, Mass, MIT Press, 1990.

COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.

COHN, Mike. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Conab compra fibras de malva e juta do Amazonas**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conabweb/index.php?PAG=73&NSN=57>. Acesso em: 25 jun. 2006.

COMPANHIA TÊXTIL DE CASTANHAL. **Ata da Assembléia Geral Extraordinária, realizada em 15.04.1968**, com registro na JUCEPA de nº 980/68, de 18.04.1968.

_____. **Ata da Assembléia Geral Extraordinária de 18/09/1971**, registro na JUCEPA de nº 2856/71, de 22.10.1971.

_____. **Ata da Assembléia Geral Extraordinária de 11/10/1973**, registro na JUCEPA de nº 2347.73, de 18.10.1973.

_____. **Ata da Assembléia Ordinária de 30.04.1974**, registro na JUCEPA com o nº 360.74, de 28.02.1974.

_____. **Ata da Assembléia Ordinária de 30.04.1975**, registro na JUCEPA com o nº 1263.75, de 08.07.1975.

_____. **Ata da Reunião do Conselho de Administração de 06.12.2005**. JUCEPA NIRE 15300007259.

_____. **Ata da Reunião do Conselho de Administração de 26.08.1985**. JUCEPA nº 1544.85, de 07.10.1985.

_____. **Ata da Reunião do Conselho de Administração de 22.10.1986**. JUCEPA nº 002450, de 22.12.1986.

_____. **Ata da Reunião das Assembléias Ordinárias e Extraordinárias de 29.04.1988**. JUCEPA nº 000738, de 24.05.1988.

_____. **Ata da Reunião Geral da Assembléia Extraordinária de 14.02.1998**. JUCEPA nº 98000244-2, de 12.03.1998.

_____. **Ata da Reunião do Conselho de Administração, realizada em 06.12.2005**, JUCEPA nº 20000123428, de 03.02.2006.

_____. **Memória da CTC: 40 anos de Amazônia**. São Paulo, 2007.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. **História Castanhal-PA**. Disponível em: <http://www.cnm.org.br/dado_geral>. Acesso em: 10 set. 2007

CONSELHO DELIBERATIVO DA SUDAM. Resolução nº 36, de 14.06.1968. **Disciplinar a aplicação dos recursos oriundos da Lei nº 5.174, de 27 de outubro de 1966**.

COSTA, F.de A. Questão agrária e macropolíticas para a Amazônia. Novos momentos, grandes desafios. **Revista do Centro de Estudos Avançados**, São Paulo, n. 53, p. 131-156, jan.-mar. 2005.

_____. Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais- As possibilidades do Conceito na Constituição de um Sistema de Planejamento para a Amazônia. **Revista Brasileira de Inovação**, Brasília, v. 5, n. 1, jan.-jun. 2006.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. **Dados Gerais Castanhal Pará**. Disponível em: < http://www.cnm.org.br/dado_geral/mumain.asp?iIdMun.=100115037. Acesso em: 10 set. 2007.

_____. **História Castanhal-PA.** Disponível em: <http://www.cnm.org.br/dado_geral/mumain.asp?iIdMun.=100115037>. Acesso em: 10 set. 2007.

CRUZ, Ernesto. **A Estada de ferro de Bragança: visão social, econômica e política.** Belém: SPVEA, 1955.

_____. **História do Pará:** Belém: UFPA, 1963. v. 2.

CURY, Vânia Maria. **História da industrialização no século XIX.** Rio de Janeiro: UFRJ, 2006. pp.15-38;95-136;137-177.

DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares.** Curitiba: Juruá, 2006.

_____. Sadia e Perdigão: diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares. Congresso Brasileiro de História Econômica e IV Conferência Internacional de História de Empresas. **Anais...** Curitiba, UFPR, 1999.

D'ARAÚJO, Maria Celina. A Amazônia e desenvolvimento à luz das políticas governamentais: A experiência dos anos 50. **Revista Brasileira de Ciências Sociais,** São Paulo, v. 19, 1992.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

_____. **A Nova Economia para a Indústria, o Governo e a Educação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

DONNELEY, Robert. **A empresa familiar.** São Paulo: Abril-Tec, 1976.

FAGUNDES, Maria. H. **Semente de juta e malva.** Out. 2002. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conabweb/download/cas/especiais/sementes_juta_malva_internet.pdf>. Acesso em: 10 out. 2007.

FARIAS, E. **Comercialização da juta na Amazônia.** Belém: SUDAM, 1968.

FEINGENBAUN, Armand, V. Tendências, Inovações e aspectos econômicos da qualidade. IN: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DA QUALIDADE 1997/CNI: **Gestão para a Excelência.** Rio de Janeiro, 1997.

FERES, Flávia Lúcia, C. Espaço, desenvolvimento e o papel da firma: qual a contribuição do pensamento econômico? In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 31. 09 a 12 dez. 2003. Porto Seguro, Bahia. Disponível em, <http://www.anpec.oprg.br/encontro2003/artigos/a14.pdf>. Acesso em: 25 fev 2008.

FERREIRA, João Carlos Vicente (org). **O Pará e seus municípios.** Belém. Rede Celpa, 2003. p. 443-445.

FERREIRA, D.P; GODOY, A.S. A Estruturação Organizacional, os Incentivos Governamentais e a Diversificação: Fatores Responsáveis pela Expansão e Consolidação do Grupo América no Cenário Empresarial Brasileiro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 5. e CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE

EMPRESAS, 6. Caxambu, MG, 07 a 10/09/2003. Disponível em: <http://www.abphe.Congresso2003.textosabphe_2003_03.pdf>. Acesso em: 18 set. 2007.

FERREIRA, Rainundo Nonato. Concurso Interno de Monografia alusivo ao 35º aniversário da SPEVEA/SUDAM. **Amazônia: realidade e perspectivas**. Ministério do Interior, 1989.

FREYRE, Gilberto. **Casa-grande & senzala**. 34. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998. Capítulo I.

FURTADO, Celso. **Formação econômica e social do Brasil**. 11. ed. São Paulo: Cia Nacional, 1971.

GARCIA, Sérgio. **Rio de Janeiro: passado e presente**. Rio de Janeiro: Conexão Cultural, 2000.

GENTIL, Janete Marília Lobato. A juta na agricultura de várzea na área de Santarém-Médio Amazonas. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi**, Série antropologia, Belém: v. 4, n. 2, 1988.

GIANNETTI, Eduardo. **Liberalismo X pobreza**. São Paulo: Inconfidentes, 1989.

GOMES, Ângela de Castro. A política brasileira em busca da modernidade: na fronteira entre o público e o privado. In: **HISTÓRIA da vida privada no Brasil**, v.4. São Paulo, Companhia das Letras, 1998.

GONÇALVES, Regina. M. **Juta e malva na Amazônia**. Belém: UFPA, 1967.

GORINI, Ana Paula. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo**. Publicações BNDES, set/2000. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/conhecimento/resposta_dim.asp?dimensao=Estrutura+Produtiva&offset=60. Acesso em: 01 ago. 2008.

PARÁ. Governo. Secretaria Executiva de Estado de Planejamento, Orçamento e Finanças. **Estatística municipal: Castanhal**, 2007.

_____. Instituto do Desenvolvimento Econômico-Social do Pará. **Zona Bragantina: Diagnóstico socioeconômico**. Belém, Centro de Documentação e Publicações, 1970. (Estudos Paraenses, 31)

HARRINGTON, James. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. Trad: José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1997.

HATCH, M. J. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HICKSON, D. J.; PUGH, D. S. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

HOMMA, A. A civilização da juta na Amazônia: expansão e declínio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 1995. **Anais...** Brasília, 1995.

_____. **Amazônia: meio ambiente e desenvolvimento agrícola**. Brasília: Belém, 1998.

_____. **O desenvolvimento da agroindústria no estado do Pará.** Saber. Ciências Exatas e Tecnologia, Belém, v. 3, Edição Especial, p. 49-76, jan./dez.2001.

_____. **A imigração japonesa na Amazônia:** sua contribuição ao desenvolvimento agrícola. Belém: EMBRAPA Amazônia Oriental, 2007.

_____. **Fontes de crescimento da agricultura paraense-1970/1980.** Belém: EMBRAPA-CPATU, 1981. 29 p. (EMBRAPA-CPATU. Boletim de Pesquisa, 27).

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira.** CNA e SEBRAE. Brasília: IEL, 2000. 483 p.

INSTITUTO DE FOMENTO À PRODUÇÃO DE FIBRAS VEGETAIS NA AMAZÔNIA. **Sistema juta/malva.** Belém, 1977. 35 p

_____. **Produção brasileira de juta e malva.** Belém, 1994. 4 p.

_____. **Relatório do Sistema Juta/Malva dos Estados do Amazonas e Pará.** Belém, 1984.

_____. **As fibras vegetais da Amazônia e o Ifibram.** Manaus, 1976.

_____. **Seminário sobre Fibras Vegetais na Amazônia.** Manaus, maio, 1975.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Enciclopédia dos Municípios Brasileiros.** Rio de Janeiro, 1957. p. 345-350. v. 14

_____. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2005>>. Acesso em: 09 fev. 2008.

KERSTENETZKYL, J. Organização Empresarial em Alfred Marshall. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 5. e CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 6. **Anais...** Caxambu, MG, 07 a 10 set. 2003. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/congresso2003/textosabphe_2003_03.pdf>. Acesso em: 18 set.2007.

_____. Teoria Econômica e História Econômica: Notas para uma Teoria Econômica de História Empresarial. In: VII CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 7. e CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 8. **Anais...** Aracaju, 2007. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/congresso2007/textosabphe_2007_03.pdf>. Acesso em: 20 set.2007.

KOTTER, John.P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUGELMAS, Eduardo e Sola L. Recentralização/descentralização, dinâmica do regime federativo no Brasil dos anos 90. **Tempo Social** - Revista de Sociologia, São Paulo: USP, v. 2, n. 11, p. 63-81, fev. 2000.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAROUSSE, Koogan. **Pequeno Dicionário Enciclopédico.** Rio de Janeiro: Larousse do Brasil, 1980.

- LAWRENCE, P. R.; LORSHC, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEDO, Berlando. **Fibras vegetais (juta, malva, rami) e fibras de polipropileno**. Brasília: IPLAN/IPEA, 1978.
- LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista do BNDES**, 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 5 jun. 2008.
- LEVITT, Theodore. **Repensando a gerência**. Trad: Nivaldo Montigelli. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- LIBONATI, Virgilio, F. A juta na Amazônia. **Boletim Técnico do Instituto Agrônomo do Norte**, Belém, n. 34, 1958.
- LIMA, Vivaldo. **A juta como riqueza econômica da Amazônia**. Manaus: Imprensa Pública, 1938.
- LIMA, Edilberto P. Et al. **Modelo de aterro sanitário para disposição final dos resíduos sólidos na cidade de Castanhal e o estudo de impacto ambiental**. Belém: UFPA/NUMA, 1994.
- LODI, João Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- _____. **A ética na empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- LOUREIRO, Violeta, R. **Amazônia: estado, homem, natureza**. Belém: Cejup, 1992.
- MAHAR, Dennis J. **Desenvolvimento econômico da Amazônia: uma análise das políticas governamentais**. Rio de Janeiro: IPEA, 1978.
- MARTINELLO, Pedro. A Batalha da Borracha durante a Segunda Guerra Mundial. **Cadernos UFAC**, Rio Branco, Série Estudos e Pesquisas 1, 1988. p. 23-61 e 170-206.
- MARTINS, José de Souza. **Conde Matarazzo, o empresário e a empresa: estudo de sociologia do desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo, Hucitec, 1976.
- MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia: tratado introdutório**. Tradução revista de, Rômulo de Almeida e Ottolmy Strauch. Introdução de Ottolmy Strauch. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- MATUS Carlos. **Adeus senhor presidente: planejamento, antiplanejamento e governo**. Recife: Litteris, 1989.
- McCRAW, T. K (org). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- MELLO, João Manuel Cardoso de. **O capitalismo tardio**. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- MAXIMIANO, Antonio César A. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados**. São Paulo, Atlas, 1997.

MENDES FILHO, Sebastião Rabello. **As condições de produtividade dos jatifícios da Grande Belém**. Belém: SUDAM, 1971. 15p.

MENDONÇA, Sônia Regina de. Grande Propriedade, Grandes Proprietários (1890-1930). In: SILVA, Sérgio.S.; SZMRECSÁNYI, Tamáz (orgs). **História Econômica da Primeira República**. 2. ed. revista. São Paulo: Hucitec. p. 171-185.

MIYAZAKI, N.; ONO, M. O Aviamento na Amazônia II. Estudos Sócios Econômicos sobre a Produção de Juta. In: TODA, F. **Amazônia e seu meio físico e a sociedade**, 1957. p. 530-563.

MONTEIRO, Marcílio, A. **O Finam como instrumento de brasilianização da Amazônia**. 1997. Monografia (Curso de Especialização em Desenvolvimento de Áreas Amazônicas) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 1997.

MONTENEGRO, Ricardo; ZAPORSKI, Jamusz. **A Situação Atual e Futura da Indústria de Prolipropileno**. Set/1996. <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/polipr2a.pdf>. Acesso em 01.08.2008.

MOTA, M. B; BRAICK, P. R. **História das cavernas ao Terceiro Milênio**. São Paulo: Moderna, 2003.

MOTA, Amanda. **Amazonas quer tornar Brasil auto-suficiente na produção de fibras de juta e malva**. Disponível em, <http://www.agenciabrasil.gov.br/noticias/2008/07/17/materia.2008-07-17.5883841959/view>. Acesso em: 28 jul. 2008.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma Teoria Evolucionária da mudança Econômica**. Campinas: Unicamp, 2005.

NEVES, C. **A estória do café**. Rio de Janeiro: IBC, 1974.

NÓBREGA, Silvino C. (org.) et al. **Projeto de Investimento para a implantação de um parque industrial têxtil com base na sacaria de juta e malva, em Castanhal**. Parecer nº 241/66-AT-STO, de 27 de set.1966. (Processo SPVEA n. 06391/66)

NOGUEIRA, Roberto M. **Empresas familiares: analisis organizacional y social**. Buenos Aires: Macchi, 1984.

NUNES, Edson. **A gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

O'DONNELL, Guilherme. **Sobre o Estado, a democratização e alguns problemas conceituais**. CTC. São Paulo, 1993.

OLIVEIRA FILHO, João Pacheco. O caboclo e o bravo: notas sobre duas modalidades de força de trabalho na expansão da fronteira amazônica no século XIX. **Encontros com a Civilização Brasileira**, v.11, p.101-140, 1979.

OLIVEIRA, Eduardo. Considerações sobre o plantio de malva na Região Bragantina. **Revista Soc... Pará**, Belém, v. 3, n. 6, p. 33-36, jun.1951.

OLIVEIRA, M. H. **Principais matérias-primas utilizadas na indústria têxtil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.5, março, 1997. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/publica/setor_old.htm, em 31/8/00. Acesso em: 01 ago. 2008.

OLIVEIRA, José Antonio P. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. 40, v. 1, p. 273-288, maio-abr. 2006.

OSZLAK, Oscar. Estado e sociedade: novas regras do jogo? In: BETIOL, Laércio F. et al. **Superando fronteiras**. São Paulo: Fundap, 1997.

OYETSUKA, Tsukasa. **Fomento japonês de juta no Brasil**, IFIBRAM.

PANDOLFO, Clara. **Amazônia brasileira: ocupação, desenvolvimento e perspectivas atuais e futuras**. Belém: Cejup, 1994.

PARÁ. Instituto do Desenvolvimento Econômico-Social do Pará. **Zona Bragantina: Diagnóstico sócio-econômico**. Belém, Centro de Documentação e Publicações, 1970. (Estudos Paraenses, n. 31)

PARÁ. Governo do Estado do Pará. Lei n. 646, de 06 de junho de 1899. **Eleva a categoria de vilas os povoados de Benevides, Santa Isabel, Apeú e Castanhal**. Belém, 1899.

_____. Lei nº 957, em 1º de novembro de 1905. **Incorpora ao patrimônio da municipalidade de Belém, vários terrenos situados na zona da Estrada de Ferro de Bragança**. Belém, 1905.

_____. **Decreto Estadual nº 600, de 28 de janeiro de 1932**. Revoga o Decreto nº565, de 30 de dezembro de 1931, que criou o município de Santa Isabel e cria o município do Castanhal, na Estrada de Ferro de Bragança, fixando-lhes os limites.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1986.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Tradutor: Tamás Szmrecsányi. Campinas: Unicamp, 2006.

PENTEADO, Antonio Rocha. **Problemas de colonização e uso da terra na região Bragantina do estado do Pará**. Belém: UFPA, 1967. p.103-197.

PETERS, Thomas, J. **Rompendo as barreiras da administração: A necessária desorganização para enfrentar a nova realidade**. São Paulo, Harbra, 1993.

_____. **Liderança: fatos negativos e positivos**. São Paulo, Nova Cultural, 1986.

PETERS, Thomas, J.; WATERMAN Jr. Robert H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. Trad: Baltazar B. Filho. 14 ed. São Paulo: Harbra, 1986.

_____. **Liberation management: necessary disorganization for the nanosecond nineties**. New York: Ballantines Books, 1994.

PILAGALLO, Oscar. **História do Brasil no Século 20 (1960-1980)**. São Paulo: Publifolha, 2004.

PINHO FILHO, Ernesto. ABC da hora e vez da Amazônia brasileira: **Juticultura**: rota agro-industrial da integração. Coletânea de trabalhos classificados no Concurso “Paulo Maranhão”. Volume II, Belém, 1969.

PINTO, José Maria. **Aspectos econômicos da juta na Amazônia**. Manaus: INPA, 1966.

PINTO, Néelson Prado Alves. **Política da borracha no Brasil**: a falência da borracha vegetal. São Paulo: Hucitec, 1984. Cap. 2

PINTO, Paulo Silva. PIB Verde. **Indústria brasileira**. Brasília, n. 74, p. 11-15, abr. 2007.

PONT VIDAL, Josep. A realidade social é externa ao indivíduo? Uma aproximação à pesquisa qualitativa. **Paper NAEA**, Belém, NAEA/UFGA, n. 203, nov. 2006.

PORTAL AMAZÔNIA: PENSE VERDE, DESCUBRA A AMAZÔNIA. **Produção de juta e malva cresce no Amazonas**. Disponível em: <http://portalamazonia.globo.com/noticias.php?idN=35381&idLingua=1>: Acesso em 25/06/2006

PRADO JR., Caio. **História e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia**: a experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

REIS, Bruno P. W. O mercado e a norma: o Estado moderno e a intervenção pública na economia. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo: ANPOCS, v. 18, n. 52, p. 55-79, 2003.

_____. Corporativismo, pluralismo e conflito distributivo no Brasil. **Dados**, v. 38, n. 03, p.417-457, 1995.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

ROCQUE, Carlos. **História dos municípios do estado do Pará**. Belém: Mitograph Editora Ltda, 1977. v. 1

_____. A história dos municípios do Pará. **A Província do Pará**. Belém, 27 e 28 de março de 1994.

RODRIGUES, Jorge N. As Máximas de Drucker. **A Primeira Biografia de Peter Drucker**. Disponível em <http://www.janelanaweb.com/manageme/druck2.html>. Acesso em: 15 ago. 2008.

SÁ, Antonio Lopes. **Ética profissional**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SZMRECSÁNYI, T. **Teoria Econômica e História Econômica**: Notas para uma Teoria de História Econômica Empresarial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 7. e CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 8. Aracaju, 2007. **Anais...** Aracaju: ABPHE, 2007. Disponível em: <http://www.ufs.br/abphe2007>. Acesso em: 11 jul. 2007.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. 3. ed. Nova York: Harper and Row, 1950.

_____. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, Fábio Carlos da. Raízes Amazônicas, Universidade e Desenvolvimento Regional. In: Mello, Alex Fiúza de (org.). **O futuro da Amazônia: dilemas, oportunidades e desafios no limiar do século XXI**. Belém: UFPA, 2002. p. 55-70.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE FIAÇÃO E TECELAGEM EM GERAL DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Convenção Nacional de Economia da Juta e Demais fibras Congêneres Industrializáveis**. São Paulo, 9 de dezembro de 1947.

SILVA, Sérgio. **Expansão cafeeira e origens da indústria no Brasil**. São Paulo: Alfa Omega, 1986.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES FLORESTAIS. **Preocupação ambiental abriu novo mercado para a juta**. Roberto Tenório. Disponível em: <http://www.sisflor.org.br/noticia/mostranoticia.asp?par=693>. Acesso em: 08 jun. 2008.

SUPERINTENDÊNCIA DO PLANO DE VALORIZAÇÃO ECONÔMICA DA AMAZÔNIA. Processo SPEVEA N 06391/66. Parecer n 241/66-AT-STO, 27/09/1966. **Projeto de Investimento para a implantação de um parque industrial têxtil com base na sacaria de juta e malva, em Castanhal**.

_____. **A SPVEA numa visão de conjunto**. Belém: Falângola, 1955.

SUPERINTENDÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA. **13 anos de SUDAM: 1966 a 1979**. Belém, 1979.

_____. **Os incentivos fiscais na Amazônia: Análise da situação atual e sua projeção face ao crescimento da demanda dos recursos oriundos da Lei nº 5.174, de 27.10.66**. Belém, 1968.

_____. **Projeto de Reformulação e Ampliação da CTC**. 15ª Reunião Ordinária do CONDEL, dia 13 de junho de 1969, nos termos do Parecer DI/DAP nº 049/69, conforme Resolução nº 333.

_____. Processo SUDAM nº 1.725/69: Assunto: **Colaboração Financeira dos Recursos oriundos da Lei 5.174/66**, Parecer DI/DAP nº 049/69, de 27/05/1969.

_____. **Projeto de Adequação Financeira e Reformulação Técnica**. Resolução nº 1.129, de 14.01.1972, da 46ª Reunião Ordinária do Conselho Deliberativo da SUDAM consubstanciada nos termos do Parecer DI/DPIS nº 115/71, de 23/12/1971, do Processo SUDAM nº 03657/71.

_____. Processo nº 05136/76, Parecer DAP/DAÍ Nº 020/77. **Colaboração Financeira e Fiscal oriunda da legislação dos Incentivos Fiscais administrados pela SUDAM**.

_____. Resolução nº 2.962, do Conselho Deliberativo da Autarquia, **110º Reunião Ordinária**, realizada no dia 27 de maio de 1977.

_____. Processo SUDAM nº 01931/79, Parecer DAP/DAÍ nº 044/82. **Colaboração Fiscal e Financeira oriunda da legislação dos Incentivos Fiscais.**

_____. **Resolução nº 36, do Conselho Deliberativo da SUDAM**, em 14 de junho de 1968.

_____. **Resolução nº 5106, do Conselho Deliberativo da SUDAM**, em 30 de julho de 1982.

_____. Processo SUDAM nº 005221/87, Parecer CAPIS-DAC/DAÍ. **Atualização Financeira dos Custos das Imobilizações Financeiras Técnicas e/ou Financeira aprovadas para ao seu projeto, tomando por base o valor correspondente em Obrigações do Tesouro Nacional-OTN**, nº 039/87-AF, aprovada mediante Resolução nº 2525/76, do CONDEL/SUDAM.

_____. **258ª Reunião Ordinária do CONDEL/SUDAM**, realizada em 24.07.1997, Resolução 8543/97, com emissão de CEI e Renegociação de Débitos de Debêntures Inconversíveis.

_____. Resolução nº 7.077, 16 de agosto de 1991, do Conselho Deliberativo da SUDAM, aprovou o "**Regulamento dos Incentivos Fiscais Administrados pela SUDAM**".

SUZIGAN, Wilson. **Indústria brasileira: origem e desenvolvimento**. São Paulo: Hucitec, Ed. Unicamp, 2000, p. 123-170.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Tradução: Heloisa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

THURY, Admar. **A juta amazonense e seus problemas**. Manaus: Diretoria do Serviço de Fomento Agrícola, 1946.

TORRES et al. **Amazônia revelada: os descaminhos ao longo da BR-163**. Brasília: CNPq, 2005.

TV TUPI. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/TV_Tupi, Acesso em: 22 abr. 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. Instituto Agricultura e Meio Ambiente. **Resolução do IAA.nº 2.098, de 06.07.76.**

WARREN G.; BENNIS, B.; MANUS, B. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

WEINSTEIN, Barbara. **A borracha na Amazônia: expansão e decadência, 1850-1920**. São Paulo: Hucitec; USP, 1993. Capítulo VIII.

WELLIS, Richard S. **Equipes Zapp! na prática**. Trad: Julio Bernardo Ludemir. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <http://www.wikipedia.org/históriadaindustrializaçãonobrasil>. Acesso em: 30 abr. 2008.

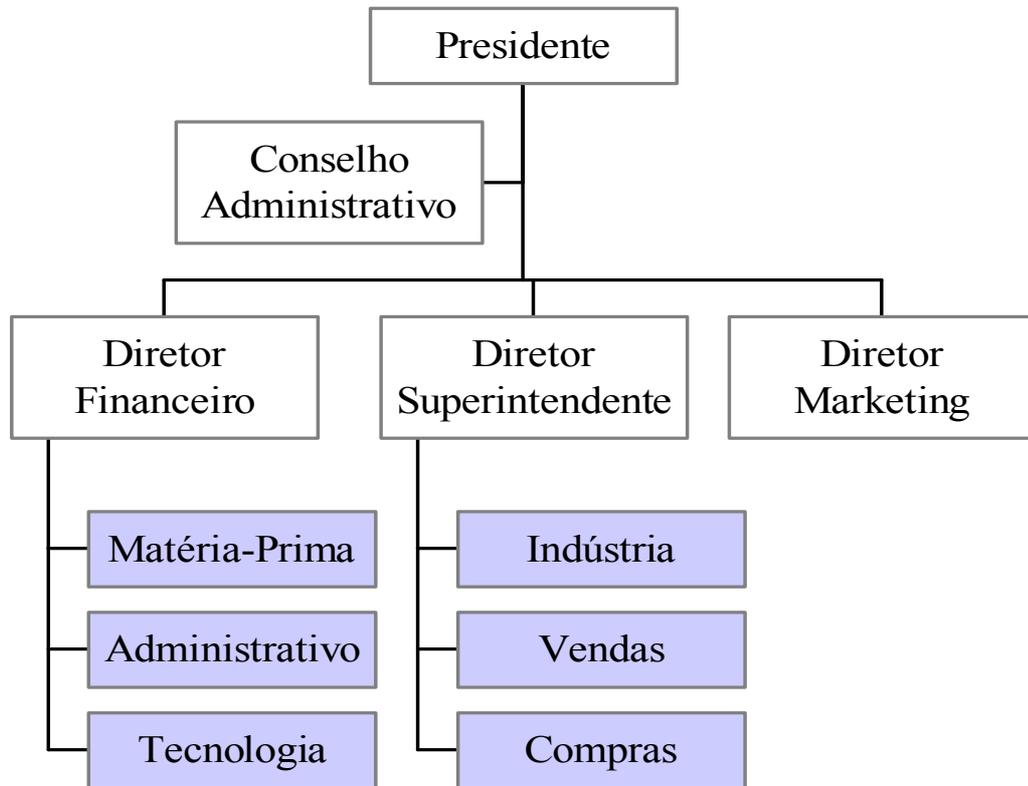
_____. Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/PeríodoColonial do Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/PeríodoColonial_do_Brasil). Acesso em: 02 set. 2007.

YIN. Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

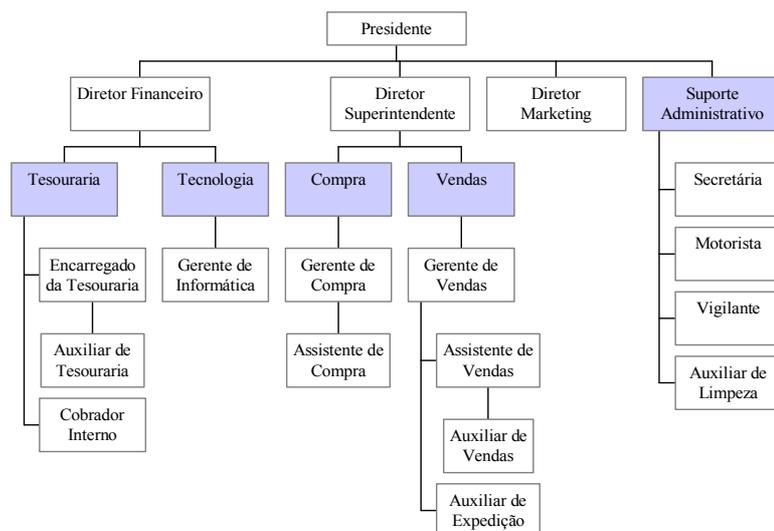
ZAPATA, Tânia et al. **Gestão participativa para o desenvolvimento local**. Recife: BNDS/PNUD, 2000.

ANEXOS

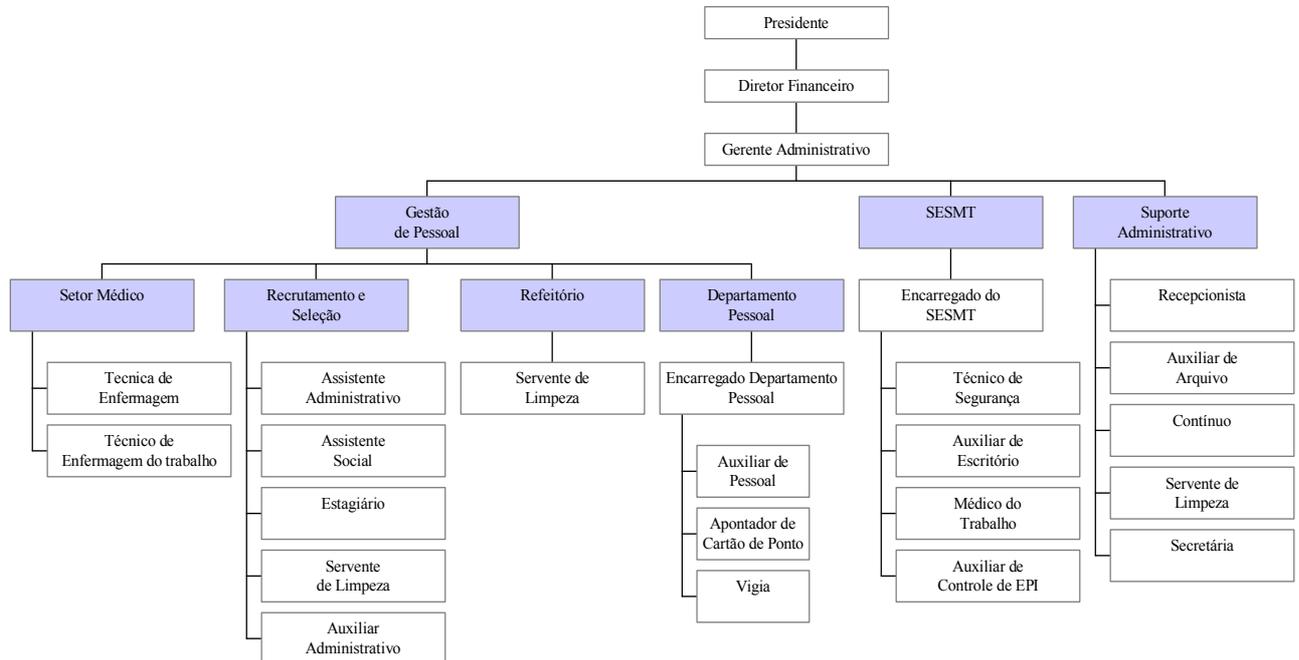
Companhia Têxtil de Castanhal



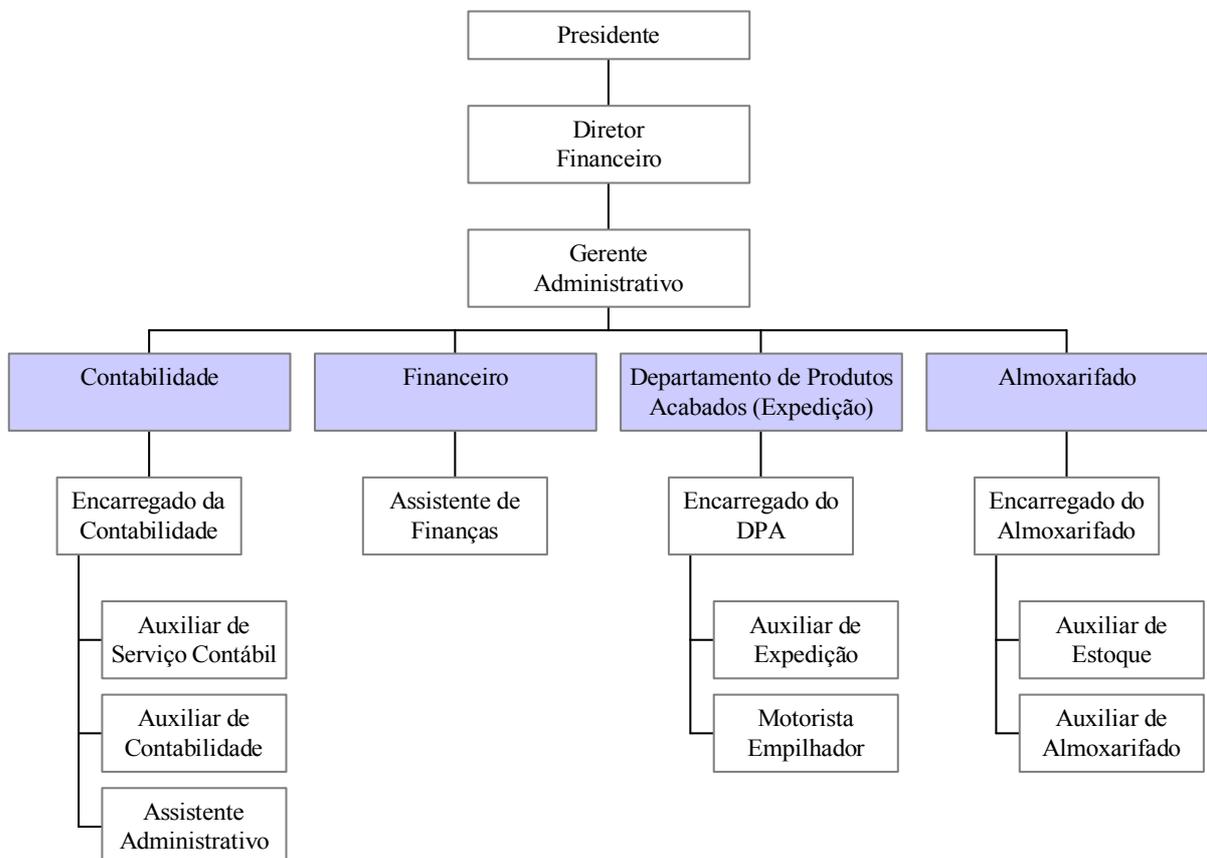
Administração/São Paulo

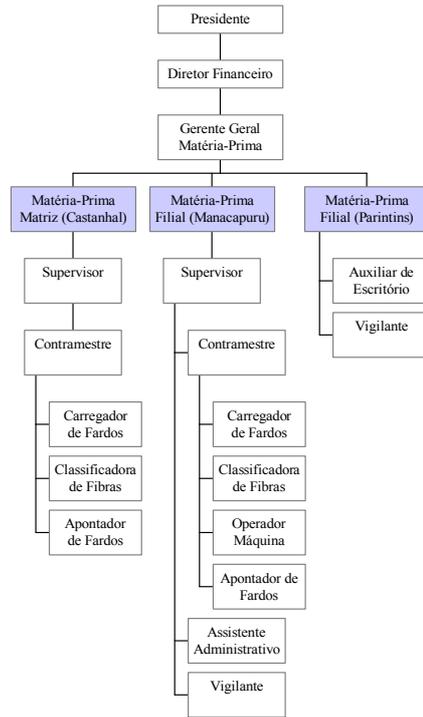


Administração/Castanhal – 1



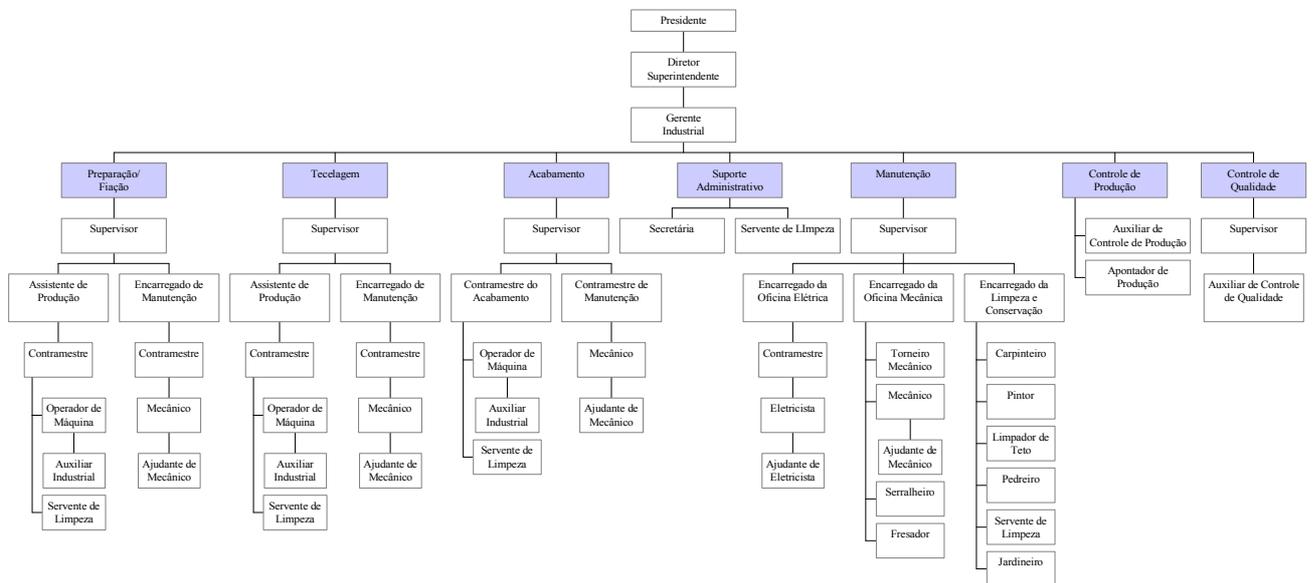
Administração/Castanhal – 2



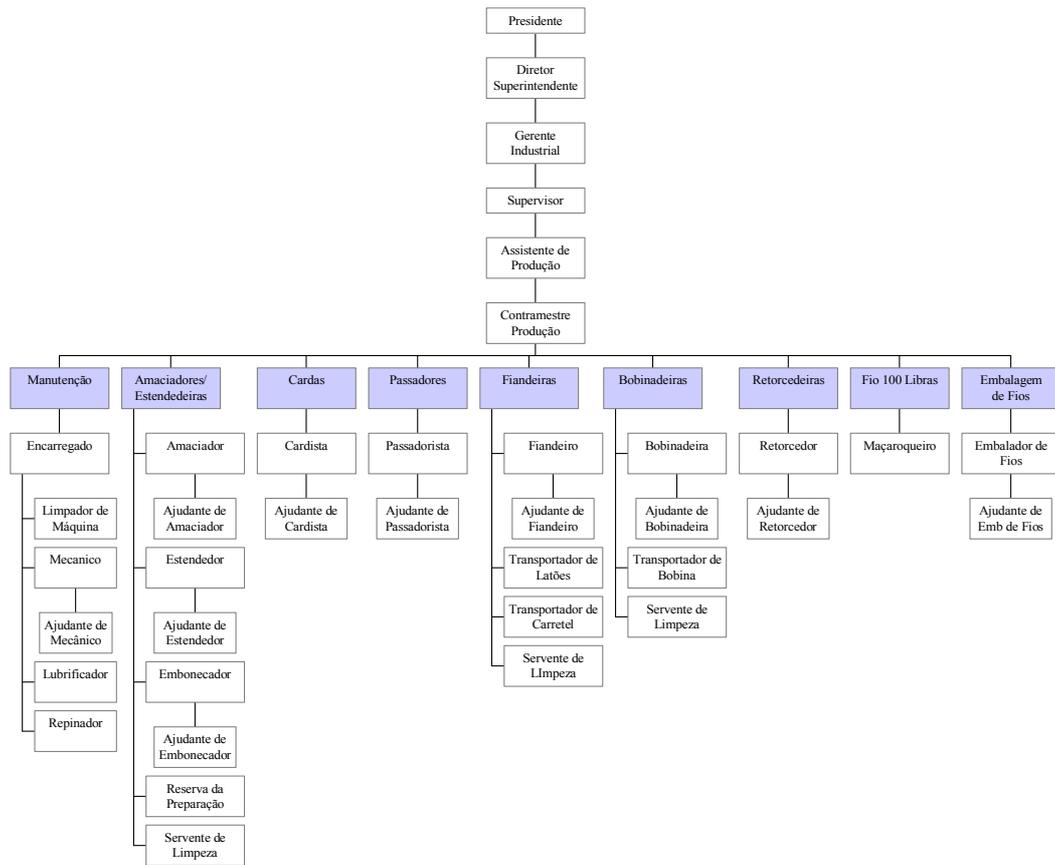


Matéria-Prima

Indústria

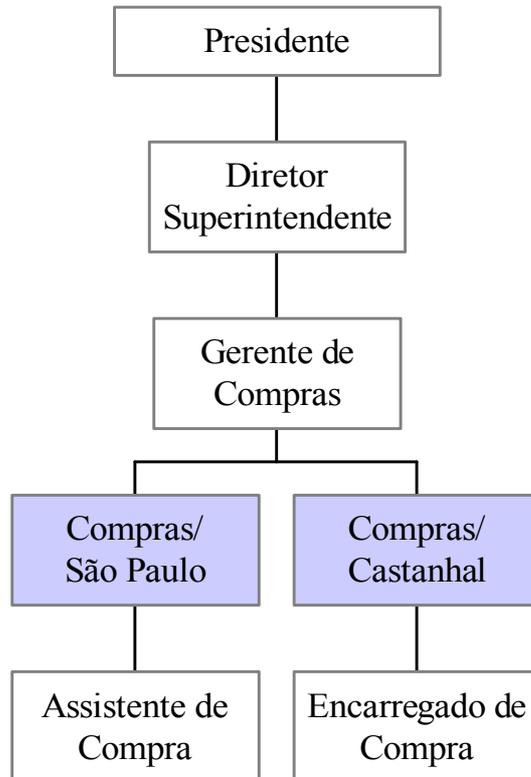


Fiação



Vendas



Compras

Obs.: As caixas em destaque, representam os setores, as demais são as funções.