

J. MACÊDO : GRANDE GRUPO MOAGEIRO BRASILEIRO – ESTRATÉGIAS DURANTE A REGULAMENTAÇÃO ESTATAL E NA PÓS-DESREGULAMENTAÇÃO

Ana Maria Kirschner
Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Introdução

Este artigo está dividido em três partes, além desta introdução. A primeira parte situa historicamente o complexo agroindustrial tritícola no Brasil, apresentando a origem e os impactos do Decreto-Lei 210, que regulou as atividades do complexo entre 1967 e 1990, quando o setor do trigo foi desregulamentado. Ainda nesta parte, mostramos como o setor do trigo, especialmente a indústria moageira foi afetado pela desregulamentação. Na segunda parte do texto, apresentamos a história do grupo J. Macêdo, que detém cerca de 14% do Mercado nacional de farinhas, e analisamos suas diferentes estratégias nos dois períodos em questão, ou seja, de 1970 a 1990, e de 1990 a 2000. Dentre os pontos levantados na conclusão, mostramos como a análise histórica de um grupo econômico é capaz de mostrar, no nível micro, as principais características políticas e econômicas de um país.

1 - Histórico do Complexo Agroindustrial Tritícola no Brasil¹

Já no século XIX, o governo brasileiro considerava a necessidade de reduzir as importações de trigo, chegando a formular algumas políticas com este objetivo. A partir da 1ª Guerra Mundial, as importações feitas pelo Brasil se tornaram mais difíceis, e o governo fez nova tentativa de aumentar a produção nacional.

¹ O Complexo Agroindustrial Tritícola (CAI) compreende a produção e a comercialização de trigo em grão, farinha de trigo, farelo e seus derivados (massas, pães, biscoitos, etc.). A cadeia produtiva do trigo se inicia com a produção do trigo em grão pelo setor agrícola, e prossegue com a fabricação da farinha pelos moinhos. A farinha destina-se às indústrias de panificação, massas e biscoitos que finalmente vão atingir o consumidor final através de seus produtos. Uma pequena parte da farinha é destinada ao segmento do comércio varejista/atacadista que vai suprir o consumidor final diretamente através dos supermercados ou indiretamente através dos restaurantes e confeitarias. Além da farinha, a indústria moageira produz o farelo, elemento residual do processo de produção, que se destina à fabricação de rações.

Durante a década de 50, o setor tritícola funcionava precariamente. Havia uma grande abundância de leis que eram confusas e contraditórias entre si. Algumas leis contrariavam princípios básicos de racionalidade econômica, favorecendo as fraudes. Até a promulgação do Decreto-lei 210, a produção de trigo no Brasil conheceu muitas oscilações. No início da década de 50, houve certa expansão, fruto de políticas de estímulo à triticultura. A partir de 1956, a produção nacional cai muito - o governo brasileiro diminui estes estímulos, e paralelamente aproveita os grandes benefícios que o governo dos Estados Unidos deu aos países importadores de trigo (*Public Law 480*, 1956).

Eram freqüentes as crises de abastecimento do cereal e de seus derivados. As fraudes eram correntes em todos os segmentos do setor: entre os produtores, entre os moinhos e mesmo no interior de órgãos do governo. O Serviço de Expansão do Trigo (SET) era chamado na época de *Serviço de Extinção do Trigo*, devido à incompetência e corrupção de seus funcionários. Os governantes brasileiros respondiam a esta situação caótica criando sempre novas leis para o setor.

O Decreto-Lei 210

Durante os anos 50 e 60, o debate em torno da questão do trigo foi intenso. O trigo era comparado ao petróleo, seja quanto aos gastos com as divisas, seja quanto à segurança nacional - a questão do trigo foi considerada como uma questão de soberania nacional.

O Decreto-Lei 210 foi promulgado num contexto de reformas fiscais, administrativas e financeiras do primeiro governo militar, pós-1964. Nesse sentido, buscava-se a ampliação do processo de industrialização, maior eficácia nas funções administrativas do aparelho estatal, modernização agrícola e a normalização do abastecimento alimentar urbano.

O Decreto-Lei nº 210, de 27 de fevereiro de 1967, tinha como objetivos principais acabar com as fraudes existentes no setor, normalizar o abastecimento do trigo e de seus derivados, e ao mesmo tempo, diminuir os gastos com divisas,

estimulando a produção do cereal no Brasil. Dentre estes, o mais importante era garantir o abastecimento regular de um produto tido como politicamente estratégico, cujas crises de abastecimento provocavam reações populares. Isto se deveu ao fato do trigo ter se tornado um produto de primeira necessidade, cujo consumo havia se ampliado no decorrer do processo de urbanização, alcançando, inclusive, elevado peso na estrutura de gasto familiar.

Os objetivos almejados pela nova lei eram:

- a)** priorizar o trigo nacional;
- b)** regulamentar a comercialização. O Governo Federal, através da Sunab, passou deter o monopólio da comercialização do trigo, controlando a distribuição pelas diferentes zonas de consumo e fixando o volume de trigo importado pela Carteira de Comércio Exterior. Cabia-lhe impor o preço de compra do cereal nacional e de seus derivados;
- c)** assegurar um abastecimento adequado: o país foi dividido em oito zonas de consumo, e as estimativas de abastecimento se faziam segundo as necessidades de cada uma; o trigo era distribuído proporcionalmente à capacidade de moagem dos moinhos registrados pela Sunab. Estes tinham a possibilidade de recusar até 20% das cotas que lhes eram atribuídas. Neste caso, o trigo excedente seria distribuído pela Sunab aos outros moinhos, que passariam a receber cotas adicionais;
- d)** impedir a expansão da capacidade de moagem do país. Os moinhos deviam provar à Sunab, através de uma prova física, sua capacidade de moagem. A Sunab havia fixado o limite de 5 milhões de toneladas para o país; e o excedente da capacidade não seria transformado em cotas. A interdição para vender, ceder, permutar ou transferir, o trigo em grão fornecido pelo governo, entre moinhos, permaneceu. Tanto a instalação de novos moinhos, como o aumento dos existentes também foi proibido;
- e)** aumentar a capacidade de ensilagem dos moinhos; cada moinho deveria ter silos para armazenar trigo para um mês de moagem;

- f) proibir o desmembramento, as fusões e as transferências entre moinhos sem prévia autorização da Sunab;
- g) fornecer a todos os moinhos uma matéria prima que embora não homogênea, tivesse qualidade média que permitisse obter de modo satisfatório todos os derivados do trigo, ou seja, pães, massas e biscoitos.

Convém assinalar que a nova legislação foi promulgada sob a forma de Decreto-Lei, apoiando-se, portanto, na constituição autoritária de então, de modo que ela não era passível de contestação jurídica, como a legislação precedente. Além disso, a nova lei forma um conjunto coerente e claro: todas as atividades da cadeia eram regulamentadas pelo governo, por conseqüência, as regras do jogo eram explícitas e igualmente aplicadas a todos os agentes envolvidos.

O funcionamento do complexo tritícola sob o Decreto-Lei 210

O sistema regulador estabelecido a partir de 1967 exigiu a ação coordenada de múltiplos organismos federais, como o Conselho Monetário Nacional, o ministério da Agricultura, o Ministério da Fazenda, ao qual estavam subordinadas a Secretaria de Abastecimento e Preços (SEAP) e a Superintendência Nacional de Abastecimento (Sunab), da qual dependiam os dois órgãos que mais diretamente se ocupavam da execução da política do trigo: o Departamento do Trigo (Detrig) e a Comissão para a Compra do Trigo Nacional (Cetrin), ligada ao Banco do Brasil.

O Detrig estabelecia a política de comercialização interna - fixava a quantidade a ser produzida e o preço das farinhas - e os critérios da distribuição do trigo, além de determinar o volume do cereal que deveria ser importado. Era de sua responsabilidade a compra, o transporte e o armazenamento do trigo estrangeiro.

A Cetrin era diretamente ligada ao Banco do Brasil e executava a política do trigo definida pelo Ministério da Agricultura, pelo Ministério da Fazenda e pelo Conselho Monetário Nacional. Suas atribuições consistiam essencialmente na compra do trigo nacional e na distribuição de todo o cereal - nacional e importado - aos moinhos.

Em resumo, todas as etapas que o trigo percorria desde sua compra nos países exportadores e nas regiões produtoras do Brasil, até sua entrega dentro das indústrias moageiras, ficava a cargo destes dois órgãos governamentais.

Impactos do DL-210

Impactos do DL-210 no segmento tritícola

O Detrig propunha ao Conselho Monetário Nacional os preços a serem pagos aos produtores, o que permitiu ao Estado implementar políticas mais efetivas de incentivo à produção interna. Portanto, o DL 210 criou a proteção do mercado interno, na medida em que os preços internacionais não afetavam negativamente a produção. O produto nacional podia mesmo ter um preço mais elevado do que o produto importado. Além disso, como a aquisição do produto nacional tinha prioridade, toda a produção nacional tinha mercado garantido, servindo o trigo estrangeiro como complemento a esse fornecimento.

Esses fatos levaram o Brasil a depender cada vez menos das importações para o seu abastecimento interno. Enquanto em meados dos anos sessenta, as importações eram responsáveis por aproximadamente 90% do abastecimento interno, em 1987 este quadro se inverteu: a produção interna chegou a suprir 90,5% deste mercado, ocupando aproximadamente 100 000 trabalhadores na lavoura.

Impactos do DL-210 no segmento moageiro:

O sistema de cotas, através do qual a distribuição do cereal era proporcional à capacidade de moagem registrada e comprovada, beneficiou o segmento moageiro na medida em que o fornecimento da matéria-prima aos moinhos era garantido pelo governo. Paralelamente, devido à existência de uma enorme capacidade ociosa no setor, o Decreto-Lei 210 eliminou a possibilidade de expansão da capacidade de moagem. Com isso, o controle estatal da comercialização conseguiu reduzir a capacidade ociosa de 65% em 1967, para apenas 24% em 1987. A capacidade real instalada cresceu apenas 7% neste período. A proibição da instalação de novos moinhos criou um valor de mercado

para o direito às cotas, ou seja, criou-se um “capital fictício” que dava a oportunidade ao empresário que não obtivesse resultado satisfatório em sua atividade de moagem de vender seu valorizado direito à cota, sem ônus algum para o governo e sem traumatismos para o mercado.

Embora a expansão da capacidade de moagem fosse proibida, as fusões e incorporações eram permitidas o que gerou um processo de reestruturação do segmento moageiro. Na prática o que ocorreu foi que muitos dos moinhos de menor porte tiveram suas cotas adquiridas pelos de maior porte que a transferiam para os centros consumidores. Este processo, continuamente ocorrido ao longo de duas décadas, conjugado ao aumento do consumo, contribuiu para elevar a escala de produção dos moinhos.

Paralelamente, houve um processo de concentração da produção em torno dos grandes moinhos; o número total de moinhos foi reduzido à metade. Isto se deveu principalmente à redução do número de pequenos moinhos, cujas quotas foram vendidas aos grandes ou médios. Os grandes moinhos aumentaram muito sua participação no mercado: entre 1968 e 1989, passou de 3,8% para 21,9%.

O controle de preços exercido pela Sunab, extremamente rigoroso tanto para os moinhos como para as indústrias de pães e padarias, fez com que o crescimento dos lucros auferidos por estes segmentos fosse bem inferior ao crescimento obtido pelos outros segmentos da cadeia.

Os moageiros se queixavam ao governo da perda de lucratividade de suas indústrias ao longo dos anos. Os técnicos do Detrig efetivamente sabiam que tinha havido uma redução do lucro unitário durante o período de 1970 a 1980, principalmente em 1980, período em que a subvenção ao consumo de trigo atingiu seus níveis mais elevados.

- *Impactos do DL-210 no Mercado de Consumo Final*

Entre 1970 e 1990, o consumo de trigo aumentou muito, adquirindo contornos diferenciados no interior da sociedade brasileira. Pode-se dizer que a expansão do consumo de derivados de trigo faz parte de um conjunto de mudanças

nos hábitos alimentares da população, que apontam para uma tendência a substituir os produtos tradicionais por outros de preparação mais rápida, principalmente nas áreas metropolitanas.

Até 1971, o preço da venda do trigo à indústria moageira era calculado de modo a equivaler, aproximadamente, à média dos custos internos de aquisição do trigo nacional e importado. A partir de 1972, os preços internacionais do cereal acusaram forte alta, superando inclusive os preços internos. O governo resolveu não repassar esta alta de preços para o consumidor final porque aumento dos preços internacionais foi considerado uma eventualidade e principalmente para não pressionar para cima os índices inflacionários.

Ao fixar o preço de venda aos moinhos abaixo do preço internacional, passou a existir formalmente um subsídio direto ao consumo. A manutenção dos preços subvencionados dos derivados de trigo fazia parte da política de controle de preços que incluía os combustíveis e as tarifas públicas.

Para tentar fazer frente a esta situação o governo implantou uma política de redução da margem de lucro dos moinhos - a diferença bruta entre o preço do grão de trigo e o de seus derivados - com o objetivo de minimizar os aumentos dos produtos e dos sub-produtos. Em contrapartida, concedia às indústrias alguns benefícios que poderiam reduzir seus custos. Durante um longo período, os moinhos puderam contar com créditos a uma taxa inferior a praticadas pelo mercado, que foram posteriormente suprimidos. Quando o governo começou a reduzir os subsídios, os moinhos tiveram necessidades de mais recursos para comprar a matéria prima e pagar os encargos financeiros. Para não aumentar o preço da farinha, o governo concordou em dar um prazo de pagamento para o trigo. Esse benefício foi considerado como uma subvenção a indústria do trigo.

Em 1974, quando as cotações internacionais voltaram a declinar e, portanto as causas da implantação do subsídio desapareceram, o governo resolveu não retirá-lo, com medo de impactos negativos sobre os índices inflacionários. Em consequência, durante o período de 1974 até 1980, o valor real do subsídio cresceu, visto que os aumentos dos preços nominais de venda de trigo aos moinhos tornaram-se muito espaçados, enquanto a inflação voltou a se acelerar. A partir de

1982 abriu-se a discussão sobre a retirada do subsídio ao consumo, sendo essa inclusive uma das exigências do FMI para que se promovesse o ajustamento interno da economia. Embora o Governo tenha optado pela eliminação gradual do subsídio até 1983, na verdade este permaneceu até fins da década.

A manutenção dos preços dos derivados de trigo no mercado final em níveis relativamente baixos após 1972, resultou num aumento considerável do consumo. Os técnicos do governo sabiam que este aumento do consumo estava diretamente relacionado à concessão do subsídio.

As pressões pela desregulamentação do setor

Pressões externas

Desde os anos cinquenta, a exemplo dos diferentes países e organismos internacionais, várias tentativas de integração econômica regionais foram realizadas na América Latina. Entretanto, o primeiro acordo que trouxe sérias conseqüências para o CAI tritícola nacional foi o do Programa de Integração e Cooperação Econômica (PICE), assinado em 1986 pelos presidentes do Brasil e da Argentina. Os protocolos n^{os} 2 e 3 deste Programa foram de grande impacto para o setor tritícola. O protocolo n^o 2 estabelecia o desenvolvimento de um programa integrado de produção, armazenamento, transporte e abastecimento de trigo por parte dos dois países, harmonizando assim, suas políticas para o setor. O protocolo n^o 3 tratava da complementação do abastecimento alimentar; o governo brasileiro compromete-se a comprar quantidades anuais crescentes de trigo argentino entre 1987 e 1991, chegando para este último ano ao volume de dois milhões de toneladas.

Este tratado refletia a tendência do cenário mundial da formação de blocos de mercados nacionais (vide NAFTA e CEE). Neste sentido, tornava-se lógico que o setor tritícola brasileiro tivesse a complementação do abastecimento feita por um país vizinho, principalmente porque a Argentina possui maior competitividade na produção deste cereal. O Tratado de Cooperação Econômica contribuiu em grande

medida para a queda do Decreto-Lei nº 210, ao garantir o abastecimento interno de trigo, um dos principais objetivos desse decreto.

O resultado do tratado de Cooperação econômica assinado entre Brasil e Argentina em 1986, foi a criação do Mercado Comum do Sul (Mercosul), através da assinatura do Tratado de Assunção entre Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, em 26 de março de 1991. Seu principal objetivo foi garantir a livre-circulação de bens, serviços e fatores produtivos entre os quatro países membros.

Tendo em vista que, no conjunto, o Brasil possui vantagens competitivas mais importantes que a Argentina em quase todos os domínios, entende-se porque o trigo não foi incluído na lista dos “produtos sensíveis”: na produção tritícola a superioridade da Argentina é indiscutível.

Em relação ao trigo, a Argentina é o principal produtor e exportador da América do Sul, e o Brasil caracteriza-se por ser o principal importador. Na Argentina, no final dos anos 80, a produção correspondia a 64% do total dos países integrantes do Mercosul, enquanto a exportação representava 99% e a área plantada 58%. O Brasil, na mesma época, respondia por 30% da produção, 99% das importações e 37% da área colhida do Mercosul, sendo considerado um mercado importante na medida em que sua produção local não atende seu mercado consumidor interno.

Pressões internas

A conta-trigo - denominação dos registros contábeis de todas as despesas (aquisição, armazenagem, transporte, seguro etc.) e as receitas (venda dos grãos aos moinhos, realizada pelas autoridades governamentais) foi freqüentemente apontada como uma das grandes causadoras do déficit público, e se tornou o argumento central utilizado pelos opositores do DL 210 para que ele fosse derrubado.

Ao nível conceitual, a subvenção ao trigo é medida pelo déficit na conta-trigo, ou seja, a diferença entre as despesas e as receitas obtidas pelo governo com todas as operações feitas com o cereal. Para eliminar este déficit seria necessário

que os preços de venda aos moinhos fossem equivalentes aos preços de compra do trigo, acrescido das despesas com armazenagem, transporte, seguro, entre outras.

A partir de 1988, obedecendo à recomendações do Fundo Monetário Internacional, o Brasil iniciou uma política de redução do déficit público. A reforma nas contas públicas posta em prática tinha como objetivos a transparência da relação entre o Tesouro e o Banco Central, e a eliminação dos subsídios, considerados como uma das causas da inflação. Tal extinção era uma das exigências fundamentais para reduzir o déficit público.

A conta-trigo permaneceu deficitária mesmo após a eliminação dos subsídios. Entretanto, o governo dispunha de prazo para pagar o trigo importado e vendia este mesmo trigo à vista aos moinhos. É verdade que na época da colheita era necessário o desembolso de quantias consideráveis, porém todas as despesas do governo eram reembolsadas posteriormente pelos moinhos (estoque e frete por exemplo).

Segundo especialistas em contas nacionais porém, o pagamento efetuado pelos moinhos não era abatido da conta-trigo. O governo utilizava esse dinheiro para diversos fins, o que explicaria o saldo permanentemente deficitário dessa conta.

Somando-se a isso, as idéias neo-liberais começam a tomar vulto a partir da década de oitenta. Na Nova República já se observam medidas liberalizantes, que tinham o objetivo de reduzir a intervenção estatal. A justificativa era a incapacidade financeira do Estado: o governo federal não tinha condições de continuar a bancar o sistema vigente. A mídia e os formadores de opinião insistiam, por um lado, sobre o número excessivo de funcionários públicos e sobre os privilégios de que gozavam; e por outro lado, sobre a ineficiência e a falta de competitividade das empresas do Estado e daquelas pertencentes a setores regulados da economia.

Altos funcionários de diferentes áreas do governo argumentavam que os moinhos já estavam suficientemente maduros para atuar no livre mercado.

Alegavam ainda que o parque moageiro brasileiro não era eficiente e competitivo porque sempre foi protegido pelo Estado.

Políticos e técnicos reclamavam da irracionalidade de uma política que incentivava a produção de trigo no Brasil, cujo clima tropical era inadequado para uma cultura típica de climas frios. Concluíaam que a solução mais barata seria importar o cereal da Argentina onde a cultura tem custos de produção inferiores e a qualidade é muito superior à média do trigo brasileiro.

Além disso, empresários do setor de fábrica de massas responsabilizavam esta legislação pela falta de qualidade de seus produtos. Grandes grupos industriais consumidores de derivados de trigo queriam instalar moinhos. e grandes *tradings* pressionavam o governo para revogar o DL 210 porque tinham interesse em importar diretamente o cereal.

Os meios de comunicação insistiam que o DL 210 favorecia o “cartel” formado pelos moinhos de trigo, uma vez que a concorrência era praticamente inexistente no setor e que além disso, a indústria se beneficiava muito da política de subsídios concedida ao trigo, que aliás, neste momento nem existia mais.

As argumentações a favor da manutenção do DL 210 eram muito fortes pelo lado dos moageiros, da indústria da panificação, dos produtores e dos pesquisadores envolvidos com a cultura do trigo. Entretanto, não eram fortes o bastante para impedir que o Decreto-Lei 210 fosse apresentado à opinião pública como um entulho deixado pelos governos militares, que impediam a modernização do setor.

O presidente eleito em 1990 foi pressionado para desregulamentar o setor do trigo, apesar do consumo ser satisfatoriamente abastecido. Além disso, nesse momento não havia mais o subsídio pressionando o caixa do Tesouro.

2 – O grupo J. Macêdo

2.1. Apresentação do grupo

Ao final de 1992, o grupo J. Macêdo ocupa o 81º lugar na classificação dos grupos privados nacionais. Cem por cento controlado pela família, atua em setores comparáveis aos de Bunge & Born: agricultura, pecuária, agro-alimentar, química e petroquímica. Seu interesse maior é a indústria mecânica. Sua sede social é em Fortaleza.

Empresa familiar sem ações na bolsa, o grupo não publica seus resultados. Entretanto, a análise de matérias publicadas na imprensa, sabe-se que seu patrimônio em 1992 foi estimado em U\$166,8 milhões, ano em que suas perdas foram estimadas em U\$12 milhões. Este dados revelam que o grupo tinha uma boa situação. Por um lado, o ano de 1992 não foi bom para o conjunto da economia brasileira, de outro lado, o grupo apresenta uma taxa de endividamento de 10,1%, muito fraca no contexto nacional².

Como Bunge & Born, o grupo J. Macêdo é construído em torno da indústria moageira. A família controla 8 grandes moinhos³, espalhados no país, e que detém 14% do mercado. Além disso, a farinha do grupo é a marca mais conhecida no Brasil: Dona Benta.

Muito atento à evolução do consumo, J. Macêdo estava precocemente preparado para a produção de farinhas mistas - “mix” - para utilização de padarias. isto lhe permitiu assegurar, muito melhor que seus concorrentes, uma adequação regular da sua produção à demanda.

J. Macêdo foi também o primeiro, dentre os grupos moageiros, a valorizar os subprodutos do trigo. Uma intensa campanha publicitária ressaltava os características dietéticas do farelo de trigo, por exemplo.

²Os dados da *Gazeta Mercantil, Balanço Anual de 1993*, somente 11 entre as 100 maiores empresas do país apresentaram uma taxa de endividamento igual ou inferior a 10%.

³As mesmas razões que levaram Bunge & Born a tentar uma diversificação na Europa, levaram J. Macêdo a comprar em 1991 o Moinho de Trigo Setúbal, em Portugal. Seu objetivo era se aproximar - e se inserir - no mercado comum europeu. Os resultados obtidos foram decepcionantes.

A crise que atinge o país em 1992 obriga o grupo a se reestruturar, cortando pessoal (6 774 empregados em 1992), e fazendo mudanças importantes na organização e na estrutura do grupo.

2.2 “A idéia que decola.” As origens do grupo J. Macêdo: o comércio 1947-1954

Contrastando com o líder do Mercado, a multinacional Bunge & Born, hoje Bunge Brasil, J. Macêdo é um grupo totalmente brasileiro, que tem uma origem modesta, situada no Nordeste.

O fundador, José Macêdo, é filho de um seringueiro, que mais tarde se estabelece como pequeno comerciante em Camocim, cidadezinha do interior do Ceará. Com 9 anos, José Macêdo já trabalha, ajudando seu pai no comércio.

Em 1939 ele se emprega no pequeno comércio de seu cunhado, mas acaba se associando à empresa. Quando esta sociedade se desfaz, em 1945, José Macêdo cria seu próprio estabelecimento comercial em Fortaleza: J. Macêdo e Cia.

O período é extremamente favorável: uma onda de desenvolvimento foi facilitada pela guerra e pelo crescimento das exportações brasileiras.

Dos quatro irmãos Macêdo, um deles prosseguiu seus estudos. Entrou no serviço público, ocupou cargos importantes no Ministério da Fazenda e em 1958, será Ministro da Fazenda em exercício. Dois outros irmãos se associaram a José Macêdo na empresa de Fortaleza> Um deles, Fernando, se instala no Rio de Janeiro, capital da República, (onde mora o irmão funcionário público) e circula nos meios políticos e financeiros. Estabelecendo ligações entre políticos, banqueiros e a burocracia do Estado, ele tem acesso a informações sobre a política econômica, o que facilita as escolhas das estratégias de sua empresa. É neste contexto que se situa a primeira iniciativa de J. Macêdo, em 1947. Considerando as facilidades concedidas pelo governo federal, (mais confiante pela balança de pagamentos favorável), a necessidade geral de máquinas industriais, e a precariedade das comunicações internas: estradas de ferro insuficientes e em péssimo estado, pouquíssimas estradas e raramente asfaltadas, ele decide importar o *Jeep Willis*,

veículo que ficou muito conhecido durante a guerra pela sua robustez e capacidade de andar em qualquer tipo de estradas. A situação do Nordeste, especialmente, e a utilidade do *Jeep* na agricultura prometiam êxito para esta operação de J. Macêdo.

O problema se coloca nas dificuldades da empresa em obter créditos. Esta tinha sido criada praticamente sem capital, portanto não tinha acesso às linhas de crédito do Banco do Brasil. Diante disso, José Macêdo tratou de conseguir crédito junto a bancos americanos, dando como garantia unicamente sua licença de importação. Sua licença foi dividida em compras de poucas unidades, para não ultrapassar o limite do crédito obtido. Esta prática consistia em efetuar as compras à medida em que fosse vendendo, de forma que ele pode renovar o crédito sem ultrapassar seu teto. Aposta audaciosa, uma vez que nem a empresa, nem a região dispunham nem do aparelhamento técnico, nem de pessoal capacitado para fazer os serviços de manutenção dos veículos.

Confiando na solidez dos Jeeps, e considerando as urgências das necessidades, esta aposta de alto risco foi muito bem sucedida. Várias agências de venda foram criadas no Estado do Ceará, permitindo a obtenção de lucros elevados.

A euforia não durou muito tempo. O sucesso da J. Macêdo originou um forte concorrência, ao mesmo tempo que a degradação das contas externas tornavam mais difíceis e caras as licenças de importação.

2.3. Política e negócios: os primeiros passos no setor moageiro

A política como defesa

Desde que iniciou suas atividades, José Macêdo percebeu a importância de manter relações próximas tanto com a administração federal, quanto com o mundo político do Estado do Ceará. Com esta finalidade, decide se candidatar a deputado federal. Prepara-se comprando em 1953 o jornal local *Gazeta de Notícias*⁴. Em 1959 é eleito deputado federal pelo estado do Ceará, e

⁴O jornal será vendido em 1965, um ano após o golpe militar.

será reeleito ainda mais duas vezes (1959-1971). Entre 1971 e 1979, José Macêdo é suplente do senador do Partido Social Democrático (PSD) pelo Ceará.

Suas escolhas políticas são ambíguas. Membro do PSD, mantém relações privilegiadas com os dirigentes nacionais da União Democrática Nacional (UDN), partido rival ao seu⁵. Apesar de ter apoiado o presidente João Goulart, ele apoia o golpe militar que o derruba e elogia a ‘Revolução’ de 31 de março de 1964, que “conseguiu acabar com a demagogia responsável pelos males do Brasil no período mais recente”⁶, e os militares contarão sempre com seu apoio.

Na realidade, os interesses políticos de J. Macêdo estarão subordinados a seus interesses econômicos. Ele mesmo se intitula como “*um empresário que faz política*”. Seu filho, Amarílio, vice-presidente do grupo, explica a carreira política de seu pai:

“Sua carreira política se deve às contingências do sistema político em vigor no Brasil, que obriga os empresários cujas atividades produtivas conhecem uma expansão acelerada, a procurar uma sustentação política. No seu caso, os mandatos legislativos serviram para neutralizar as ações de pessoas sem escrúpulos que tentavam se aproveitar de empresários bem sucedidos, como ele”⁷.

Durante os dezoito anos de seu mandatos federais, José Macêdo jamais fixou residência na capital, nem no Rio de Janeiro, nem em Brasília. Nunca abandonou a direção de suas empresas em Fortaleza.

O início na indústria moageira: uma segunda “idéia que decola”

Em 1955, José Macêdo utiliza a isenção de impostos concedida pelo governo do Ceará para obter uma licença para instalar um moinho de 150 toneladas/dia, e para importar as máquinas necessárias. O Moinho Fortaleza é criado. Não dispondo do capital necessário, a unidade construída se limita a uma capacidade de 36 toneladas/dia. Porém José Macêdo obtém paralelamente, um

⁵Especialmente com a família Távora, cujos membros estiveram durante muitos anos, no comando do governo UDN do Ceará.

⁶G. CARNEIRO, *J. Macêdo, uma saga empresarial brasileira*, São Paulo, Edicon, 1989.

⁷“Uma geração com sede de governar”, *Isto É*, de dezembro de 1987.

financiamento do Banco do Brasil para construir uma segunda unidade para moer 250 toneladas/dia.

No contexto de uma legislação restritiva, a licença foi também disputada por Bunge & Born, que já dispunha de um moinho em Recife, e já havia depositado no SET em pedido de licença para criar uma unidade em Fortaleza. Mas, enquanto Bunge & Born age junto ao governo federal, J. Macêdo age junto ao governo do Ceará, lançando mão tanto de suas próprias ligações políticas, quanto das relações que o governo estadual mantinha com as autoridades federais. O voto do presidente do Banco do Brasil em favor de J. Macêdo foi justificado pela opinião de que uma iniciativa regional merecia mais apoio do que uma nacional.

A segunda feliz iniciativa de Macêdo revela o caráter decidido deste empresário. Em 1958, quando o câmbio brasileiro encarecia muito as importações, ele toma conhecimento que o Moinho Stucker, instalado na zona portuária de Veneza, está em processo de liquidação e suas máquinas serão leiloadas. Intervindo diretamente, ele compra os dois conjuntos de maquinaria do Moinho Stucker, avaliados em U\$ 5 milhões por U\$ 250 mil. Um dos conjuntos (300 toneladas/dia) era absolutamente novo, só havia funcionado durante três meses.

As condições em que o conjunto moageiro foi criado foram duramente criticadas na imprensa, tanto no que diz respeito à forma que a primeira licença foi obtida, como também a isenção de impostos concedida para a importação dos equipamentos Stucker. José Macêdo não considera estas críticas, pois os resultados obtidos pela nova empresa foram ótimos. Em três anos, ele atinge o 5º lugar entre os moageiros brasileiros e utilizando amplamente a publicidade, constrói sua imagem, ressaltando a origem nordestina, portanto nacional, dos produtos fabricados por sua indústria.

A formação dos dirigentes do grupo Macêdo

Este crescimento aliado a uma diversificação rápida com bases frágeis levam o grupo ter dificuldades no início dos anos 60. Animado com o sucesso na indústria moageira, mas, como seus concorrentes, submetidos a regras complexas, o grupo decide apostar tudo na diversificação, Daí investimentos cuja lógica não é

muito clara, mas pode-se supor que os investimentos tenham sido feitos em setores passíveis de gerar mais-valias rapidamente: industrialização de carnes⁸, química⁹, eletro-mecânica¹⁰, têxtil¹¹. Considerando que o governo fez uma política agrícola tendo como um dos objetivos a expansão do rebanho bovino, o grupo cria a Fazenda Canhotinho, em 1963.

O grupo se preocupa com a gestão - até então nas mãos da família - de tantos negócios diferentes. J. Macêdo chama uma firma de consultoria, que envia João Paulo Cosato, e acaba contratando-o como diretor do grupo.

Paralelamente, Amarílio e Roberto, filhos de José Macêdo, se integram à direção do grupo. Ambos estavam formados e tinham passado pela CEMEC, que havia se transformado num verdadeiro centro de formação em administração, sob a direção de Cosato. Roberto Macêdo comenta:

“Esta indústria tinha um projeto bem definido e preciso. O controle de qualidade era feito ao longo de toda a cadeia de produção; trabalhava com um estoque de mais de três mil produtos; tinha uma etapa de acabamento, além de testes finais. A CEMEC dispunha de um amplo leque de atividades na sua própria estrutura.”¹²”

A solução escolhida é original, já que buscava formar dirigentes não a partir de teorias, e sim no seio da empresa mais complexa do grupo, de forma a colocá-los em contato com os reais problemas vivenciados pela empresa.

É neste ambiente e desta forma que os principais dirigentes da segunda geração foram formados. Além dos membros da família, jovens engenheiros e economistas passaram pela CEMEC antes de ocupar postos de responsabilidade nas empresas do grupo. Este foi o caso de Reino Pécala Rae, que foi durante muitos anos diretor da J. Macêdo.

José Macêdo exigia uma formação prática para seus dirigentes. O saber adquirido devia se relacionar diretamente com a empresa e seu modo de funcionamento. Além disto, este tipo de formação reforça a cultura da empresa e favorece a coerência entre os diferentes objetivos pretendidos.

⁸Friport, 1959.

⁹Quimindústria, fundada em 1962.

¹⁰CEMEC (transformadores), 1962.

¹¹Tecidos Maranguape, 1963.

2.4. Crescimento na indústria moageira, diversificação e associações erráticas

Em 1967, logo após a promulgação do DL 210, J. Macêdo vende o controle acionário (60% das ações) do Moinho Fortaleza para o grupo Bunge & Born¹³. O contrato entre acionistas dava a J. Macêdo o direito de ter um membro seu na diretoria do moinho. Foi uma boa ocasião para aprender as técnicas mais modernas de administração, de finanças e ...de se familiarizar com as táticas empregadas pelo grupo rival. Parece que o crescimento do Moinho Fortaleza começava a incomodar o Moinho Recife, que pertencia a Bunge & Born. O preço elevado e a instigante cláusula do contrato nos permitem formular a hipótese que os dois grupos tinham feito, na realidade, um acordo em relação à divisão do mercado nordestino. Esta pode ser a explicação para a compra de oito grandes moinhos por J. Macêdo, entre 1968 e 1977¹⁴. Estas compras foram acompanhadas de modernização das instalações para reduzir os custos e se adaptar à evolução do mercado. É também sob esta ótica que deve ser considerada a criação, por J. Macêdo, da única escola para moleiros do país, à qual todos os moageiros brasileiros recorrem, quando necessário.¹⁵

A partir de 1975, o grupo implementa uma estratégia de integração vertical: entra no mercado de massas e biscoitos, com as indústrias Brandini, em Alagoas e Águia, na Bahia. Em 1980, a CEMEC se associa a Sangatti, fabricante italiano de maquinaria para moinhos.

Diversificação no “espírito Sudene”

Referindo-se a época do milagre brasileiro, José Macêdo observa:

“Nós vivíamos num ambiente de expansão.. Comprávamos moinhos e ao mesmo tempo, examinávamos projetos da cervejaria, e levávamos adiante o projeto da

¹²G. Carneiro, *op. cit.*, p.183.

¹³Durante as entrevistas realizadas, não pudemos precisar o valor da transação, mas sabemos que “o preço proposto foi irrecusável”.

¹⁴Moinhos: Salvador (Bahia), 1968; Atlântico, (rio de Janeiro), 1969; Nordeste (Alagoas), 1970; Fama (São Paulo), 1972; Londrina (Paraná), 1975; Matogrossense (Mato Grosso), 1977; Fortaleza, 1977 e Peônia (Santa Catarina), 1978.

¹⁵Até o final dos anos 60, a maior parte dos moleiros eram europeus.

Pneus Tropical, e ao mesmo tempo, examinávamos a possibilidade de construir um moinho de milho.¹⁶”

Decidida a acelerar a industrialização do Nordeste, a Sudene distribui créditos com facilidade. Porém esta mesma facilidade, se acelera os investimentos, leva à criação de unidades sobredimensionadas, em relação às capacidades de absorção de um mercado regional ainda modesto. Segundo um de seus diretores, o grupo Macêdo se deixou “contaminar pelo espírito SUDENE.

“Quer dizer, se a gente começa pequeno, se a gente tem um tempo para crescer, pode-se dispor do tempo necessário para o aprendizado do negócio, para conhecer o setor nos seus aspectos industriais e comerciais, e também em suas relações com o Estado.¹⁷”

O grupo se interessa especialmente pela cervejaria¹⁸ e pela pecuária¹⁹. Não são bem sucedidas as tentativas de plantar caju para industrialização e exportação das castanhas, nem o moinho de milho, e, principalmente, a fábrica de pneus Tropical, que fará o grupo perder muito dinheiro²⁰.

Enfim, como seus concorrentes, o grupo não resiste à febre da especulação imobiliária e se lança neste ramo, construindo no Ceará, em Pernambuco e, principalmente em São Paulo.

2.5. Os limites do sonho: reestruturação e mudança de estratégia - 1986-1990

Ao final dos anos 80, José Macêdo declara, numa entrevista a G. Carneiro:

“Nos tínhamos abandonado nossos sonhos. Continuamos idealistas, mas nos tornamos mais pragmáticos. Queremos modernizar nossas fábricas, nossos estabelecimentos comerciais e aperfeiçoar nosso pessoal - da recepcionista ao

¹⁶G. CARNEIRO, *op. cit.*, p.233.

¹⁷*Ibid.*, p. 233

¹⁸Criação da Astra em 1970, compra da Miranda Correia em 1973. Diante das reações da Brhama, o grupo decide não fazer concorrência com esta empresa, e, ao contrário, cede à Brhama 50% das ações das duas empresas.

¹⁹Criação das Fazendas Bacatuba e Campolina em 1973.

²⁰Os pneus Tropical, lançados em 1975, se revelaram imediatamente um fracasso técnico e financeiro> J. Macêdo venderá suas instalações para a Pirelli no ano seguinte.

dirigente - para que possamos atingir um nível de qualidade comparável aos melhores nacionais.²¹”

O grupo se retira de vários setores, especialmente comércio e finanças. Em outros, seleciona empresas e revê sua política de participações. Os produtos de qualidade inferior são abandonados e agora, procuram sócios que disponham de uma tecnologia de alto nível. É o caso da inglesa United Biscuits para biscoitos, da Brahma na cervejaria e da italiana Sangatti, para as máquinas para moinhos. O ramo moageiro se reforça com a compra do Moinho da Fronteira, em 1990.

Em 1989, Amarílio Macêdo declara;

“Agora procuramos conhecer melhor nossas atividades e concentrar nossa expansão nos setores que conhecemos bem. J. Macêdo não é mais uma organização que se lança em atividades pioneiras e desconhecidas, que podem se tornar meras aventuras. A etapa que se abre diante de nós implica um processo de redefinição do grupo, e nossas ações obedecem a um plano que orienta nosso crescimento a médio e longo prazo. Abandonamos o empirismo e a improvisação.²²”

Este comentário é consequência do fracasso da fábrica de pneus. Criada em 1975, com 75% do capital proveniente de subvenções da SUDENE, e somente com 25% de recursos próprios, a sociedade Tropical compra uma tecnologia ultrapassada da Goodyear (americana), enquanto a técnica “radial”, implementada pela Michelin, já havia sido adotada pelos grandes fabricantes mundiais, inclusive pela própria Goodyear. As dificuldades na comercialização obrigam a Tropical a contrair vultosos empréstimos bancários, com custos muito altos. Na venda para a Pirelli, em 1986, a totalidade do capital investido não é recuperada²³.

Reorientação dos investimentos: a indústria moageira em primeiro plano

A partir dos anos 80, o grupo J. Macêdo busca o reconhecimento no meio moageiro brasileiro. Para isso, quer mudar sua imagem de grupo aventureiro,

²¹*Op. cit.*, p. 284.

²²G. CARNEIRO, p. 288.

²³*Folha de São Paulo*, 24 de fevereiro de 1991. As perdas atingem US\$ 100 milhões.

que faz negócios em diferentes setores ao mesmo tempo, e que se desfaz das empresas que apresentam problemas sem maiores constrangimentos.

J. Macêdo muda sua carta de visita de grupo “cearense”, ou nordestino, e passa a se apresentar como um grupo nacional. Roberto Macêdo expõe claramente esta mudança:

“Nós não queremos mais que J. Macêdo seja visto como um grupo regional do Ceará. Somos uma empresa nacional, cuja sede é no Ceará. Nosso faturamento é muito superior fora do Ceará e nossos produtos têm características nacionais²⁴”.

Além de vultosos investimentos nos moinhos, da instalação de um laboratório para melhoramento dos produtos e testar novos produtos, da escola técnica de formação de moleiros, um rígido controle de qualidade é implantado. O lançamento de novos produtos passa por sérias pesquisas de mercado e obedece a uma estratégia comercial agressiva, com campanhas publicitárias importantes.

Esta política é reforçada pela qualidade dos dirigentes. Vindos de um centro de formação original, eles partilham uma cultura de empresa onde são valorizados o espírito de independência, onde são incentivados a assumir riscos, e em que são encorajadas as críticas aos outros dirigentes, em geral, independentemente de seus níveis de autoridade.

A qualidade do recrutamento feito pelo grupo se reflete em um deles, Reino Pécala Rae. Engenheiro, formado também em administração, ele entra no grupo J. Macêdo no início dos anos 70. Excepcionalmente, nunca passou pelo centro de formação interno e nunca tinha trabalhado em nenhuma empresa do grupo. começa a trabalhar na *holding* do grupo, e é logo detectado por José Macêdo, que reconheceu sua capacidade de identificar os pontos fracos das empresas. Torna-se o ‘conselheiro do príncipe”, e dez anos mais tarde (1989), é nomeado diretor geral do grupo. Presidente da associação das Indústria do Trigo do Norte e do Nordeste, torna-se vice-presidente executivo da associação Brasileira da Indústria do Trigo (Abitrigo), quando esta foi criada, em 1990.

²⁴G. CARNEIRO, *op. cit.*, p. 291.

A partir de 1986, quando a política do trigo começa a ser duramente combatida, Rae ocupa um lugar de destaque entre os moageiros. O conhecimento detalhado do setor, a justa avaliação dos pontos fracos do DL 210, sua firmeza e habilidade de negociados, fazem com que ele se torne o porta-voz dos moageiros e o interlocutor preferido pelos técnicos do governo. Como porta-voz dos moageiros, indiretamente contribui para o prestígio do grupo J. Macêdo.

TABELA 2

Evolução do grupo Macêdo em milhões de dólares

1939	1945	1952	1960	1970	1989
2	10	291	3 596	23 067	119 641

Fonte: *50 Anos do Grupo J. Macêdo*, publicação comemorativa, 1989.

2.6. Os moinhos no mercado competitivo: 1990-2002

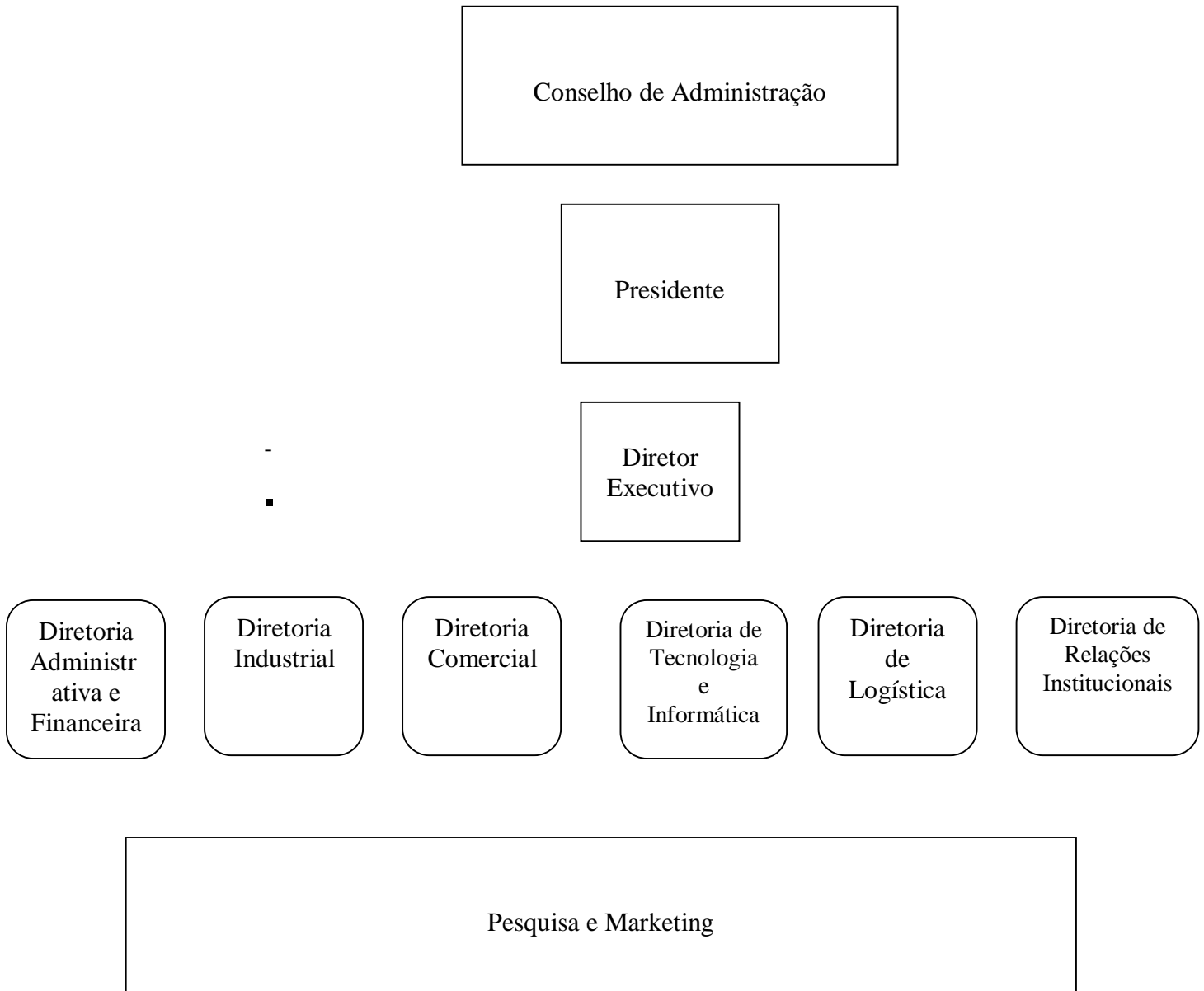
- 1 – O principal problema: a logística do abastecimento de trigo
 - Eloi na Bunge e depois na Abitrigo
 - Fernando Coutinho na Bunge
 - Rae na Abitrigo
 - Ricardo Ferraz (ex- Cargill) na J. Macêdo
 - Dificuldade de “crescer e virar gente grande » quem sou eu?
 - Aumento da capacidade instalada Inserir tabela da Abitrigo
 - ímpeto do centauro, o mercado predador
 - “Não existe trigo ruim”, o novo paradigma do mercado
- 2 – A (des)organização dos moageiros

- Associações incorporadas a sindicatos, mudança no comando das organizações da classe, Lawrence Pih e Jorge Chamma não são mais filiados ao sindicato
- Mercado muito segmentado (para fab de biscoitos, para padarias, para a Nestlé, etc) pág.10
- Tentativas isoladas de compra de trigo em conjunto, de dividir armazenamento nos portos.. pág. 11
- Os moageiros são muito infantis p. 22
- Para Ferraz : todos os moinhos estavam capitalizados no início de 90.

3 – J. Macêdo : o que fazer? À procura de uma vocação

- 1o ensaio : a reestruturação de 92-93
- ainda investimentos e expansão – tentativa de aumentar o numero de unidades de produção
- ímpeto do centauro, o mercado predador
- 2a tentativa : a reestruturação de 99/2000:
- A desvalorização cambial precipitou a reestruturação que estava sendo planejada, pág. 3 - enxugamento, demissões, « otimização das máquinas”
 - o Plantas mais inteligentes, mapa atual dos moinhos do grupo : Moinho de Rs acabou, reforçou a planta de SC ; vendeu o moinho de Santos (quando acabou a parceria com a Sadia), alguma coisa das máquinas foi para SP e outra parte para Londrina. Moinho da lapa foi comprado.Moinho Al agoas foi desativado, ficou a fábrica de massas (custos administrativos caem muito – entrevista pág.4).
- Movimento ‘sanfona ‘na admistração , que passa a ser centralizada
- Investimentos e continuidade no perfil de inovador
- Mudança no organograma do grupo
- Funcionamento por processo

Organograma do grupo J Macêdo pág. 15



O presidente do Conselho de Administração é o senhor José Macêdo, ainda muito atuante. A administração do grupo já era profissionalizada, como já foi explicado. Agora, ainda que permaneça um grupo familiar, sua gestão é totalmente feita por profissionais. O presidente do grupo é Amarílio Macêdo, e a família está presente no Conselho de Administração, que se reúne mensalmente e participa muito das decisões do grupo. É no Conselho que são definidas as metas, objetivos econômicos e sociais, « os grandes números ». O Conselho não é formado somente por membros da família Macêdo, tem também a participação de profissionais.

- Busca de uma “especialização”

-

Imediatamente após a desregulamentação do complexo do trigo em 1990, J. Macêdo criou uma firma de importação para fornecer a matéria-prima não apenas para os moinhos do grupo, mas também a outros moinhos. Este projeto não foi completamente sucedido. Num mercado totalmente aberto à concorrência, as empresas independentes tinham receio do poder dos grandes grupos Bunge & Born e J. Macêdo. Já inquietos com o início da guerra de preços, os pequenos e médios moinhos não quiseram deixar que seu abastecimento dependesse das potências dominantes.

J. Macêdo, apesar de favorável a um acordo sobre os preços e sobre uma divisão dos mercados, rapidamente compreendeu que seria impossível qualquer entendimento entre os moageiros. A resistência mais forte se dava pelo lado dos grandes moinhos independentes, que tinham investido muito no final dos anos 80. Apostando na queda do Decreto-lei 210, J. Macêdo adota uma estratégia para proteger seus mercados apoiada na qualidade dos produtos e numa prática comercial agressiva, antes mesmo que o mercado exija agressividade comercial.

O grupo J. Macêdo estava portanto preparado para a guerra de preços instaurada no início de 1990. A conquista de novos mercados, até então possível, se faz através de políticas de crédito aos clientes e de grandes campanhas publicitárias. No

momento em que a taxa de inflação atinge 1% ao dia, o grupo concede prazo para as padarias sem cobrar juros, por exemplo.

A tentativa de entrar no mercado europeu através da compra do moinho em Setúbal, Portugal, se revelou um fracasso. As restrições impostas pelo Mercado Comum Europeu e pelo GATT não foram bem avaliadas pelo grupo.

Considerações finais

A análise da evolução dos dois grandes grupos moageiros traz a tona três tipos de questões:

- Pode-se falar de uma estratégia comum ao setor moageiro, ou ela difere segundo os grupos?
- No segundo caso, trata-se de uma estratégia patrimonial ou empresarial?
- Como explicar que Bunge & Born tenha deixado J. Macêdo passar de 0 a 14% do mercado nacional de farinhas?

Em primeiro lugar, é necessário salientar que o grupo Bunge & Born, multinacional de origem belga, está presente no mercado brasileiro desde o final do século XIX. A posição conquistada exigiu tempo, perseverança e vultosos investimentos financeiros. A base internacional e as relações europeias certamente desempenharam um papel importante no crescimento do grupo, permitindo que seus investimentos fossem feitos nos países onde a conjuntura se revelasse mais favorável e o mercado interno mais promissor. O caso do grupo já revela, de forma limitada, o que se tornará mais tarde uma estratégia utilizada por conglomerados diversificados.

Anexos

TABELA 1

Análise de produção interna X consumo doméstico
dos principais países produtores do mundo com relação ao Brasil - 1992

	Produção*	% Prod. Mundial.	Consumo Domést.*	Balanço
CEI	90,4	17%	107,4	Importador
China	96,0	18%	107,5	Importador
CEE	78,0	14%	60,3	Exportador
EUA	53,9	10%	15,6	Exportador
Canadá	32,8	6%	13,9	Exportador
Austrália	10,0	2%	1,2	Exportador
Argentina	9,0	2%	4,7	Exportador
Brasil	3,4	1%	7,0	Importador
Outros	168,0	31%	137,3	
Mundo	541,5		454,9	

Fonte: Guarini C. - São Paulo 1993

(*) milhões t/ano

TABELA 2

Brasil : Consumo per capita anual de trigo – 1999

França	100 kg
Argentina	59 kg
Mundo	85 kg
Brasil	52 kg
Centro-Oeste	22 kg
Norte	23 kg
Nordeste	37 kg
Sudeste	59 kg
Sul	61 kg

Fonte: ABITRIGO/Safras e Grãos

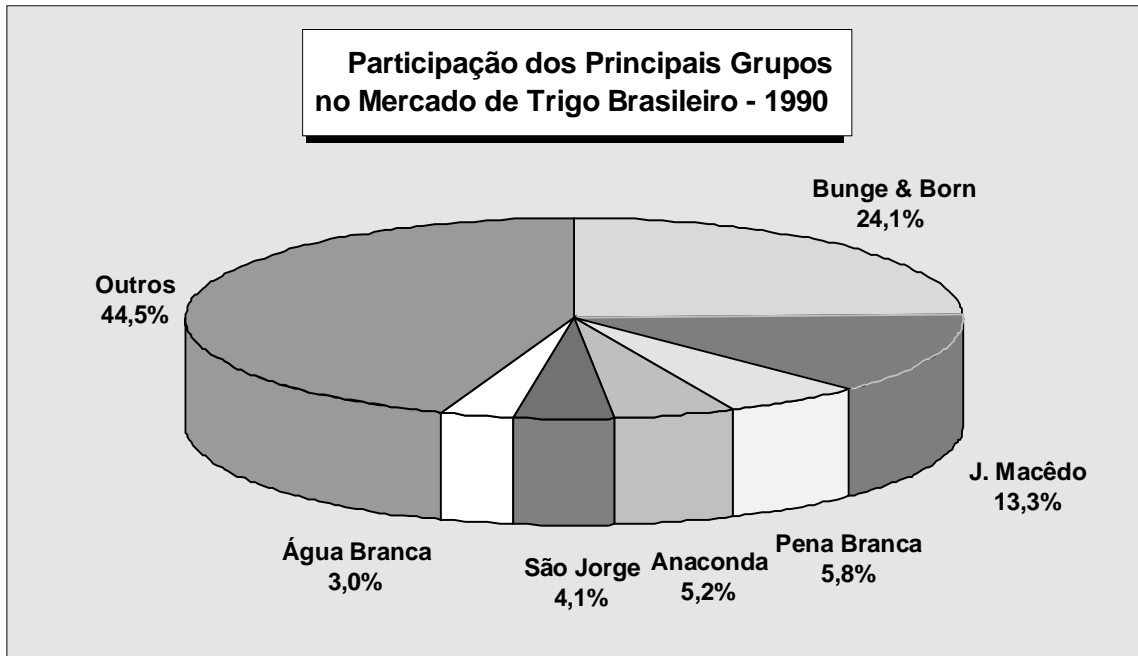
TABELA 3

Brasil: Evolução da cultura do trigo (1965/1990)

ANO	BRASIL		
	Área	Produção	Rendimento
	(1000 ha)	(1000 t)	Kg/ha
1965	355	222	625
1966	385	298	775
1967	831	629	757
1968	970	856	882
1969	1407	1374	976
1970	1895	1844	973
1971	2269	2011	887
1972	2320	983	424
1973	1839	2031	1104
1974	2471	2858	1156
1975	2931	1788	610
1976	3541	3220	909
1977	3453	2066	658
1978	2811	2691	956
1979	3830	2927	764
1980	3122	2702	865
1981	1919	2209	1151
1982	2825	1819	644
1983	1879	2237	1190
1984	1741	1956	1124
1985	2670	4323	1619
1986	3898	5638	1447
1987	3455	6099	1765
1988	3441	5549	1613
1989	3260	5295	1624
1990	2681	3093	1154

Fonte: Dados Básicos - IBGE - Anuário Estatístico.

GRÁFICO 1



Fonte: Guarini (1993, pág.8)

Participação dos principais grupos moageiros no mercado - 1998

NOME	PARTICIPAÇÃO
GRUPO BUNGE	14%
GRUPO J.MACÊDO	10%
GRUPO PREDILETO (PENABRANCA)	9%
GRUPO ANACONDA	5%
MOINHO PACÍFICO	4%
MOINHO DIAS BRANCO	3%
GRUPO OCRIM	3%
GRUPO MOTRISA (INDÍGENA)	2%
GRUPO VERA CRUZ	2%
GRUPO BUAIZ	2%
MOINHO DO NORDESTE	1%
OUTROS (+ DE 100 MOINHOS)	44%

Fonte : Abitrito