

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

Narda Carvalho Gomes de Souza¹

RESUMO

Este texto narra a história da Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), uma empresa de cunho familiar fundada em 1966, na região amazônica, voltada à fiação e tecelagem de fibras de juta, demonstrando como ela conseguiu manter-se no setor têxtil por tanto tempo, mesmo diante de um cenário desfavorável, tornando-se a líder nacional na fabricação de produtos de juta. Serão abordados 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 e a gestão da família Pacheco Borges para lidar com os problemas e as adversidades².

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

Introdução

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 instigou a idéia de se estudar, a Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), uma empresa familiar fundada em 1966, localizada no município de

¹ Mestre em Planejamento do Desenvolvimento, pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA/UFPA), Técnica em Assuntos Educacionais, na Coordenação de Meio Ambiente e de Ciência, Tecnologia e Inovação, da Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM). narda.gomes@hotmail.com.

² Este artigo é uma síntese da Dissertação de Mestrado da autora.

Castanhal, no estado do Pará, cuja atividade econômica está voltada à indústria de transformação, 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 têxteis.

Como o cerne 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, uma vertente teórica de caráter interdisciplinar, transitando e estabelecendo interfaces ordenadas e integradas, entre elementos teóricos de importantes áreas do conhecimento, envolvendo a História, a Economia e a Administração.

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).

Com esse estudo constatou-se que 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.

1. Contextualizando a juta e a malva no cenário industrial têxtil

No século XIX, o café era o principal produto agrícola de exportação do Brasil e o lucro obtido com esse comércio foi empregado em novos empreendimentos, como o sistema bancário, a abertura de estradas, instalação de parques industriais e na construção de ferrovias, ou seja, com o volume considerável de capital adquirido com o café, as fronteiras agrícolas foram se expandindo para outros setores da economia (SILVA, 1986).

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, cujo crescimento deve-se, principalmente, a dois fatores: a demanda por

vestuário (reivindicação de uma população que crescia rapidamente) e a necessidade de sacaria pesada para o armazenamento de produtos agrícolas, principalmente o café, caracterizando-se como uma mercadoria cuja produção depende das oscilações das safras. Na verdade, é um produto de caráter secundário, subordinado a uma demanda principal (SUZIGAN, 2000).

No Brasil, o algodão foi a primeira matéria-prima a ser utilizada para a produção de sacarias, mesmo sendo considerado inadequada, quando em 1880, os cafeicultores decidiram importar de países asiáticos a sacaria de juta, por ser mais resistente e de não prejudicar o seu aroma e sabor. A Índia já confeccionava sacos dessa fibra para armazenar café, desde 1851 (GENTIL, 1988, p.176).

Assim, a importação dessa embalagem ocorreu em larga escala, no entanto, verificou-se que os custos provenientes com esse comércio eram bem maiores se comparados a fabricação do produto em solo nacional, a partir do fio de juta, cujo pioneirismo deve-se a Fábrica São João, em 1887, localizada no Rio de Janeiro. Posteriormente, as fábricas investiram em novos equipamentos para poderem beneficiar a fibra asiática, só que em seu estado bruto.

Preocupados com a total dependência das indústrias de juta com relação aos países asiáticos, o governo brasileiro realizou em 1920, às margens do rio Paraná, em São Paulo, a primeira experiência de cultivo com a semente de juta, sem, no entanto, obter sucesso (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 1960; GONÇALVES, 1967), o que só veio acontecer em 1937, na Amazônia brasileira, especificamente, no município de Parintins, no Amazonas, por insistência do imigrante japonês Ryota Oyama.

Após a sua perfeita adaptação ao clima e ao solo regional, a juta foi se alastrando pelas várzeas dos rios amazônicos, e o seu plantio, contribuiu para o povoamento de cidades do Baixo e Médio Amazonas, formando e difundindo a pequena propriedade familiar e a atividade sedentária (FILHO, 1969, p. 29 e 30).

Dentre as cinquenta espécies de juta existentes, ou seja, do gênero *Corchorus* da família *Tiliaceae*, a juta produzida na Amazônia é a da espécie *Corchorus Capsularis L*, por ser resistente às variações climáticas e por possuir superioridade na composição de suas fibras (LIBONATI, 1958).

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.

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 malva passou a ser usada com regularidade pelas indústrias têxteis brasileiras, sem reservas, misturando-a com a juta durante o processo fabril.

Atualmente os estados do Pará e do Amazonas, são os principais produtores de juta e malva para o mercado nacional, tendo o Maranhão uma pequena produção de malva. O 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 a juta, só que sua produção foi ínfima.

Segundo 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 jicultura, 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.

Ante as peculiaridades regionais, a cadeia produtiva da juta na Amazônia, 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 a juta de origem asiática, por si só já é bem difícil contê-la, pois como nos países do continente asiático, especificamente Índia e Bangladesh, existe uma grande parcela de desempregados, essa mão-de-obra é utilizada intensamente. 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.

2. A problemática da cadeia produtiva da juta no Brasil

Durante todos esses anos a cadeia produtiva da juta/malva nacional enfrentou uma série de problemas e entraves, e embora tenha sido verificado os esforços de vários órgãos governamentais e da iniciativa privada para solucioná-los, bem como, estimular o seu crescimento econômico, tanto na fase da produção da fibra, quanto no seu processo industrial, concretamente, pouco se fez, ocasionando o declínio da economia juteira no Brasil.

O fato é que, durante um certo tempo, beneficiar a juta era um negócio lucrativo, pois tudo era embalado em sacaria proveniente dela, com sua importância sendo reconhecida não só pelo mercado, quanto pelo poder público, tanto que no ano de 1946, o Brasil contava com 30 indústrias têxteis espalhadas por vários Estados.

O mesmo não ocorreu com a produção da fibra nacional, isto porque, além de ser realizada em bases tradicionais e sem qualquer tecnologia, as dificuldades são constantes (até hoje), prejudicando a sua oferta, em quantidade e qualidade, deixando-a sem condições de concorrer com as fibras indianas (Índia e Bangladesh), cabendo ressaltar: a falta de financiamento para expandir e mecanizar a colheita (reduzindo o esforço físico e as condições de insalubridade do juteiro) e a inexistência de uma política de apoio e incentivo dos governos federal e estaduais (HOMMA,1995).

Com a entrada das fibras sintéticas no cenário mundial, a partir da década de 1950 (AMAZONAS, 1972, p. 39), o material plástico passou a ser utilizado em larga escala e nas mais diferentes formas de aplicação, principalmente no setor têxtil, destacando-se o polipropileno para a fabricação de sacaria pesada, sendo um concorrente de difícil superação.

Outrossim, a abertura econômica exigiu que as organizações introduzissem profundas mudanças, em termos de aparato tecnológico e de estratégias de gestão, para

poderem sobreviver sob o novo paradigma competitivo instituído. Ademais, a dependência de financiamentos bancários a juros altos, elevada carga tributária e a armazenagem a granel, pioravam ainda mais a situação da economia juteira (OLIVEIRA,1997, p. 2)

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

Mesmo assim, algumas indústrias de juta, por enxergar a inviabilidade de seu negócio ou por não conseguirem acompanhar essas novas exigências (obsolescência do setor e a gestão empresarial pouco dinâmica), saíram do ramo de juta e atualmente, o Brasil conta somente com 3 indústrias que a beneficia, uma no Amazonas, a Empresa Industrial de Juta (Jutal) e duas no Pará, a CTC e a Companhia Amazônia Têxtil de Aniagem (CATA), sendo a CTC a líder do segmento dentro do país.

3. A origem da Companhia Têxtil de Castanhal

Brenno Pacheco Borges, o fundador da Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), nasceu em 1910, na cidade do Rio de Janeiro. Com apenas 19 anos, mudou-se sozinho para São Paulo, onde as oportunidades eram maiores, conseguindo um emprego em um frigorífico, no setor de cobrança. Posteriormente, foi trabalhar em uma empresa 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. Naquela época, como o cenário econômico e político do Brasil era de grande instabilidade (BELLO, 1976), Brenno redobrava-se no sustento de sua família, não conseguindo concluir seus estudos.

Entretanto, por ser autodidata, 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, quando em 1950, em sociedade com o Major Newton Feliciano dos Santos, comprou a fábrica São Luiz Durão, localizada no Rio de Janeiro. Uma fábrica de tecelagem que beneficiava a juta, para fabricação de telas, fios e sacaria, para acondicionamento de gêneros agrícolas. Começava a partir daí, a se delinear os rumos para a fundação da Companhia Têxtil de Castanhal (CTC).

Mesmo diante de tantas dificuldades Brenno era autoconfiante e muito compenetrado. 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, sem, no entanto, ultrapassar seus limites, evitando que o ambiente de sua empresa fosse prejudicado.³

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 podia ser um negócio rentável, com boas perspectivas de lucros futuros. Isto porque, naquela época, os produtos em geral eram guardados em embalagens de papel, madeira ou vidro, e os produtos agrícolas em sacaria de juta.

Decorridos dois anos, Brenno e seu sócio compraram outra indústria de tecelagem de fibras de juta, a Jutificio São Francisco, situada em 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.

Penrose (2006) menciona o fato de que 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).

³ 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.

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, 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.

Para Brenno o importante era manter suas empresas lucrativas e competitivas no mercado, e principalmente, sob o controle de sua família, considerando de suma importância ter um grupo de trabalho capacitado e experiente para geri-las, tanto que, em 1953, encaminhou seu filho Oscar, e em 1960, seu genro, Ronald Smith, para estudarem técnica têxtil em Dundee na Escócia, uma espécie de centro de capacitação tecnológica da indústria de fibras.

Com o passar do tempo, o Grupo Pacheco Borges, percebeu que os produtos sintéticos se tornariam mais um concorrente de peso para competirem com as indústrias nacionais, afora as dificuldades e os prejuízos causados pela distância entre as duas fábricas localizadas na região Sudeste e o centro produtor de juta/malva do Brasil, a Amazônia.

Assim, aproveitando a boa fase de seus negócios e acreditando ser mais acertado a instalação de uma nova indústria, dentro de um dos principais Estados produtores de juta/malva do país, o Grupo Pacheco Borges fundou a Companhia Têxtil de Castanhal (CTC), em 1966, no município de Castanhal, no estado Pará.

Esse município situado na região nordeste do estado do Pará, dentro da zona fisiográfica Bragantina, pertencente à Mesorregião Metropolitana de Belém, é considerado a principal via de ligação entre a capital paraense e as demais regiões do país.

Alfred Chandler (apud McCRAW, 1998), considera que as organizações passam por mudanças 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.

4. A persistência e a determinação marcando uma trajetória de sucesso

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 necessária ajuda financeira, para viabilizar a instalação dessa nova indústria de fibras na Amazônia, já que os valores para tal empreitada eram elevados.

Dessa forma, o Grupo Pacheco Borges deu entrada no projeto de implantação da CTC, na Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia (SPVEA), para receber colaboração financeira e benefícios fiscais concedidos pelo Governo Federal, às empresas que se localizassem na Região Amazônica, tendo sido aprovado.

No entanto, com a extinção desse órgão e criação da Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (SUDAM), o projeto foi novamente analisado e aprovado sem ressalvas.

Após dois anos sendo construída, a CTC começou a funcionar em setembro de 1968, 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.

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 1985, ao ser incorporada pela CTC.

O parque têxtil dessa nova fábrica foi construído rapidamente, e no início de 1970, a empresa já estava com uma produção de 1.200 t/ano. Com a preocupação de elaborar produtos cada vez melhores e em condições seguras, encaminhava constantemente sua equipe técnica para estágios no exterior.

Na linha de condução do seu grupo empresarial, os dirigentes da CTC coadunavam-se com o pensamento de Alfred Marshall, 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).

Objetivando modernizar-se, aumentando a produção e eliminando os pontos de estrangulamentos ocorridos no processo industrial, em 1972, a CTC comprou o que de mais avançado havia no campo da tecnologia para indústrias têxteis, duplicando a sua produção para 2.200 t/ano, 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.

No ano de 1974, muito embora algumas indústrias de juta 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, abrindo espaço para as fibras de origem indiana.

Estando capitalizada, a Companhia construiu em 1975, na cidade de Castanhal, a Escola de Primeiro Grau “Brenno Pacheco Borges”, para atender, gratuitamente, 500 alunos, não só filhos de seus funcionários, como a comunidade, funcionando em 3 turnos e com 4 salas de aula.

Ressalta-se que o ano de 1975 foi difícil para a agricultura nacional, e conseqüentemente, para as indústrias têxteis de juta, devido à redução nas safras brasileiras, em decorrência das geadas e estiagens ocorridas no país, resultando em uma das maiores crises de venda de sacarias de juta.

Em 1984, a CTC 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 e mais quatro salas de aula para sua escola.

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.

Nos anos seguintes, em virtude de alguns acontecimentos, como: 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, provocaram uma drástica redução na produção das indústrias de juta, piorando em 2005, levando o mercado nacional a enfrentar um período de desabastecimento.

Internamente, a CTC teve que administrar os graves problemas decorrentes dos sinistros ocorridos em sua fábrica, mais especificamente, os três incêndios de grandes proporções, destruindo, em todas às 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.

A Companhia cresceu utilizando estratégias cautelosas, e estima-se que no de 2008, a produção seja de 11.200 t/a, com um consumo de fibras de aproximadamente 12.974 t/a. Evoluiu de forma gradativa, e hoje é uma indústria de grande porte, acumulando uma vasta experiência, sendo referência nesse tipo de mercado.

Ressalta-se que a partir de 2001, da produção total da CTC, 77% das fibras são destinadas à fabricação de sacarias 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.

Em todas as fases do processo industrial a Companhia utiliza somente produtos naturais, desde a exclusividade de sua matéria-prima principal, a juta/malva, aos produtos secundários, 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 à obtenção de um produto final de elevada qualidade, ao torná-lo 100% biodegradável, não prejudicando o meio ambiente e apropriado ao contato e consumo humano.

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 e como um obstáculo biodegradável para conter a erosão de encostas e barrancos.

Segundo o Presidente da CTC, Oscar Borges, como a demanda por fios e sacarias para o acondicionamento de produtos, encontra-se em crescimento, e como a Companhia 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, 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, a importância dos órgãos governamentais apoiarem a manutenção dessa atividade e do crescimento da produção agrícola de juta, bem como, de proteção dos produtos nacionais derivados dela, com políticas claras e planos consistentes. 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 verticalizado.

Tanto quanto Chandler (apud FERREIRA; GODOY, 2003, p. 6), Penrose considera importante a integração vertical para o crescimento e êxito de uma empresa, reforçando 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).

No decorrer do tempo, a relação da Companhia com seus clientes 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).

Muitas vezes a CTC se depara com pedidos fora dos padrões trabalhados usualmente por ela, e tendo a premissa básica de não recusá-los, acaba desenvolvendo

técnicas e produtos diferenciados, como telas e fios engomados, diversas apresentações de um mesmo produto, tecidos e fios mistos com outros materiais, entre outros.

Caso algum cliente reclame do produto, são realizados testes para avaliar a falha e detectar em que momento ocorreu o ponto de estrangulamento, até mesmo para prevenir problemas semelhantes no futuro. 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, daí a necessidade de se criar novas estratégias, inovar, marcar os que os diferencia (vantagem e satisfação), para mantê-lo fiel e cativo, o maior tempo possível.

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 juta, ficando esse, a cargo dos países asiáticos como Índia e Bangladesh.

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 e localidades vizinhas.

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 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.

As múltiplas relações ao longo dos anos fizeram com que a CTC passasse a fazer parte da história da cidade na condição de patrimônio. Para a população da cidade de Castanhal: “você trabalha, conhece alguém que trabalha, já trabalhou, ou vai trabalhar na CTC”. Isso é dito como uma peculiaridade local.

Como a tendência do mercado mundial é dar cada vez mais importância a tudo que esteja relacionado 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.

Nesse contexto, 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 exportados estavam com o selo *Salve a Amazônia. Use Juta*.

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.

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 as informações são compartilhadas entre todos, 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.

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.

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). 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.

Ainda segundo Thomas Peters (1986), o autor 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.

Desde a data da sua fundação, a CTC permanece sob o controle e a gestão 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 Hercilia e seus respectivos filhos, Brenno, Hélio e Flávio. Maria Lúcia faleceu e as irmãs Cecília e Vera Regina se retiraram da sociedade vendendo suas ações para os irmãos.

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 tempo.

A acumulação de cargos por parte da Diretoria foi uma constante, e nos períodos mais críticos da economia da juta no Brasil, em momento algum foram cogitadas a sua fusão, parcerias, terceirizações, a introdução de uma nova matéria-prima, ou ainda, sair desse segmento de mercado.

Flávio Smith, Diretor-Superintendente da CTC, acredita que a permanência exitosa da empresa de sua família no mercado, não é pelo simples fato de ser de natureza familiar, mas porque todos estão focados no mesmo objetivo, de crescer, investir, fazer gerar emprego, de cuidar realmente do seu patrimônio. Para ele, a família envolvida, com as pessoas colocadas em seus devidos lugares, tem tudo para dar certo.

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, com uma gestão 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.

Totalmente adaptada a enfrentar os problemas 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.

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.

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.

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.

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

AMAZONAS. CODEAMA. **A juta e fibras similares**: situação em face do aparecimento das fibras sintéticas. **Estudos Específicos**, Manaus, ano 8, n. 44, 1972.

BELLO, José Maria. **História da República**. São Paulo: Comp. Ed. Nacional, 1976.

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.

COHN, Mike. **Passando a tocha**: como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

DALLA COSTA, Armando. **Sucessão e sucesso nas empresas familiares**. Curitiba: Juruá, 2006.

DONNELEY, Robert. **A empresa familiar**. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

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: V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6ª Conferência Internacional de História de Empresas, Caxambu, MG, 07 a 10/09/2003. Disponível em: <http://www.abphe.Congresso2003.textosabphe_2003_03.pdf Acesso em: 18 set. 2007.

FILHO, Ernesto Pinho. 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.

GENTIL, Janete Marília Lobato. **A Juta na Agricultura de Várzea na Área de Santarém-Médio Amazonas**. Belém: Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi, Série antropologia, Vol. 4 (2), 1988.

GONÇALVES, Regina. M. **Juta e malva na Amazônia**. Belém: UFPA, 1967.

HOMMA, A. **A civilização da juta na Amazônia**: expansão e declínio. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1995. Anais do Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Brasília, 1995.

_____. **A imigração japonesa na Amazônia**: sua contribuição ao desenvolvimento agrícola. Belém: Embrapa Amazônia Oriental, 2007.

KERSTENETZKY, J. **Organização Empresarial em Alfred Marshall**. In: V Congresso Brasileiro de História Econômica e 6ª Conferência Internacional de História

de Empresas, Caxambu, MG, 07 a 10/09/2003. Disponível em: <http://www.abphe.org.br/congresso2003/textosabphe_2003_03.pdf>. Acesso em: 18 set.2007.

LEDO, Berlando. **Fibras vegetais (juta, malva, rami) e fibras de polipropileno**. Brasília: IPLAN/IPEA, 1978.

LIBONATI, Virgílio, F. A juta na Amazônia. **Boletim Técnico do Instituto Agrônomo do Norte**, Belém, n. 34, 1958.

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.

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.

McCRAW, T. K (org). **Alfred Chandler**: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. **Brasil 1960**: situação, recursos e possibilidades. Brasília, 1960.

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.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Tradutor: Tamás Szmrecsányi. Campinas: Unicamp, 2006.

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.

PINTO, José Maria. **Aspectos Econômicos da Juta na Amazônia**. Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia. Manaus, 1966.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Tradução: Heloisa Martins. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

SZMRECSÁNYI, T. **Teoria Econômica e História Econômica**: Notas para uma Teoria de História Econômica Empresarial. In: VII Congresso Brasileiro de História Econômica e 8ª Conferência Internacional de História de Empresas, Aracaju, 2007. Anais eletrônicos da ABPHE. Aracaju: ABPHE, 2007. Disponível em: <http://www.ufs.br/abphe2007>. Acesso em: 11 jul. 2007.

SILVA, Sérgio. **Expansão cafeeira e origens da indústria no Brasil**. São Paulo: Alfa Omega, 1986.

SUZIGAN, Wilson. **Indústria brasileira:** origem e desenvolvimento. São Paulo: Hucitec, Ed. Unicamp, 2000, p. 123-170.