

# CORPORAÇÃO, PRÁTICAS ESPACIAIS E GESTÃO DO TERRITÓRIO

*Roberto Lobato Corrêa*  
*Dep<sup>o</sup> de Geografia - IGEO/UFRJ*

A gestão do território constitui-se em uma faceta da gestão econômica, política e social, a ela estando subordinada, mas também condicionando-a. É a dimensão espacial do processo geral de gestão, confinando-se ao espaço sob controle de um Estado ou de uma dada empresa.

Entendemos por gestão do território o conjunto de práticas que visa, no plano imediato, a criação e o controle da organização espacial. Trata-se da criação e controle das formas espaciais, suas funções e distribuição espacial, assim como de determinados processos como concentração e dispersão espacial, que conformam a organização do espaço em sua origem e dinâmica. Em última instância a gestão do território constitui poderoso meio que visa, através da organização espacial, viabilizar a existência e reprodução da sociedade<sup>1</sup>.

Como qualquer outro fato social a gestão do território possui uma historicidade que se traduz em agentes sociais e práticas espaciais historicamente variáveis. Nas sociedades de classes a gestão do território implica na criação e manutenção de diferenças espaciais através das quais as diferenças econômicas e sociais se realizam, são legitimadas e se reproduzem. Trata-se da gestão das diferenças espaciais<sup>2</sup>.

Na fase atual do capitalismo as grandes corporações multifuncionais e multilocalizadas desempenham papel fundamental na organização espacial, exercendo determinado controle sobre amplo e diferenciado território. Este controle constitui-se em um dos meios através do qual a corporação garante com máxima eficiência a acumulação de capital e a reprodução de suas condições de produção.

O presente estudo pretende contribuir para o conhecimento das práticas espaciais das grandes corporações, considerando, a partir de estudo recente<sup>3</sup>, o grupo Souza Cruz.

## 1. O GRUPO SOUZA CRUZ

O grupo Souza Cruz é um dos maiores do país. Em 1988 era, no que se refere à receita obtida, o terceiro grupo privado, atrás da Autolatina e Shell. Considerando-se também os grupos estatais, situava-se em oitavo lugar.

A Companhia Souza Cruz Indústria e Comércio é a empresa "holding" do grupo, controlado pelo poderoso conglomerado londrino BAT (British American Tobacco), que em 1988 possui a mais de 150 empresas, empregava mais de 310.000 pessoas distribuídas por cerca de 90 países. O conglomerado BAT atua no setor de fumo e cigarros, celulose e papel, plásticos, instrumentos científicos, maquinário agrícola, móveis, sucos e refrigerantes, comércio atacadista e varejista (lojas departamentais), seguros e bancos, hotelaria e restaurantes do tipo "fast food", e no setor imobiliário. Possui numerosas fazendas e importantes centros de pesquisa e desenvolvimento.

No Brasil o conglomerado atua nos setores de fumo e cigarros (Companhia de Cigarros Souza Cruz e TABASA), celulose e papel (Aracruz Celulose S.A., parcialmente sob controle, e Companhia Industrial de Papel Pirahy), sucos e produtos correlatos (Indústria Alimentícia

Maguary S.A.), filmes de polipropileno, para embalagens (Polo Indústria e Comércio Ltda., parcialmente controlada), biotecnologia (Bioplanta - Tecnologia de Plantas Ltda.), e de diversos serviços.

O grupo Souza Cruz é fortemente verticalizado com intensas ligações internas que implicam em complexas relações espaciais: no centro do grupo situa-se a companhia de cigarros. O controle da Souza Cruz pelo conglomerado BAT, por outro lado, proporciona-lhe recursos financeiros e uma forte integração ao mercado mundial de fumo, celulose e sucos.

A importância do grupo aparece quando se considera a sua espacialidade, expressão e condição de seu poderio econômico e político. Assim, por exemplo, a Companhia de Cigarros Souza Cruz mantém vínculos, através de uma agricultura contratual, com mais de 60.000 produtores de fumo distribuídos pelos três Estados sulinos. Possui sete fábricas de cigarros e uma densa rede de centros onde se localizam unidades de beneficiamento de folhas de fumo, filiais de vendas e depósitos atacadistas. Cerca de 2.500 veículos circulam diariamente pelo território nacional distribuindo cigarros para mais de 280.000 varejistas localizados desde o núcleo central da metrópole paulista aos confins da Amazônia.

A Indústria Alimentícia Maguary S.A., por sua vez, também possui expressiva espacialidade, com unidades industriais e "plantations" localizadas no Ceará, Paraíba, Pernambuco, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Paralelamente, mais de 25.000 produtores de frutas estão vinculados a ela, distribuídos pelos três Estados meridionais. A Bioplanta, localizada em Paulínea, São Paulo, através da produção de mudas e sementes de cítricos, batata e frutas de clima temperado como maçã e morango, viabiliza a continuidade da expansão e diversificação da agricultura brasileira, tendo, portanto, significativo impacto espacial. A Bioplanta possui unidades localizadas na região Centro-Sul, como se exemplifica com aquelas localizadas em Araraquara, Casa Branca, Camanducaia e Ponta Grossa.

A densa rede de localização do grupo implica numa complexa espacialidade. Esta espacialidade foi construída pouco a pouco, a partir de 1903, quando um imigrante português funda, na atual Área Central do Rio de Janeiro, uma pequena e moderna fábrica de cigarros. No processo de construção da espacialidade foram adotadas algumas práticas espaciais que a seguir serão consideradas.

## 2. AS PRÁTICAS ESPACIAIS

As práticas espaciais identificadas quando da análise da gênese e dinâmica do grupo Souza Cruz são as seguintes: seletividade espacial, fragmentação/remembramento espacial, antecipação espacial, marginalização espacial e reprodução da região produtora<sup>4</sup>. É conveniente frisar que as práticas acima indicadas não são mutuamente excludentes: ao contrário, podem ocorrer de modo combinado. Vejamos cada uma delas.

### *(a) Seletividade espacial*

No processo de organização de seu espaço de atuação, que envolve várias localizações, a corporação age seletivamente. Decide sobre um determinado lugar segundo este apresenta atributos julgados de interesse por ela. A proximidade da matéria-prima, o acesso ao mercado consumidor final ou às fontes de energia, são atributos clássicos que não são desprezados pela grande corporação. A presença de um porto, de uma força de trabalho não qualificada e sindicalmente pouco ativa ou caracterizada por uma especialização, são outros atributos passíveis de consideração. Indústrias com produtos situados à montante e à

jusante de sua produção, centros de pesquisa e desenvolvimento e vantagens fiscais ou de infraestrutura pronta, constituem também atributos que podem levar à localização de uma unidade vinculada a uma corporação.

Os atributos acima indicados, encontrados de forma isolada ou combinada, variam de lugar para lugar, e são avaliados e reavaliados sistematicamente. Nesta (re)avaliação tem importância a natureza específica das funções de cada unidade a ser implantada: usina de beneficiamento, fábrica, escritório regional de vendas, centro de pesquisa e desenvolvimento, depósitos atacadistas, etc. O resultado é uma organização espacial muito complexa, resultante de um variado processo de seleção de lugares.

Detentora de economias de escala a corporação pode criar alguns dos atributos acima mencionados. A seleção de um dado lugar, neste caso, depende das possibilidades que apresenta para esta criação. O papel da corporação na gestão do território torna-se assim mais notável, expresso pelo controle efetivo de usinas hidrelétricas e portos de utilização exclusiva, assim como de "company towns" criadas por ela. O processo de seleção de lugares pela empresa de cigarros do grupo é complexo, pois envolve diferentes atributos associados às suas múltiplas atividades. Inclui cidades situadas nas zonas produtoras de fumo, como se exemplifica com Santa Cruz do Sul, em território gaúcho, onde se localiza uma de suas usinas de beneficiamento de folhas de fumo. Inclui também centros que por desempenharem importante papel na distribuição de bens e serviços, passam a constituir-se em membros de sua rede de distribuição atacadista: Santarém, Feira de Santana, Montes Claros, São José do Rio Preto e Cascavel são alguns dos muitos exemplos de tais centros.

A seleção, que ratifica ou amplia a importância funcional de um lugar, envolve a consideração da hierarquia das cidades. Belo Horizonte, por exemplo, a metrópole regional mineira, concentra uma das filiais de vendas que, por sua vez, controla depósitos atacadistas localizados em centros hierarquicamente inferiores como Montes Claros, Governador Valadares e Juiz de Fora.

Na localização da unidade principal da Bioplanta, por sua vez, levou-se em consideração o fato dela apresentar uma importante faceta técnico-científica: sua localização se fez nas proximidades de outros centros de pesquisa agrônômica, a escola de agronomia de Piracicaba e o Instituto Agrônômico de Campinas.

### *(b) Fragmentação/remembramento espacial*

Na dinâmica de uma dada corporação o seu espaço de atuação pode ser submetido à fragmentação ou ao remembramento. Ao remodelar a sua organização espacial, o seu território, a corporação interfere na organização espacial global de ampla porção de um país ou região. A fragmentação constitui-se no processo de divisão do espaço em razão da intensificação da atuação da corporação, que leva à implantação de novas unidades vinculadas quer ao processo de produção, quer à distribuição atacadista ou varejista. A cada unidade é atribuída, de modo formal ou não, um dado território. A fragmentação, em realidade, tende a alterar as unidades territoriais que constituem o complexo mosaico que caracteriza o espaço de atuação da corporação, estabelecendo unidades cada vez menores. No processo de fragmentação a corporação elege primeiramente os lugares que apresentam maior potencial face à natureza das unidades a serem implantadas. Existe, assim, uma faceta temporal nesta prática espacial.

A expansão do consumo de cigarros no interior paulista, o terceiro mercado consumidor da Souza Cruz após o das metrópoles paulista e carioca, levou à criação em 1974 da filial de vendas de Campinas. Deste modo o interior paulista e mais o território sulmatogrossense, desvinculam-se da filial de vendas de São Paulo a quem estavam

anteriormente vinculados. A metrópole paulista, por sua vez, passa a atender ao seu próprio mercado e aos do Vale do Paraíba e das baixadas litorâneas. Em relação aos depósitos atacadistas a mesma fragmentação espacial foi verificada. Exemplo significativo é o das regiões de fronteira, a Amazônia e o Centro-Oeste. Assim, entre 1960 e 1989 o número de centros com depósitos atacadistas foi ampliado de seis para treze graças ao aumento do consumo, mas também da acessibilidade, implicando numa nítida fragmentação espacial.

A fragmentação espacial opõe-se o remembramento espacial, isto é, a aglutinação de unidades territoriais que constituem um mosaico de pequenas unidades. A grande corporação multifuncional e multilocalizada pode, sob certas condições aglutinar as diversas partes de seu território em um novo mosaico, caracterizado por unidades territoriais mais amplas.

A diminuição da oferta da produção pode originar um remembramento espacial no âmbito de uma corporação. Neste caso é provável que aquelas unidades funcionais menos eficientes, isto é, com localizações mais desfavoráveis em termos de acessibilidade à produção, sejam eliminadas em primeiro lugar. Deste modo há também uma seletividade espacial negativa. O aumento da acessibilidade, por outro lado, pode eliminar localizações que só faziam sentido num contexto de precária circulação.

No âmbito da Companhia de Cigarros Souza Cruz, entre 1960 e 1989, verificou-se, no conjunto das regiões Nordeste, Sudeste e Sul, uma redução do número de centros dotados de depósitos atacadistas. A melhoria na acessibilidade rodoviária implicou na redução de 62 para 39 centros, resultando no maior espaçamento entre eles e, conseqüentemente, na ampliação da área de mercado de cada depósito.

Fragmentação e remembramento espacial são práticas distintas que podem ser adotadas por uma dada corporação no mesmo momento mas em diferentes áreas.

### *(c) Antecipação espacial*

A antecipação espacial constitui-se em uma prática que pode ser definida como a localização de uma unidade funcional em um dado lugar antes que condições favoráveis de localização tenham sido satisfeitas. Trata-se da antecipação à criação de uma oferta significativa de matérias-primas ou de um mercado consumidor de dimensão igual ou superior ao limiar considerado satisfatório para a implantação da unidade.

Esta prática só é possível efetivar-se no âmbito de uma corporação multifuncional e multilocalizada, que pode arcar com níveis diferenciados de remuneração, inclusive níveis negativos, entre suas diversas unidades. Antecipação espacial significa reserva de território, significa garantir para o futuro próximo o controle de uma dada organização espacial, garantindo assim as possibilidades, via ampliação do espaço de atuação, de reprodução de suas condições de produção. É assim, gestão do território.

A história espacial da Companhia de Cigarros Souza Cruz é rica de exemplos de antecipações espaciais. Assim, entre os migrantes gaúchos que a partir da década de 1950 dirigiram-se para o Sudoeste paranaense, estavam numerosos produtores de fumo que já mantinham contactos com a Souza Cruz. Esta designa, por volta de 1955, um inspetor, vinculado à usina de beneficiamento de fumo de Santo Angelo, Rio Grande do Sul, para organizar o processo produtivo no Sudoeste paranaense, e assim garantir o futuro território da empresa de cigarros. Antecipa-se assim, à criação de uma nova área fumulcutora. A expansão da produção de fumo leva à criação mais tarde, em 1974, de uma usina de beneficiamento de fumo em Pato Branco, a principal cidade do Sudoeste paranaense.

Outros exemplos vinculam-se ao processo de distribuição atacadista de cigarros. Assim, desde 1957, quando do início da construção de Brasília, os veículos da Souza Cruz, através dos quais verifica-se a distribuição de cigarros para o varejo, começam a visitar a futura

capital, então um canteiro de obras. Antecipa-se à criação de um mercado pleno. A sua constituição plena exige modificações. Em 1960, com a inauguração de Brasília, implanta-se um depósito atacadista; em 1970 a capital federal passa a contar com uma filial de vendas que controla vários depósitos atacadistas.

Tendo em vista a abertura da rodovia Transamazônica e a política de povoamento que a acompanharia, a Souza Cruz antecipa-se à criação do mercado regional implantando em 1971, na cidade maranhense de Imperatriz, um depósito atacadista.

#### *(d) Marginalização espacial*

Mudanças locacionais, constantes na dinâmica de uma corporação, implicam, com frequência, em um processo de abertura de novas unidades e o fechamento de outras. Este processo leva, por sua vez, à seleção de lugares que no passado foram avaliados como sendo pouco atrativos para a implantação de unidades da corporação. Leva também ao abandono de lugares que anteriormente foram considerados atrativos e que participaram efetivamente da rede de lugares da corporação: trata-se da marginalização espacial.

A marginalização espacial tem impactos diversos, afetando, por exemplo, o nível de emprego e de impostos via fechamento das unidades da corporação e daquelas direta e indiretamente ligadas a ela. Afeta também as interações espaciais dos lugares marginalizados, situados fora da rede de ligações internas à corporação. O fechamento de unidades pode, no entanto, ser acompanhado de uma reconversão funcional no âmbito da própria corporação. Neste caso uma outra atividade substitui aquela que foi retirada do lugar, ou aí permanece uma parte de suas antigas funções: trata-se, neste caso, de marginalização parcial.

A marginalização espacial constitui também uma prática de gestão do território. Ao excluir, total ou parcialmente, um lugar de sua rede de lugares, a corporação visa maior eficiência, para isto adotando uma prática vinculada ao controle de sua própria organização espacial.

Em 1928 a Souza Cruz implanta na cidade gaúcha de Santo Angelo a sua segunda usina de beneficiamento de fumo. Simultaneamente verificava-se a difusão da fumicultura na hinterlândia da cidade, difusão em grande parte patrocinada pela própria Souza Cruz. A usina de Santo Angelo foi fechada em 1972, quando a hinterlândia da cidade deixou de ter importante participação na produção de fumo. Com o também fechamento do depósito atacadista ali existente, Santo Angelo, que no passado foi um significativo lugar na rede de centros da Souza Cruz, foi submetido à marginalização espacial.

Em 1978 é implantada a maior e mais moderna fábrica de cigarros da Souza Cruz. Localiza-se em Uberlândia, Triângulo Mineiro, um estratégico centro que passa a produzir tanto para o Sudeste como para os promissores mercados consumidores das regiões Centro-Oeste e Norte: sua implantação guarda, pelo menos em parte, o caráter de antecipação espacial. A localização em Uberlândia, por outro lado, não somente rompe com o padrão metropolitano das fábricas da Souza Cruz, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Salvador, Recife e Belém, como também implicou no fechamento em 1980 da fábrica de cigarros localizada em Belo Horizonte, aí implantada desde 1938.

A escala de produção da nova unidade fabril, criada no bojo de uma estratégia antecipadora aos mercados consumidores, associada à crescente acessibilidade rodoviária a partir de Uberlândia, tornaram excêntrica a localização fabril na capital mineira, que ficou assim parcialmente marginalizada: manteve ela uma filial de vendas e depósitos atacadistas, que lhe conferem menor magnitude na rede de lugares da Souza Cruz.

### *(e) Reprodução da região produtora*

Para uma corporação o controle do território pode se tornar uma questão extremamente importante. Especialmente se se trata de um território complexo, onde localizam-se múltiplas atividades envolvendo uma gama muito diferenciada de agentes que, direta ou indiretamente, participam de uma ou várias etapas de seu complexo processo produtivo.

Quando os interesses da corporação vinculam-se à atividade rural o controle do território pode envolver, de um lado, um conjunto de práticas que não se efetivam pontualmente, como se dá no caso de uma usina de beneficiamento, fábrica, filiais de venda ou depósitos atacadistas. Efetiva-se em área, abrangendo numerosos estabelecimentos rurais com elevado grau de contiguidade. Cada um constitui-se em uma unidade jurídica, técnica, econômica e social, em relação à qual a corporação deve atuar. Pequenas ou grandes regiões com tendência à especialização produtiva são criadas através da ação da corporação, e devem ser submetidas ao seu controle.

A Souza Cruz nos fornece um excelente exemplo através de suas práticas visando a reprodução de regiões agrícolas especializadas criadas por ela. Sua dependência a uma matéria-prima como o fumo, que deve ser obtido em grandes e regulares quantidades, apresentando uma forte homogeneidade de acordo com suas próprias especificações, levou a que ela implantasse uma agricultura do tipo contratual, na qual milhares de pequenos produtores praticam uma fumicultura intensiva em reduzidas parcelas situadas em pequenos estabelecimentos rurais.

Regiões fumicultoras, localizadas nos três Estados meridionais, foram criadas pela Souza Cruz. A primeira delas é aquela em torno da cidade de Santa Cruz do Sul, em território gaúcho: a Souza Cruz aí instala em 1918 a sua primeira usina de beneficiamento, e em 1923 uma estação experimental de fumo, de onde irradia-se a fumicultura para vasta porção do Rio Grande do Sul. O baixo vale do Taquari e a região de Camaquã em território gaúcho são outras importantes regiões fumicultoras. A porção meridional de Santa Catarina, a bacia do Itajaí, o Planalto de Canoinhas, o vale do Rio do Peixe e o Oeste são as regiões fumicultoras catarinenses, enquanto no Paraná sobressaem o Oeste e a região de Irati, todas elas vinculadas à Souza Cruz.

O controle e a reprodução das condições de produção das mencionadas regiões fumicultoras, isto é, a gestão do território, se faz através de diversos meios. A orientação e assistência agrônômica realizada por técnicos da Souza Cruz é a mais difundida. A ela soma-se a distribuição gratuita aos produtores de fumo do jornal bimestral "O Produtor de Fumo", fundado em 1982 e editado pelo Departamento de Fumo da Souza Cruz sediado em Florianópolis. No ano de 1989 foram distribuídos 76.000 exemplares a cada dois meses, abordando temas ligados à fumicultura e assuntos variados como notas sociais e passatempos.

Resaltaremos três outros meios que visam atingir os jovens, futuros produtores de fumo. O primeiro deles visa impedir o processo emigratório que foi importante nas décadas de 1970 e 1980, especialmente no Rio Grande do Sul e Paraná. Através de panfletos distribuídos aos fumicultores a Souza Cruz procura incutir-lhes idéias a respeito das vantagens da vida rural. Os dois exemplos a seguir são eloquentes. O primeiro panfleto afirma que "Os sonhos que você busca na cidade quase sempre se transformam em terríveis pesadelos", enquanto o segundo fala que "Milhares de pessoas nas cidades sonham em mudar para cá (o campo). E você ainda pensa em mudar para lá?".

O segundo meio é o Clube da Árvore, uma iniciativa da Souza Cruz que conta com a efetiva participação das Secretarias de Educação. Através dele milhares de alunos de cerca de 600 escolas primárias dos três Estados sulinos aprendem a preservar o meio ambiente através do reflorestamento. A Souza Cruz fornece orientadores agrícolas, sementes de



árvores e material para a produção de mudas, cartazes e livretos que falam a respeito da importância da floresta na preservação do equilíbrio ecológico, ensinando ainda como proceder para reflorestar. O jornal "O Clube da Arvore", que circula desde 1988 é distribuído gratuitamente aos participantes do clube: são 55.000 exemplares em cada tiragem.

Criado em 1984 o Clube da Arvore está sediado nas escolas rurais e pequenas cidades das principais áreas fumicultoras. Assim, são 14 clubes no município de Santa Cruz do Sul, 13 em Camaquã, 12 em Lajeado, 9 em Venâncio Aires e 7 em Dom Feliciano, todos no Rio Grande do Sul; em Ituporanga são 7 clubes, enquanto em Orleans são 6 e em Canoinhas 5, todos em território catarinense.

É importante ressaltar que através do Clube da Arvore cria-se a possibilidade de reflorestamento das pequenas propriedades rurais, visando à obtenção de lenha para as estufas onde as folhas de fumo passam, ainda no próprio local de produção, por um primeiro beneficiamento, a secagem. As estufas constituem parte integrante do processo produtivo do fumo na propriedade rural, tendo sido introduzida e difundida entre os fumicultores pela própria Souza Cruz desde a década de 1920. Seis décadas após torna-se necessário recriar as fontes de abastecimento da lenha para as estufas. E preparar os futuros produtores de fumo para assim procederem. Deste modo garante-se para o futuro parte das condições de produção.

O terceiro meio são as Hortas Escolares, programa criado em 1987 sob iniciativa e coordenação da Souza Cruz que estabeleceu convênios com as Secretarias de Educação e da Agricultura e Abastecimento de Santa Catarina, visando "incentivar os alunos do meio rural a instalar hortas e produzir hortaliças", assim como incentivar a preservação ambiental e a mudança de hábitos alimentares. Em 1988 o programa abrangia 6.900 escolas envolvendo 185.000 alunos do principal Estado produtor de fumo do país.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Eis algumas das práticas espaciais desenvolvidas pela Souza Cruz no processo de gestão de suas atividades. Elas caracterizam claramente a gestão do território. Sugerimos que outros estudos sejam realizados visando colocar em evidência estas e outras práticas empreendidas pelas grandes corporações em seu processo de gestão do território. Inclui-se na sugestão a seleção de corporações vinculadas às mais diferentes atividades, de modo que o conhecimento a respeito do tema seja enriquecido.

### NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) CORREA, R.L., 1987. "Gestão do Território - Reflexões Iniciais", in LAGET, Textos, mimeografado.
- (2) CORREA, R.L. (op. cit.). Sobre o assunto consulte-se o estudo de John Browett "On the Necessity and Inevitability of Uneven Spatial Development under Capitalism". International Journal of Urban and Regional Research, 8(2), 1984.
- (3) CORREA, R.L.. "Corporação e Organização Espacial - Um Estudo de Caso", inédito, a ser publicado na Revista Brasileira de Geografia.
- (4) CORREA, R.L., 1990. "Estratégias Espaciais do Capital", in Contribuições Científicas - Resumos, Associação dos Geógrafos Brasileiros, 8º Encontro Nacional de Geógrafos, Salvador.