

FERNANDO FERNANDES DE OLIVEIRA

GEOGRAFIA DE UMA CORPORAÇÃO EM REDE

A TRAJETÓRIA ESPAÇO-TEMPORAL
DO GRUPO ALGAR (1930-2019)

EDUFU

Geografia de uma corporação em rede:
a trajetória espaço-temporal do Grupo Algar (1930-2019)



Reitor

Valder Steffen Jr.

Vice-reitor

Carlos Henrique Martins da Silva



Conselho Editorial

Presidente

Alexandre Guimarães Tadeu de Soares

Amon Santos Pinho

Arlindo José de Souza Junior

Carla Nunes Vieira Tavares

Mical de Melo Marcelino

Sertório de Amorim e Silva Neto

Wedisson Oliveira Santos

Equipe de realização

Coordenador editorial: Eduardo Moraes Warpechowski

Revisão de Língua Portuguesa: Lúcia Helena Coimbra do Amaral

Revisão de Provas: Cláudia de Fátima Costa

Revisão de Normas: Paulo Sérgio Coelho de Sá Filho

Projeto gráfico: Eduardo Moraes Warpechowski

Capa: Heber Silveira Coimbra

Diagramação: Luciano de Jesus Franqueiro

Editora da Universidade Federal de Uberlândia – EDUFU

Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 1S

Campus Santa Mônica

CEP 38400-902 | Uberlândia-MG

Tel.: + 55 (34) 3239-4293

www.edufu.ufu.br | edufu@ufu.br

Fernando Fernandes de Oliveira

**Geografia de uma
corporação em rede**
a trajetória espaço-temporal do
Grupo Algar (1930-2019)



© 2023, EDUFU

Este livro, ou parte dele, não pode ser reproduzido
por qualquer meio sem autorização escrita da Editora.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O482g Oliveira, Fernando Fernandes de.
Geografia de uma corporação em rede [recurso eletrônico] : a trajetória espaço-temporal do Grupo Algar (1930-2019) / Fernando Fernandes de Oliveira. – Uberlândia: EDUFU, 2023.
252 p.: il.

ISBN: 978-65-5824-017-4

Livro digital (e-book)

Disponível em: doi.org/10.14393/EDUFU-978-65-5824-017-4

Inclui bibliografia.

1. Geografia econômica. 2. Desenvolvimento econômico. 3. Empresas – História. II. Título.

CDU: 911.3:33

Paulo Sérgio Coelho de Sá Filho – CRB 6/933
Bibliotecário/Documentalista

Editora associada à



Associação Brasileira
das Editoras Universitárias

Sumário

Prefácio 9

Apresentação 13

Introdução 15

1 Corporação, organização reticular e estado 23

Espaço, segmentação e a emergência da corporação multidivisional 23

Corporação multidivisional e a dimensão espacial da acumulação de capitais 34

Redes e recortes espaciais no âmbito da corporação multilocalizada 47

Estado, corporação e enlaces político-econômicos 54

2 Gênese espaço-temporal 65

Eventos e relações num contexto socioespacial em transformação 65

Empreendedorismo e captação inicial de recursos 77

Os primórdios da diversificação funcional 82

Primeira espacialização: sinergias espaço-temporais de horizontalidades 91

3 Evolução multifuncional e difusão espacial 97

Da Telefônica Teixeira à CTBC: o ensejo das telecomunicações no Triângulo Mineiro 97

Difusão espacial e enlaces político-econômicos: o crescimento da CTBC e o recrudescimento normativo das telecomunicações 112

Reestruturação produtiva dos Cerrados e as oportunidades do *agrobusiness* 123

Segunda espacialização: densidade horizontal, ascensão vertical e conglomeração 130

4 Reestruturação produtiva, privatizações e as estratégias 143

Crise nacional-desenvolvimentista e reajuste funcional 144

A privatização do Sistema Telebrás e a performance do Grupo Algar 154

Estratégias do segmento agroalimentar: logística de grãos e cooperações 173

Terceira espacialização: diversificação funcional no domínio da organização em rede 179

5 Horizontalidades, verticalidades e o "ajuste espacial" da corporação em rede 187

Contextualização da estrutura de governança em período recente 187

Algar Agro: da conquista do Matopiba ao enxugamento funcional 190

Algar Telecom/Tech: concentração horizontal, vertical e internacionalização 198

Aspectos da organização em rede: reforço de sinergias locais, atuação em venture capital e produção imobiliária 218

Referências 235

Os detentores do poder econômico e político encontram meios de estruturar as instituições de modo a assegurar a continuidade de seu poder. Esse tipo de círculo vicioso leva à persistência das instituições extrativistas e à permanência das mesmas elites no poder, bem como à manutenção do subdesenvolvimento.

Daron Acemoglu; James Robinson (2012, p. 315)

Prefácio

Ver sem ser visto, eis o ideal do poder. Essa máxima, escrita pelo eminente geógrafo suíço Claude Raffestin, corresponde a uma das famigeradas estratégias de atuação (e de dissimulação) de grandes *corporações*. Embora algumas dessas ações estejam em evidência – o que depende, em parte, da natureza do negócio e das estruturas de controle, mesmo no plano do marketing, a essência das motivações que engendram as regras do jogo não é posta claramente ao público.

Isso quer dizer que o estudo de uma corporação e das motivações que geram suas ações não é tarefa fácil. No horizonte daquilo que aparenta ser, qualquer olhar (ou análise desatenta) pode facilmente incorrer em uma retórica inútil. É por isso que entender o lugar e as motivações que geram as ações hegemônicas demanda acuidade e um complexo caminho de análise.

Em vista disso, se a organização e as ações dos grupos hegemônicos interferem sobremaneira na produção do espaço, por que, então, não os estudar? Uma vez que as estratégias de grandes empresas e/ou de grupos corporativos afetam o conjunto das relações sociais, sua análise compõe artifício teórico-metodológico fundamental aos estudos geográficos.

Com uma pesquisa muito bem fundamentada, baseada em rigoroso trabalho de mapeamento e riqueza de fontes – muitas das quais de difícil acesso –, este livro de Fernando Fernandes de Oliveira compreende uma instigante geografia das corporações ao revelar o modo como essas empresas influenciam os processos de reorganização dos espaços. Ele constitui, sem dúvida, uma contribuição efetiva e renovada ao campo da Geografia Econômica. Como muito bem sublinhado pelo autor, o livro se soma aos esforços que visam conferir inteligibilidade para as tramas espaciais da grande corporação, assim compreendida como objeto de apreciação da Geografia.

Mediante erudição e habilidade marcantes, o cuidado de Fer-

nando, ao analisar o processo de formação do Grupo Algar, é acompanhado por um criterioso trabalho de fundamentação teórica que permitiu ao autor evidenciar uma interessante e esclarecedora tríade envolvendo corporação, rede e poder.

Com base nessa tríade, a obra revela que o conjunto das ações do Grupo Algar guarda estreita relação com o processo de formação territorial do Triângulo Mineiro e com as políticas de ordenamento territorial do Estado brasileiro para a integração da economia nacional. Essa amarração têmporo-espaçial delineou uma peculiar geografia da corporação estruturada espacial e organizacionalmente em rede.

Compreendendo do ano de 1930 até os dias atuais, Oliveira engendra um rico esforço de periodização da empresa, com especial atenção ao sentido espacial (ou espacialização) de cada período. Esse exercício, além de compor a estrutura dos capítulos e um rico trabalho cartográfico, vai ao encontro da premissa reiterada por Grataloup (2006), segundo a qual é impossível falar de uma era sem área. Mais do que compreender a conformação de períodos históricos, é tarefa dos geógrafos inquirir, identificar e explicar a espacialidade desses períodos. “Se não sabemos nomear, é porque efetivamente não sabemos pensar fora de uma grade temporal”. Por isso, “para qualquer tipo de periodização, é necessário dizer a que local ela se aplica”, conclui o geógrafo francês (GRATALOUP, 2006, p. 39).

Além de espacializar os períodos de formação da empresa, o livro também revela o modo como o Triângulo Mineiro (assim como seu processo de formação) representou condição espacial precípua ao que Oliveira chama de metabolismo das atividades encampadas pelos precursores do Grupo Algar. Não à toa, sua sede ainda é mantida em Uberlândia (MG), base operacional de estruturas localizadas em diferentes partes do território nacional.

A análise espaço-temporal feita pelo autor também revela que a atuação dos predecessores do Grupo Algar caracterizou uma geografia eminentemente regional até meados da década de 1950. Diversas reestruturações da empresa, ao longo das décadas seguintes, resultaram num amplo espaço de ação, que, na atualidade, rompe os limites do território nacional e conjuga um complexo sistema de operação correlacionado às redes técnicas.

É por isso que a corporação multifuncional e multilocalizada é definida por Fernando como uma organização que maximiza vanta-

gens executando difusão espacial e funcional. O Estado, nesse sentido, cumpre papel central, bastando mencionar o estreito vínculo de corporações com governos e suas práticas de ordenamento territorial. As tessituras mantidas entre grupos corporativos e o Estado são muito bem explicadas ao longo do livro e revelam que o poder, a capacidade de exercer influência e a barganha político-institucional continuam sendo elementos imprescindíveis para amplificar vantagens, reverter perdas e sustentar processos espoliativos.

Em *Por uma outra globalização*, Milton Santos (2007) destaca justamente o modo como corporações subordinam governos, intervêm na política e participam das grandes decisões. O reconhecido geógrafo brasileiro chama atenção para a importância de se estudar as corporações precisamente para entender os processos e as ações que, de fato, comandam a política e a economia do país. Esse é outro motivo para que *Geografia de uma corporação em rede* seja integralmente lido e debatido.

Ao revelar a complexa e articulada estrutura de uma *holding* como a Algar, Fernando também demonstra como uma corporação se organiza para maximizar vantagens por meio de difusão espacial e funcional. Ao fazer referência a esse caráter multiforme das estratégias de segmentação e de valorização dos capitais, o autor evidencia mais uma das estratégias de utilização de subespaços como forma de garantir o vigor dos processos de acumulação.

A justaposição dialética entre horizontalidades e verticalidades, cujo amparo deriva da apropriação e do controle de redes técnicas, é outro importante recurso explicativo de Oliveira, que vem jogar luz ao entendimento do modo como espaços privilegiados e usos corporativos são edificados neste país. Não à toa, a destreza das corporações (e dos usos) se realiza na antecipação, não na exposição.

Por fim, seguindo a tradição de dedicação e esmero, este livro não apenas revela uma necessária geografia do poder, mas especialmente a competência de seu autor e a rica possibilidade que o conjunto da obra representa para pensar a produção do espaço no Brasil e processos que indubitavelmente nos ajudam a compreender a problemática do desenvolvimento e da própria soberania deste país.

Denis Castilho

Instituto de Estudos Socioambientais (Iesa/UFG)

Apresentação

Este trabalho resultou da conclusão de minha tese de doutorado em Geografia defendida no Instituto de Estudos Socioambientais da Universidade Federal de Goiás (Iesa/UFG) no final de 2019, sob orientação do Prof. Dr. Denis Castilho. A escolha interna como melhor tese defendida no ano de 2019 no mencionado programa de pós-graduação deu-me fôlego para conferir uma segunda versão à pesquisa, agora em forma de livro.

Não faria sentido, entretanto, publicar o mesmo material já disponível no formato de tese. Deste modo, busquei entregar maior fluidez ao texto original, para torná-lo menos prolixo e de leitura mais agradável. Notas de rodapé foram reduzidas, repetições enfáticas revistas, assim como o excesso de citações bibliográficas utilizadas com o intuito de conferir respaldo a trabalhos avaliados em banca de defesa. O efeito é um texto mais enxuto e conciso, porém sem prejuízos à narrativa original e aos resultados obtidos. Além do mais, ainda que o Grupo Algar tenha disponibilizado dados em seus anuários mais recentes, e que o ímpeto das aquisições continue a robustecer a rede da corporação, tais informações não foram incorporadas, pois em nada demudariam as conclusões de outrora.

Evidentemente, os resultados alcançados pela presente pesquisa não seriam possíveis sem os amparos institucionais e as contribuições de muitas pessoas. Assim, agradeço ao Instituto Federal de Ciência e Tecnologia Goiano, pela concessão do afastamento para capacitação; ao Iesa/UFG, pela oportunidade de cursar o doutorado; e à Edufu, por disponibilizar a estrutura necessária para a publicação deste livro.

Agradeço ao Prof. Dr. Denis Castilho, orientador e amigo, por suas lúcidas intervenções e pelo instigante convívio acadêmico, que foram fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa. Aos profes-

sores Beatriz Rufino, Leandro Bruno Santos, Flávia Rezende e Marcos Arriel, por terem aceitado participar da banca examinadora, pelas leituras minuciosas e pelas muitas contribuições. À Ione Vieira, sempre disponível e criteriosa para corrigir a redação, e à Aline Ferreira, pela adequação normativa.

Por fim, agradeço aos meus pais, às minhas irmãs e aos meus sobrinhos. Em especial, sou grato à Daniela, minha esposa, por seu companheirismo e precioso suporte emocional; e à Manuela e ao Isac, nossos maravilhosos bebês, que nos são refrigério à alma nesses tempos insanos. Se há méritos neste trabalho, devo-os a eles.

Introdução

A manutenção das vantagens táticas conquistadas pelas corporações perpassa por práticas de difusão espacial e diversificação funcional, mecanismos indispensáveis ao enfrentamento das pressões no que se refere à concorrência, à demanda e à inovação. Atuando em diferentes frentes funcionais e geográficas, as corporações podem reforçar as suas economias de escala, de escopo e maximizar os retornos. Além do mais, a desconcentração das atividades, sob a disciplina de uma hierarquia gerencial, contribui para equalizar os aspectos negativos da excessiva centralização dos capitais acumulados, criando espaço novo para o reinvestimento e a acumulação.

Como sugerem Benko e Scott (2004), a tônica central da Geografia Econômica insere-se na maneira pela qual o espaço, em suas múltiplas variáveis, tanto conforma como é alterado pela realização das atividades econômicas. Nessa ótica, a leitura geográfica tenciona depurar os aspectos espaciais concernentes ao dinamismo das atividades econômicas, buscando clarificar os fatores da localização e sua influência sobre as estratégias dos atores. Daí o interesse de investigação de geógrafos e economistas pela manifesta demanda por expansão das escalas espaciais das corporações, que coordenam ações no tempo e no espaço por meio de objetos e organizações existentes no tempo e no espaço (THRIFT, 1977). O alargamento das suas operações se faz por meio de arranjos têmporo-espaciais de solicitações técnicas, produtivas e institucionais.

Em vista disso, a corporação multifuncional e multilocalizada pode ser definida como uma organização que maximiza vantagens executando difusão espacial e funcional. Dessa forma, pode gerar ganhos em escala, escopo e diminuir os custos de produção, na medida em que a evolução das estruturas de governança faz minimizar o ca-

ráter custoso das transações. Por outro lado, a exploração sobre o trabalho, a concentração de poderes oligopolistas e de barganha e o peso dessas prerrogativas para a captura de benefícios, não raro ineficientes para o contexto econômico geral, são vistos como fatores deletérios. Logo, a influência que as corporações exercem sobre os processos de reorganização do espaço geográfico é flagrante.

Ante tal realidade, não é estranho que a “ordem espacial” (GOMES, 2009) de uma corporação mantenha vínculos estreitos com os governos e suas práticas de ordenamento territorial, de forma que aquela se torna um reflexo pormenorizado destas. No Brasil, a integração nacional das estruturas produtivas via intervenção estatal compôs notório estímulo ao aparecimento de grandes corporações, que emergiram para controlar extensas cadeias produtivas e mercantis hierarquizadas (SILVA, 2003). Como adverte Santos (2012), as corporações multilocalizadas e o Estado, quando operam solidariedades capazes de construir escalas de realização em comum, conduzem eventos que incidem de modo simultâneo sobre amplo espaço.

Dentre as corporações domésticas que mantiveram laços estreitos com o empenho estatal para a integração produtiva e financeira do território, destacamos o Grupo Algar. Sediado em Uberlândia (MG), possui como base operacional os segmentos de serviços/suporte, turismo/*resorts*, agroalimentar e telecomunicações/TIC (tecnologia da informação e comunicação). A atuação dos predecessores do Grupo, eminentemente regional até meados da década de 1950, passou por diversas reestruturações que resultaram num amplo espaço de ação que, na atualidade, rompe os limites do território nacional.

Tendo por base uma leitura geográfica acerca das relações entre corporação e espaço, a presente pesquisa foi desenvolvida com dois objetivos principais: resgatar as espacialidades do multifuncional e multilocalizado Grupo Algar, e compreender como o objeto em destaque produziu o seu espaço de atuação, considerando o arcabouço político-institucional que afirmou o Estado brasileiro sobre o território nacional.

Fixadas essas inquietações, o entendimento da dinâmica espaço-temporal do Grupo Algar perpassa pelas seguintes questões: 1) em que medida as mudanças atinentes à formação socioespacial do Triângulo Mineiro, no decurso da primeira metade do século XX, con-

dicionaram as ações microeconômicas dos precursores do Grupo? 2) Qual a importância das políticas de ordenamento territorial empreendidas pelo Estado brasileiro para a integração da economia nacional, sobretudo nos decênios posteriores aos anos 1950? 3) Diante do virtual recuo da ação estatal na década de 1990, como ocorreu a reestruturação funcional e a inserção do Grupo Algar nas cadeias relacionais em rede? 4) Qual o atual delineamento de sua organização em rede, seja no espaço de concentração horizontal ou nas áreas de expansão?

Com base nos recortes elencados por Santos (2012), nossa abordagem espaço-temporal do Grupo Algar considera as suas horizontalidades, verticalidades e os recentes contornos de sua arquitetura reticular. Assim, o esforço de periodização persegue reconhecer os arranjos locais imanentes à geografia histórica do objeto em análise, partindo das correspondências existentes entre as dimensões espacial e temporal da realidade (HAESBAERT, 2015). Optar pela perspectiva têmporo-espacial permitiu-nos revelar a não linearidade do processo. Os avanços, recuos e rearranjos organizacionais são constantes e impactam, sobremaneira, os sistemas de objetos e de ações que compõem a espacialidade descrita.

Extenso, o recorte temporal abrange um período não inferior a nove décadas. Remete ao ano de 1930, quando da inauguração do primeiro empreendimento ligado à família Garcia em Uberlândia. A descrição do acume espacial que a corporação manifesta no presente encerra o percurso analítico. Esse encadeamento narrativo revelou que a geografia do Grupo Algar pode ser mensurada por meio de quatro espacialidades fundamentais à sua evolução, de forma que a dialética justaposição entre horizontalidades e verticalidades expressa a complexa organização reticular que a corporação assume atualmente. No mais, a escolha do objeto deu-se em função de sua relevância multiescalar no tempo e no espaço. Sua estrutura multidivisional atribui papéis específicos a determinadas regiões e cidades, corroborando a divisão territorial do trabalho no país.

O exame espaço-temporal dos eventos encontra-se fundamentado em consultas bibliográficas e estatísticas. Do ponto de vista empírico, a pesquisa baseou-se na obtenção de elementos explicativos contidos em periódicos locais e jornais de grande circulação, tanto do

passado como do presente. A análise dos relatórios de sustentabilidade disponibilizados nos sites do Grupo Algar foi imprescindível, assim como o tratamento de dados secundários de diversas fontes oficiais. Dentre estas, salientamos os Anuários Estatísticos de Minas Gerais e do Brasil (IBGE), o Banco de Dados Integrados (BDI) da Prefeitura Municipal de Uberlândia, as informações financeiras e os periódicos organizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), as séries de dados históricos da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) e os relatórios anuais do antigo Sistema Telebrás (STB).

Ressaltamos, ainda, as publicações de entidades setoriais como a Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (Abiove), a Associação Brasileira de Startups (Abstartups), a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (Anbima), o site Teleco, dentre outras. O levantamento das informações primárias ocorreu por meio de entrevistas diretas e trabalhos de campo. Importa ressaltar que, após algumas tentativas e transferências internas da solicitação, as dúvidas encaminhadas aos representantes do Grupo Algar não foram respondidas. A despeito disso, os mapeamentos indicam os aspectos relacionais dos eventos, dos dados e das informações elencadas, tendo em vista os conceitos e os recortes espaciais arrolados para a apreciação do objeto estudado.

No primeiro capítulo, abordamos as principais linhas de interpretação atinentes à evolução das firmas e sua relação com o espaço geográfico. Sob diferentes perspectivas teórico-conceituais, são tecidas considerações acerca da seminal abordagem neoclássica; da corporação multidivisional; da dimensão espacial da acumulação capitalista; e da organização em rede, que, certo modo, contribui para horizontalizar as estruturas multidivisionais de outrora. Apresentamos os recortes espaciais elencados para a representação das espacialidades do Grupo Algar, além do apreço pelas redes técnicas e organizacionais. Discutimos, também, alguns matizes conceituais sobre o conceito de Estado, com ênfase nos vínculos mantidos entre os poderes político e econômico para a perpetuação de um arcabouço institucional favorável à concentração de benesses não raro ineficientes.

O resgate dessa matriz teórica, sedimentada em aspectos dis-

tintos, tem por base a contínua necessidade de se pensar o espaço da corporação e o potencial dessas análises para a compreensão do espaço econômico. Mira dar continuidade aos esforços que visam conferir inteligibilidade para as tramas espaciais da grande corporação, assim compreendida como objeto de apreciação da Geografia.

A narrativa do segundo capítulo trata de compreender a importância das transformações de ordem técnica, política e organizacional que impactaram os principais núcleos urbanos do Triângulo Mineiro, base territorial de sustentação das ações que deram origem ao atual Grupo Algar. As informações obtidas nos autorizam a inferir que as mudanças anunciadas na formação socioespacial triangulina representaram condição material precípua ao “metabolismo” das atividades encampadas pelos precursores dessa corporação. De fato, essas operações inaugurais foram alimentadas por um feixe de relações fortemente vinculado ao contíguo espacial típico de horizontalidades. Com base no contingenciamento das demandas internas e externas ao lugar, consideramos que o resgate aludido conjuga uma primeira espacialidade do Grupo.

A solidariedade orgânica de horizontalidades e o lugar das vivências e das práticas de reduzida abrangência são vistos como o substrato relacional necessário ao estabelecimento de uma outra ordem espacial, aquela reconhecida por suas amplas, descontínuas e hierarquizadas formas de cooperação. Dessa forma, o terceiro capítulo resgata as oportunidades geradas no âmbito da reestruturação das telecomunicações e da incorporação agroindustrial dos Cerrados brasileiros para propor uma segunda espacialização. No caso dos circuitos da telefonia, empreendemos um recuo estratégico para elucidar a chegada desses serviços a Uberlândia, e sua expansão primacial a partir daí. A análise mostra que a conglomeração apresentada pelo então intitulado Grupo ABC, no decurso das décadas de 1970 e 1980, ocorreu mediante enlaces mantidos com o intervencionismo de um Estado autoritário, fosse para a integração econômica do território ou para internalizar o “vetor científico-tecnológico moderno” (BECKER; EGLER, 1994).

O quarto capítulo está inserido num escopo de reestruturação organizacional, com o anúncio do esgotamento do nacional-desenvolvimentismo brasileiro e da abertura do mercado interno aos capitais

internacionais. Nessa ótica, dissecamos as práticas de enxugamento funcional deflagradas pela corporação em tela perante o cenário desfavorável à manutenção de atividades ineficientes e de baixo retorno, considerando as estratégias espaciais e as diversas associações que atribuíram fôlego novo ao conglomerado. Os delineamentos do processo de privatização do Sistema Telebrás são pontuados, tal como os avanços, os recuos e uma terceira espacialização do Grupo Algar nesse contexto.

A tarefa do capítulo que encerra a discussão é a de elucidar a justaposição dialética entre as horizontalidades e as verticalidades do Grupo Algar, cujo amparo deriva do desígnio de tecer redes técnico-organizacionais multiescalares. Baseados na correlação de tempos, escalas, funções e arranjos político-institucionais, os circuitos de cooperação efetivados amarram, sob a ótica da acumulação ampliada dos capitais, os recortes horizontais e verticais. Isso lança luz sobre a sincronia de concentração-dispersão do objeto em destaque, que vai do incremento das prerrogativas urbanas da cidade de Uberlândia à hierarquização funcional de subespaços distantes, segundo as suas potencialidades para o perfil multidivisional da corporação.

Além disso, enfatizamos as fusões e aquisições mais recentes, assim como o intento de atribuir roupagem nova à velha estratégia da especulação imobiliária, com a edificação de um bairro planejado em Uberlândia. A sofisticação dos fazeres organizacionais pode ser percebida nas práticas de capitalização via bolsa de valores, no ordenamento de associações em rede, na inserção no mercado de *venture capital* e no comando dos programas de inovação aberta. Contudo, tais mudanças não significam o preterimento das sinergias mantidas com o sistema político. A importância do crédito estatal subsidiado sugere que as relações com o Estado não arrefeceram, mesmo que pareçam mais veladas do que as de outrora. Nessa condição, o esboço interpretativo deságua na correlação existente entre a trajetória político-institucional brasileira e a performance de corporações do calibre do Grupo Algar.

Em realidade, a combinação dos poderes econômico e político avaliza os fazeres institucionais progressos e persistentes. Uma vez encetado o caminho institucional, assevera North (2018, p. 169): “as

externalidades da rede, o processo de aprendizado das organizações e a modelação subjetiva das questões em jogo, historicamente derivada, reforçam o curso”. O resultado é a manutenção das práticas clientelistas que concentram os incentivos, as oportunidades e que contribuem para perpetuar as angustiantes desigualdades que afligem o país. Os laços atados entre os mais proeminentes governantes da República e os dirigentes das afortunadas “campeãs nacionais”, cuja exposição estremeceu os alicerces da cena política nacional, são exemplos incontestes da primazia dos conluios.

O fenômeno da consolidação do Grupo Algar é portador de uma ordem espacial coerente e explicativa. Reconhecemos, no entanto, que a genealogia espaço-temporal do objeto analisado tende a ser mais complexa do que as nossas diligentes representações puderam revelar, assim como as herméticas articulações com o sistema político, efetivadas nos interstícios do poder.

Em que pesem as lacunas operacionais de uma pesquisa dessa natureza, na qual dados e informações relevantes são obscurecidos por estratégia daqueles que os detêm, o percurso teórico-metodológico teve como intuito friccionar diferentes perspectivas conceituais à empiria, optando por dialogar com autores de distintas áreas do conhecimento. Buscamos, dessa maneira, rechaçar a vulgata analítica, a visão monocrática e a presunção de retóricas com ares de denúncia imaculada. Ao mesmo tempo, a presente abordagem não deseja ser desinteressada, tendo em vista a preeminência da ação política dos atores em pauta. O poder, a capacidade de exercer influência e a barganha político-institucional continuam como elementos imprescindíveis para amplificar vantagens e reverter perdas presumíveis.

Por óbvio, slogans como “sempre junto”, “gente servindo gente” e as biografias autorizadas, que tanto acentuam as habilidades empreendedoras dos donos do capital, não contam toda a história. Com isso em mente, o recado de John Stuart Mill, em *Sobre a liberdade* (2019), pode ser útil para contornar as vilificações ufanistas. O bom debate público, diz ele, requer calma para ver e honestidade para informar o que os interlocutores e suas opiniões realmente são, nada exagerando em seu descrédito e não dando as costas a nada que deponha, ou se suponha depor, em favor deles.

1

Corporação, organização reticular e Estado

Pertencendo ao conjunto de organizações que subsidiam amplo feixe de interações humanas, as corporações exercem evidente papel na estruturação do espaço geográfico. Seu arbítrio perpassa pela valorização e difusão das condições produtivas indispensáveis à reprodução de suas vantagens táticas numa escala ampliada de ação. A presente seção intenta resgatar criticamente uma abordagem de estudos econômicos e geográficos que tiveram importância no entendimento da relação entre corporação, espaço e organização em rede e dos liames com o aparato político-institucional do Estado.

Para tanto, o texto divide-se em três partes. A primeira proporciona uma releitura sobre a corporação multidivisional, cujas transformações são abordadas em paralelo à expansão geográfica da acumulação de capitais, pontuada na segunda parte. Por fim, a terceira parte apresenta os recortes espaciais elencados para a análise do objeto de estudo do presente trabalho, os delineamentos da organização em rede, assim como as sinergias mantidas entre Estado e corporação para realizar a reprodução ampliada dos capitais.

Espaço, segmentação e a emergência da corporação multidivisional

Na gênese dos estudos referentes à dinâmica espacial das empresas como objeto de exame, destacam-se as abordagens neoclássicas oriundas do período que se estende do fim do século XIX à primeira

metade do século XX. Via de regra, essas análises se restringiam à iniciativa individual do empreendedor no que se refere às práticas de localização ao considerar o perfil das firmas daquele período, eminentemente unidimensionais e monoprodutivas. Com efeito, os postulados iniciais estiveram sedimentados na minimização dos custos relativos ao transporte, de Alfred Weber (1909); na maximização dos lucros por meio da análise de áreas de alcance de mercado, de August Lösch (1940), ambos pertencentes à escola alemã de localização industrial; e na apropriação de vantagens locacionais oportunizadas pelos fatores aglomerativos, de Alfred Marshall (1996), figura central da corrente neoclássica sediada na Inglaterra.

Grosso modo, as mencionadas abordagens estiveram na base dos primeiros esforços que buscaram a compreensão das questões pertinentes às implicações espaciais das firmas industriais, cujos amparos metodológicos partem de pressupostos perfeitamente delineados do que pertence à concorrência e ao acesso à informação. Sem negligenciar a importância da herança neoclássica atinente às relações entre indústria e espaço, é possível reconhecer que essas leituras estiveram sedimentadas em hipóteses restritivas, cuja iniciativa isolada do empreendedor representa o cerne das estratégias de localização de firmas monoproduto e de breve alcance espacial.

No que diz respeito à dinâmica espacial no universo da abordagem neoclássica, Claval (2012) pontua que o espaço é compreendido como obstáculo aos meios de transporte, no qual os efeitos da distância emergem como fator explicativo para a localização das atividades econômicas. Tais relações ocorrem sobre um espaço-plataforma dado, onde a produção das configurações geográficas “passa, na maioria dos casos, despercebida ou ignorada”, como notou Harvey (2005, p. 140). Predeterminadas e ideais, reduzem as múltiplas relações pertinentes aos arranjos históricos, político-institucionais e multiescalares, de forma que o comportamento econômico é baseado na perspectiva teórica de um ator-atomizado subcontextualizado (MARTIN, 1995).

Ademais, as transformações inerentes à própria evolução da economia capitalista ratificaram um novo padrão para a arquitetura organizacional das empresas, com profundas alterações em sua dinâmica espacial. Prenunciando o presente, as pequenas firmas uni-

funcionais, monoproduto e de função gerencial simples, submetidas à expansão dos mercados e à ascensão de um novo padrão tecnológico, abriram caminho para o surgimento de grandes corporações nacionais, típicas da estrutura empresarial estadunidense. Por outro lado, o processo de concentração dos capitais e a tendência para a configuração de oligopólios contrastou com a desgastada perspectiva neoclássica da concorrência perfeita, de modo que o alcance das ações foi ampliado para além dos contextos locais e regionais.

A magnitude das mudanças, “a escala completa e a complexidade da organização”, afirma Harvey (2013, p. 233), tornaram-se praticamente irreconhecíveis no decurso da história da arquitetura empresarial. Segundo Hymer (1982, p. 128, grifo do autor), trata-se de tendência oitocentista intensificada no percurso do século XX, levando “a empresa representativa a aumentar em tamanho da *oficina* para a *fábrica*, para a *corporação nacional*, para a *corporação multidivisional* e agora para a *corporação multinacional*”. Raymond Aron (1981), por sua vez, argumenta que as transformações foram amparadas pelo advento da crescente divisão técnica do trabalho, da progressiva acumulação de capitais para reinvestimento, da premente separação entre organização empresarial e controle familiar, e da paulatina introdução do cálculo econômico racional no âmbito da moderna firma industrial.

O objeto cresce em complexidade, visto o alargamento dos seus espaços de intervenção e a aumentada segmentação operacional. Com a ampliação dos mercados, da circulação e da sofisticação técnica, a difusão espacial dos sistemas empresariais requereu que os aspectos organizacionais necessários ao alcance dos objetivos operassem em constante reajuste, pois, “se ousassem seguir uma lógica de mercado abstrata, ditada pela ortodoxia da economia neoclássica, estariam perdidos”, adverte Castells (2005, p. 233). Isto significa, segundo Fischer (2008), a emergência de um novo modo de estruturação de empresas que se organizam de forma reticular, dotadas de maior competência no que concerne à mobilidade espacial.

A reavaliação das análises que restringiam as práticas organizacionais e espaciais como resultantes de iniciativas puramente individuais da firma unidimensional ganhou fôlego no decurso da década de 1950. O quadro que expressa as reformulações teórico-metodológicas,

não obstante, encontrou validade nas transformações do próprio objeto, que evoluiu da firma neoclássica para a corporação multifuncional e multilocalizada, aparelhada por um arranjo que possibilita crescente interconexão e interdependência de suas múltiplas atividades e localizações, de forma que a corporação emergiu como ator¹ preeminente no que concerne à organização do espaço econômico. Este, como registra Pires do Rio (2012), passou a ser visto como resultante das ações, das práticas e das estratégias dos atores, e não mais como estrutura exógena definida pela mera distância geométrica típica dos pressupostos apriorísticos da escola alemã de localização.

No âmbito das transformações teórico-metodológicas que propuseram a renovação das abordagens sobre uma teoria das empresas, destacamos as contribuições de Ronald Coase (1937), Edith Penrose (1959), Cyert e March (1963) e Alfred Chandler (1962; 1977), cujo escopo mantém-se alinhado aos processos decisórios internos que, indubitavelmente, possuem implicações determinantes para a ordem espacial das corporações. Tratou-se, em realidade, dos esforços de revisão conceitual perante o crescente perfil multifuncional, que demandaram constante expansão das escalas espaciais de intervenção das grandes corporações.

Como nos lembra Markusen (2005), as suas ações em compra, venda, instalação de ativos fixos e estratégias de competição inserem-se num cenário geográfico. Há, assim, um conjunto de lógicas econômicas e espaciais próprias do objeto em pauta, de modo que a natureza geral ou contextualizada das práticas resulta da busca por ampliação dos horizontes geográficos e por diminuição dos custos gerais de produção.

Ao propor uma leitura do fenômeno empresarial para além das redondas estimativas de um mercado ideal e perfeitamente equili-

¹ Para a acepção da corporação como ator, seguimos a sugestão de Ann Markusen (2005, p. 58), que define os atores como “instituições que funcionam como agentes decisórios, empreendedores que decidem estabelecer ou criar firmas em determinados locais e trabalhadores que tomam a decisão de migrar”. O reflexo das ações sobre as estruturas da sociedade define a pujança do ator; as grandes empresas e o próprio Estado constituem os exemplos mais expoentes. Na reflexão de Raffestin (1993, p. 40), tanto Estado quanto corporações personificam a ideia de ator “sintagmático” como aquele que “articula momentos diferentes de realização de seu programa pela integração de capacidades múltiplas e variadas”.

brado, Ronald Coase, em seu célebre *The Nature of the Firm* (1937), atribuiu relevo àquilo que denominou como custos de transação, que fazem referência ao conjunto das trocas econômicas e de seus riscos inerentes, que escancara as arestas de um mercado imperfeito e imbuído de incertezas. Destacam-se, nessa ótica, as variações inesperadas de preços, as quebras de contratos previamente fixados, os calotes, o descumprimento de prazos, dentre outros percalços. Com efeito, o autor reconhece que quanto maior e mais complexo for o conjunto das atividades da empresa, mais onerosos serão os seus custos de operação, visto que a expansão funcional e locacional demanda a amarração de relações cada vez mais amplas e difusas. Fornecedores, mercados e clientes são entrelaçados por uma complexa trama de relações sujeitas à instabilidade imanente ao espectro das múltiplas relações mantidas pela corporação exitosa.

Minimizar o caráter custoso das transações requer, identifica o autor, o uso de uma ferramenta organizacional baseada no princípio da internalização, “de modo que vários contratos externos sejam substituídos por um” (COASE, 1937, p. 4). Buscar-se-á, para a diminuição dos mencionados custos ante o contexto de ampliação das escalas funcionais e espaciais, a criação de um mercado interno próprio forjado em mecanismos de fusão e de aquisição que possibilitem o acúmulo de vantagens competitivas para a corporação multilocalizada. A difusão espacial das grandes corporações, como consequência dos processos de fusão e de aquisição, resulta de práticas de gestão que ambicionam reduzir ao máximo as incertezas ligadas às particularidades dos mercados distantes, o que não prescinde do desenvolvimento de mecanismos internos adaptativos diante das “falhas do mercado”.

Busca-se minimizar, como anota Chandler (1990, p. 332), “os riscos de descumprimento dos contratos pelos fornecedores (falibilidade humana) e oportunismos (egoísmo com malícia)”, na medida em que as estratégias de fusão/aquisição possibilitam um melhor aproveitamento das economias em escala e escopo. Todavia, Chesnais (1996) pondera que a internalização passa de estratégia de proteção para a prática que potencializa as imperfeições do mercado. Uma vez ampliada a ponto de originar estruturas oligopolistas, a concentração de funções acaba por promover o aprofundamento de tais imperfeições, agora, em benefício

dos grandes grupos empresariais e para gerar consideráveis limites à concorrência. Seja como for, a moderna corporação, na definição proposta por Oliver Williamson (1985), deve ser compreendida como resultado de uma série de inovações organizacionais que têm como escopo mitigar os custos de transação descritos por Coase (1937).

Penrose (1959), por seu turno, vê a empresa como um conjunto de fatores técnicos e humanos para a produção de bens e serviços, possuindo evidente capacidade para acumular e gerar competências e conhecimento. Rompendo com o caráter estático da firma neoclássica, a reunião de capacidades gestoras, técnicas e produtivas conferem à corporação um conteúdo dinâmico, adaptativo e inovador, que, em última análise, representa as condições necessárias para o crescimento e a diversificação funcional das unidades empresariais, com reflexos evidentes em sua trama espacial. Aprendizagem, administração e diversificação, via processos de fusão e aquisição, emergem como estratégias de crescimento, ficando a cargo da competência gestora dos dirigentes assimilar as oportunidades externalizadas e geri-las de maneira eficaz.

A experiência adquirida não é apenas do tipo que permite que uma coleção de indivíduos se torne uma unidade de trabalho, mas também de um tipo que desenvolva um conhecimento crescente das possibilidades de ação e as formas em que a ação pode ser tomada pelo grupo. [...]. Esse aumento de conhecimento não só faz com que a oportunidade produtiva de uma empresa mude de maneiras não relacionadas a mudanças no meio ambiente, mas também contribua para a “singularidade” da oportunidade de cada empresa individual (PENROSE, 2009, p. 47-48, tradução nossa).

Seguindo caminho similar, Cyert e March (1963) reiteram os aspectos comportamentais inerentes ao circuito decisório das firmas. O bom desempenho, nessa ótica, é atribuído à perspicácia dos seus dirigentes mediante incertezas e conflitos imanentes ao ato de empreender. Segundo os autores, do campo das improbabilidades derivam os estímulos que almejam minimizar os infortúnios, dissolvidos nas estratégias de pesquisa, aprendizado e adaptação, com o intuito de instituir coalizões internas para o melhor tratamento das questões tangentes à crescente trama de relações na qual a corporação está inserida.

No âmbito das transformações organizacionais como suporte para a expansão das grandes corporações, o proeminente trabalho de Chandler (1962) atribui notável relevo à espacialidade intrínseca aos mecanismos de uma administração descentralizada, porém interligada por uma trama hierárquica de unidades e gestores. A gestão da grande empresa se dá por meio de um padrão reticular que interliga os seus múltiplos escritórios, cuja lógica espacial obedece ao contexto da divisão do trabalho interno da organização. Desse formato deriva uma arquitetura multidivisional hierarquizada, conforme as diferentes escalas espaciais e funcionais:

Os gerentes das unidades de campo exercem uma determinada função – comercialização, manufatura, engenharia, etc. – em uma determinada localidade. Os executivos das chefias departamentais planejam, administram e coordenam as atividades de uma função no âmbito regional ou mesmo nacional, e não apenas local. Os executivos das divisões [...], ocupam-se de todas as funções concernentes ao processo geral de desenvolvimento de uma linha de produtos ou serviços. [...]. Por fim, os executivos do escritório geral lidam com uma ou várias indústrias em diversas regiões geográficas [...]. Suas perspectivas e interesses empresariais abrangem desde a economia nacional até a economia internacional (CHANDLER, 1962, p. 12, tradução nossa).

Para a compreensão das estratégias de crescimento das empresas, Chandler (1962) aborda de forma pormenorizada a história de consolidação, expansão e evolução da estrutura organizacional das gigantes estadunidenses *General Motors*, *Standard Oil of New Jersey*, *Sears & Rouebuck* e *Du Pont*, cujos resultados foram comparados com outras setenta firmas. Segundo o autor, as mencionadas corporações foram as primeiras a promover uma série de reestruturações intraempresa que, propostas num curto período, entre a segunda metade da década de 1920 e o início dos anos 1930, buscaram uma reordenação das estruturas administrativas que permitisse uma operacionalização multidivisional e descentralizada.

Por seu turno, as estruturas organizacionais são compreendidas como o *design* administrativo das corporações, e destas derivam dois princípios básicos. Em primeiro lugar, as linhas de autoridade e de comunica-

ção existentes entre os diferentes níveis administrativos e, em segundo plano, as informações e os dados que fluem por essas linhas de comunicação e autoridade. Eles perfazem, para usar a expressão de Milton Santos (2012), um acontecer hierárquico condutor de ordens e informações. Tal estrutura não deixa dúvidas acerca do caráter disciplinado inerente à trama reticular internalizada, definindo a ação das corporações com a criação de uma hierarquia entre os lugares, atribuindo-lhes funções específicas.

Proyecto, o diagnóstico de Chandler (1962) confere à moderna corporação multifuncional a configuração de um arranjo de unidades operacionais descentralizadas e amarradas por uma rede hierárquica de diretores-executivos, gerentes e administradores com competências funcionais distintas, que variam do mais complexo ao mais banal dentro da estrutura interna da empresa. Verticalmente integrado, esse desenho reticular é animado pelas decisões em função da produção, da circulação e das atividades de pesquisa, das quais decorre o alargamento dos horizontes espaciais e a diversificação funcional da corporação.

Em realidade, as modificações verificadas na estrutura organizacional acabam por concretizar a evolução têmporo-espacial da atuação do objeto em pauta, indicando possibilidades à delimitação periodizada dos eventos que deflagraram as transformações em escala espacial e em estrutura funcional de uma corporação multilocalizada. As suas atividades, outrora centralizadas e demandantes de funções gerenciais mais simples, passaram a consubstanciar uma complexa organização descentralizada e multidivisional, que surge como resposta administrativa ao crescimento, à difusão geográfica das operações e à diversificação do leque de produtos e serviços ofertados.

Trata-se, nesse contexto, do crescimento por meio das estratégias de dispersão geográfica, integração vertical e diversificação, noções assaz importantes para a presente temática. Os motivos pelos quais as grandes corporações passaram a operar em escalas espaciais e funcionais cada vez mais amplas são alvo da indagação de Kafkalas (1985) diante dos reflexos espaciais do complexo arranjo multidivisional do objeto em questão. Segundo Chandler (1998, p. 307),

as empresas manufatureiras tornaram-se multifuncionais, multirregionais e multiprodutoras porque a incorporação de novas unidades

permitia-lhes manter uma taxa de retorno do investimento a longo prazo reduzindo os custos globais de produção e distribuição, oferecendo produtos que atendessem à demanda existente e transferindo recursos para linhas de produtos mais lucrativas quando os retornos diminuíaam devido à concorrência, à inovação tecnológica e à variação da demanda de mercado.

O histórico das transformações responsáveis pela emergência das grandes corporações não prescindiu, evidentemente, da implantação dos sistemas técnico-reticulares indispensáveis à difusão espacial do comércio e do consumo em massa nos Estados Unidos, cenário das análises de Chandler (1962). Destaca o autor que os ganhos em eficiência possibilitados pelas ferrovias, portos fluviais e marítimos e sistemas de telégrafos, uma vez associados ao desenvolvimento das estratégias de marketing, possibilitaram notório acréscimo das escalas de atuação das firmas analisadas. Rompem-se, como escreve Corrêa (2006, p. 282), “as amarras de horizontes espaciais limitados e fortemente fechados, submetidos a uma economia preponderantemente autárquica”. A articulação de lugares e atividades de uma corporação multilocalizada, sobremaneira oportunizada pelo advento das redes técnicas e por seu uso privilegiado, conferiu disposição para

deslocar capital e tecnologia rapidamente para diversos lugares, controlando diferentes recursos, mercados de trabalho, mercados de consumo e oportunidades de lucro, enquanto organiza sua própria divisão territorial de trabalho, obtém muito do seu poder devido à sua capacidade de dominar o espaço e usar os diferenciais geográficos de uma maneira que a empresa familiar não é capaz (HARVEY, 2005, p. 141).

Por conseguinte, no concurso das transformações que aferiram crescente poderio econômico e político ao objeto em apreciação, as vantagens competitivas geradas pela internalização, como antecipou Coase (1937), contribuíram sobremaneira para o abaixamento dos custos de transacionar, demandando a sofisticação dos mecanismos internos de gestão e a necessária hierarquização gerencial. Não obstante a expansiva internalização via processos de fusão e aquisição, o alargamento dos mercados e a emergência de novas técnicas permitiram

enormes vantagens ao arranjo administrativo interno das corporações diante do próprio mercado, conferindo maior estabilidade e a possibilidade de um crescimento mais estável.

A crescente complexidade das atividades sob a égide da corporação multifacetada, assim como o amplo arquétipo das espacialidades em emergência, demandou um aparato organizacional técnico e profissional não raro para além das competências dos donos do capital. A consolidação da figura do administrador assalariado em tempo integral, essa “nova subespécie do homem econômico”, representou crescente independência entre gestão e propriedade, assinalando para a emergência de um “capitalismo gerencial”, conforme decreta Chandler (1977).

Houve, inclusive, quem abordasse essas mudanças como fator responsável pela emergência de um “novo” conflito de classes. Na opinião de Ralf Dahrendorf (1988), as transformações organizacionais que ratificaram a separação entre propriedade e gerência é elemento que acabou por fustigar o antagonismo de classes da teoria marxista, ainda que isso não tenha significado o fim de tais embates no capitalismo. Nas palavras do autor, uma outra dicotomia foi estabelecida:

a separação entre propriedade e controle substituiu um grupo por dois cujas posições, papéis e perspectivas estão longe de ser idênticas. [...] O capital – e, portanto, o capitalismo – se dissolveu e deu lugar, na esfera econômica, a uma pluralidade de grupos parcialmente acordados, parcialmente concorrentes e parcialmente diferentes (DAHRENDORF, 1988, p. 47, tradução nossa).

Mais empolgado, Chandler (1977) decreta que o desenvolvimento exponencial da grande empresa foi suficiente para que a sua própria estrutura organizacional fosse capaz de impor mudanças ao conjunto geral da economia. Assinala ele, com satisfação, que embora as corporações não tenham substituído o mercado como a principal mola de impulsão de bens e serviços, exercem notória “coordenação e integração do fluxo de bens e serviços, na produção e distribuição, que ficaram concentradas nas mãos de umas poucas empresas de grande porte” (CHANDLER, 1977, p. 11). Sobre a propensa indiferença de Chandler à excessiva centralização dos oligopólios, Harvey (2013) pondera que a marcha da internalização, pela qual a grande corpo-

ração estende os seus tentáculos sobre diversos ramos produtivos e amplas escalas espaciais, se dá em detrimento da estrutura econômica em geral, e não como um fator padrão e benéfico para todo o contexto das atividades econômicas.

Alicerçados na discussão desenvolvida até o momento, é necessário, como na interessante conceituação de Pires do Rio (2000, p. 104), situarmos a corporação multifuncional e multilocalizada como um arranjo organizacional que porta, “ao mesmo tempo, inovação técnico-produtiva, administrativa e financeira que, em se cristalizando como tal, tende a prevalecer como nexos estruturante sobre as demais lógicas, num tempo e espaço determinados”. Dessa forma, maximiza vantagens executando difusão espacial e funcional, na medida em que a geração de ganhos em escala e escopo faz diminuir os custos de produção.

Na abordagem institucionalista de North (2018, p. 128), essas organizações são idealizadas para “maximizar a riqueza, a renda ou outros objetivos definidos pelas oportunidades proporcionadas pela estrutura institucional da sociedade”, não prescindindo dos aspectos relativos ao desenvolvimento de aptidões e ao acúmulo de conhecimento. Nessa perspectiva, a evolução das estruturas de governança é reconhecida como elemento que minimiza o caráter custoso das transações, o que permitiu a Williamson (1996) descrever as firmas modernas como portadoras de múltiplos interesses.

Destarte, o empenho para o alcance dos objetivos mencionados é fator de patente alteração tanto do quadro institucional como da ordem espacial preexistente. No plano concreto, é fácil perceber que, na marcha da concentração dos capitais e das funções, sobremodo possibilitada pela internalização em escala e escopo, ocorre progressiva difusão espacial e descentralização administrativa, que mantém coesão sedimentada pela hierarquia gerencial e pela estrutura multidivisional, estratégias organizacionais ratificadas pelo advento das redes técnicas e geográficas. Entretanto, no que pertence aos mecanismos de acumulação e centralização dos capitais, emergem notas para a espacialização multiescalar do capital e, necessariamente, da grande corporação que escapam às análises que buscam uma teoria da firma postas em revista até o momento.

Corporação multidivisional e a dimensão espacial da acumulação de capitais

A ampliação das escalas espaciais das corporações multilocalizadas demandou a configuração de mecanismos de administração descentralizados, um arranjo organizacional competente para as práticas de alocação dos capitais, para a difusão de novos produtos e para a prestação de serviços destinados ao alcance de mercados distantes. Do limitado alcance geográfico e da simples divisão funcional típicos da firma neoclássica, perpassando pela complexa estrutura hierárquica das corporações nacionais, impõe-se a crescente demanda por novas latitudes de operação. Os estímulos que conduziram à estrutura multidivisional emergem como consequência precípua do histórico de emergência dessas organizações que, de modo inevitável, caminharam para a concretização de ações em escala planetária.

Os aspectos comportamentais e a aprendizagem, a geração de competências referentes às capacidades organizacionais internas e o contexto de emergência da corporação multidivisional mediante sua crescente internalização compõem a tônica central das valorosas contribuições de Coase (1937), Penrose (1959), Cyert e March (1963) e Chandler (1962; 1977; 1990). Ainda que possuam correspondente espacial, a emergência das espacialidades do objeto de apreciação não habita a preocupação definitiva dessas abordagens.

À guisa de analogia, é interessante perceber que as perspectivas adotadas por autores como Penrose e Chandler não passaram ao largo de representações teóricas firmadas na Geografia. Santos (2008), por exemplo, reconheceu a preeminência das técnicas não só como elemento de explicação das sociedades e dos lugares, mas como recursos imprescindíveis ao funcionamento eficiente das empresas. Admite o autor, acenando para nuances políticas, a importância do agir eficaz das “formas organizativas” sobre o arranjo dos objetos fixados no espaço como condição essencial para a rentabilidade das corporações. Disso resulta o poderio econômico da grande corporação, dado pela “maior ou menor capacidade de combinar eficazmente os fatores da produção de que dispõe do ponto de vista eminentemente técnico, o que concerne à produção imediata” (SANTOS, 2008, p. 59).

Trata-se, nesse contexto, de ações sedimentadas em iniciativas

“que marcaram época, tomadas por empresas que causaram impactos extraordinários sobre a geografia econômica”, como bem observa Markusen (2005, p. 64). Logo, a competência organizacional intrínseca ao eficaz manuseio dos objetos técnicos, disponibilizados no contexto da expansão dos mercados e da rentabilidade, resulta em acréscimos de poderio econômico e político. Se as técnicas, uma vez animadas pelas relações sociais, são capazes de explicar as diferenças entre os lugares, assim como a sua crescente complementaridade, o uso eficaz dos objetos no contexto intraempresa pode ser visto como um indicador da força das corporações multilocalizadas em sua sincronia espacial.

Não se trata de incorrer em qualquer tipo de imperativo espacial determinístico como fator responsável por deflagrar as ações corporativas. Antes, é requerido o entendimento de que as corporações, ainda que demandantes de um arranjo espacial ótimo para as suas atividades, exerçam, por iniciativa própria, a pavimentação de caminhos alternativos, arbítrio indispensável ao próprio desenrolar da inovação. Além do mais, importa considerar um certo paradoxo entre essa “eficácia” político-econômica das grandes corporações e seus efeitos deletérios ao contexto econômico geral. Não raro, o poderio dos atores hegemônicos contribui para perpetuar fazeres ineficientes e portadores de consequências negativas à distribuição do conhecimento e das oportunidades. A esse respeito, North (2018, p. 24) nos ensina que as organizações forjadas em arranjos institucionais dessa natureza “vão se tornar mais eficientes, só que mais eficientes em tornar a sociedade ainda mais improdutiva e a estrutura institucional básica ainda menos conducente a atividades produtivas”.

Seja como for, é importante considerar os estímulos erigidos no âmbito das demandas particularistas das empresas como fator de criação dos sistemas de objetos necessários ao bom desempenho de suas atividades. O espaço, juntamente com a evolução de suas estruturas técnicas, torna-se palco, meio e condição para o estabelecimento das diversas práticas socioespaciais arquitetadas pela corporação multilocalizada, ações lastreadas por evidente associação dos poderes econômico e político. Daí decorre a crescente demanda pelo investimento de ativos fixos no espaço, o conjunto de modernizações que explana a concreta dinâmica socioespacial do capital produtivo.

Como assinala Corrêa (2014), para além da perspectiva de valorização do capital-mercadoria e do capital-dinheiro, busca-se valorizar o capital-produtivo, aquele demandante de investimentos efetivados em escalas espaciais cada vez mais amplas. As práticas de gestão territorial da corporação, quando plenamente capazes de integrar os mencionados ativos fixos, concorrem para reafirmar os atributos do espaço em escala e substância, como bem observa Silva (2003). Ávidos por expansão constante, os imperativos da acumulação demandam a criação de novos espaços dotados de infraestruturas, consubstanciando “tipos específicos de estruturas geográficas”, segundo Harvey (2005, p. 41).

Em Marx (2013), o capital é definido como relação social. Não como mera coisa ou ferramenta, tal como na definição empregada por Ricardo (1996, p. 304), para quem o capital é compreendido como o leque de instrumentos a serem empregados na produção, cujo preço das mercadorias é dado pela “maior ou menor quantidade de capital (isto é, trabalho acumulado)” demandado. Como faceta das relações sociais, o capital, segundo Marx, adquire contornos por meio da exploração sobre o trabalho, uma história de expropriação “gravada nos anais da humanidade com traços de sangue e fogo” (MARX, 2013, p. 962). Personificada na concretude dos instrumentos físicos destinados ao serviço da produção, essa expropriação gera acumulação, riqueza e crescente necessidade de expansão.

Pela ótica marxista, o crescimento econômico no capitalismo é, irremediavelmente, um processo que se dá mediante uma série de contradições internas que culminam na ocorrência de crises. De modo cíclico e inevitável, essas tensões indicariam os limites emergentes daquilo que diz respeito ao mecanismo da acumulação de capitais, com reflexos desfavoráveis para os seus diferentes momentos, seja na produção, na circulação ou no consumo. Nesses termos, a acumulação de capitais gera excedentes que vão muito além do suprimento das necessidades humanas básicas e da própria capacidade de absorção dos contingentes populacionais, suscitando uma superprodução de mercadorias que personifica um excesso de capitais não aplicados.

Como resultado da superabundância do capital, as crises exigem, na leitura proposta por Harvey (2005), uma racionalização que decreta diversas formas de desvalorização que, ao passo de drásticas perdas so-

ciais, concorrem tanto para renovar como para expandir os imperativos da acumulação rumo a novas latitudes. Trata-se da dimensão espacial inerente à teoria da acumulação capitalista, de modo que a renovação desse mecanismo, por meio da elevação dos padrões de demanda efetiva e da intensificada circulação, não prescinde da expansão das escalas geográficas por meio do ingresso dessa lógica em novos espaços.

Em sua concretude, a acumulação dos capitais “não é mais do que a reprodução do capital em escala progressiva” (MARX, 2013, p. 799). O seu pleno cumprimento exora o rearranjo de atividades preexistentes sob a égide do capital, instigando a criação de novos desejos e necessidades por meio de novas linhas de produtos, além de promover a necessária difusão geográfica para outras regiões do país ou para o exterior, dinâmica imprescindível ao êxito do mecanismo:

a produção de valor excedente fundada no aumento e no desenvolvimento de forças produtivas requer a produção de novo consumo [...]. Primeiro, ampliação quantitativa do consumo existente; segundo, criação de novas necessidades pela propagação das existentes em um círculo mais amplo; terceiro, produção de novas necessidades e descoberta e criação de novos valores de uso (MARX, 2011, p. 540).

Nessa ótica, o espaço emerge como elemento central para a reprodução do capital, suscitando, assim, um ordenamento cuja concretude se dá no próprio decurso das espacialidades da corporação multifuncional e multilocalizada. Por essa via de análise, a sua marcha de difusão colabora inexoravelmente para a criação de espaço novo destinado à acumulação ampliada dos capitais.

Pelo viés proposto, a diversificação das atividades e o ímpeto multilocacional imanentes à natureza da grande corporação podem ser entendidos como esforços que procuram meios para a acumulação adicional numa escala expansível, algo necessário ao “metabolismo” do objeto em pauta, para empregar uma expressão do próprio Marx (2011), configurando um dos muitos estratagemas reais que buscam a criação de espaço novo para a acumulação, como sugere Harvey (2005).

Na narrativa proposta por Chandler (1962), o histórico das transformações que demandaram a integração vertical, o padrão multidivisional e a conseqüente difusão espacial das grandes corporações

mantêm fundamento nas capacidades organizacionais voltadas para a satisfação das demandas do mercado ante a concorrência e a inovação, numa perspectiva que remete à utilidade daquilo que é produzido, que mantém livre relação de aprovação e procura por parte do mercado. Em outro trabalho, Chandler (1977) lança mão de sugestiva analogia no título de *The Visible Hand*, no qual sustenta que a “mão invisível”, expressa no clássico de Adam Smith (1996), foi substituída pela estrutura organizacional da grande corporação. Não se trata, como tenta esclarecer o autor, de argumentar que os mecanismos do mercado tenham se esfacelado de modo súbito, mas da emergência, sob os ditames organizacionais da moderna corporação multifacetada, de um *modus operandi* que tangencia o próprio sistema.

Todavia, o registro de Marx (2011), no que diz respeito à premissa da indução de novos desejos e necessidades, permite propor a leitura de que os caminhos que levam à multifuncionalidade e à multilocalização representam estratégias que desenham novas oportunidades para a acumulação adicional de capitais. Por conseguinte, Harvey (2005, p. 62, grifo do autor), ao resgatar a dimensão espacial contida no âmbito das formulações marxianas, acrescenta que “a expansão é, simultaneamente, *intensificação* (dos desejos, das necessidades sociais, de populações totais, e assim por diante) e *expansão geográfica*”. Na intenção de friccionar as mencionadas perspectivas, vale salientar que Harvey (2005; 2013) não negligencia o exame proposto por Chandler (1962; 1977); antes, resgata-o criticamente.

O empenho administrativo das grandes corporações, no intento de gerar as condições para a reprodução dos capitais investidos e de criar amenidades que estabilizem o ambiente empresarial, busca constantemente a adoção de um planejamento racional que faça reforçar o controle sobre os aspectos da produção, do marketing e do combate às incertezas. Nesses termos, as transformações organizacionais podem ser identificadas sob a ótica marxista, visto que “a necessidade de realizar revoluções perpétuas nas forças produtivas implica, então, que devem existir revoluções perpétuas na organização da produção”, como reforça Harvey (2013, p. 235). Entretanto, tal leitura requer o esforço de adaptação do argumento marxiano ao conjunto das arquiteturas organizacionais identificadas por autores como Chandler (1962;

1977; 1990) e Williamson (1973; 1981; 1985; 1996), uma vez que o que chamou a atenção de Marx pertenceu à fase inicial do processo de acumulação do capital.

A crescente internalização de funções e transações, a operação em número cada vez maior de lugares longínquos e o acúmulo de prerrogativas, antes sob a coordenação do mercado, garantiram notório vigor econômico e político às modernas corporações. Das transformações organizacionais erigidas surge uma “força esmagadora”, personificada no indesejável poder oligopolista das grandes corporações, cuja pujança permite a Harvey (2005, p. 222) concluir que “a mão visível da empresa, como Chandler a denomina, foi muito mais importante para a geografia histórica capitalista do que a mão invisível do mercado, muito alardeada por Adam Smith”.

Para Marx (2013, p. 850), o ímpeto pela crescente centralização dos capitais levaria ao inevitável colapso da produção e da acumulação no capitalismo, a não ser que forças dispersoras atuassem sobre o que foi originalmente concentrado, de modo que as funções internalizadas passassem a “funcionar como novos capitais independentes”. Em perspectiva, o moderno padrão multidivisional, tal qual dissecado pela historiografia empresarial de Chandler, possibilitou às grandes corporações a integração vertical dos segmentos e a alocação espacialmente difusa dos capitais. Com efeito, esse movimento ambiciona atribuir um certo equilíbrio indispensável para a manutenção da acumulação numa escala expansível.

Tal processo faz referência às mudanças organizacionais internas que não prescindem do necessário amoldamento das estruturas técnicas para o pleno vigor do movimento de centralização-dispersão geográfica. Esse mecanismo demanda, invariavelmente, a ocorrência de inovações de ordem técnica e operacional, de maneira que a inovação passa a cumprir papel primordial para o aumento da lucratividade.

É possível, nos termos da discussão exposta, estabelecer uma relação sinérgica entre a evolução das espacialidades da corporação multidivisional e o contexto do capitalismo expansionista. As suas atividades demandam vias de gestão responsáveis por impactarem aspectos pertencentes aos capitais variáveis e constantes, esses últimos contendo certos ativos fixos instalados segundo estratégias espaciais bem deli-

mitadas. A corporação se torna, como defende Corrêa (2014), o mais importante ator para a reorganização espacial capitalista, sobretudo no que diz respeito à segmentação administrativa que confere coesão ao perfil multifuncional e à rede das muitas localizações mobilizadas.

Contudo, na discussão proposta por Aron (1981), tanto o padrão hierárquico disciplinador quanto os imperativos da acumulação, submetidos a constante aperfeiçoamento pelas estratégias gerenciais das corporações modernas, não devem ser vistos como exclusividades do modo capitalista. Reconhecendo a centralidade do fenômeno da acumulação de capitais presente em *O capital* acerca da natureza das relações capitalistas, Aron resgata o conceito de Marx alinhando-o à noção de sociedade industrial (ou sociedade técnica/científica/racionalizada). Sugere o autor, desse modo, que o itinerário do crescimento econômico dessas sociedades complexas constitui premissa objetiva para distingui-las.

Em realidade, trata-se de um comparativo entre as economias planificadas do tipo soviético e as modernas economias de mercado do ocidente. A análise baseada no conceito de sociedade industrial, a despeito da ideia para qual a “acumulação do capital aparece como condição do modo de produção especificamente capitalista” (MARX, 2013, p. 849), permite a Aron (1981, p. 259) argumentar que, no plano concreto,

todas as sociedades industriais [...] comportam uma tripla heterogeneidade: a que resulta da divisão do trabalho, a que está ligada à hierarquia de riqueza e de prestígio entre os diferentes indivíduos e, por fim, aquela que é criada pela pluralidade dos grupos que se opõem uns aos outros dentro da sociedade global.

Segundo o autor, o conjunto das dessemelhanças elencadas compõe o que comumente se chama de problema de classes, donde emergem contradições e embates entre as categorias privilegiadas e os demais membros da coletividade. Sugere ele que essas contradições são encontradas sob o domínio de diferentes sistemas socioeconômicos e, não obstante, repetidas vezes na estrutura administrativa das grandes corporações: “a organização autoritária da empresa parece, infelizmente, ligada à própria essência da organização moderna”

(ARON, 1981, p. 229), sejam estas privadas, públicas ou firmadas em experiências socialistas². Em todos os casos, continua Aron, haverá efetivo cumprimento da acumulação materializada pela criação de valores a serem consumidos por parcelas privilegiadas.

Ao largo desse embate, é possível que a hierarquia gerencial da grande corporação, que, na tese sugerida por Chandler (1977), substituiu os mecanismos de mercado na coordenação das atividades econômicas modernas, seja a força responsável que impede o iminente colapso alardeado por Marx (2013) no que toca à centralização excessiva dos capitais. O crescente leque de funções internalizado passou a funcionar como capitais independentes, assim como os próprios subespaços de atuação da corporação. Organizados em rede, tanto os subespaços quanto as subfunções possuem seus próprios registros contábeis. Uma vez drenados para a sede do comando, os resultados obtidos pelas frações do capital permitem, numa estrutura oligopolista, que a própria competição seja internalizada, aquecendo a concorrência interna por resultados e por equalização dos lucros.

Tal arquitetura administrativa remete às transformações que procuram atribuir equilíbrio concomitante para interfaces não excludentes do moderno mecanismo da acumulação: a centralização de capitais, rápida sob a forma de fusões; e a inexorável demanda por progressiva descentralização divisional e locacional, organizada sob a disciplina da gestão. Na sugestão de Harvey (2013), se as relações sociais no capitalismo estão em constante aperfeiçoamento, é lícito que as transformações organizacionais identificadas pelos autores que se debruçaram na busca por uma teoria para a moderna corporação sejam interpretadas em harmonia com as “leis” que, de forma geral, regulam o sistema.

Visto o imperativo constante por difusão, a arquitetura multidimensional das grandes corporações requer a transformação da dimensão que lhe é externa. Assim deflagrado, o “ajuste espacial” reproduz os aportes técnicos do espaço num outro patamar de valorização, fluí-

² De modo análogo, Arendt (2012, p. 450-451) pontua que o stakhanovismo soviético “eliminou a solidariedade e a consciência de classe dos trabalhadores pela concorrência feroz implantada pela solidificação de uma aristocracia operária, separada do trabalhador comum por uma distância social mais aguda que a distância entre os trabalhadores e a gerência”.

dez e carga funcional. Busca-se, como explica Harvey (2005, p. 112), remediar os efeitos deletérios da superacumulação, definida como o “excesso de capital em relação às oportunidades de empregar esse capital rentavelmente”. Nessa condição, o acúmulo de capitais que, “do contrário, ficariam desvalorizados, podem ser absorvidos por meio das expansões geográficas e de deslocamentos espaço-temporais” (HARVEY, 2013, p. 25).

O grupo empresarial, tal como destacado por Pires do Rio (1998), representa, de modo patente, os esforços que conferem constante aprimoramento aos mecanismos de gestão investidos pela grande corporação e sua inequívoca espacialidade. O aporte teórico resgatado pela autora abarca as interdependências existentes entre a arquitetura organizacional, as estratégias de crescimento e a conseqüente criação de subespaços especializados como resultado dos esforços imanentes à dinâmica espacial das corporações. Em síntese, o grupo empresarial é caracterizado por possuir uma complexa e articulada estrutura administrativa em forma de *holding*, que configura o centro gestor das atividades multifuncionais e do imperativo locacional da empresa. Ele faz referência ao caráter multiforme das estratégias de segmentação e valorização dos capitais diante da amplitude das funções, dos lugares e dos mercados nos quais a corporação multilocalizada intervém, reestruturando-os diretamente. O desenho resultante das múltiplas posições manifesta a divisão de áreas de influência do grupo, cujas ações ambicionam reestruturar os subespaços com vistas ao pleno vigor dos processos de acumulação. Diferenciadas no tempo e no espaço, as solicitações do grupo empresarial conferem, “pela intermediação de articulações horizontais e verticais, um caráter mundial aos lugares”, segundo conclui Pires do Rio (1998, p. 54), o que indica, outrossim, uma outra dimensão para as espacialidades das grandes corporações, estendida para além dos seus mercados domésticos. Trata-se da máxima expressão da expansão dos horizontes espaciais da empresa multilocalizada, reconhecida pelo movimento de transferência de seus ativos rumo aos mercados estrangeiros, em anuência ao próprio contexto da marcha do capitalismo e à irresistível tendência expansionista que lhe é patente. No âmbito da trajetória geográfica das grandes corporações, o ímpeto nunca plenamente saciado, no tocante à ampliação das es-

calas de operações, passou a angariar estratégias que possibilitassem a crescente internacionalização³ das suas atividades, em concordância com o quadro de aperfeiçoamento dos fazeres organizacionais.

Tal como analisa Michalet (2003), o aumento exponencial dos investimentos diretos realizados no exterior, a partir dos anos 1960, manteve-se sedimentado no próprio processo de difusão espacial das corporações estadunidenses e inglesas. Pioneiras no que pertence às práticas de mobilidade dos capitais, essas firmas passaram a ser conhecidas como multinacionais. A mundialização do capital, conforme definição de Chesnais (1996), tornou-se um termo adequado para o reconhecimento da capacidade dos grandes grupos empresariais que apresentam, por ímpeto próprio, um enfoque voltado à pulverização das suas atividades rumo a mercados longínquos.

Nessa ótica, as estratégias de internacionalização de firmas suecas são objeto de indagação de Johanson e Vahlne (1977), que propuseram um modelo de resgate empírico dos caminhos pelos quais as corporações, no contexto de ampliação das suas latitudes de operação, angariavam novas posições no mercado estrangeiro. Baseados na teoria de crescimento da empresa proposta por Penrose (1959) e na perspectiva comportamental lançada por Cyert e March (1963), reconhecem que a campanha de internacionalização das corporações perpassa por mecanismos de aquisição de firmas atuantes nos países-alvo no exterior, pelo acúmulo de conhecimentos pertinentes às peculiaridades regionais e pela consequente consolidação de compromissos com os novos mercados de atuação.

Os limites para as emergentes operações no exterior derivam do escasso conhecimento das características básicas dos mercados estrangeiros. Trata-se da “distância psíquica”, que pode ser aferida pela soma dos fatores que dificultam o livre fluxo das informações, como as barreiras referentes a traços culturais, linguísticos, político-institucionais e técnico-produtivos. O pleno conhecimento das particularidades provém do maior grau de envolvimento da empresa nos mercados dos países-alvo da difusão dos capitais, confirmando a perspectiva adap-

³ Uma extensa revisão conceitual sobre os processos de internacionalização é realizada pelo geógrafo Leandro Bruno Santos (2013) ao estudar o movimento de internacionalização de corporações latino-americanas.

tativa e geradora de conhecimentos e aprendizagens pertencentes ao contexto das estruturas organizacionais internas.

Assim, o Modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), forjado nos aspectos comportamentais próprios aos mecanismos de internacionalização das corporações nórdicas, indica uma sequência de estágios responsáveis por estabelecer crescente comprometimento da empresa estrangeira com novas realidades, garantindo maior experimentação acerca dos mercados-alvo. O primeiro estágio é caracterizado por exportações que ocorrem por meio de representantes localizados nos países estrangeiros para a posterior instalação de subsidiárias físicas de vendas e, em sequência, para a implantação de matrizes de fabricação ou de prestação de serviços nos mercados distantes.

Em outro trabalho (JOHANSON; VAHLNE, 1990), os mencionados autores reforçam que o imperativo de internacionalização das corporações nórdicas priorizou, em busca da redução das incertezas e da distância psíquica, a invasão de mercados vizinhos e, portanto, similares ao próprio contexto doméstico. Os ganhos em experiência e aprendizagem possibilitados por esse primeiro passo garantiram as competências organizacionais necessárias para a expansão das áreas de atuação para lugares cada vez mais longínquos e crescentemente diferenciados. Eles reconhecem, entretanto, a confecção de múltiplas redes entre atores econômicos, na medida em que as tessituras verificadas nos mercados externos são precedidas pelas sinergias domésticas. Para o caso das empresas suecas dos ramos de siderurgia, fármacos e celulose, a premissa das ações partiu de uma postura que avançou passo a passo numa conjuntura têmporo-espacial pautada por pequenos investimentos realizados nos mercados do exterior.

Hymer (1978; 1979), todavia, parte de uma perspectiva menos cordial sobre o advento da corporação multinacional. O autor argumenta que o controle das operações relativas ao investimento direto no exterior deve ser analisado para além dos aspectos comportamentais e da empresa como núcleo gerador de aprendizagem típica da convencional teoria da empresa, tal como nas abordagens de Johanson e Vahlne (1977; 1990). Registra-se, nesse contexto, a premente força oriunda das amplas vantagens tecnológicas, produtivas e gerenciais peculiares à estrutura oligopolista perante os arranjos produtivos lo-

cais, sobretudo no que diz respeito aos países em vias de desenvolvimento. Não negligenciando a importância das transformações dos fazeres organizacionais que sustentaram a internacionalização dos capitais, sugere o autor que o efeito indesejável se dá na erosão do poder dos Estados-nação diante da maior flexibilidade das multinacionais.

Trata-se daquilo anteriormente pontuado por um autor como Lênin (2011) acerca das vantagens técnicas e operacionais concentradas pelas grandes empresas. Afirma ele que a emergência de uma fase superior do sistema, eminentemente imperialista, “arrasta, por assim dizer, os capitalistas, independentemente de sua vontade e sem que disso tenham consciência, para um novo regime social” (LÊNIN, 2011, p. 131). O empresariado local, perante a força oligopolista das corporações multinacionais, não vê alternativa senão a formação de alianças com o capital alienígena, convertendo-se em parceiro menos privilegiado dessa “acumulação extravertida”, para usar a expressão empregada por Lipietz (1987).

Segundo Hymer (1978), o acúmulo de capacidades organizacionais, técnicas e produtivas confere significativa vantagem para as multinacionais, de forma que a prática da drenagem dos lucros para o exterior é comumente apontada como causa de efeitos negativos para a renda nacional das nações onde atuam. Os países precariamente incluídos, argumenta ele, dificilmente deflagrarão “a imaginação criadora necessária para aplicar a ciência e a tecnologia aos problemas da miséria degradante” (HYMER, 1978, p. 84), de modo análogo à crítica de Marx (2013, p. 638), para quem as ações do capital internacional geram rupturas que acabam por “arruinar o produto artesanal desses (novos) mercados”.

Em outro trabalho, no qual aborda a incidência crescente dos investimentos diretos na economia canadense, Hymer (1979) defende que só uma solução política – e centrada no arbítrio estatal – poderia minimizar as contradições contidas na difusão dos investimentos diretos executada pelos oligopólios multinacionais. Caberia aos Estados, via regulação direta, impor limites e onerar a tributação relativa ao investimento externo, tanto para aguçar a concorrência comprometida pelas estruturas oligopolistas quanto para proteger e incentivar parcela do empresariado local. Por esses termos, incapazes de resistir

à pujança do grande capital alienígena, é preferível que as empresas nacionais estejam tuteladas pela intervenção de seus Estados-nação do que sob o jugo da corporação multinacional.

No entanto, isso não quer dizer que a salvaguarda estatal aos capitais domésticos minimize o contorno dramático atribuído pelo autor ao tema. Além disso, é possível que tal agenda de políticas não esteja necessariamente alinhada à eficiente alocação dos recursos e dos incentivos ao mercado local. O efeito indesejado decorre do estabelecimento de arranjos institucionais que favorecem “atividades que promovem práticas redistributivas em vez de produtivas, que criam monopólios em vez de condições competitivas e que restringem oportunidades em vez de ampliá-las”, como alerta North (2018, p. 24).

À parte possíveis elucubrações, Hymer (1978) estende a análise desenvolvida por Chandler (1962) para a escala planetária, indicando a materialização dos investimentos diretos na emergência de uma rede de cidades-chave associada à gestão territorial das multinacionais, resultado dos níveis de qualificação do trabalho, da renda e do grau de complexidade funcional de cada lugar. Dessa forma, há o reconhecimento de uma dimensão espacial hierárquica como reflexo intrínseco à divisão interna do trabalho típico da corporação multinacional, na qual o centro da gestão das operações das organizações mais pujantes deve estar concentrado em cidades como Nova York, Tóquio, Frankfurt, Bruxelas ou São Paulo. Os centros urbanos menores ficariam a cargo de operações quotidianas pulverizadas, que demandam menores cargas de qualificação profissional e simultaneidade das ações.

A integração assume um formato em rede geograficamente difuso, agregando unidades funcionais e produtivas com base em uma divisão técnica e social do trabalho cuja hierarquia é a expressão espacial da arquitetura organizacional própria da corporação. Cidades em rede, nessa perspectiva, concentram valores de uso (HARVEY, 2005) sob a órbita das demandas orquestradas pela corporação multinacional. Como ressaltam Sposito e Sposito (2017), o empenho para a articulação de múltiplas escalas geográficas por parte de grandes empresas, para além da mera ligação de cidades entre si, contribui para a redefinição dos papéis e da posição dos centros urbanos nas redes às quais pertencem.

Castells (2005), no entanto, adverte que o processo de constituição de um verdadeiro “espaço de fluxos” não permite atribuir indelével rigidez às hierarquias reconhecidas por esquemas como o de Chandler-Hymer. As técnicas evoluem, imprimindo-se no espaço de modo cada vez mais capilarizado. A economia mantém-se instável, alternando ciclos de crescimento e recessão que promovem significativo realinhamento à geografia global dos serviços avançados, de modo que a hierarquia, por ora reconhecida entre os nós do sistema reticular, não seja estática ou sinônimo de estabilidade estanque. As próprias corporações multilocalizadas, no domínio das ações de valoração dos lugares e do ordenamento das escalas espaciais, são capazes de reafirmar e realinhar as cidades no contexto das hierarquias urbanas, atribuindo novas funções a determinados centros ou marginalizando aqueles que se tornaram desinteressantes ao processo da reprodução dos capitais.

Ante tal realidade, na “lógica espacial do novo sistema, o que importa é a versatilidade de suas redes” (CASTELLS, 2005, p. 476), as estruturas que permitem uma separação material das atividades alinhada à unificação organizacional dos comandos, como acrescentam Santos e Silveira (2011). Vale lembrar que as redes são alvo de requalificações que buscam atribuir-lhes mais e mais fluidez, uma dinâmica “responsável por mudanças brutais de valor dos objetos e dos lugares”, conforme Santos (2012, p. 274).

Indissociável se faz, nessa condição, a emergência do conjunto das redes técnicas e geográficas para satisfazer a urgente demanda por integração própria ao movimento de alargamento do espaço de atuação da corporação multilocalizada, que afere funções específicas às técnicas reticulares, assim imbuídas por ordens políticas e econômicas. As suas espacialidades encontram cristalização própria nas redes, convertidas em verdadeiros meandros por onde irradia o ordenamento que solidariza e integra diversas localizações ao seu usufruto.

Redes e recortes espaciais no âmbito da corporação multilocalizada

A geografia da grande corporação revela-se em função dos objetos fixos erigidos pelo trabalho e animados pelos fluxos promotores de

integração territorial, contexto que incita a configuração de um espaço reticular. Os elementos relacionados às ordens técnicas e políticas que embasam os processos de formação socioespacial ganham importância na análise da ordem espacial inerente ao objeto em destaque, visto que as suas espacialidades expressam conexões técnicas, econômicas e político-institucionais.

As corporações multilocalizadas exercem constante e decisiva intervenção no processo de produção do espaço geográfico, arena do entrelace das práticas de grupos e indivíduos, materialidade pela qual a sociedade se concretiza. Na acepção de Santos (2012), o espaço é constituído por um conjunto de objetos artificiais indissociável de um conjunto de ações, também imbuídas de evidente carga artificial. Assim integrados, objetos e ações tendem a exercer, sob a gerência dos atores mais proeminentes, comandos distantes e, não raro, estranhos aos lugares e seus habitantes.

Notórias geradoras de conectividade e fluidez territorial, as redes técnicas surgem como suporte indispensável para a arquitetura multidivisional das modernas corporações e suas atividades espacialmente difusas. Trata-se, nas palavras de Corrêa (2014, p. 108), de uma temática cara aos geógrafos, qual seja a de conferir inteligibilidade à “organização espacial na qual as redes das grandes corporações multifacetadas e multilocalizadas e o crescente fluxo de informações passaram a constituir componentes-chave”.

Nessa ótica, as redes técnicas se configuram como elementos basilares para a articulação dos diversos processos ligados ao efetivo desempenho das atividades econômicas, integrando a produção, os mercados, as finanças e a informação (DIAS, 2005). Elas atribuem, segundo Castilho (2016, p. 53), “fluidez e funcionalidade cada vez maiores ao território”, e, por isso, convertem-se em indelévels instrumentos para a realização de práticas sedimentadas pelo poder. Remetem-nos à própria dimensão espaço-temporal das corporações, cujos mecanismos de difusão e práticas de gestão territorial não prescindem da existência das redes (SILVA, 2003).

Faz-se oportuno, para a compreensão da dinâmica de um espaço de fluxos, o entendimento das ações e estratégias dos atores que desenham e administram as redes, uma vez que elas não se inscrevem

sobre o vazio, mas em espaços repletos de história, como ensina Dias (2005). Continua a autora, em oposição a qualquer premissa vinculada a determinismos tecnocráticos, que as redes, por si próprias, não personificam os sujeitos da ação, ainda que sejam plenamente capazes de expressar e definir a escala das ações sociais.

No âmago do estabelecimento de divisões territoriais do trabalho, emerge a dimensão política das redes, percebidas por Raffestin (1993) como imagens do poder exercido por atores dominantes ou deles próprios. “Poder” maiúsculo, como quer o mencionado autor, que se faz visível no comando dos complexos aparelhos do território. Como advoga Santos (2012), as técnicas reticulares devem ser entendidas como elemento sociotécnico, uma construção social capaz de expressar a escala de alcance das ações que as anima, visto que sua própria existência mantém sinergia inseparável do exercício do poder.

Próximo a essa perspectiva, Castilho (2016) aborda a noção de rede a partir de duas variáveis não excludentes: as redes técnicas ou infraestruturais, aquelas que fornecem suporte a toda sorte de fluxos materiais ou imateriais, como as ferrovias, as rodovias e as redes de telecomunicações; e as redes de serviço ou de organizações, que retratam as ações dos diferentes atores sociais na estrutura técnica para a realização das suas atividades, com notório viés político e social. Nesse sentido, redes representam a soma aferida por uma realidade material significada pelos atores que as frequentam, tanto efetivas, reais e historicamente validadas quanto legitimadas pela ação, um aparato técnico a postos a responder aos estímulos sociais que lhes são encaminhados.

Em realidade, as redes concretizam o suporte técnico que dá liga ao movimento de centralização dos capitais, evidente na configuração de uma corporação multifuncional, e à descentralização progressiva das atividades sobre amplo espaço, que ocorre sob a coordenação de uma hierarquia gerencial. Em termos objetivos, os alicerces de uma arquitetura organizacional integrada consubstanciam as ações que animam os instrumentos técnicos que equipam o espaço, dando sentido operacional e notório poderio econômico às empresas organizadas de modo reticular.

Santos (2012) propõe um acréscimo aos apontamentos de Taylor e Thrift (1982) acerca do poder dos aspectos organizacionais como parâmetro de controle de mercado exercido por grandes corporações.

Assim, “a própria estrutura do espaço constitui uma condição fundamental ao exercício do poder” (SANTOS, 2012, p. 271), indicando o caráter indissociável entre as redes técnicas e o conjunto das ações organizacionais que as animam, uma ordem espacial marcada pela dispersão-concentração simultâneas no que tange à geografia do objeto em destaque. Nessa condição, as atividades difusas mantêm coesão na arquitetura organizacional, que encontra suporte nas redes técnicas para o pleno movimento de integração, garantindo a possibilidade de inúmeras interações intra e extraempresa.

Atribuir flexibilidade e eficiência aos mecanismos da lucratividade torna-se a tônica central do processo, demandando o reconhecimento dos encadeamentos econômicos que se efetivam a montante e a jusante. Pautada em uma organização reticular orquestrada por meio de ações e objetos que se estabelecem por extensões espaciais que remetem a horizontalidades e verticalidades (SANTOS, 2012), admite-se a definição de uma corporação em rede como

um conglomerado multilocalizado e multifuncional consubstanciado em múltiplas formas de interações estratégicas entre empresas do grupo e fora dele, de modo a possibilitar inúmeras configurações espaciais, flexibilização de atividades, de recursos e de grupos sociais envolvidos com sua dinâmica (SILVA, 2003, p. 30).

É necessário aventar, ante a pujança da grande corporação em articular estruturas espaciais difusas e fluxos de toda ordem, os aspectos relacionados à concentração de conhecimento, de aprendizagem e de interdependências profícuas em determinadas áreas. Pensando a trama de empresas “em rede”, Mazzali (2000) registra os arranjos organizacionais geradores de cooperação entre atores variados, de modo que a circulação de competências específicas visa condensar vantagens produtivas, tecnológicas e de inovação num contexto espacialmente concentrado.

Trata-se do reconhecimento de um arranjo circular que potencializa a aglomeração, consubstanciada por “um conjunto de processos cumulativos, necessariamente envolvendo algum tipo de retorno crescente, por meio do qual a concentração geográfica pode se auto reforçar”, segundo Fujita *et al.* (2002, p. 16-17). Horizontalmente im-

bricadas, as redes relacionais impõem-se como variável estratégica imprescindível para empresas acrescidas em funções e capitais. Para a grande corporação, essas tessituras pavimentam caminhos para incorporar competências sob o domínio de outras organizações, não raro mais enxutas, dinâmicas e flexíveis. Elas garantem acesso perene a respostas rápidas, adaptativas e que conferem flagrante poder de gestão sobre o mercado e sobre as inovações de ordem produtiva e organizacional.

Daí o alerta de Mazzali (2000), que aponta o caráter dúbio dessas redes de complementaridades: tanto podem ocasionar progressiva perda de autonomia por parte dos atores menores como fomentar um ambiente propício ao crescimento econômico. Analogamente, Fischer (2008) indica que tais cooperações constituem vias concretas para o controle de novas tecnologias, o que contribui para a formação de verdadeiras redes de poder, como salienta Silva (2003), derivando daí o intento de corporações multidivisionais para a criação de sinergias localizadas que confirmam suporte às suas demandas. Dentre as práticas, destacam-se as ações em *venture capital*⁴, que estimulam o desenvolvimento de *startups*⁵; e a criação de meios para a aprendizagem, inovação e capacitação profissional, seja por ações próprias ou por solicitações dirigidas aos poderes públicos.

Seja no contexto intraempresa, no externo imediato ou para as ações que se fazem sentir a distância, as redes técnicas emergem como instrumentos inseparáveis para a ordem espacial da corporação multilocalizada. As inúmeras interações engendradas sob o exercício das atividades do objeto em tela fazem, nas palavras de Corrêa (2006, p. 313), “originar redes com múltiplos circuitos, refletindo padrões distintos e complexos de localização das diversas unidades da corpora-

⁴ Segundo Carvalho *et al.* (2005), os fundos de *venture capital* são compostos por organizações gestoras, veículos de investimento (o próprio fundo), investidores e empresas investidas. Trata-se de um instrumento financeiro de alto risco, como os mecanismos de aceleração de *startups* executados por parte de grandes corporações. Na maioria dos casos, os empreendimentos acelerados são aderentes aos leques funcionais dos investidores.

⁵ Grosso modo, o termo *startup* compreende a empresas jovens e pequenas, geralmente caracterizadas pelo agrupamento de profissionais em busca de negócios e associações empresariais que operam em setores de atividades dinâmicos e incertos.

ção”, cujo complemento em diversas escalas espaciais revela a divisão territorial do trabalho agremiada pela gestão.

Diante de tal realidade, uma abordagem que avalie os recortes espaciais para além das extensões ininterruptas e contínuas se mostra profícua. Como adverte Santos (2012, p. 284) sobre as manchas contíguas, ocorrem “constelações de pontos descontínuos, mas interligados, que definem um espaço de fluxos reguladores”. As repartições existentes no espaço, inclusive aquelas atribuídas às práticas de gestão territorial das corporações multifuncionais e multilocalizadas, podem ser mensuradas por meio dos dois recortes espaciais propostos pelo mencionado autor. De fato, a sincronia têmporo-espacial desses atores enseja um sentido duplo de interações sob recortes horizontais e verticais, cujo valor analítico nos permite demonstrar a inseparabilidade entre o “funcional” e o “territorial” (SANTOS, 2012).

As horizontalidades remetem a extensões ordenadas pela continuidade, cerne de uma cooperação limitada e regida por solidariedades orgânicas enraizadas através dos tempos por atores e atividades alimentados por um meio geográfico eminentemente local. As verticalidades representam o desenrolar de uma cooperação que se estabelece sobre amplo espaço, um sistema hierárquico que, a comando daqueles atores mais proeminentes, assegura o funcionamento de atividades que se dão em lugares afastados pela distância, porém unidos por uma lógica global. Seguem, dessa forma, baseadas em solidariedades organizacionais que não prescindem da fluidez proporcionada pelas redes para o seu pleno vigor.

No que reporta à análise da ordem espacial da corporação multilocalizada, as horizontalidades são aqui interpretadas como reduto concernente ao início, à gênese do movimento cujo acume pertence ao caráter expansivo das verticalidades. Elas dizem respeito ao papel da contiguidade nas associações tecidas entre os atores locais, respaldada no ordenamento de solidariedades orgânicas. Há de se ter em mente, entretanto, que as sinergias locais não fenecem perante a orientação de verticalidades a partir desse ponto do espaço. Antes, a drenagem de capitais reproduzidos na rede de lugares distantes é fator que confere substância à horizontalidade, dando a tônica de justaposição e complementaridade dos mencionados recortes à própria espacialidade do objeto em pauta.

Pensando-se o lugar como um ponto no espaço marcado pela reunião de feixes de relações e de possibilidades funcionais, as horizontalidades acabam por agrupar o conjunto de situações locais que servem como base à alavancagem vertical de uma corporação. Suscitam, por essa via de análise, o estabelecimento de um conjunto de ações políticas orientadas, em primeira instância, “para um interesse particular e específico, frequentemente o da atividade hegemônica no lugar”, como bem identifica Santos (2012, p. 288), de modo que tal ordem localizada possa ser cumpridora de arranjos verticalizados. Todavia, ainda que esse movimento possa reafirmar a posição centrípeta das horizontalidades, as oscilações da conjuntura econômica e a fluidez das redes, que compõem o espaço de fluxos, não permitem atribuir rigidez definitiva às hierarquias estabelecidas entre os meios locais⁶ verticalmente unidos.

Em consonância com as verticalidades orientadas por uma organização em rede, acrescentamos as várias práticas espaciais arroladas por Corrêa (1992; 2010) em análise da trajetória espacial do Grupo Souza Cruz: seletividade espacial; reprodução da região produtora, pela qual as demandas da corporação vão se fazer pela indução de especializações produtivas regionais; fragmentação espacial, que consiste no movimento de multilocalização das unidades da empresa; remembramento espacial, que, ao contrário, demandará a aglutinação de suas unidades territoriais, fazendo surgir outra configuração espacial; antecipação espacial, um estímulo empreendedor em parcelas do espaço que ainda não exibem as demandas locais ideais; e, por fim, marginalização espacial, que representa a exclusão de determinada localidade da rede de lugares da corporação em função da perda de predicados locais.

Em realidade, a ordem espacial da corporação em rede possui base no movimento sincrônico que a leva a configurar uma série de segmentações técnicas, sociais e territoriais do trabalho hierarquicamente

⁶ Para Santos (2012, p. 339), o meio local representa a escala circunscrita por relações orgânicas cuja cooperação é sedimentada pela interdependência entre elementos que se condicionam mutuamente, sejam “homens, empresas, instituições, formas sociais e jurídicas e formas geográficas”. Na leitura de Castells (2005, p. 478), o meio local é definido por sua “sua capacidade de gerar sinergia, isto é, o valor agregado resultante não do efeito cumulativo dos elementos presentes no meio, mas de sua interação.”

tipificadas. A lógica expansível é alinhada à indução de redes contíguas que consubstanciam uma interação localizada e autorreprodutora, um estrato horizontal pautado na cooperação organizacional entre diferentes atores, resultando em uma sequência de fenômenos espaciais imprescindíveis à própria análise, visto que o movimento de consolidação horizontal e de expansão vertical da corporação multilocalizada faz surgir subsistemas passíveis de delimitação. As múltiplas interações relacionais dão conta de uma composição espaço-temporal de técnicas, normas, atores e ações para a qual dirigimos a nossa questão central.

Como sistemas técnicos indispensáveis ao pleno funcionamento das atividades econômicas, a produção e o ordenamento territorial das redes encontram fundamento no conteúdo político das ações dirigidas pelos atores mais proeminentes da sociedade. Trata-se da importância contida nos esforços e nos aspectos comportamentais atribuídos àqueles que conferem pleno sentido de existência aos objetos técnicos, reconhecidos não como separados da dinâmica social, mas “como produto de ações concertadas das empresas, governos e indivíduos” (MARKUSEN, 2005, p. 60).

Portadoras de indelével hegemonia, as grandes corporações são, ao lado do Estado, os atores de primeira instância para a definição de novas realidades espaciais. Não há, na opinião de Santos (2012), uma linha evidente que delimite as práticas desses dois atores no que concerne ao efetivo funcionamento das redes técnicas. Dessa forma, a promoção da fluidez territorial pode ser vista como um empreendimento conjunto entre o público e o privado. Faz-se necessário delimitar, na amplitude dos enfoques atinentes ao conceito de Estado, algumas noções pertinentes à temática aqui desenvolvida, perpassando pela consideração de abordagens díspares e que endossam o aspecto relacional entre os poderes político e econômico.

Estado, corporação e enlaces político-econômicos

No que concerne à dinâmica espaço geográfico, o caráter relacional das ordens políticas e econômicas é registrado por Fischer (2008, p. 61) como uma dupla estruturação simultaneamente verifica-

da: por um lado, pelos diversos níveis institucionais; por outro, “pelo sistema de fluxos e das redes relacionais das empresas”. Carnoy (1988), por sua vez, alerta sobre a necessidade de se lançar luz sobre as relações tecidas entre os que produzem e os que decidem a política de desenvolvimento. Segundo ele, e para além da alocação eficiente focada na máxima produtividade, o problema do incremento das atividades econômicas transita pelas arenas da política e da produção.

Importa salientar, desse modo, algumas acepções acerca do conceito de Estado. Em seu célebre *Estado, governo, sociedade*, Norberto Bobbio (1987) destaca, dentre outros aspectos importantes, as perspectivas históricas da acepção do termo, as formas assumidas pela estrutura estatal e as leituras que abordam a expansão do Estado em detrimento da sociedade, essas últimas variando ao sabor de diversos matizes ideológicos. Historicamente determinado, o Estado moderno surge do imperativo de centralização e organização do poder político numa forma institucional exclusiva para o seu exercício, resguardado à competência de um soberano.

O poder, outrora política e territorialmente fragmentado nos meandros da sociedade feudal, demandara um resgate centralizador na forma do Estado territorial, racionalizando a gestão da “organização política imposta pela evolução das condições históricas materiais” (BOBBIO *et al.*, 1998, p. 436). Nesse contexto, Celso Lafer (1989) pontua que o Estado moderno que emergira na Europa originou-se, do ponto de vista histórico, como Estado monárquico, de modo que a monarquia aparece como paradigma ao próprio conceito de Estado moderno.

Na opinião de Castro (2005), esse ordenamento político-institucional possui a função básica de ocultar a tônica dos conflitos internos mediante o formato exterior, pretensamente cimentado pelo interesse público comum. É, para Engels (1984, p. 191), “a confissão de que a sociedade se engendrou numa irremediável contradição com ela própria”, antagonismos irreconciliáveis por sua própria natureza. A concepção marxista descreve o Estado moderno como um constructo social conscientemente instituído para que “os indivíduos de uma classe dominante façam valer os seus interesses comuns” (MARX; ENGELS, 1999, p. 124), um instrumento que possui como função essencial a dominação de uma classe sobre outra.

Não menos importante se faz o reconhecimento das prerrogativas que conferem mobilidade ao capital em virtude da expansão geográfica da acumulação. Cabe ao Estado, como identifica Harvey (2005), o necessário empenho para a superação das possíveis barreiras espaciais que se colocam à fluidez. Logo, a ação estatal para dotar o espaço do conjunto de técnicas reticulares torna-se assaz ativa. Por essa via de análise, o Estado capitalista, revestido, normativa e ideologicamente, pelas premissas da democracia burguesa, mantém-se devidamente aparelhado para satisfazer os imperativos da acumulação.

O primado desse sistema, segundo O'Donnell (1981), requer a institucionalização dos meios de coerção como que apartados da classe dirigente, na medida em que a política afere o contexto das relações de dominação. Na sugestão de Bobbio (1987), a representação desse Estado capitalista, se vista pela ótica dos poderes socialmente instituídos, permite a arguição para a qual o sistema social mantém base na tríade composta pela organização das forças produtivas, do consenso e do poder coativo. Em Marx, continua ele (1987, p. 84), o poder econômico é preeminente, de maneira que “as ideologias e as instituições políticas têm a função de garantir a persistência de determinadas relações de produção”.

Mais sutil, entretanto, é o exame proposto por Gramsci (2007), que confere primazia ao poder ideológico do consenso (hegemonia) em relação ao poder econômico, central em Marx. Nesses termos, a hegemonia representa a supremacia normativa e ideológica da classe dominante, visto que a ideologia primaz incide sobre toda a sociedade, objetivando conferir “um plano universal [...] de um grupo social fundamental sobre uma série de grupos subordinados” (GRAMSCI, 2007, p. 41). As ações do Estado capitalista se fazem como que designadas para o bem comum, revestindo os interesses hegemônicos com pretensa imparcialidade, autonomia e universalidade. Por esse escrutínio, o Estado reflete as especificidades atinentes ao estágio de desenvolvimento do amálgama social, ainda que a presunção da ideologia dominante o lance numa órbita acima dos indivíduos.

Como teoriza Lefebvre (1983), as contradições devem ser abordadas segundo o movimento dialético que as produz. Uma vez entendidos os antagonismos inerentes à dinâmica das forças produtivas,

ambiciona-se propor alternativas para a superação das contradições, cada qual com particularidades e conexões próprias. O fim do Estado capitalista, como quer Engels (1984), perpassa pela superação da contradição que o fez necessário: das cinzas da sociedade dividida por classes deriva o fenecer do Estado, extinto por não ser mais imperativo. Em “Manifesto do Partido Comunista”, Marx e Engels (1999, p. 44) vislumbram uma realidade na qual, no lugar da antiga ordem burguesa, com suas estratificações e antagonismos de classe, “surge uma associação onde o livre desenvolvimento de cada um é a condição do livre desenvolvimento de todos”. Presume-se que os sujeitos, tão logo alforriados das cadeias impostas pela divisão do trabalho, estariam livres para “hoje fazer uma coisa, amanhã outra, caçar de manhã, pescar na parte da tarde, cuidar do gado ao anoitecer, fazer crítica após as refeições, sem nunca me tornar caçador, pescador ou crítico” (MARX; ENGELS, 1998, p. 28-29).

Bobbio (1987), no entanto, revela que o engenhoso constructo marxiano para o fim do Estado não foi capaz de resistir às “duras réplicas da história”. Desse autor, provêm breves notas sobre uma outra forma de Estado, o socialista, visto por meio da ampla diferenciação entre os princípios proclamados e a constituição material que apresenta. Tendo em mente as interpretações polêmicas e reducionistas, pontua ele que a tônica do sistema é dada pelo Partido: “este príncipe coletivo detentor do poder político e do poder ideológico [...], um soberano cuja legitimidade deriva do fato de se considerar como único intérprete autêntico da doutrina” (BOBBIO, 1987, p. 120).

Conforme a crítica de Raymond Aron (2016), a incongruência primaz se fez na renovada esperança de fenecimento das classes e da estrutura estatal, ainda que, no plano concreto, se tenha visto cristalizar uma outra hierarquia. A face escatológica do regime é dada pelo conteúdo dogmático atribuído à ideologia⁷, razão da transfiguração do

⁷ Em outro trabalho, entretanto, Aron (2003) reitera a fecundidade do pensamento de Marx e de suas muitas interpretações filosóficas/sociológicas, para além daquilo que chamou de “marxismo da ortodoxia soviética”. Escreve ele, ao criticar essa visão específica, que “toda teoria que pretende tornar-se ideologia de movimento político, ou doutrina oficial de um Estado, deve prestar-se à simplificação para os simples e à sutileza para os sutis. [...] Cada um pode encontrar somente o que pretende” (ARON, 2003, p. 191).

partido em messias: “o salvador coletivo não se submete mais à história, ele a cria, ele constrói o socialismo e fabrica o futuro” (ARON, 2016, p. 293).

Se a agenda de transição ao socialismo fez surgir um Estado máximo, o resgate das abordagens firmadas na doutrina liberal quis ser a via de proposição de uma forma limitada ao poder estatal, um verdadeiro antípoda às aspirações marxianas e anarquistas. De fato, a reedição desse ideário no pós-guerra ocorreu no embalo das críticas liberais ao totalitarismo, assim conduzidas por nomes como Raymond Aron, Karl Popper, Friedrich Hayek, Norberto Bobbio, dentre outros. O princípio básico deriva do reconhecimento daqueles direitos e deveres que são naturais aos indivíduos, que versam sobre vida, liberdade, segurança; direitos fundamentais que o Estado, no mínimo das suas atribuições institucionais, deve resguardar.

Ainda que pregressa, a alusão liberista⁸ de um autor como Adam Smith (1996, p. 120) ilustra essa abordagem com propriedade: “sem qualquer intervenção da lei, os interesses e sentimentos privados das pessoas naturalmente as levam a dividir e distribuir o capital de cada sociedade entre todas as diversas aplicações nela efetuadas”; um constructo no qual as relações econômicas são fluentemente reguladas pela racionalidade espontânea dos indivíduos. Em termos ideais, compete ao Estado mínimo salvaguardar a livre circulação de ideias como meio de combate a toda ortodoxia, assim como o livre trânsito dos bens como forma de restrição aos protecionismos. Construir-se-á, como quer Hayek (1983, p. 15), uma via limitante aos privilégios concedidos pelo intervencionismo para uns em detrimento de outros, de sorte a fazer reduzir as “isenções que grupos e indivíduos podem conseguir, enquanto o resto da sociedade não é de todo livre”.

Bobbio (1987), no entanto, reconhece que esse molde institucional pertenceu muito mais a aspectos teóricos do que práticos. Na opinião de Harvey (2005), seria impossível pensar o contexto histórico

⁸ Para o ensaísta José Guilherme Merquior (2014), o termo liberista é circunscrito à liberdade econômica. Pela ótica desse conceito, a liberdade na esfera econômica é vista como base para as liberdades civil e política. No entanto, a reiterada celeuma que enfatiza a proximidade da filiação liberal da Escola de Chicago à ditadura do general Augusto Pinochet (1973-1990), no Chile, sugere a possibilidade de que um contexto de maior liberdade econômica conviva com a supressão das outras liberdades destacadas.

das relações capitalistas apartado de uma estrutura regulatória para o caráter anárquico da competição, ainda que o não Estado não seja uma aspiração definitiva do ideário liberal. As duras críticas dirigidas à prática de um Estado mínimo apontam para a aspiração de grupos detentores de poderio econômico que bradam a redução do arbítrio estatal, por mais que este tenha representado e continue a representar um esteio de importância primordial ao desenvolvimento das relações econômicas no seio do capitalismo. Muito retrata, segundo Arendt (2012, p. 470), a mesquinhez daqueles que exacerbam virtudes não incorporadas à sua própria conduta:

a filosofia política dos liberais segundo a qual a mera soma dos interesses individuais constitui o milagre do bem comum, parecia apenas uma racionalização da temeridade com que se atendia os interesses privados sem se atentar para o bem comum.

North (2000; 2018), além disso, lembra-nos de que o desenvolvimento de trocas econômicas cada vez mais complexas foi acompanhado de crescente importância da estrutura do Estado. Esse autor acentua o papel das instituições para a confecção dos estatutos relativos a direitos de propriedade e para o conjunto de normas que medeiam a complexa trama de trocas interpessoais típicas das modernas economias do ocidente. Nesses termos, para a geração de maior confiabilidade entre os atores que interagem entre si num jogo econômico permeado de incertezas, admite-se a figura “de um terceiro nas trocas, a saber, o Estado, que especifica os direitos de propriedade e aplica os contratos” (NORTH, 2000, p. 49, tradução nossa).

Reconhece North, de modo natural, mas não prosaico, que as estruturas formais e informais de tais arcabouços normativos estão distantes de compor um modelo perfeito, o que revela o entendimento de que a ascensão da atividade reguladora do Estado possa incitar uma desigual distribuição do poder coercitivo, assim conduzido em benefício dos atores mais proeminentes, a despeito da eficiente alocação dos incentivos: “dito de maneira simples, se o Estado detiver força coercitiva, aqueles que o administram irão usá-la em interesse próprio à custa do resto da sociedade” (NORTH, 2018, p. 108). A consequência indesejada, escreve Bobbio (1987, p. 123), deriva da instrumentalização

do aparato institucional por parte dos detentores do poder econômico, de forma que o Estado é convertido “num verdadeiro ‘braço secular’ da classe economicamente dominante”, evidenciando a difícil separação entre os poderes político e econômico.

Carnoy (1988), por sua vez, confere destaque às estratégias político-econômicas que compõem, em sua opinião, o fundamento para a compreensão das aceções divergentes acerca das formas e atribuições estatais. Nessa ótica, o problema da premente coação dos poderes político e econômico em associação fez emergir um itinerário de pensamento tanto comum aos socialismos utópico e científico quanto aos liberalismos. A síntese proposta por Bobbio (1987, p. 62) remete à ideia da “inevitável extinção do Estado ou ao menos a sua redução aos mínimos termos”, ainda que o caráter axiológico proposto para o alcance de uma situação de Estado mínimo ou mesmo de não Estado seja, como já pontuado, diametralmente oposto às mencionadas interpretações.

Simétricas às estratégias orquestradas pelo poder, o conluio entre corporações e Estado representa a garantia de resultados geográficos que não teriam ocorrido se tais relações não fossem postas em prática. Indica, para além das já mencionadas capacidades técnicas e organizacionais, a dimensão das teias políticas confeccionadas no contexto da emergência espaço-temporal do objeto em pauta. Aliás, se verdadeiramente efetivas, as vantagens táticas das grandes corporações são determinantes para o crescimento de suas prerrogativas econômicas e, em consequência, do seu poder político: “a organização torna possível à firma o aumento de tamanho; este é acompanhado pelo aumento de poder sobre os mercados, as atitudes da comunidade e o Estado” (GALBRAITH, 1975, p. 82).

O resultado negativo, adverte Markusen (2006), decorre da distorção de lógicas locais preestabelecidas pela indução de resultados geográficos determinados por grupos de interesse com base no favor estatal, o que atribui ainda mais força aos grandes conglomerados empresariais. Estes, como bem detecta Santos (2019, p. 476), derivam de longos processos de “concentração dos meios de produção e de centralização de capital, que ocorre, indubitavelmente, sob o apoio do Estado”.

No que é inerente às especificidades históricas e geográficas, cumpre registrar as relações entre Estado e corporações como parte

fundamental do conjunto das tramas político-econômicas concretas e factuais, um movimento dialético expresso nas estruturas espaciais submetidas à constante requalificação para o pleno atendimento dos anseios hegemônicos. A confluência dos poderes econômico e político, se vista sob o prisma do espaço geográfico, remete-nos à ideia do controle exercido por determinados atores sobre a amplitude da materialidade socioespacial.

Trata-se, na leitura proposta por Santos e Silveira (2011, p. 295), do cumprimento de ordens técnicas e políticas que confirmam um uso corporativo do território no qual os objetos técnicos e os lugares são hierarquizados por “algumas empresas [que] dispõem de maiores possibilidades para a utilização dos mesmos recursos territoriais”, de modo análogo aos apontamentos de Galbraith (1975). Ante tal perspectiva, os autores sugerem que o papel regulador das corporações sobre o conjunto dos objetos constitui premissa objetiva para a empiricização do ordenamento territorial de um país como o Brasil.

De fato, os atores mais proeminentes da economia exercem notória influência sobre o conjunto das políticas públicas destinadas ao ordenamento do território, donde derivam laços atados nos bastidores da cena político-institucional. Corrêa (1991) e Silva (1997; 2003), a respeito da dinâmica do território brasileiro, destacam que as corporações multilocalizadas emergiram como elementos precípuos do processo de integração da economia nacional.

Observou-se, no Brasil das décadas de 1960, 1970 e 1980, um extraordinário esforço de reestruturação dos padrões de acumulação sob a legitimidade do regime autoritário e do planejamento territorial via intervenção estatal. Tecnicamente instrumentalizado, o espaço tornou-se parte integral do mencionado processo, ao ser dotado de materialidades funcionalmente capazes de promover a integração nacional e a reprodução ampliada dos diversos capitais envolvidos. Mormente, a ação reguladora do Estado buscou o domínio dos fixos e fluxos econômicos, ao impor uma ordem espacial estreitamente ligada a uma racionalidade vinculada aos interesses de grandes grupos econômicos⁹.

⁹ Por óbvio, as conexões entre os capitais privados domésticos e o Estado brasileiro precedem o momento destacado. Em seu proeminente *Os donos do poder*, Raymundo Faoro já alertava para as tessituras político-econômicas confeccionadas no decurso

Com efeito, a integração nacional das estruturas produtivas via intervenção estatal estimulou o aparecimento de grandes corporações. Estas, explica Silva (2003, p. 14), “passaram a controlar uma rede hierarquizada de unidades produtivas e mercantis dispersas por várias cidades do território nacional num nítido processo de integração espacial”. Além do mais, o imperativo estatal buscou atribuir maior autonomia econômica e tecnológica ao país, por meio do fortalecimento de corporações nacionais atuantes em diversos segmentos.

Como salientam Brandão (1989), Guimarães (1990; 2010), Cleps Júnior (1998) e Bessa (2007), os investimentos públicos para a adequação das bases materiais fizeram-se sentir no Triângulo Mineiro, despertando potencialidades regionais conspícuas ao alargamento da reprodução dos capitais ali sediados. Cumpre registrar que a mencionada região esteve no foco das políticas de modernização da agricultura em áreas de Cerrado, num contexto de alinhamento das ações encaminhadas pelas esferas estadual e federal para a integração dos mercados. Tal movimento não prescindiu do exame e das solicitações dos grupos econômicos locais, de maneira que a cidade de Uberlândia (MG) se manteve como centro competente para absorver as solicitações tanto dos capitais de origem local quanto daqueles oriundos das escalas nacional e multinacional.

Dentre as corporações locais, destacamos o Grupo Algar, uma poderosa organização multifuncional e multilocalizada cujo espaço de atuação rompeu os limites do território nacional. Sua base operacional é composta pelos segmentos de serviços/suporte, turismo/*resorts*, agroalimentar e telecomunicações/TIC (tecnologia da informação e comunicação). A estrutura multidivisional do Grupo Algar, sobretudo no que pertence aos dois últimos setores citados, expressa a natureza das transformações arquitetadas pelos esforços de integração produtiva e financeira do território brasileiro. A atuação de seus precursores, eminentemente local até meados da década de 1950, passou por paulatinas reestruturações que resultaram no complexo edifício organizacional do presente. De fato, a atual configuração pouco remonta ao modesto

dos governos de Getúlio Vargas. Combinou-se, escreve o autor, “estatismo com privatismo, obedecendo este às diretrizes daquele, com compensações de seu estímulo e proteção” (FAORO, 2012, p. 623).

empreendimento iniciado pelo imigrante português Alexandrino Garcia em Uberlândia, no ano de 1930.

A perspectiva analítica de uma corporação em rede, tal como o Grupo Algar, ocorre por meio da apreciação das reações administrativas internas à empresa, das relações com os demais grupos políticos e econômicos, dos inúmeros laços de complementaridade e das inerentes interações espaciais derivadas dessa teia de circunstâncias estabelecidas em diversas escalas. Por essa razão, ocorre o resgate exploratório das diferentes abordagens acerca da consolidação do objeto, cujo escopo buscou associar os aspectos comportamentais à dimensão espacial e ao equilíbrio da acumulação de capitais em seu movimento de concentração-dispersão, o que não pode ser feito sem o efetivo uso das redes técnicas.

Tendo por base as premissas e os conceitos fixados até aqui, busca-se formular a hipótese do presente trabalho sedimentada no resgate das espacialidades do Grupo Algar mediante um conjunto ampliado de transformações atinentes à sociedade e ao território nacional. Tal tarefa requer, ademais, estabelecer como o arcabouço institucional brasileiro, com a combinação de recursos políticos e econômicos, afiançou a trajetória espaço-temporal em destaque. A expansão dos horizontes espaciais do Grupo Algar se deu por meio de um movimento coerente, explicativo e portador de uma geograficidade própria. Admitimos, portanto, que a ordem espacial em destaque esteve alinhada a aspectos político-institucionais resultantes do acúmulo de acordos e decisões de diferentes magnitudes, mas que testificam o caráter relacional firmado entre as elites política e econômica.

2

Gênese espaço-temporal

No propósito de uma periodização espaço-temporal acerca da evolução funcional e espacial de uma grande corporação, faz-se necessário o exame das mudanças que inauguraram novas relações e interdependências à escala do lugar como um fator explicativo de causa e efeito. Os vetores que induzem as transformações, quando postos à interpretação dos indivíduos, são, assim, geograficamente valorados nos lugares.

O presente capítulo ambiciona pontuar aspectos da formação socioespacial do Triângulo Mineiro que foram importantes para o início das atividades do Grupo Algar. Para tanto, delineamos o feixe de mudanças de ordem técnica e funcional anunciadas ao contexto triangular ao longo das primeiras décadas do século XX, o princípio das atividades empreendedoras dos atores em tela e a diversificação funcional prenunciada no decurso da década de 1940. Ademais, com base no contingenciamento das demandas internas e externas ao lugar, intentamos estabelecer uma primeira espacialidade para a dinâmica têmporo-espacial do mencionado conglomerado empresarial.

Eventos e relações num contexto socioespacial em transformação

Buscando organizar um arcabouço teórico acerca dos fatores objetivos que foram responsáveis pela emergência da grande corporação estadunidense, Alfred Chandler (1959) reconhece a importância intrínseca às mudanças conjunturais como ponto de partida para o estabelecimento de um itinerário de pesquisa. Caros ao escrutínio historiográfico, os fatores pelos quais as mudanças se deram em dado

momento e de dada maneira são pontuados por Chandler, assim como o impacto desses fatores sobre o comportamento dos atores com as novas necessidades geradas. Isso lança luz à maneira pela qual as transformações em marcha foram assimiladas.

No contexto estadunidense, as mudanças destacadas por Chandler para a consolidação das corporações de magnitude nacional estiveram alinhadas ao concurso de “forças dinâmicas” relacionadas

à expansão demográfica para o oeste; à construção e a inauguração da rede ferroviária nacional, ao desenvolvimento de um mercado nacional crescentemente urbano; à utilização de novas fontes de energia, ao motor de explosão e à eletricidade na indústria e transportes; e à aplicação sistemática das ciências mediante atividades de pesquisa e desenvolvimento (CHANDLER, 1959 [1998], p. 36).

Destarte, uma leitura geográfica atinente a mudanças inauguradas por um outro feixe de relações remete-nos a noções que se aplicam de forma profícua ao exame das transformações que desejamos pontuar. Ao tratar do conceito de formação socioespacial, Milton Santos (1977; 2012) propõe que os recursos, entendidos como as diversas potencialidades disponibilizadas às organizações da sociedade, sejam mensurados por meio da significação que lhes é atribuída nos lugares onde de fato se efetivam. Sejam naturais, oriundos do engenho humano ou mesmo arquitetados como ideia, os recursos, uma vez difundidos e geograficamente valorados pelas ações daqueles que os recebem nos lugares, acabam por promover diferenciações espaço-temporais cumulativas e perceptíveis no nível da paisagem.

No lugar, impõe-se um movimento de superposição de divisões do trabalho ante fazeres antigos, uma dinâmica transformadora que, além de instituir novos objetos, renova os pretéritos em substância, valor e conteúdo, derivando temporalidades, ritmos e particularidades que consubstanciam uma formação socioespacial na qual “diversos tempos concorrentes trabalham conjuntamente e todos recobram sua completa significação a partir desse funcionamento e dessa existência conjunta” (SANTOS, 2012, p. 136). Trata-se de um rearranjo contínuo e delineado pelo entrecchoque de lógicas externas e internas ao contexto regional, de modo que as últimas são contingenciadas pela manifestação de novas forças.

As mudanças passam pela percepção dos habitantes do lugar, o repositório final de tramas conjecturadas para escalas muito mais amplas. Nessa ótica, faz-se necessário o conhecimento acerca do conjunto das elites e da teia de relações mantidas com os grupos detentores do poder político, assim como o “seu caráter aberto ou fechado, ou seja, a forma de recrutamento de seus membros e o conseqüente processo de mobilidade social”, tal como salienta Bottomore (1965, p. 15). Seguindo a sugestão de Castilho (2016), demanda-se uma análise pormenorizada dos contextos, uma vez que as mudanças não se estabelecem de modo uníssono, guardando variações e peculiaridades têmporo-espaciais.

A partir da última década do século XIX, o Triângulo Mineiro¹ conheceu transformações de ordem técnica e organizacional que alteraram relações pretéritas e introduziram novos elementos à sua dinâmica socioespacial. As mudanças que conferiram maior complexidade ao contexto regional triangulino mantiveram-se alinhadas a lógicas que se estabeleciam na escala do território nacional. Trata-se, grosso modo, do declínio da atividade mineradora, da expansão das monoculturas voltadas para exportação e do incremento de uma industrialização “balbuciente”, para tomar emprestada a expressão de Santos e Silveira (2011).

Os ventos de integração foram impulsionados pela economia paulista. As determinações, escreve Guimarães (1990, p. 41), “não se dão do Triângulo para São Paulo, mas sim, de São Paulo para o Brasil”, vista a diversificação produtiva verificada naquele estado e a extensão de suas demandas rumo a mercados, até então, pouco articulados às relações externas. No mesmo diapasão, Brandão (1989) registra que o Triângulo Mineiro pôde acumular larga experiência mercantil em função da privilegiada localização entre os estados de São Paulo e Goiás. Esse último, a despeito do impreciso “estigma da decadência”, tal como questiona Chaul (2010), enveredara, com o esgotamento do surto aurífero, num longo período de transição marcado pelo desenvolvimento e pela consolidação das atividades agropastoris.

O excedente gerado nas fazendas goianas se deparou, no limiar do século XX, com evidentes percalços ao seu escoamento. Até mesmo o

¹ Acerca do processo de ocupação do antigo Sertão da Farinha Podre, que compreendia a porção territorial situada entre os rios Paranaíba e Grande, ver Lourenço (2005), Bessa (2007) e outros.

gado, “uma mercadoria autotransportada, era prejudicada pelas dificuldades encontradas nas estradas e pontes”, como salienta Arrais (2016, p. 30). Diante da precariedade dos caminhos utilizados para o trânsito dos rebanhos, “o dissabor apoderava-se do boiadeiro, ao ver lotes de gado contaminados da febre aftosa, que, pela depreciação, morosidade no transporte e perda de unidades, atingiram profundamente os cálculos financeiros”, tal como registrou a elegante narrativa de Tito Teixeira (1970, p. 387).

Ainda que desigualmente instalado sobre o território, o aparelhamento das técnicas reticulares constituiu variável-chave para a dinamização de relações até então marcadas pela predominância de tempos lentos. De fato, as redes amenizaram os “obstáculos opostos ao trânsito num território como o nosso” (PRADO JÚNIOR, 1981, p. 78), ainda sob as contingências impostas pelo meio natural. Evidentemente, esse movimento de racionalização do espaço por meio da técnica não prescindiu do exame dos grupos locais em emergência, que conferiram expressão política aos sistemas reticulares em difusão.

No contexto socioespacial triangulino, a sucessão dos eventos relacionados à estruturação de um novo padrão técnico pode ser vista como resultante da contingência entre lógicas internas e externas. Houve o adensamento relativo aos sistemas técnicos das redes ferroviárias e das estradas de rodagem, à produção e distribuição de energia elétrica, e aos serviços telegráficos e de comunicação. Tais acréscimos conferiram volume e substância às interações espaciais e à economia do Triângulo Mineiro, sobretudo influenciada pelas demandas sediadas em São Paulo, cuja não suficiência requeria constante importação de excedentes agrícolas *in natura* ou já beneficiados.

Segundo dados do *Anuário Estatístico do Brasil* publicado em 1917, o estado de São Paulo abrigava, em 1890, 1.384.753 habitantes, número elevado a 3.455.030 em 1912 (BRASIL, 1917). O incremento populacional da ordem de 40%, alcançado num curto período, expõe o potencial de um mercado em franca expansão e que demandava crescente importação de gêneros alimentícios básicos. Nas palavras de Brandão (1989, p. 72), a economia cafeeira “encarregou-se de buscar, fora de suas fronteiras geográficas, um dos componentes fundamentais da cesta de consumo de seus trabalhadores: os cereais e, em menor grau, a carne bovina”.

É nesse contexto que os trilhos da Companhia Mogiana de Estradas de Ferro adentraram o território triangulino rumo ao estado de Goiás. Primeiro, em Uberaba (1888), depois, em Uberabinha (1895) e Araguari (1896), a ferrovia contribuiu para a paulatina derrocada das antigas e lentas práticas de locomoção, impondo uma nova racionalidade ao espaço. As tropas de mulas e os carros de boi, escreve Lourenço (2007, p. 145), possuíam “um teto tecnológico que impunha um limite à dinâmica dos fluxos, rompido com a revolução ferroviária”, adensamento técnico que se fez necessário mediante as mudanças de ordem econômica efetivadas para além das relações preexistentes no lugar.

A passagem dos trilhos constituiu importante impulso para as transformações atinentes à economia regional, diversificada pela expansão das indústrias de beneficiamento, das atividades agropastoris e do escoamento de víveres, dos armazéns atacadistas e da dinâmica populacional, incrementada pelo fluxo imigratório. Endereçados ao pujante mercado paulista, os excedentes produzidos em vastas áreas do Centro-Oeste eram enviados para o Triângulo e ali reelaborados, de modo que seus principais centros urbanos tiveram a condição de entreposto comercial reforçada.

Ante tal realidade, ocorreu a ascensão de uma proeminente elite mercantil, “que toma consciência de si própria e dos seus interesses, reivindicando, frequentemente, benesses ao Governo”, salientam Freitas e Sampaio (1985, p. 29). Nessa ótica, é necessário frisar que a salvaguarda estatal esteve presente no que concerne à passagem dos trilhos pelo Triângulo Mineiro. Ainda que não existisse abono previamente fixado de contrapartida percentual sobre o capital aplicado ao ramal instalado em solo triangulino, a Lei Provincial nº 18, de 21 de março de 1872, garantia a remuneração mínima de 7% sobre o montante aplicado e concessão por um período de noventa anos ao trecho paulista.

É nítida a importância da ferrovia para o deslocamento da produção agrícola, com destaque para os cereais (tabela 1). Partindo do ramal da Mogiana que ligava os centros triangulinos de Uberaba, Uberlândia e Araguari, foram transportados, a partir das referidas cidades, 7.442.053 quilos de cereais, dos quais 52,8% partiram de Araguari, número que expressa a emergência comercial do mencionado centro.

Tabela 1 – Triângulo Mineiro: exportações pela Companhia Mogiana de Estradas de Ferro, 1907 (valores em kg)

Municípios	Cereais	Açúcar	Aguardente	Fumo
Araguari	3.930.017	4.784	550	29.151
Uberaba	1.862.321	73.438	73.934	17.461
Uberlândia	1.649.715	8.511	25.975	12.440
Total	7.442.053	86.733	99.909	59.052

Fonte: Adaptado de Freitas e Sampaio (1985). Organizada pelo autor.

Bessa (2007, p. 116) nos lembra de que Araguari, na condição de ponta de trilhos, “passou a assumir funções de entreposto comercial com seu entorno imediato e com o sudeste de Goiás”, logrando vantagens por ser o ponto terminal da Mogiana no Triângulo. Não o suficiente, diga-se de passagem, para questionar a primazia de Uberaba no que concernia à hierarquia urbana regional em evidência nas primeiras décadas do século XX. Com efeito, Uberaba fortaleceu-se, em período pretérito ao advento das estradas de ferro, como ponto de passagem obrigatório dos fluxos mercantis oriundos de vastas porções ao norte e oeste. Ademais, sua elite exerceu pioneirismo na importação e na criação do gado zebu, que, com a difusão de inovações propiciada pela ferrovia, passou a adotar técnicas mais sofisticadas na pecuária (LOURENÇO, 2007).

Ainda que beneficiada pela ferrovia, Uberlândia não se projetou, num primeiro momento, como força polarizadora no contexto regional, por estar localizada entre Araguari, cidade ponta de trilhos, e Uberaba, o antigo entreposto. Entretanto, essa realidade começou a mudar com o advento das estradas de rodagem e com a possibilidade de um alinhamento rodoferroviário, que se deu em benefício de Uberlândia. Ao alargar as interações espaciais e as possibilidades para o comércio, as estradas ganharam importância como uma modalidade mais flexível de deslocamento, quando comparadas à rigidez dos trilhos e das estações. Inaugurada em novembro de 1909, a icônica ponte Afonso Pena, construída sobre o rio Paranaíba pelo governo federal, promoveu a ligação ao sudoeste de Goiás.

Coube à Companhia Mineira de Auto Viação Intermunicipal (Cmavi), organizada em 1912 por iniciativa de Fernando Vilela, reco-

nhecido empreendedor radicado em Uberlândia, a reunião dos capitais de origem privada a serem usados na ligação dessa cidade à ponte Afonso Pena. O itinerário contemplava a localidade de Xapetuba (com extensão para Tupaciguara), e as pequenas Monte Alegre e Santa Rita do Paranaíba (atual Araporã). Tratou-se da conjugação de ações do poder público e dos empreendedores locais, que fizeram ampliar a influência de Uberlândia sobre o norte triangulino, o sudoeste goiano e o sudeste mato-grossense em seu próprio benefício, por meio de concessão atribuída pelo governo estadual.

No que pertence aos dados do *Anuário Estatístico de Minas Gerais* (1929), a Cmavi mantinha, em dezembro de 1923, serviços de transporte de cargas e passageiros por veículos automóveis baseados em três itinerários: Uberlândia – Xapetuba – Monte Alegre – Avanti-guara (Canápolis), com oito veículos de passageiros e quatro de carga; Uberlândia – Xapetuba – Tupaciguara, com seis veículos de passageiros e dois de carga; e Uberlândia – Avanti-guara (Canápolis) – Santa Rita do Paranaíba (Araporã), com seis veículos de passageiros e dois de carga. Eram, ao todo, 28 veículos operados pela mencionada empresa (ANUÁRIO, 1929).

A título de comparação, o estado de Minas Gerais possuía, em 1923, 42 empresas privadas que prestavam serviços de transportes de cargas e passageiros (ANUÁRIO, 1929). Juntas, essas pequenas empresas possuíam uma frota de 224 veículos distribuídos entre as duas modalidades mencionadas. Com efeito, os carros operados pela Cmavi correspondiam, naquele ano, a 12,5% do total de veículos aferido no universo das companhias particulares que atuavam no estado, o que reforça a importância do estabelecimento das estradas de rodagem para as atividades econômicas sediadas em Uberlândia.

Bessa (2007) esclarece que, embora o traçado das estradas de rodagem tivesse como premissa interligar as áreas não atendidas pela ferrovia, a possibilidade de estabelecer complementaridade entre rodovia e ferrovia movimentou as forças políticas e econômicas sediadas em Uberlândia. Como resultado do ordenamento político-econômico, “o elevado grau de complementaridade obtido, nesse momento, entre a rodovia e a ferrovia foi decisivo para ampliar a importância regional de Uberlândia” (BESSA, 2007, p. 123). A articulação modal ancorada no

binômio rodovia-ferrovia afiançou, para Uberlândia, larga apropriação dos excedentes gerados. Com efeito, esse aspecto multimodal constituiu, ao mencionado centro urbano, notório fator divergente ante os demais núcleos triangulinos², permitindo que sua influência aumentasse sobre o contexto regional.

Os produtos manufaturados provenientes de São Paulo seguiam pela Mogiana até Uberlândia e, a partir daí, contavam com uma distribuição mais flexível possibilitada pelos caminhões. Como sugerem Elias *et al.* (2010), uma relação de confiança foi estabelecida entre atacadistas e motoristas, de forma que as estradas de rodagem concorreram para a densificação dos fluxos mercantis. Se, por um lado, a associação entre atacadistas e motoristas esteve baseada na distribuição dos produtos oriundos da indústria paulista; por outro, significou suporte indispensável para a drenagem dos excedentes agropastoris que movimentavam as casas de beneficiamento uberlandenses.

Tal como registra Guimarães (1990), ligaram-se, às estradas construídas por Fernando Vilela, outros três empreendimentos rodoviários importantes para sedimentar a influência regional de Uberlândia. Eram eles uma empresa automobilística sediada em Morrinhos (GO), com ligações desta cidade a Goiatuba, Piracanjuba e Caldas Novas; outra, de propriedade de Pedro Salazar Pessoa, ligando as rodovias do Triângulo ao oeste goiano e às divisas do Mato Grosso; e uma terceira, responsável por articular os trechos triangulinos ao sudoeste goiano, conectando Itumbiara, Rio Verde, Jataí e Mineiros. Nas palavras de Freitas e Sampaio (1985, p. 28), as ações da Cia Mineira de Autoviação Intermunicipal representaram um verdadeiro elo que ligava a Mogiana, pela estação de Uberlândia, à ponte Afonso Pena, além de construir rodovias que “funcionavam como afluentes da estrada de ferro, assegurando o escoamento de produtos e o transporte de passageiros intra-regionalmente entre 32 localidades e, inter-regionamente entre 24 de Goiás e 18 do resto de Minas”.

Não obstante a importância exercida pela expansão das estradas de rodagem para a praça mercantil uberlandense, é necessário pontuar

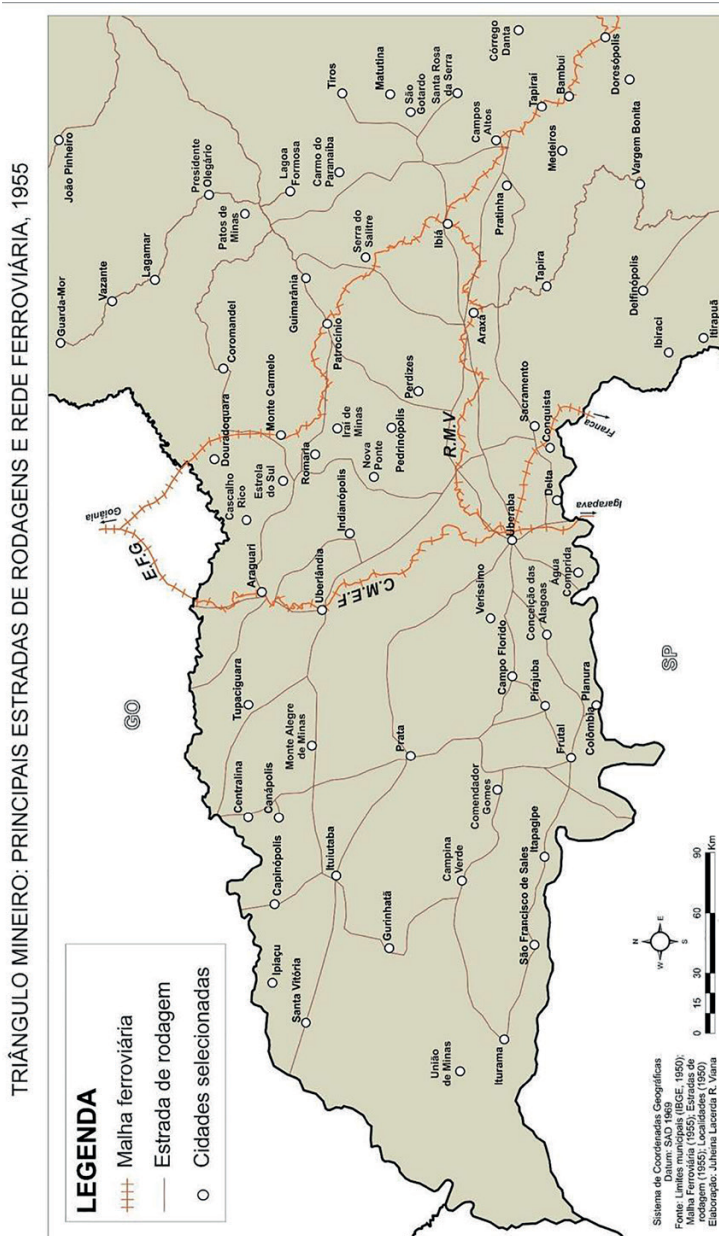
² Em sua contribuição ao estudo da rede urbana triangulina, Bessa (2007) aborda os elementos responsáveis por um movimento de convergência-divergência entre Uberaba e Uberlândia.

que essas vias eram sobremodo incipientes. Por ocasião do período chuvoso, acumulavam muitos atoleiros e, no tempo de estiagem, eram tomadas por buracos e poeira sem fim. Sobre os córregos e pequenos rios, eram improvisadas pontes rudimentares, não raro reparadas pelos próprios motoristas, que carregavam em suas tralhas as ferramentas necessárias para essa finalidade. Pela extensão daquelas estradas, do norte triangulino rumo ao sul do Mato Grosso, passando pelo sudoeste goiano, eram raras as instalações de apoio aos motoristas, como postos, pensões, oficinas mecânicas e borracharias. Por vezes, os motoristas abriam passagem pelos parques caminhos antigos, à medida que os comboios de uns poucos caminhões tornavam mais vívida a circulação por aqueles rincões. No decurso da primeira metade do século XX houve incremento das infraestruturas relativas aos transportes no Triângulo Mineiro (figura 1).

Os acréscimos mencionados representaram aportes indispensáveis para a consolidação dos circuitos do comércio, da indústria de beneficiamento e da agropecuária. A gradativa ampliação do leque de mercadorias transportadas contribuiu para a expansão das firmas beneficiadoras de grãos e das charqueadas, que acabaram por agregar novas funções aos núcleos urbanos triangulinos. Segundo dados do *Atlas chorographico municipal* (1923), em 1920, os três principais núcleos urbanos do Triângulo – Uberaba, Araguari e Uberlândia – possuíam, respectivamente, 400, 160 e 92 estabelecimentos comerciais. Uberaba ostentava 41 indústrias; Araguari, 14; e Uberlândia, por sua vez, contava com 11 estabelecimentos industriais, um contexto marcado pela eferescência de incipientes firmas familiares.

Os estabelecimentos industriais aferidos empregavam um contingente laboral de 487 trabalhadores em Uberaba, 152 em Araguari e 69 em Uberlândia, de modo que o montante da produção industrial era da ordem de 2:171\$300, 885\$000 e 742\$000 contos de réis, respectivamente, para Uberaba, Araguari e Uberlândia (ATLAS, 1923). Predominavam, nas três cidades em pauta, charqueadas, beneficiadoras de arroz, fábricas de calçados, bebidas, tecidos, dentre outras; indústrias especializadas no processamento dos excedentes locais ou oriundos das áreas de influência.

Figura 1 – Triângulo Mineiro: rede ferroviária e principais estradas de rodagem, 1955



Fonte: IBGE, 1950

No Triângulo Mineiro, a instalação dos equipamentos de produção e de distribuição de energia elétrica se fez, inicialmente, por iniciativa dos representantes dos capitais locais. Esses esforços eram requeridos na medida em que os entraves impostos pela ausência de eletrificação impunham limites à efervescência econômica dos principais centros da região. Eram, como comum à época, em todo o país, sistemas independentes e isolados, que atendiam notadamente a demandas localizadas e norteadas por prerrogativas contratuais firmadas entre atores privados e autoridades municipais. Como indicam Santos e Silveira (2011, p. 38-39), o surto inicial da eletrificação no Brasil realizou-se por “uma multiplicidade de sistemas técnicos, independentes e abastecedores de suas áreas contíguas”, com uma multiplicidade de empresas responsáveis por sua administração.

Em 1905, foi criada a Empresa de Força e Luz em Uberaba, que começou a disponibilizar energia elétrica para esse município, com capacidade inicial de 400 hp. Segundo Brandão (1989), a potência inicial foi aumentada em 280 hp, por meio da disponibilização de um motor a diesel e da instalação de uma pequena hidrelétrica no rio Cassu. Em Uberlândia, a Companhia de Força e Luz, tal como assinala Teixeira (1970), foi organizada em dezembro de 1909 pela empresa Carneiro & Irmãos. Assim, foram inaugurados os serviços de produção e de distribuição de energia elétrica na mencionada cidade, com potência inicial 1.400 hp.

Antes, em 1908, a Câmara Municipal de Uberlândia concedeu o privilégio de fornecimento de energia elétrica à Carneiro & Irmãos pelo período de 25 anos. No que se refere ao Triângulo Mineiro, Brandão (1989) pontua que as pequenas empresas de eletricidade entregavam, em 1920, um total de 4.467 hp destinados à iluminação pública e ao trabalho das máquinas processadoras de grãos. No que tange aos dados do censo de 1920, o estado de Minas Gerais possuía um total de 84 usinas instaladas, que geravam uma potência de 53.893 hp (BRASIL, 1927).

No que concerne ao aparelhamento das redes de comunicação e difusão de informações, os três principais núcleos urbanos triangulares contavam, em 1925, com estações postais dos Correios, além dos serviços telegráficos ligados à Mogiana e à rede Telégrafo Nacional.

Como exposto pelo *Anuário Estatístico de Minas Gerais* (1929), Uberlândia possuía três estações postais dos Correios; Araguari, duas; e Uberaba sustentava um total de sete unidades postais. Por sua vez, a rede Telégrafo Nacional possuía uma estação instalada em cada uma das três cidades mencionadas, uma vez que a rede telegráfica administrada pela Mogiana possuía quatro estações em Uberlândia, seis em Araguari e 17 em Uberaba (ANUÁRIO, 1929). À expansão dos sistemas técnicos das telecomunicações será dada, posteriormente, atenção pormenorizada. No Triângulo Mineiro, a estruturação desses serviços possui importância fundamental ao escopo funcional e espacial do Grupo Algar.

O primeiro quartel do século XX foi caracterizado por significativas transformações de ordem técnica e organizacional, que atribuíram maior complexidade à ordem socioespacial triangulina. Intensificadas pela instalação dos sistemas técnico-reticulares, as interações espaciais possibilitaram a emergência de especializações produtivas e deram energia para novas funcionalidades que se impuseram às antigas formas de organização do trabalho. Os eventos responsáveis pela reformulação dos padrões espaciais em nível regional foram, sobretudo, percebidos pelos habitantes do lugar, não prescindindo de exame e de contingenciamento. Daí a emergência de complementaridades tensionadas entre as ações dos governos e dos atores econômicos locais, com crescente delineamento das primeiras em razão das demandas dos segundos.

Esboçava-se, no Triângulo Mineiro, uma conjuntura favorável à difusão de inovações e ao incremento de atividades eminentemente urbanas, o que aguçava o imaginário de negociantes e mascates, ávidos por investimentos que proporcionassem retornos crescentes. Mormente, acentuava-se a percepção acerca das necessidades e oportunidades geradas pelo novo feixe de relações, fazendo alterar os comportamentos. Grosso modo, esse recorte têmporo-espacial de mudanças técnicas e funcionais, com base no entrelace de solicitações horizontais e verticais, abrigou as primeiras ações empreendedoras da família Garcia. A instalação de uma modesta máquina de beneficiamento de arroz, nos idos de 1930, decretou o início módico do que veio a ser o atual Grupo Algar.

Empreendedorismo e captação inicial de recursos

Fruto de uma conjuntura mais ampla, o ensejo das mudanças anunciadas ao Triângulo Mineiro ganhava volume à medida que as condições para a circulação eram ampliadas. O advento das ferrovias, das estradas de rodagem e dos meios de comunicação representou incontestemente elemento para a racionalização do território. No lastro das transformações ajuizadas pelos sistemas reticulares, um novo feixe de relações de trabalho, de comportamentos e de nuances culturais foi percebido pelos habitantes das regiões impactadas pelo adensamento técnico.

Tornando-se mais complexo e demandante de diversas especialidades, o mercado de trabalho foi transformado pelo incremento urbano-industrial e pela rápida difusão das redes técnicas verificados no limiar do século XX. A esse respeito, Castilho (2016) pontua que a malha ferroviária em ascensão demandou o aporte de profissionais qualificados, semiquilificados e, especialmente, de trabalhadores não qualificados, esses últimos alocados nas frentes de expansão das ferrovias e submetidos às penúrias da labuta exaustiva, das parcas condições sanitárias e de habitação verificadas nas pontas de avanço dos trilhos.

Esse quadro de mudanças de ordem técnica, laboral, política e cultural foi marcado por expressiva chegada de imigrantes, a maior parte oriunda do Velho Mundo. Os dados do Anuário Estatístico do Brasil para o ano de 1936 registram a entrada de 4.012.642 estrangeiros entre os anos de 1886 a 1935. Desse contingente, 1.149.502 eram portugueses, o que representa 28,6% do total de imigrantes anotados no período em pauta, quantitativo superado só pelo fluxo de italianos que aportaram no país: 1.373.702, ou 34,2% do total de estrangeiros aferido no intervalo assinalado (ANUÁRIO, 1936).

Em meio à multidão de portugueses que buscava trabalho e melhores condições de vida no Brasil, estava José Alves Garcia. Chegara em 1914, vindo de uma pequena vila chamada Lapa do Lobo, situada no distrito português de Viseu, distante 275 km de Lisboa. Como tantos europeus que aportaram no Brasil, José Garcia, de origem modesta e vinculada ao trato da terra, viera para trabalhar nas ferrovias. Logo conseguiu emprego na Companhia Mogiana de Estradas de Ferro e,

desta forma, instalou-se em Uberlândia. Posteriormente, foi trabalhar numa pequena cerealista de um parente português.

José Garcia deixou em Portugal a esposa, Josefina da Cruz, que trabalhava nas propriedades rurais das cercanias daquela vila portuguesa para sustentar os quatro filhos do casal. Destes, o mais velho era Alexandrino Garcia, nascido em 1907. Ao término da Primeira Guerra Mundial (1914-1918), consta que o homem, em meio a dificuldades financeiras e problemas de saúde, regressou a Portugal para que a família o acompanhasse ao Brasil. Partiram de lá em novembro de 1919 rumo ao remoto Triângulo Mineiro. Após a chegada ao porto de Santos, a família Garcia subiu até São Paulo e, de lá, foi para Campinas, donde embarcou na Mogiana com destino a Uberlândia, não antes de passar por Franca, Sacramento, Uberaba e pelas muitas estações ferroviárias instaladas pelo itinerário.

O cronista Antônio Pereira da Silva (1993) registrou, numa biografia autorizada de Alexandrino Garcia, que José Garcia e sua família chegaram a Uberlândia no dia de Natal do ano de 1919, debaixo de chuva. A percepção inicial daqueles portugueses acerca da distante cidade triangulina foi assim descrita: “da estação até o Fundinho [bairro central] eram umas ruas esburacadas, enlameadas, cortando um cerrado com casas esparsas. [...] A tristeza daquelas ruas sob a chuva punha em tudo um jeito cinza, de chumbo” (SILVA, 1993, p. 13).

Após a fixação dos familiares, José Garcia começou a trabalhar com uma carroça, fazendo pequenos fretes de mercadorias que chegavam da Mogiana e eram distribuídas pelo comércio da cidade. Josefina, sua esposa, conduzia uma chácara que arrendaram nas extremidades do Fundinho, onde produzia e vendia hortaliças. Posteriormente, conseguiram parcelar a aquisição de uma chácara própria, localizada nas proximidades do córrego Cajubá (atual avenida Getúlio Vargas), dando continuidade à comercialização do que ali produziam. Alexandrino Garcia, o filho mais velho daquele casal de portugueses, mantivera diversos trabalhos, dentre os quais o de ferreiro, o de motorista e o de mecânico dos caminhões que trafegavam pelas estradas construídas por iniciativa de Fernando Vilela. A habilidade com as máquinas proporcionou-lhe o encargo de maquinista em algumas das beneficiadoras de grãos instaladas na cidade, agregando a experiência necessária

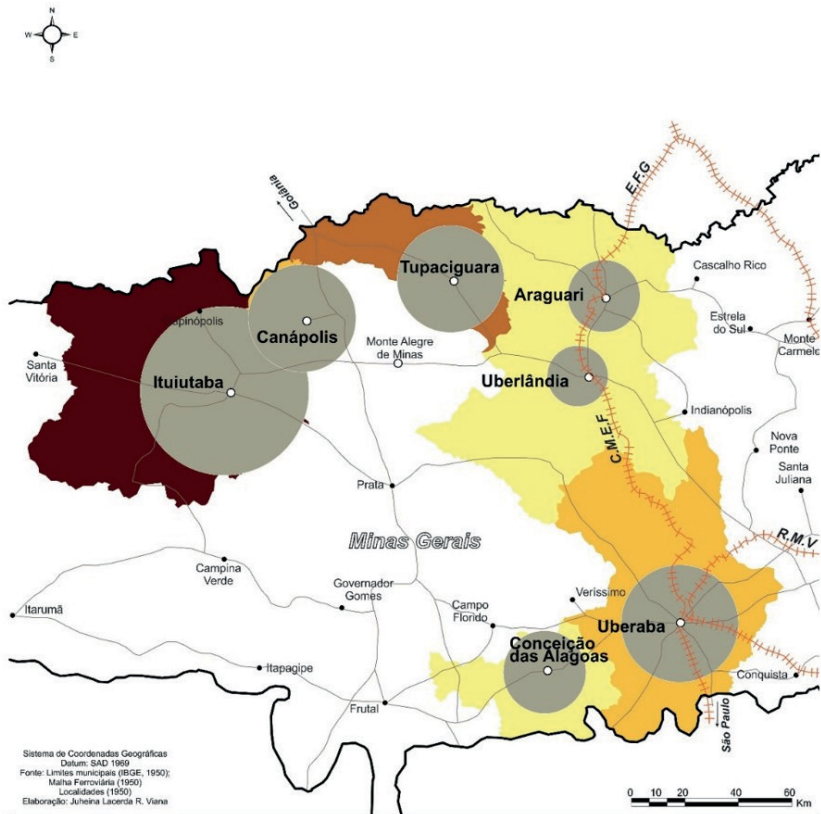
para a atividade que representaria o seu ingresso como empreendedor.

Após breve passagem por Jataí (GO), cidade na qual trabalhou como mecânico e operador de máquina cerealista, Alexandrino Garcia, já casado, decidiu regressar para Uberlândia em meados do ano de 1929. Tratava-se da primeira gravidez de sua esposa, Maria Silva Garcia. Nesse tempo, José Garcia conseguira reunir um capital mínimo para a aquisição, em sociedade, de uma máquina beneficiadora de arroz. Logo em seguida, admitiu Alexandrino como sócio, para, assim, fundarem a José Alves Garcia & Filhos, razão social da primeira firma dos Garcia em Uberlândia, inaugurada em algum momento entre os anos de 1929 e 1930. Posteriormente, a fabriqueta passou a ser denominada Alexandrino Garcia & Irmãos, uma firma tipicamente familiar, muito próxima aos modelos de origem neoclássica.

Pragmático no trato do empreendimento, munido de reconhecida disciplina laboral unida a certa rispidez no que pertencia à pontual execução das tarefas, Alexandrino Garcia dedicava-se tanto à incipiente administração da pequena cerealista quanto às atividades de chão de fábrica, operando e prestando assistência técnica à máquina beneficiadora e ao caminhãozinho que utilizavam para o transporte da produção, que era despachada pela Mogiana. Práticas similares ao referido por Marshall (1996, p. 332) acerca da administração da firma incipiente: “o olho do patrão está em toda parte; seus contramestres e operários não se esquivam às obrigações, a responsabilidade não se divide, não há vaivém de ordens mal compreendidas de um departamento para o outro”. É possível mensurar a potencialidade daquele primeiro empreendimento e perceber a importância da produção dos cereais para o contexto regional do Triângulo no início dos anos 1950 (figura 2).

Acerca do incremento técnico utilizado na produção de arroz no contexto regional em destaque, Guimarães (1990) salienta que as lavouras contavam com baixo teto tecnológico até meados da segunda metade da década de 1920, quando da chegada das primeiras famílias japonesas ao Triângulo. A partir daí, “desenvolveram-se grandes lavouras de arroz pelo sistema mecânico [...], sob os auspícios do capital comercial, valorizavam-se as melhores terras” (GUIMARÃES, 1990, p. 71), intensificando a ocupação de áreas adjacentes à bacia do Paranaíba.

Figura 2 – Triângulo Mineiro: quantitativo da produção (kg) e valores (Cr\$) referentes ao arroz com casca por município, 1951



LEGENDA

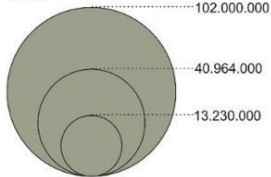
Quantidade

- 8.820.000 - 12.240.000
- 24.600.000 - 29.218.800
- 35.112.000
- 72.000.000

Convenções

- +++ Malha ferroviária
- Estrada de rodagem
- Cidades selecionadas
- Demais cidades

Valor



Localização da área de estudo



Fonte: ANUÁRIO, 1953.

Guimarães (2010) reforça que a projeção regional dos principais núcleos triangulinos deve ser entendida para além do desempenho das atividades primárias, ao passo que o capital comercial incorporou, sob as suas demandas, as áreas mais produtivas. Assim, “os núcleos urbanos com economias mais prósperas não necessariamente são aqueles com o setor agropecuário mais dinâmico e produtivo” (GUIMARÃES, 2010, p. 163). Com efeito, a força polarizadora de Uberlândia no contexto regional ratifica tal argumento. A própria atividade primacial dos precursores do Grupo Algar esteve baseada no beneficiamento e na comercialização do arroz processado, e não na produção agrícola do cereal.

Além do mais, ainda que Tupaciguara tenha produzido um quantitativo de arroz em casca quase 300% superior ao registrado por Uberlândia em 1951, esse último centro possuía, respectivamente, oito e seis vezes mais estabelecimentos de comércio e indústria em 1950 quando comparado àquele (ANUÁRIO, 1951). Ressalta-se, desse modo, a pujança do comércio e do processamento dos víveres para a apropriação dos excedentes regionais, com forte influência do controle dos fluxos mercantis e, sobretudo, da acumulação dos capitais que possibilitavam maior diferenciação funcional aos núcleos urbanos.

É bom frisar que os municípios produtores de arroz destacados eram ligados a Uberlândia pelas estradas construídas pela Cia Mineira de Auto Viação, assim facilitando a drenagem dos grãos que movimentavam as cerealistas uberlandenses, tal como a Alexandrino Garcia & Irmãos. Pela Mogiana, era realizado o despacho de parte da produção de arroz beneficiado, principalmente endereçado ao sequeioso mercado paulista, dando-nos uma simplificada acepção das interações socioespaciais orientadas por aquela atividade inicial, sobretudo caracterizadas pela predominância da contiguidade espacial típica de horizontalidades, com evidente entrelace dos capitais rural e urbano. Um mercado em expansão, associado ao adensamento das técnicas reticulares sobre o espaço em favor da circulação, constituiu condição precípua para a consolidação das atividades iniciais da família Garcia.

Diante de tal realidade, importa analisar o delineamento do arbítrio dos atores no contexto têmporo-espacial em evidência. Um dos resultados da ação, escreve Santos (2012, p. 78), “é, pois, alterar, mo-

dificar a situação em que se insere”. Como conduta intencional convertida em força motriz, a ação transforma tanto o emissário como o próprio meio. É, na opinião de Markusen (2005), elemento precípua das mudanças que alteram o conteúdo das economias regionais.

No concurso das ações, das práticas e dos aspectos comportamentais, o perfil laboral e a austeridade com que os Garcia tratavam o excedente econômico possibilitaram o arranjo das condições mínimas para a consolidação da atividade que permitiu uma maximização inicial dos lucros. Tal reunião de precondições, evidentemente, não se deu somente à luz do pragmatismo dos empreendedores e de suas potenciais virtudes laborais, austeras e de reaplicação ótima dos excedentes. Por óbvio, não prescindiram amiúde da incorporação de valores relacionados à força de trabalho empregada, um dado necessário à ampliação da produção, dos negócios e da acumulação.

Eram lançadas, dessa forma, as premissas da captação inicial dos recursos e da diversificação ulterior. Incipientes, essas práticas se deram como resposta a demandas e oportunidades eminentemente localizadas. Conforme os apontamentos de Santos (2012), tais ações respondiam à própria corporeidade dos indivíduos que as executavam, na medida em que eram intensamente vivenciadas por eles e por seu entorno imediato. Ainda que atinente ao curto horizonte funcional do beneficiamento do arroz, essa atividade primacial consubstanciou estratégias paulatinamente avolumadas em substância e escala de alcance espacial.

Os primórdios da diversificação funcional

Nas duas décadas ulteriores à fixação do primeiro empreendimento, foram substanciais os esforços de Alexandrino Garcia e familiares para a diversificação das suas atividades econômicas. À medida que a marcha das mudanças conferia maior complexidade às especializações produtivas regionais, tanto a divisão territorial do trabalho como o leque funcional dos empreendedores do lugar adquiriam novos delineamentos.

As modificações em curso se deram pela conjunção de ordens políticas e econômicas deflagradas pelas forças que culminaram na

chegada de Getúlio Vargas ao poder no ano de 1930, em presença das severas consequências da crise gerada pelo drástico recuo das exportações do café. Por seu turno, o mercado interno emergira como força dinâmica primaz para a economia nacional, renunciando a tendência de desvio de capitais de um para outro setor. As atividades do mercado interno, revela Furtado (2000, p. 220), “não somente cresciam impulsionadas por seus maiores lucros, mas ainda recebiam novo impulso ao atrair capitais que se formavam ou se desinvestiam no setor de exportação”.

No que se refere à dinâmica do território, a epopeia da diversificação dos investimentos reforçou São Paulo como o grande centro fabril do país, de modo que as solicitações conduzidas pela polarização industrial desse estado demandavam uma integração das estruturas produtivas nacionais mais efetiva. Mantendo estreita relação com o dinamismo econômico tributário de São Paulo, o Triângulo Mineiro, sob a égide da agropecuária, do beneficiamento dos víveres e do comércio, teve as suas bases industriais expandidas. Bessa (2007, p. 135) salienta que o incremento produtivo tinha como função básica ampliar os “excedentes comercializáveis da própria agricultura e, por outro lado, agregar renda ao comércio, fosse pela apropriação do excedente do campo ou em função da ampliação do consumo produtivo deste”. Tal dinamismo, obviamente, ocorria diante da possibilidade de absorção das economias externas geradas pelo mercado paulista.

A evolução é percebida através do alargamento das atividades relacionadas ao comércio e à indústria nos três principais centros triangulinos no período de 1920 a 1950 (tabela 2). Em realidade, a reprodução dos capitais se dava tanto na manutenção das atividades já estabelecidas como na diversificação funcional da base de geração dos excedentes econômicos. A consolidação dos circuitos regionais do comércio proporcionava a drenagem de rendas em escalas espaciais cada vez mais amplas, sobretudo em benefício das atividades sediadas em Uberlândia. Contudo, Guimarães (1990; 2010) e Bessa (2007) salientam que tal diversificação se deu de modo mais tímido do que no período anterior. Já no decurso da década de 1940, as bases infraestruturais, outrora edificadas, demonstravam sinais de insuficiência.

Tabela 2 – Triângulo Mineiro: evolução do número de estabelecimentos industriais e comerciais, 1920-1950

Municípios	Estabelecimentos industriais em 1920	Estabelecimentos industriais em 1950	Evolução 1920-1950	Estabelecimentos comerciais em 1920	Estabelecimentos comerciais em 1950	Evolução 1920-1950
Araguari	14	102	729%	160	356	223%
Uberaba	41	113	276%	400	513	128%
Uberlândia	11	181	1645%	92	490	533%

Fonte: ANUÁRIO, 1929, 1951. Organizado pelo autor.

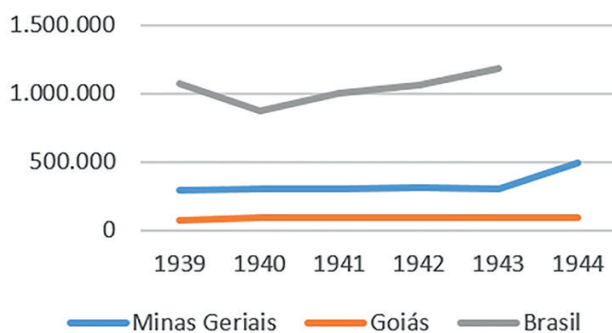
Com o incremento das atividades econômicas, Alexandrino Garcia, então ligado à UDN, investiu na aquisição do jornal *Correio de Uberlândia* no ano de 1940, em sociedade com outros udenistas e figuras notórias da cidade: Nicomedes Alves dos Santos, João Naves de Ávila e Valdir Melgaço Barbosa. Nesse mesmo ano, os irmãos Agenor e Alexandrino Garcia adquiriram um posto de combustíveis localizado na avenida Afonso Pena, dando início ao comércio de gasolina, querosene, autopeças e outros serviços automobilísticos.

É importante frisar que essas funções, ainda que consubstanciadas por seu reduzido alcance espacial, foram fortemente influenciadas por eventos que se davam num contexto geográfico muito mais amplo. A instabilidade gerada pela Segunda Guerra Mundial fez-se sentir no mercado interno brasileiro com o prenúncio de escassez de combustíveis e de gêneros alimentícios básicos. As populações logo perceberam os efeitos de tal conjuntura, em decorrência da alta dos preços e do racionamento imposto pelas autoridades.

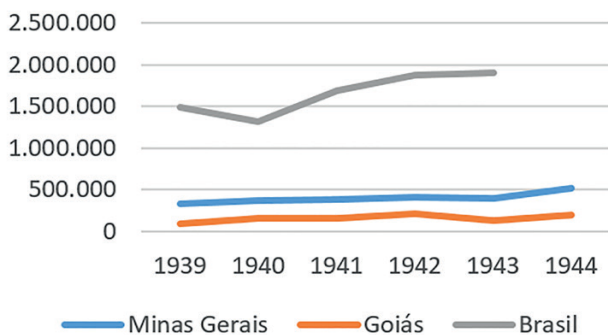
As incertezas pontuadas estiveram diretamente relacionadas às atividades desenvolvidas pela família Garcia no decorrer daquele conturbado período. Em relação ao aumento dos preços do arroz, importante item da cesta de provimentos básicos das populações, remetemo-nos aos dados relativos à área plantada e à produção desse cereal (figura 3). Não houve, sobretudo no que toca aos estados de Minas Gerais e Goiás, alterações significativas no período 1939-1944, seja na área cultivada ou no total produzido. Em função da importância das fazendas goianas e mineiras para o abastecimento do polo arrozeiro

estabelecido em Uberlândia naquele contexto, a produção desses dois estados foi destacada. Ademais, se relacionarmos o montante destinado à exportação ao total de arroz produzido pelo país no período de 1940 a 1943, não parece razoável atribuir a alta dos preços no mercado interno a um possível aumento da demanda externa (figura 4).

Figura 3 – Área para o cultivo do arroz em Minas Gerais, Goiás e Brasil (em ha), 1939-1944 (A), e quantidade de arroz produzido em Minas Gerais, Goiás e Brasil (t), 1939-1944 (B)



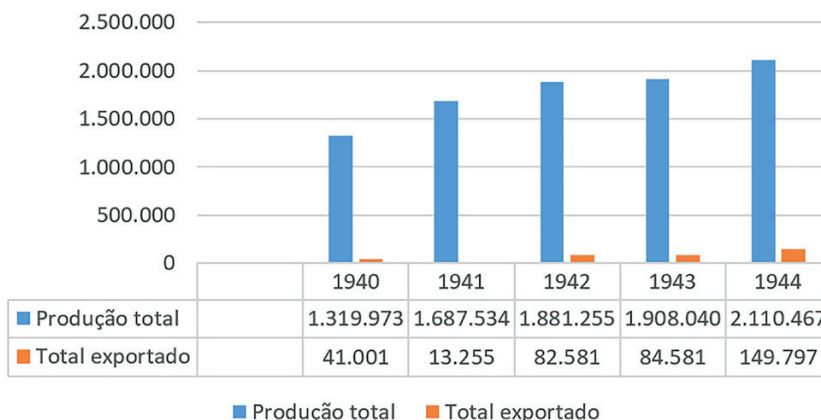
A



B

Fonte: ANUÁRIO, 1946. Organizado pelo autor.

Figura 4 – Brasil: produção total de arroz e montante exportado (t), 1940-1944



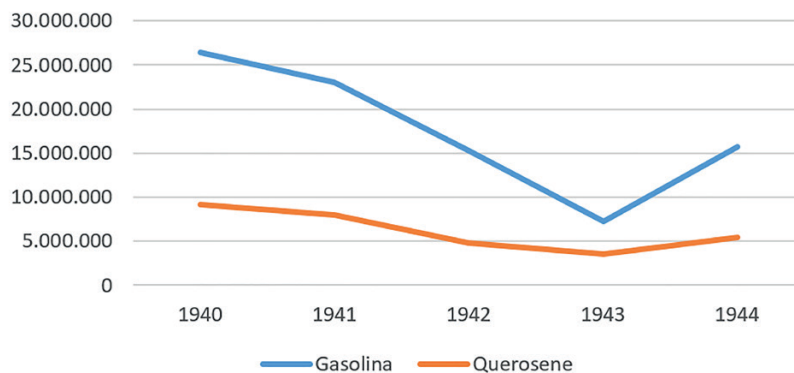
Fonte: ANUÁRIO, 1946. Organizado pelo autor.

Um interessante registro acerca da oscilação dos preços do cereal foi documentado pelo *Jornal de Uberlândia* em agosto de 1941. A narrativa apresentada pelo periódico tratou como injustificados os sucessivos aumentos verificados nos preços dos gêneros alimentícios, dentre os quais o do arroz:

Não havendo, como não há, nem pode mesmo haver justificativa para se cobrar tão caro pelos gêneros de primeira necessidade, tem-se a impressão de que é desejo de muita gente liquidar a fome de nossa população menos abastada. Vivemos numa zona rizícola por excelência, e, no entanto, comemos o arroz ao preço de 100\$000, quando há quatro meses pagávamos 60\$000 (JORNAL DE UBERLÂNDIA, 1941-1942).

Por seu turno, houve um importante declínio na produção de combustíveis entre os anos de 1939 e 1943 (figura 5). Como resultado da queda da disponibilidade de gasolina e de querosene, houve elevação dos preços e premente regulação dos órgãos públicos para a distribuição e comercialização desses insumos fundamentais.

Figura 5 – Brasil: variação da produção de gasolina e querosene, 1940-1944



Fonte: ANUÁRIO, 1946. Organizado pelo autor.

A Prefeitura Municipal de Uberlândia publicou um anúncio relativo à restrição do livre comércio da gasolina. Dado o predomínio mercantil das atividades sediadas na cidade, o racionamento de combustíveis era visto com reiterada preocupação pelas forças econômicas locais. Não raro, as normas de exceção eram burladas pelos negociantes por meio de vendas realizadas no câmbio negro, assim norteadas por especulação diante da demanda existente. Com efeito, é possível inferir que tal prática permitiu a aferição de lucros diferenciados aos comerciantes engajados em tal conduta.

Acerca dos eventos relativos à venda ilegal de combustível na cidade, uma nota publicada pelo *Correio de Uberlândia* faz alusão à peça de defesa confeccionada por um conhecido advogado uberlandense para as empresas acusadas de comercialização ilícita de gasolina. Dentre estas, estava a revendedora de combustíveis de Alexandrino Garcia.

Chamamos a atenção dos nossos leitores, para a brilhante defesa [...] feita pelo ilustre causídico dr. Jacy de Assis, e referente ao caso criado contra as mais destacadas e conceituadas firmas uberlandenses. Aque-la peça jurídica, do ilustre advogado, empolga pela agudeza dos seus argumentos, aliás, fundamentados nas melhores fontes do saber e nos dispositivos claros das leis em vigor no país; dentre estas, nenhuma há que condene o procedimento daquelas firmas, antes dão-lhe a assis-

tência de razão, pois não há na alta insignificante de 30 réis de gasolina, intenção ou efetivação de exploração [...]. Agora, depois da sólida e irrefragável defesa levada a efeito pelo dr. Jacy de Assis, a quem competirá ainda “*onus pro-bandí*”? Não saltando sobre as razões de ninguém, é de se crer que a atitude dos queixosos subsistirá, não como uma falsa ou ingênua intenção de justiça, mas como lamentável e depravante objurgatória contra o dinâmico meio comercial uberlandense (CORREIO DE UBERLÂNDIA, 1936-2016).

Em meio às especulações e à instabilidade dos preços que caracterizaram o perturbado período da Segunda Grande Guerra, reiterou-se, sobre a figura de Alexandrino Garcia, a acusação de venda irregular de combustíveis. A denúncia foi registrada no periódico *O estado de Goiaz*, em 25 de março de 1943.

Em que pesem as práticas adotadas pelos empreendedores que estiveram em potencial conflito com a regulação estatal do comércio de combustíveis, o depoimento de Oswaldo Antônio Garcia, irmão de Alexandrino, torna-se interessante. Demonstra, assim, o bom período de vendas em meio ao contexto de “escassez” que caracterizou o período em destaque: “Foi uma época muito boa, porque se vendia muito, por causa do tempo da Guerra, principalmente gasolina. Tudo o que se tinha se vendia” (CERQUEIRA, 2003, p. 15).

Em se tratando da instabilidade do mercado interno brasileiro atribuída à Segunda Grande Mundial, o historiador Roney Cytrynowicz (2000) pontua que as ações do Estado Novo para coibir os abusos econômicos em meio ao estigma da escassez se deram mais para a própria afirmação do regime do que como mecanismos de proteção aos excessos da especulação. Tampouco podemos negligenciar, sob o clamor propagandístico dos “esforços” requeridos pelo tempo de guerra, os decretos da ditadura varguista que suspenderam temporariamente alguns direitos trabalhistas.

Como salienta Pedro Souza (2016), essa medida constitui um dos elementos que explicam a importante concentração de renda verificada no país durante a Segunda Guerra. Seu argumento contrasta com a formulação geral de Thomas Piketty (2014) para as nações europeias que vivenciaram os horrores do conflito em seus próprios territórios. Segundo esse autor, os choques sofridos pelo capital naqueles países

(destruição de ativos físicos, falências, ajustes fiscais para financiar o esforço de guerra etc.) favoreceram certa desconcentração do capital a partir do topo no decurso do conflito. No Brasil, entretantes,

a guerra forneceu o pretexto para que até as disputas para tirar do papel os direitos trabalhistas fossem suprimidas em diversos setores. Em virtude das dificuldades de formação de capital, a capacidade produtiva existente precisava ser explorada ao máximo, até mesmo para tirar proveito das condições excepcionais. Com isso, a prosperidade de certos setores dependeu de medidas políticas extremamente repressivas em um regime já muito fechado, com reflexos na distribuição de renda (SOUZA, 2016, p. 278).

Se realmente necessárias ou instituídas intencionalmente para a mobilização das massas a favor do regime, é possível acreditar, como efeito prático e objetivo, que os atores pertencentes aos circuitos econômicos de distribuição e comercialização dos insumos inflacionados puderam aferir lucros diferenciados em meio ao alarde da escassez e dos mecanismos de regulação impostos pelas autoridades. Do mesmo modo, as medidas de exceção que arrocharam a relação entre capital e trabalho podem ser vistas como um arranjo institucional que intensificou a concentração de capitais e de poder em uma parcela do empresariado nacional.

Ante tal realidade, é necessário registrar que o contexto em tela guarda importantes alterações organizacionais referentes aos empreendimentos aglutinados pelos Garcia. Em 1944, ocorreu a fusão da cerealista Alexandrino Garcia & Irmãos ao posto de combustíveis e serviços automotivos Avenida, dando origem à empresa Irmãos Garcia & Cia Ltda., sediada num prédio próprio e construído para esse fim. No mesmo ano, a nova firma incorporou uma representação destinada ao comércio de automóveis que incluía no portfólio carros General Motors, Buick, Pontiac, além dos caminhões GMC, que já eram encomendados por Alexandrino Garcia desde antes da constituição de Irmãos Garcia.

Até então, os Garcia já haviam acumulado certa experiência com automóveis, que eram adquiridos e reformados durante os períodos de entressafra do arroz, quando a atividade de beneficiamento

era paralisada. No que se refere à diversificação funcional observada na década de 1940, cabe salientar o comércio de rádios, autopeças e tratores.

Em 1949, em meio ao movimento de expansão funcional dos empreendimentos, é que Walter Garcia, filho mais velho de Alexandrino, fundou a Intermáquinas Ltda. Especializada na revenda de automóveis, caminhões e maquinário agrícola, além de prestar serviços de assistência técnica e atuar como concessionária dos famosos Jeep, Rural e Aero-Willys Overland, a nova firma contou com o aporte financeiro de Alexandrino Garcia, ainda que não apresentasse participação societária do patriarca. Inaugurada no antigo barracão onde funcionara a Cia. Mineira de Auto Viação Municipal, no cruzamento das avenidas Floriano Peixoto e João Naves de Ávila, a Intermáquinas recebeu novas instalações em 1960, localizadas na praça Tubal Vilela, no centro de Uberlândia.

Em que pese a diversificação da pauta econômica dos atores em tela, um proeminente marco organizacional ocorreu em novembro do ano de 1950, com a instituição da Garcia S/A Indústria e Comércio (Garinco). Composta na forma de sociedade anônima, a Garinco foi fixada com capital inicial valorado em Cr\$ 2.000.000,00, com preço unitário das ações prefixado em Cr\$ 2.000,00. Conforme Escritura Pública de constituição registrada em cartório e publicada pelo jornal *Correio de Uberlândia*, os acionistas majoritários da firma recém-inaugurada eram Alexandrino e Agenor Garcia, que possuíam 340 ações cada; Oswaldo Garcia, Antônio Garcia e Vinício Degani, 90 ações cada; José Alves, 40; e Walter Garcia, 10 ações.

Tal como descrito no documento de abertura, a Garinco possuía como objeto a realização de atividades comerciais e industriais previstas em lei, aglutinando o proeminente leque de funções econômicas geridas pelos Garcia até ali. Desse modo, a nova organização econômica destinou-se à compra e venda de artigos em geral, como cereais, automóveis, máquinas e combustíveis; à consignação e representação; além de ao comércio de artigos peculiares à região.

É interessante notar que o ato de escritura pública da Garinco considerava a atuação em outras cidades por meio de filiais a serem instaladas. Além do mais, o mencionado documento fixava, ao diretor-presidente da organização, o poder de delegar funções a administradores.

Segundo observa Pires do Rio (2000, p. 103), as estratégias e práticas de reestruturação instituídas pelos gestores representam um esforço necessário para a ampliação das oportunidades de acumulação:

as alterações na arquitetura organizacional de uma empresa estão intimamente relacionadas às estratégias de crescimento como ampliação do mercado, aumento da escala de atuação, investimentos em novos negócios, adoção de novas tecnologias e padrões de administração.

Eram lançadas, dessa forma, as bases para a composição multidivisional e para a difusão espacial das atividades econômicas desenvolvidas pela família Garcia. As mudanças de caráter organizacional representaram medidas fundamentais mediante as solicitações emergentes, à medida que o contexto espaço-temporal de produção e reprodução dos capitais tornava-se mais complexo.

Primeira espacialização: sinergias espaço-temporais de horizontalidades

A delimitação de um primeiro recorte espacial da gênese do Grupo Algar não prescindiu da análise das transformações referentes à formação socioespacial triangulada das primeiras décadas do século XX. Uma vez percebidas e significadas, as mudanças foram tangenciadas pelas práticas exitosas dos atores ante as especificidades daquele contexto têmico-espacial, levando à emergência de importantes alterações funcionais verificadas nos principais centros urbanos da região, instituídas na medida em que a base econômica e as interações espaciais entre os lugares eram dilatadas por meio do adensamento técnico examinado.

Um sentido geográfico para essa espacialidade primeva pode ser inferido em função da postura profícua dos atores com a inauguração de um novo feixe de relações em presença das possibilidades emergentes no contexto regional. Parafraseando Santos (2008), se o mundo oferece oportunidades, o lugar oferece as ocasiões, dentre as quais, aquelas geradoras de novas necessidades que instigam a percepção dos indivíduos e sua reação às mudanças em curso. Os vínculos econômicos dos mencionados empreendedores foram fortemente tecidos com seu espaço imediato, “o lugar material da possibilidade dos eventos”

(SANTOS, 2008, p. 38). De fato, as transformações, ocasionadas pelo incremento técnico, oportunizaram novas racionalidades e novas ações.

Por essa razão, a acepção dessa primeira espacialidade como um recorte de horizontalidades foi marcada pela não dissociação entre a escala das ações e a escala dos próprios atores em pauta, cujas funções econômicas visavam majoritariamente à satisfação das solicitações balizadas pela contiguidade espacial. Horizontalidades são assim reconhecidas por sua extensão imediata, pelo lugar das vivências, das práticas, da produção localizada e animadas pela capilaridade dos tempos, dos atores e das atividades resultantes dessa solidariedade orgânica. Embasam, do ponto de vista da corporação multilocalizada, a emergência de uma outra ordem espacial, caracterizada por amplas, descontínuas e hierarquizadas formas de cooperação.

As atividades econômicas desenvolvidas pelos Garcia, naquele contexto têmporo-espacial, eram incipientes e alimentadas pelas ofertas do meio geográfico local. Em realidade, mantinham estreita relação de causa e efeito com as transformações de ordem técnica, funcional e organizacional que ocorriam na economia regional, não prescindindo da diversificação produtiva derivada dos excedentes gerados nos circuitos do comércio, da distribuição e do processamento dos víveres. No Triângulo Mineiro, esse dinamismo se deu com notória “endogeneização da apropriação da renda, que permitiu a articulação de capitais numa estrutura produtiva altamente mercantilizada”, tal como esclarece Bessa (2007, p. 140).

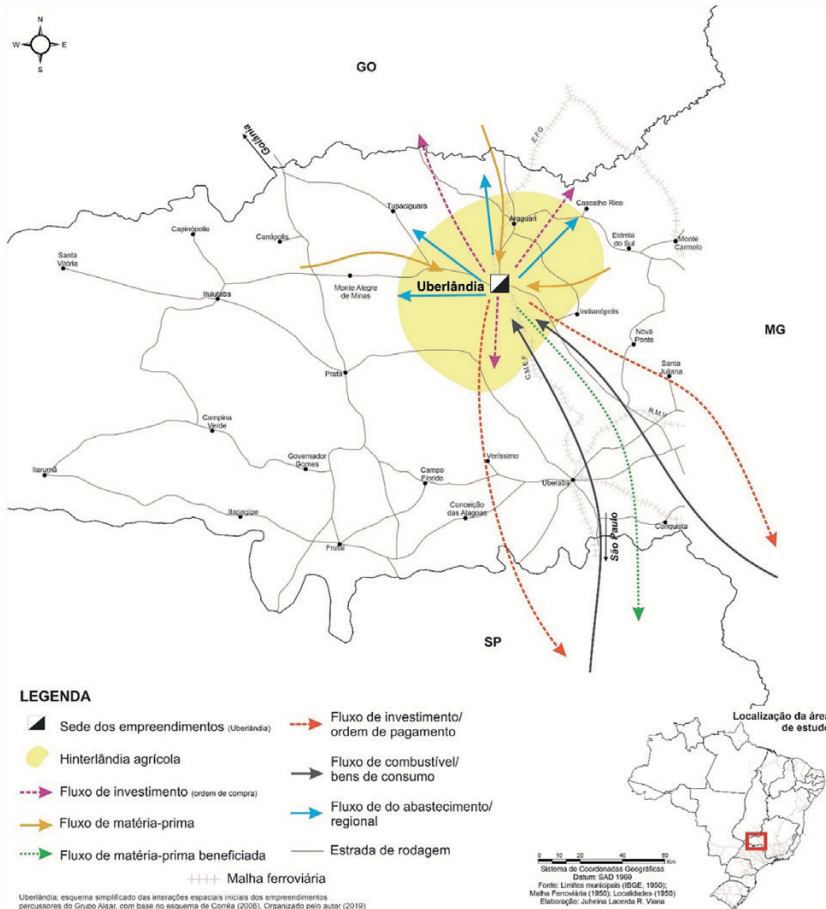
Contudo, tanto o contexto da economia regional quanto os próprios empreendimentos desenvolvidos pelos atores em tela, devido às potencialidades locais, foram contingenciados por demandas externas. Tal como nos explica Santos (2012) sobre as forças centrípetas que conduzem à formação das horizontalidades, agem forças centrífugas oriundas de diversas escalas. Impossível, nessa condição, negligenciar a influência exercida por racionalidades externas na definição e existência dessa horizontalidade inicial que atribuímos ao Grupo Algar. A genealogia desse recorte inaugural expressa o dinamismo das interações espaciais atinentes ao período que compreende a instalação do primeiro empreendimento, em 1930, até meados da década de 1950, com o anúncio de proeminentes transformações organizacionais.

Parte integrante da organização socioespacial do contexto em pauta, as interações espaciais engendradas pelos empreendimentos originais da família Garcia indicavam uma ordem de deslocamentos ainda pouco complexa, mas que já ultrapassava as solicitações circunscritas ao recorte horizontal. Dessa forma, baseavam-se em contatos face a face, no fluxo financeiro destinado à aquisição dos produtos comercializados no lugar e na difusão das informações permitidas no limite das parcas condições de comunicação a longa distância. Como revela Silva (1993), era comum que Alexandrino Garcia visitasse os produtores de arroz da região a fim de que fossem estabelecidos contatos diretos para o afluxo dos grãos a serem beneficiados na cerealista. Isso demonstra que a hinterlândia agrícola da cidade participava ativamente das interações espaciais deflagradas pelas atividades em destaque.

Tais interações envolviam, ainda, ordens de compra e venda do arroz, dos bens intermediários e dos combustíveis comercializados, com fluxos possibilitados por meio do tráfego de caminhões pelas estradas de rodagem e dos trilhos da Mogiana, de acordo com as considerações teóricas de Corrêa (2006). As interações especificadas ultrapassavam as fronteiras do contexto regional, visto que parte do arroz *in natura*, oriundo tanto de fazendas triangulinas como daquelas situadas em Goiás, afluía ao mercado paulista após o beneficiamento. Na direção oposta, ocorria o fluxo de combustíveis, automóveis e bens intermediários. Ainda que destinados ao atendimento das demandas do lugar, tais produtos eram requeridos de distribuidores externos à região (figura 6).

Não obstante a simplificada acepção dos intercâmbios citados, cumpre registrar que as interações espaciais, em sua magnitude, são mais do que meros deslocamentos materiais ou informacionais. Elas compõem, segundo Corrêa (2006, p. 280), “parte integrante da existência (e reprodução) do processo de transformação social”. Nessa ótica, admitimos que a concretude dos fluxos relativos às atividades primárias dos empreendedores em pauta tende a ser muito mais rica do que o nosso pretense recorte teórico. Como bem observado por Arroyo (2015), o entrecruzar das rotas, o espessamento e a extensão do alcance das redes relacionais de atores e lugares alargam os contextos socioespaciais para torná-los mais densos e complexos.

Figura 6 – Esquema simplificado das interações espaciais iniciais dos precursores do Grupo Algar



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Corrêa (2006)

O formato simplificado dessas interações espaciais manteve-se alinhado às práticas comerciais, produtivas e de organização do trabalho típicas do arquétipo neoclássico da firma incipiente, guardando as características das empresas familiares. A estrutura organizacional diminuta, segundo Schumpeter (1978, p. 55), tornava o empresário o seu “próprio perito técnico [...], seu próprio agente de compras e vendas, o chefe de seu escritório, seu próprio diretor de pessoal e, às vezes, seu próprio consultor legal para negócios gerais”, algo expresso no perfil

laboral do patriarca do Grupo Algar. Destarte, o conjunto de práticas econômicas adotadas por Alexandrino Garcia gerou o acúmulo inicial de capitais indispensável à diversificação funcional prenunciada no curso da década de 1940, uma “reação criativa” às mudanças socioespaciais examinadas. Como ensina Santos (2012), é na escala do lugar que os recursos são qualificados como possibilidades que se põem à disposição da ação transformadora dos indivíduos.

A assimilação vantajosa das novas combinações, na leitura de um autor como Schumpeter (1978, p. 58), se dá como “privilégio de um tipo de pessoa que é muito menos numeroso do que todos os que têm a possibilidade ‘objetiva’ de fazê-lo”, de modo que o comportamento dos empresários é visto como “força motriz de um grande número de fenômenos significativos”. Não obstante o perfil dinâmico e inovador atribuído por Schumpeter ao empreendedor, Furtado (1983) nos lembra de que dos capitais acumulados deriva indispensável impulso para a diversificação da pauta econômica dos atores. Explica ele que a inovação não deve ser reduzida a algum tipo de força abstrata e ir-resistível que se apodera do empresário, mas é originária também do “esforço das empresas para os recursos que se lhes acumulam automaticamente” (FURTADO, 1983, p. 46).

Por esses termos, diversificação funcional é resultado de uma necessidade imanente ao próprio mecanismo da acumulação dos capitais, ainda que o mencionado autor não exclua o papel das ações bem-sucedidas dos empreendedores no que toca ao reinvestimento pontual dos excedentes e ao incremento técnico profícuo. Mormente, não se pode eximir da análise dos capitais acumulados a adoção, quando de fato executada pelo empresariado, de práticas questionáveis, não raro deflagradas em virtude de variações da conjuntura econômica. Condutas alinhadas à manipulação especulativa dos preços, ao menoscabo das normas e das relações econômicas gerais, não podem ser desconsideradas.

No escopo da presente análise, o exame das mudanças anunciadas na formação socioespacial triangulina como condição material precípua ao “metabolismo” das atividades ali emergentes precedeu o delineamento das ações microeconômicas deflagradas por Alexandrino Garcia e família. Extremamente elementares, as funções econômi-

cas referentes à gênese do processo, tais como a venda de hortaliças e a realização de trabalhos manuais de simplificado conhecimento técnico, atestam o módico início da poderosa corporação multifuncional e multilocalizada manifesta no presente. Os empreendimentos anunciados tornaram-se mais densos à medida que o entrelaçamento dos capitais regionais atribuía maior complexidade à divisão territorial do trabalho em configuração. Em realidade, o potencial econômico daquelas primeiras atividades foi sustentado pelas prerrogativas de uma posição geográfica privilegiada, assim associada ao incremento técnico discutido.

Além disso, os desdobramentos ulteriores apontam para um conjunto de mudanças de ordem técnica e organizacional que demandariam esforços adaptativos diante das novas conjunturas políticas e econômicas que permearam as transformações em curso no território nacional. Nesse contexto, é importante frisar a não linearidade dos eventos, algo evidenciado nos percalços gerados pela condição deficitária da base técnica instalada no início do século XX. Tais mudanças, por sua vez, demonstraram sinais de esgotamento já no decorrer da década de 1940, sugerindo prognósticos de reversão das expectativas geradas para a economia regional. Evidentemente, o déficit infraestrutural prenunciado ao Triângulo Mineiro significava um entrave manifesto ao curso da maximização dos capitais ali sediados, como o que pertencia às atividades desenvolvidas pelos precursores do Grupo Algar.

Em que pese a conjugação de forças que tentavam superar o gargalo técnico ante a expansão do mercado e das formas de acumulação, remetemo-nos à importância da crescente associação entre os representantes das elites econômicas e políticas, visto que as ações estatais se tornaram a principal via de solução dos entraves mencionados. Diante do contexto de afluência dos esforços voltados ao melhoramento dos sistemas técnico-reticulares, ocorreu um profundo reordenamento organizacional das funções encampadas por Alexandrino Garcia, que viu, na operação e na expansão das redes de telefonia, uma oportunidade exponencial para o alargamento das suas atividades econômicas.

3

Evolução multifuncional e difusão espacial

As estratégias de crescimento de uma corporação perpassam pela análise das questões atinentes à organização do território. No Brasil, os eventos que permearam a reestruturação das telecomunicações e a incorporação agroindustrial dos Cerrados geraram feixes de oportunidades postas ao exame dos precursores do Grupo Algar, tônica central do presente capítulo. Correlacionados, tanto a difusão espacial como o processo de conglomeração desse grupo empresarial ocorreram mediante a amarração de vínculos mantidos com uma conjuntura superior, que sustentou as políticas públicas do Estado brasileiro para a integração econômica do território e a conquista das almejadas autonomias produtiva e tecnológica.

Por sua vez, a segunda espacialidade proposta expõe a emergência de uma divisão territorial do trabalho alicerçada nas demandas de atividades diversas e conectadas por redes técnicas, assim animadas pelo desígnio reprodutivo dos atores. No que remete à dinâmica tempo-espacial de uma corporação multilocalizada, a superação da contiguidade territorial requer o estabelecimento de uma contiguidade temporal afiançada por suportes técnicos que permitam a realização de ações instantâneas e hierarquizadas.

Da Telefônica Teixeira à CTBC: o ensejo das telecomunicações no Triângulo Mineiro

O incremento infraestrutural verificado no Triângulo Mineiro

na primeira metade do século XX favoreceu a emergência de Uberaba, Araguari e Uberlândia como centros aderentes ao acolhimento de importantes funções regionais. A apropriação das vantagens possibilitadas pelo advento das ferrovias, das estradas de rodagem e da eletrificação incipiente proporcionou aos mencionados centros urbanos uma posição de destaque no que concerne à apropriação dos excedentes agropastoris produzidos no âmbito regional. Bessa (2007) e Guimarães (1990; 2010) chamam atenção para os desafios infraestruturais postos à região no decorrer da década de 1950, uma vez que os sistemas reticulares alusivos aos transportes, à eletrificação e às comunicações já instalados demonstravam evidentes sinais de insuficiência.

Resolver o problema imposto pela condição deficitária das infraestruturas impôs-se como tarefa espinhosa aos representantes dos capitais locais, vistos os limites dessas lideranças em relação ao arbítrio dos governos sobre os rumos da reestruturação técnica que o esforço de integração nacional exigiria. De fato, uma nova etapa para a interconexão dos mercados regionais demandara, como indicam Santos e Silveira (2011, p. 45), a “afirmação do Estado sobre o conjunto do território”, algo manifesto pelo Programa de Metas do governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961). Com magnitude e velocidade sem precedentes, foram impetrados esforços que viabilizassem a materialização de projetos em grande escala, com destaque para as redes de transporte, de eletrificação e os equipamentos das indústrias de base, dos bens de capital e de produtos duráveis.

Claras no que se refere à reestruturação dos sistemas técnicos dos transportes rodoviários e à produção e distribuição da energia elétrica, as diretrizes do Programa em torno das redes de telecomunicações se deram de modo menos enfático. Não obstante, foi na gestão de Juscelino Kubitschek que os sistemas de telefonia instalados no país, em sua diversidade, foram arrolados como pauta da agenda do Executivo Federal, como denota a instituição por força do Decreto nº 41.800, de 9 de julho de 1957, de uma comissão destinada ao exame dos problemas relativos aos serviços telefônicos executados no Brasil naquele momento, assim como das possibilidades para a sua expansão e melhoria.

No Triângulo Mineiro, o sentido territorial das redes¹ de telecomunicação resultou tanto da ação estatal como do papel distinto que os serviços de telefonia alcançaram no contexto regional, guardando estreita ligação com as estratégias de diversificação econômica que deram origem ao Grupo Algar. Ante a importância da difusão dos serviços telefônicos interiores para o exame das espacialidades dessa corporação, faz-se necessária uma análise pormenorizada da estruturação das telecomunicações em território triangulino, o que remete a eventos anteriores ao ordenamento político e organizacional deflagrado na década de 1950. Para tanto, empreendemos um recuo temporal estratégico ao transcurso da narrativa.

Um impulso primacial para o equipamento das técnicas de telefonia na mencionada região é atribuído a Fernando Vilela, o proprietário da Cia. Mineira de Auto Viação Municipal. Silva (1993) ressalva que o pioneiro interligou, na primeira metade dos anos de 1910, uma fazenda de sua propriedade à cidade de Ituiutaba, tornando possível a realização de parca comunicação. Os dados relativos ao *Anuário Estatístico do Brasil* (1936) indicam que o país possuía, em 1907, um total de 86 empresas telefônicas, que disponibilizavam 15.203 aparelhos e 19.456 km de linhas condutoras. Em Minas Gerais, havia nove companhias, que operavam 532 aparelhos telefônicos ligados a 419 km de linhas transmissoras.

Na década seguinte, consta que Fernando Vilela disponibilizou cabeamento pelo caminho das suas estradas de rodagem, promovendo a ligação das localidades dispostas pelo itinerário ao elementar serviço telefônico da velha Uberabinha. A gênese dos serviços telefônicos em Uberlândia remete a 1909, ano em que a autoridade municipal passou a conceder a prerrogativa de implantação e exploração das linhas telefônicas. Um movimento análogo à tendência geral descrita por Ueda (1998, p. 22), pela qual, graças a “uma gama de decretos, leis, cláusulas e regulamentações, o Brasil começou a inserir-se na era da telefonia”, momento em que o privilégio de exploração dos serviços telefônicos era concedido pelas diversas municipalidades.

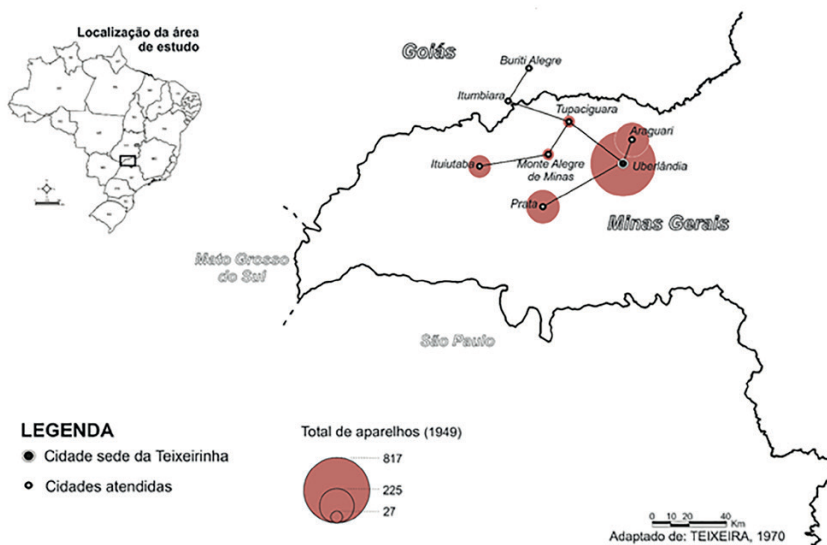
¹ Tal como sugere Castilho (2016, p. 25), a compreensão do sentido territorial das redes técnicas requer “considerar a gênese e formação dessas redes, o papel das ações e a sua espacialização, o que pressupõe espacialização também das políticas e das ações” que permeiam todo o processo.

Em 1917, a permissão do serviço telefônico foi repassada a José Monteiro da Silva. Conhecido beneficiador de algodão, esse empreendedor não resistiu às intempéries da atividade e vendeu o privilégio aos irmãos Tito Teixeira e Arlindo Teixeira Júnior. Era inaugurada, em 1919, a Companhia Irmãos Teixeira, portadora de uma mesa com capacidade para operar 50 linhas telefônicas. Assumindo integralmente a responsabilidade pela concessão municipal a partir de 1922, Tito Teixeira inaugurou a Empresa Telefônica Teixeirinha, situada num pequeno prédio na rua Vigário Dantas, em Uberlândia.

Pelo que se encontra nos dados do *Anuário Estatístico de Minas Gerais* (1929), existiam, no ano de 1921, 60 empresas telefônicas em todo o estado. Estas, por sua vez, operavam linhas de transmissão que somavam 15.870 km, além de disponibilizarem um total de 11.048 aparelhos telefônicos. Em relação aos registros de 1907, houve um acréscimo da ordem de 556% relativo ao número de prestadoras de serviços telefônicos, de maneira que as linhas foram acrescidas em 3.687% e os aparelhos aumentaram em 1.976%. Vertiginosa, a ampliação dos equipamentos concernentes às redes de telefonia em Minas Gerais, nas primeiras décadas do século XX, esteve relacionada ao movimento geral descrito por Dias (2008, p. 117), no qual “as inovações nas técnicas de comunicação ocorreram ao ritmo de sua invenção e de sua aparição no mundo”. Em conjunto, essa trama reticular expunha os traços da hierarquia urbana em manifestação no período, à medida que a densidade econômica e o potencial produtivo de cada ponto do espaço eram revelados e reforçados (BRANDÃO, 1996).

Nesse contexto de rápida difusão, a Teixeirinha foi responsável por uma significativa expansão da telefonia no Triângulo Mineiro. Os serviços telefônicos sediados em Uberlândia alcançaram as cidades de Ituiutaba, Monte Alegre, Tupaciguara, Prata e Araguari. Por meio de uma rede incipiente que acompanhava as estradas da Cia. Mineira de Auto Viação Municipal, os telefones da Teixeirinha foram disponibilizados para além dos limites triangulinos, chegando aos municípios goianos de Itumbiara e Buriti Alegre (figura 7).

Figura 7 – Telefônica Teixeira: primeiro recorte espacial dos serviços telefônicos da Teixeira, com densidade de aparelhos, 1949



Fonte: Adaptado de Teixeira (1970).

Revela-se, dessa forma, a configuração de um primeiro recorte espacial para os modestos serviços prestados pela empresa telefônica uberlandense. Obedientes aos fluxos mercantis tão caros à economia triangulina, os postes e fios da telefonia ladeavam os traçados da ferrovia e das estradas de rodagem que recortavam a região. Para a dinâmica regional do Triângulo Mineiro, a disposição dessas redes perfazia condição precípua “para o funcionamento de uma ‘região-atravesadora’, que quer o máximo de informações comerciais da área mais extensa possível”, como bem identifica Brandão (1989, p. 100).

Não obstante o acelerado crescimento registrado no início do século, Dias (2008) nos lembra de que as décadas de 1940 e 1950 marcaram um tempo de estagnação dos circuitos telefônicos. Os dados oficiais atinentes ao período indicam uma expansão muito menos expressiva em relação ao período precedente: em 1952, haviam 649.594 aparelhos telefônicos instalados no país, 71% a mais do que o quantitativo registrado em 1942 (BRASIL, 1947; 1963).

Em que pesem as dificuldades operacionais, financeiras e institucionais do período, a Telefônica Teixeira incorporou importantes avanços

técnicos aos circuitos já disponibilizados. Como destacou Teixeira (1970), Uberlândia recebeu, pelas ações da mencionada empresa, a primeira central automática de telefones do Brasil Central, instalada em 1941. Portadora de 500 terminais telefônicos, a central automatizada conferiu maior qualidade ao tráfego telefônico, ainda que os serviços prestados fossem alvo de constante insatisfação por parte dos usuários.

Uma breve análise dos dados do *Anuário Estatístico de Minas Gerais* (1951) mostra que o município de Uberlândia, sede da Telefônica Teixeira, possuía 817 telefones em 1949, perfazendo 1,4 aparelho por grupo de 100 habitantes. Em relação aos demais municípios triangulinos atendidos pela mencionada empresa, Prata se salientava com densidade de 1,5 ponto de acesso para cada 100 habitantes (tabela 3).

À guisa de comparação, o município de Uberaba, primaz no que pertence à hierarquia urbana triangulina naquele momento, possuía 2,1 pontos de acesso para 100 habitantes em 1949. Belo Horizonte, por seu turno, registrava três aparelhos para o mesmo contingente populacional. A cidade do Rio de Janeiro, em função das suas demandas políticas e econômicas, mostrava-se mais bem equipada, com 8,2 pontos de acesso por 100 (ANUÁRIO, 1950). Ademais, os quantitativos concernentes ao estado de Minas Gerais e ao território nacional sugerem a parca condição de alcance das telecomunicações no fenecer da primeira metade do século XX: médias de 0,3 e 0,9 telefones para 100 habitantes em 1949, respectivamente.

Tabela 3 – Relação de aparelhos telefônicos/população dos municípios triangulinos atendidos pela Telefônica Teixeira, 1949

Municípios	População	Número de aparelhos	Número de aparelhos por 100 habitantes
Araguari	44.617	225	0,5
Ituiutaba	35.422	100	0,2
Monte Alegre	10.313	27	0,2
Prata	14.518	222	1,5
Tupaciguara	21.485	30	0,1
Uberlândia	56.751	817	1,4

Fonte: Anuário (1951). Organizado pelo autor.

No curso das mudanças de ordem técnica engendradas pela Telefônica Teixeira, as realizações mais efetivas derivaram do alinhamento com a Companhia Telefônica Brasileira (CTB)². Essa corporação, ao atender às demandas de Rio de Janeiro e São Paulo, ampliou notadamente a sua rede de serviços, acumulando, em meados da década de 1950, 70% dos aparelhos em operação no país (VIANNA, 1993). Nesse contexto, a CTB garantiu a interligação da rede edificada pela Telefônica Teixeira à sua própria, de modo que foram disponibilizadas chamadas interurbanas indiretas para São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e, posteriormente, Curitiba, Porto Alegre, Recife, Natal e Salvador (CORREIO DE UBERLÂNDIA, 1942-1945).

Eram desenhados, ainda que de modo incipiente e descompassado, os primeiros enlaces baseados nas telecomunicações como infraestrutura exequível para a integração territorial dos arranjos produtivos regionais, o que não prescindiu de crescente interconexão das redes telefônicas instituídas para a satisfação das demandas localizadas. Cumpre registrar, entretanto, as dificuldades que permearam a execução de tal empreendimento, uma vez que a pluralidade de atores e a heterogeneidade das redes constituíam evidentes percalços para a composição de um sistema integrado de telecomunicações. Nas palavras de Brandão (1996, p. 78):

A forma problemática com que se consolidou o instituto das concessões, com uma pulverização desta atribuição por diversos agentes concedentes, possibilitou uma enorme diversidade de equipamentos, gerando uma incompatibilidade técnica que criava empecilhos às ligações inter-regionais e exponenciava os custos operacionais da estrutura de telecomunicações montada.

Reconhecidos pela imprensa local, os esforços da Teixeira na CTB foram capazes de conectar Uberlândia, via telefone, com as principais capitais do país ainda na primeira metade da década de 1940. Apesar disso, os periódicos locais também veiculavam os reclamos

² Signatária da *Brazilian Traction Light and Power* (LIGHT), uma multinacional canadense, a Companhia Telefônica Brasileira começou a explorar os serviços de telecomunicações no Brasil a partir de meados da década de 1930. Foi nacionalizada no governo de Juscelino Kubitschek, por meio do Decreto nº 40.439, de 28 de novembro de 1956.

referentes ao precário serviço telefônico prestado, de forma que os jornais compunham uma importante fonte de registro do clamor social acerca da insuficiência técnica vivenciada no momento. Ao expor as reiteradas falhas nos interurbanos realizados pela parceria entre Telefônica Teixeira e CTB, o *Correio de Uberlândia* assim relatou as dificuldades:

Constantemente aparecem em nossa redação pessoas que vêm nos pedir que reclamemos dos serviços realizados na cidade. A demora em qualquer ligação para Belo Horizonte e São Paulo é de desesperar, e as vantagens que tínhamos de falar diretamente com os grandes centros vai aos poucos desaparecendo, pela dificuldade de se obter uma ligação em tempo conveniente (CORREIO DE UBERLÂNDIA, 1936-2016).

A urgência em solucionar as deficiências dos serviços telefônicos contrastava com a incapacidade da Telefônica Teixeira de dispor dos capitais necessários para a reestruturação de sua rede de comunicação. Na tentativa de minimizar as limitações, a empresa requereu à Ericsson do Brasil Comércio e Indústria S/A a importação da estrutura necessária para dispor de mais 1.000 telefones automáticos em Uberlândia no início dos anos 1950. Contudo, esse esforço demandaria a salvaguarda do poder público municipal e a necessária revista dos termos da concessão. A Teixeira exorava o encarecimento das taxas cobradas aos assinantes, a ampliação dos prazos de realização dos melhoramentos e o reconhecimento da garantia de retorno sobre o capital líquido investido, conforme estipulado pela normativa vigente³.

Todavia, as solicitações encaminhadas por Tito Teixeira ao Executivo Municipal foram, para sua surpresa (TEIXEIRA, 1970), pontualmente negadas. Foi recusado, ainda, o desígnio do proprietário de transformar a sua empresa em uma sociedade anônima, uma forma de capitalizar as operações por meio da composição de um quadro de acionistas. Tal como registra Silva (1993), o contrato assinado entre a Telefônica Teixeira e a autoridade municipal não previa a possibilidade de subscrição de capital por meio da conversão da empresa em

³ A Lei Estadual nº 1362, de 8 de setembro de 1945, permitia o reembolso de 12% do montante investido.

sociedade anônima, mas acenava para a transferência da outorga à outra organização econômica devidamente constituída.

Em meio ao conflito que inviabilizava a realização das melhorias necessárias, coube à Aciapu⁴, sob a presidência de Alexandrino Garcia (1953-1955), compor uma comissão para que fossem organizadas as diretrizes de uma nova concessionária que sucedesse a Teixeira na prestação dos serviços telefônicos em sua área de abrangência. Em *Bandeirantes e pioneiros do Brasil Central* (1970), obra biográfica escrita por Tito Teixeira acerca das personagens ilustres da história uberlandense, os eventos nebulosos que culminaram com o fim da Telefônica Teixeira foram assim registrados por Fábio Teixeira Chaves, sobrinho do mencionado autor:

Forçado pela dolorosa negativa, foi obrigado a vender o seu patrimônio construído durante trinta e cinco anos de esforços e dedicação para a nova organização [...], que obteve da municipalidade melhores tabelas do que as pedidas pelo antecessor (TEIXEIRA, 1970, p. 473).

Nascia, no âmbito das amarrações internas à Aciapu, a Companhia de Telefones do Brasil Central (CTBC), sociedade anônima responsável por adquirir o acervo patrimonial e as concessões de sua precedente, a Telefônica Teixeira. Segundo nota circulada no *Correio de Uberlândia*, em 28 de janeiro de 1954, a nova organização contava com um capital inicial de Cr\$ 20.000.000,00, de modo que cada um dos cerca de 500 acionistas, que eram os próprios assinantes do serviço, detinha 1% do valor subscrito.

Na intenção de lançar luz sobre os acontecimentos, a referida nota pontuava que a formação da CTBC ocorreu em razão da incapacidade da antecessora de viabilizar os investimentos necessários para manter a concessão do serviço telefônico, na medida em que a nova empresa se comprometia a “cuidar da ampliação dos diversos setores e da instalação de maior número de aparelhos da cidade”. O investimento demandaria, como defendia o texto explicativo, o aumento das taxas cobradas por assinante, algo negado à figura de Tito Teixeira e

⁴ Antiga Associação Comercial, Industrial e Agropecuária de Uberlândia. Atualmente, designada como Associação Comercial e Industrial de Uberlândia – Aciub.

conquistado pelos organizadores da CTBC, dando-nos uma ideia do jogo de interesses que permeou o desenlace da antiga concessionária. Demonstrava, não obstante, o imperativo político-econômico sediado no lugar para o controle daqueles parques, porém almejados equipamentos de telefonia, um prognóstico da importância dessas redes no que diz respeito à difusão das inovações, do comando, da informação e da própria organização do território.

Conforme anúncio de convocação previamente veiculado nos periódicos locais, uma assembleia geral foi realizada em 15 de fevereiro de 1954. Dentre outras pautas, estava a eleição dos diretores e dos conselhos fiscal e consultivo da nova organização. Alexandrino Garcia foi eleito presidente; Elpídio de Freitas, vice-presidente; Hélio Cardoso e Francisco Caparelli ocuparam as duas vagas que compunham o quadro de diretores da empresa recém-organizada. Os conselhos consultivo e fiscal foram compostos por sete e cinco nomes respectivamente, todos membros da Aciapu e conhecidos empreendedores locais.

Diante da precariedade em que se encontravam os serviços telefônicos em Uberlândia, a recém-empossada diretoria da CTBC saiu em busca de alternativas para a resolução dos percalços. Da Companhia Telefônica de Minas Gerais (CTMG), foi requerida a disponibilização de circuitos diretos com as cidades de Uberaba, São Paulo e Rio de Janeiro, com vistas a melhorar as ligações interurbanas. Como exposto na nota informativa veiculada em *O Repórter*, em 25 de janeiro de 1955, foi firmado um contrato com a Ericsson do Brasil para a instalação de uma nova central automática com capacidade para operar 2.000 aparelhos, a ser disponibilizada aos assinantes até dezembro daquele ano. Além disso, a mencionada minuta reiterava o compromisso da nova diretoria de minimizar a insuficiência verificada nos serviços de telefonia, enfatizando que a constituição da CTBC se efetivou exclusivamente “pela absoluta impossibilidade da antiga concessionária, com sua velha instalação, manter um serviço à altura, pois, se isso fosse possível, não haveria razão de se constituir a Companhia de Telefones do Brasil Central” (O REPÓRTER, 1955-1963).

Contudo, a demora para a execução das solicitações e a perpetuação das deficiências operacionais colocava em xeque o principal

argumento para a não renovação da outorga anterior e o imperativo de organização da nova empresa telefônica. Tornava-se patente que a CTBC, assim como a Teixeira, não reunia as condições financeiras necessárias para a reestruturação da rede adquirida, de modo que os reclamos que justificaram a ruptura com a antiga operadora ganharam volume. A melhoria dos serviços demandaria, como requerido pela diretoria da nascente organização, que parte dos custos fossem transferidos aos assinantes dos serviços telefônicos por meio de novos reajustes das mensalidades e taxas de instalação, o que deflagrou extensos conflitos com o Legislativo Municipal. Além disso, a natureza instável da amarração jurídica que deu origem à CTBC, com seus muitos sócios, diretores e conselheiros, fizera emergir acirradas disputas internas ao comando da empresa, aprofundando ainda mais as incertezas do conturbado período de consolidação da nova telefônica.

Após um início letárgico e de poucas realizações por parte da CTBC, as mudanças ganharam contornos mais evidentes a partir do ano de 1957. Tratou-se da instalação da central de telefones automáticos requerida à Ericsson do Brasil ainda em 1954, momento em que foram disponibilizados 2.000 novos aparelhos.

Em que pesem as dificuldades que permearam o processo de importação do equipamento sueco, o enlace dos atores econômicos e políticos foi imprescindível para efetivar a conquista. A esse respeito, o depoimento de Rondon Pacheco, notório político local, ilustra as diligências necessárias:

Minhas luzes jurídicas, políticas, valeram alguma coisa a eles, porque eles tinham as luzes empresariais, e eu pude adverti-los sobre muitas contingências. Eu acho que o grande lance do Alexandrino e seus companheiros foi se aliar logo à Ericsson, que era realmente um setor altamente especializado em telefonia. [...] Mas isso demandava uma postulação nos órgãos burocráticos, a Cexim era exercida por delegação, pelo Banco do Brasil. Cexim é Conselho Exterior do Comércio de Importação. Eu tinha conhecimento, e o Kantif [representante da Ericsson do Brasil] não me dava sossego também, não era só o Alexandrino, não. O Kantif era um homem que estava, diariamente, lá nos corredores da Câmara: “Olha, Dr. Rondon, se Uberlândia perder essa central, o senhor não se reeelege!” [...] Fui lá, no Ministério da

Fazenda, por várias vezes, e falei: “Alexandrino, Hélvio, Caparelli, Sr. Aristides, a sua importação está liberada. Podem ir lá buscar. A nossa Uberlândia vai ter uma central telefônica” (MUSEU DA PESSOA, 2004a).

Se o desempenho da CTBC se mantivera modesto no conturbado período subsequente à sua criação, as ações estatais destinadas ao setor das telecomunicações emergiram como grande oportunidade para a reestruturação dos serviços dessa operadora. Firmada em pleno Planalto Central, Brasília pretendia interiorizar um pujante sistema de conexões telefônicas que proporcionasse agilidade no tráfego das informações com os principais centros do país.

A construção de Brasília exigiu reforçar os vínculos entre as regiões periféricas e o núcleo dominante da economia brasileira, demandando “um novo patamar no intercâmbio de informações inter-regionais” (BRANDÃO, 1996, p. 73). De fato, a transferência da capital federal para o Centro-Oeste alterou a dinâmica regional brasileira e o próprio sentido territorial das redes de comunicações. Tratou-se de ocasião sem precedentes para a CTBC, que, em função da localização privilegiada e de encaminhamentos políticos bem acertados, aventou desfrutar da passagem dos modernos recursos da comunicação disponibilizados pelo investimento estatal.

A proximidade da inauguração da nova capital movimentou as ações estatais para a reestruturação das telecomunicações, com a instalação, no ano de 1957, de um sistema de micro-ondas entre São Paulo e Campinas com grande capacidade para executar ligações interurbanas. Fixada a conexão inicial, o planejamento versava ligar, pela estrutura do moderno sistema, as cidades de Brasília e do Rio de Janeiro, passando por Belo Horizonte. Uma outra extensão uniria Brasília ao Rio de Janeiro via São Paulo, o que foi concretizado no início da década de 1960. Edificado pelo Departamento de Transmissão Urbana e Interurbana (CTUI), o *link* foi construído para atender às necessidades de comunicação instantânea de Brasília com os principais centros urbanos do Sudeste.

As possibilidades derivadas da ação estatal aguçaram as expectativas uberlandenses, sobretudo no que pertencia às lideranças da CTBC e da Aciapu. Presumia-se que Uberlândia pudesse ser contem-

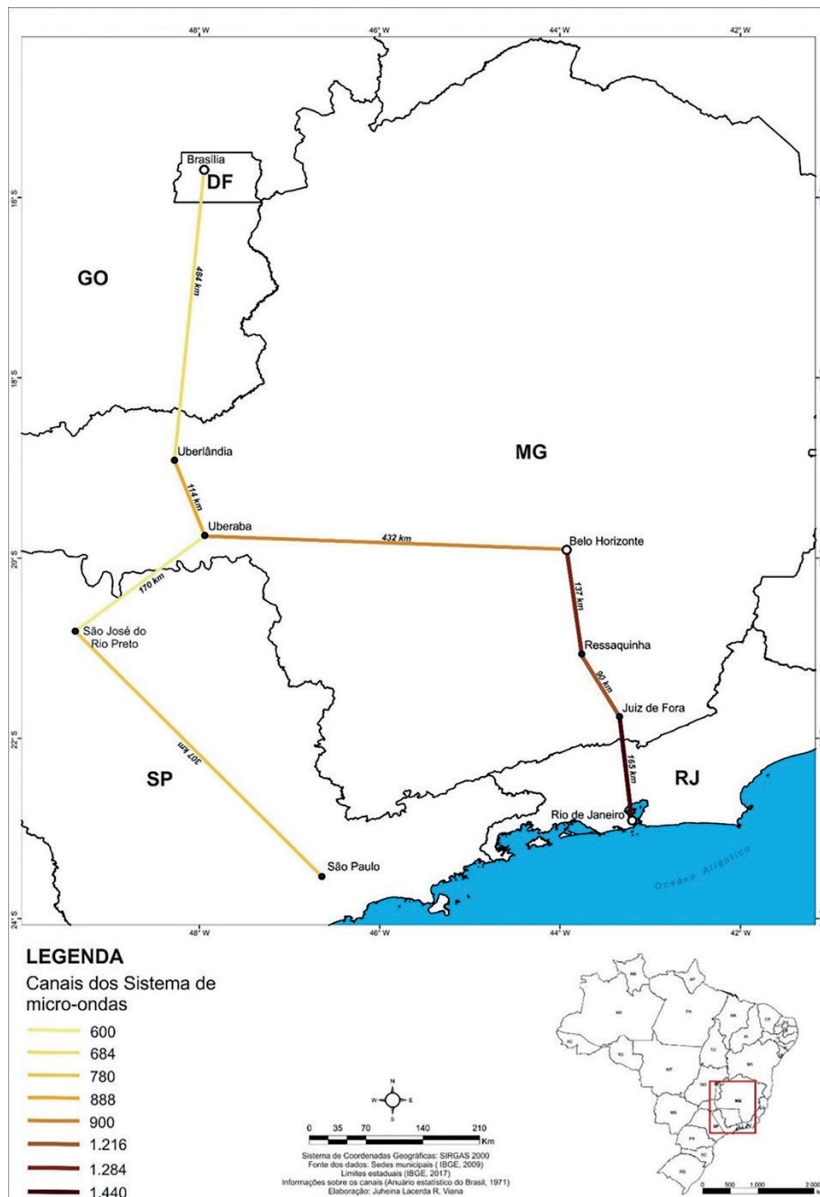
plada por uma estação tronco do incremento técnico investido pelo governo federal, ainda que tal ordenamento em muito suplantasse as requisições com sede no lugar. O anseio desses atores baseou-se na tese de que Uberlândia configuraria, de maneira racional, um entroncamento obrigatório ao aparato reticular do serviço de micro-ondas. Desta feita, o recorte espacial explorado pela CTBC seria incluído ao sofisticado aparato das telecomunicações, “visto que a empresa privada se encontrava completamente impossibilitada de realizar os avanços requeridos”, como bem evidencia Guimarães (2010, p. 138).

Em meio às diligências políticas e solicitações da entidade que representava os capitais locais, tanto Uberlândia quanto Uberaba foram contempladas pelo sistema micro-ondas Rio de Janeiro-Brasília, fixos territoriais que permitiram “o desenvolvimento da telefonia e a diversificação dos serviços de telecomunicações” (DIAS, 2008, p. 123). O investimento do governo federal, cujo escopo versava sobre a satisfação das demandas infraestruturais de Brasília, realçou a posição distinta do Triângulo Mineiro no que dizia respeito ao usufruto do moderno circuito da telefonia (figura 8).

Ao gerar perspectivas promissoras ao setor das telecomunicações, o arbítrio estatal significou condição precípua ao desenvolvimento ulterior da CTBC, seja para reestruturar os precários serviços, para fomentar a posterior difusão espacial, como suporte ao próprio desenvolvimento regional do Triângulo Mineiro, ou como esteio econômico de uma das maiores corporações multifuncionais do país.

A CTBC, que havia assumido a concessão dos serviços em 1954, jamais poderia adivinhar que o Presidente JK seria eleito e que realizaria um velho sonho de transferir a capital federal para o interior. Portanto, os desdobramentos ulteriores do desempenho dessa empresa e da sua relevância para o desenvolvimento local e regional devem estar associados a esta condição geral que transformou o sistema de telefonia nacional e que, por influência da localização de Brasília, posicionou Uberlândia em situação privilegiada no cenário histórico nacional. (GUIMARÃES, 2010, p. 140)

Figura 8 – Brasil: rotas dos sistemas de micro-ondas que serviam ao Triângulo Mineiro, 1970



Fonte: ANUÁRIO, 1971

Diante da emergência de possibilidades técnicas e políticas para a reestruturação dos serviços da CTBC, ocorreram importantes transformações organizacionais relativas aos seus comandos executivo e acionário. Com o respaldo financeiro oriundo de suas bem-sucedidas atividades econômicas, Alexandrino Garcia passou a se dedicar quase que exclusivamente à nova firma, elegendo-se presidente em 1956 e 1958. Todavia, os conflitos internos eram francos, muito em função do arranjo jurídico que subsidiara a formação da CTBC. O comando se dava de modo difuso e conflituoso, permeando de incertezas os caminhos pelos quais a organização seria conduzida no futuro próximo. Os embates mais expressivos foram deflagrados por Alexandrino Garcia e Hélio Cardoso, que despontaram como acionistas majoritários da anônima no fenecer dos anos 1950.

Após o desgastante pleito que confirmou Alexandrino como presidente em 1958, a instabilidade passou a demandar uma solução pragmática e conclusiva ao impasse: uma das partes deveria negociar as suas ações para que a outra tomasse por completo os rumos da empresa telefônica. Amparado pelo cabedal que já acumulara e perseverante no intuito de levar adiante os serviços de telecomunicação, Alexandrino Garcia assumiu, em definitivo, o controle acionário da CTBC. Alinhavam-se os fatores de ordem técnica e organizacional responsáveis por oportunizar notória expansão geográfica da empresa e, conseqüentemente, do poderio político-econômico de Alexandrino Garcia.

Na avaliação dos fatores dinâmicos em curso, o empenho das forças do lugar para o entendimento do sentido territorial das infraestruturas responsáveis por atribuir melhor performance às atividades de acumulação é digno de nota. Como visto, a escala ampliada das realizações dos governos foi fundamental para reafirmar as vantagens locais do Triângulo Mineiro ao reestruturar os macrossistemas técnicos que atendiam a região. Por sua vez, o crescente leque de funções encampadas e o prenúncio de difusão espacial tornavam as atividades mais complexas e anunciavam a instituição de uma estrutura de gestão verticalmente integrada, ainda que de modo tímido.

Difusão espacial e enlaces político-econômicos: o crescimento da CTBC e o recrudescimento normativo das telecomunicações

No decurso da década de 1960, os precursores do Grupo Algar acumulavam as funções centralizadas no âmbito da Garinco Indústria e Comércio S/A com as atividades relativas ao comércio de combustíveis, automóveis, caminhões, maquinário agrícola e peças realizado pela Irmãos Garcia e pela Intermáquinas, de Walter Garcia. Ademais, havia o jornal *Correio de Uberlândia* e a Companhia de Telefones do Brasil Central, a “menina dos olhos” do patriarca da família e mandatário dos negócios.

De fato, a CTBC tornara-se o foco das atenções de Alexandrino Garcia, que, de certo modo, passou a organizar os excedentes das demais atividades para a reestruturação dos seus serviços e circuitos telefônicos, com vistas à expansão de sua área de atuação primacial. No que diz respeito ao quadro dos serviços telefônicos no país, o Brasil possuía, em 1960, um total de 1.108.149 aparelhos em operação (BRASIL, 1963). Atendidas pela já nacionalizada Companhia Telefônica Brasileira (CTB), as cidades de Rio de Janeiro e São Paulo, sozinhas, detinham, aproximadamente, 65% dos pontos de acesso registrados no mencionado ano, dando-nos uma ideia da perturbadora concentração espacial dos fixos da telefonia.

Cumprir registrar que o período em pauta guarda importantes mudanças no quadro normativo das telecomunicações no país, de modo que a instituição dos marcos regulatórios sugeria uma participação mais contundente da União no setor. Tratou-se da criação, por força do Decreto nº 50.666, de 30 de maio de 1961, do Conselho Nacional de Telecomunicações (Contel). Diretamente subordinado à Presidência da República, esse órgão possuía o escopo de deliberar sobre as diretrizes gerais da exploração dos serviços telefônicos na amplitude do território nacional.

Foi instituído então o Código Brasileiro de Telecomunicações (Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962), que definiu os serviços de telecomunicações como aqueles relativos à “transmissão, emissão ou recepção de símbolos, caracteres, sinais, escritos, imagens, sons ou informações de qualquer natureza, por fio, rádio, eletricidade, meios ópticos ou qualquer outro processo eletromagnético” (BRASIL, 1962). Por seu turno, o Fundo Nacional das Telecomunicações (FNT) foi cria-

do por força do Decreto nº 53.352, de 26 de dezembro de 1963, para a composição de um fundo estatal de recursos, ao instituir sobretaxas que não excedessem 30% do tarifário total.

Os marcos regulatórios, constituídos no início dos anos 1960, expressavam, de modo patente, a tendência de centralização das ações que possibilitassem o ordenamento de uma política verdadeiramente nacional para as telecomunicações, com vistas ao uso estratégico dessas redes como insumo utilitário de integração do território nacional. A ruptura da legalidade constitucional de 1964, deflagrada no golpe que conduziu os militares ao poder, concorreu sobremaneira para a valoração estratégica – e estatizante – desse setor. Conferindo conteúdo geopolítico à questão, os governos militares enfatizavam a importância das comunicações para a soberania, a integração, o controle e a segurança do território, com ações norteadas pelo ideário do desenvolvimento nacional via autonomia tecnológica.

Esse contexto marcou a criação, em 1965, da Empresa Brasileira de Telecomunicações – Embratel e, em 1967, do Ministério das Comunicações. Tratou-se, nas palavras de Brandão (1996, p. 77), de um rearranjo institucional que colocou, “nas mãos do Estado, o monopólio do setor – uma expressão ‘setorial’ da integração do mercado nacional”. Sobre a dinâmica espacial das telecomunicações, o intervencionismo estatal indicava um movimento de dispersão das infraestruturas alinhado à concentração do comando, sinalizando o sistemático enxugamento da multiplicidade de atores que operavam esses serviços. Aos tecnocratas do regime militar, o domínio do vetor científico-tecnológico significava a reunião das prerrogativas técnicas, políticas e organizacionais “para tratar o espaço em grande escala”, como bem identificam Becker e Egler (1994, p. 145). Isso implicava expandir e comandar os diversos tipos de redes como elementos precípuos da marcha de construção do “Brasil Potência”.

Em meio ao avanço do protagonismo estatal e à propensa indiferença das maiores empresas do setor em atender as demandas interiores, a rede telefônica da CTBC tomou corpo no Triângulo Mineiro, sobretudo no que dizia respeito aos municípios ainda não alcançados pelas técnicas da telefonia. Em virtude das dificuldades de acesso a instrumentos creditícios institucionalizados, o autofinanciamento,

modalidade em que eram vendidas cotas acionárias para a posterior instalação das linhas telefônicas, compôs a estratégia de captação dos recursos e a conseqüente difusão espacial.

Face a face, os contatos eram estabelecidos da forma mais direta possível, tanto em relação às concessões realizadas pela autoridade municipal como na subscrição das ações e das linhas aos usuários, reforçando as sinergias mantidas com o espaço imediato à sede da corporação. As práticas que caracterizaram o avanço da CTBC sobre os núcleos urbanos triangulinos induziam a configuração de círculos de cooperação capazes de assegurar a realização dos capitais investidos. Essa estratégia expunha, como sugerem Santos e Silveira (2011, p. 291), o predomínio de forças centrípetas baseadas “nas virtualidades materiais e sociopolíticas da área, que permite certa horizontalização da atividade”.

Tal estratégia nos remete, não obstante, ao padrão de difusão por contágio concebido por Hagerstrand (1967), na medida em que a fricção proporcionada pela proximidade faz do entorno o alvo primordial daquilo que se alastra pelo espaço. De modo análogo, Silva (1997) esclarece que a difusão por contágio, no domínio da gênese das espacialidades de uma corporação, pode resultar da baixa densidade técnica verificada em determinado contexto têmporo-espacial. De fato, a escassez dos serviços telefônicos oportunizou o alargamento das operações da CTBC no Triângulo Mineiro e adjacências. Concomitante ao movimento de consolidação da cobertura no espaço imediato à cidade-sede, o decurso da década de 1960 anunciava a expansão para além dos limites triangulinos por meio da estratégia de aquisição de outras companhias telefônicas.

Na primeira metade dos anos 1960, os circuitos telefônicos dos Garcia alcançaram os municípios de Centralina, Canápolis, Capinópolis, Prata, Campina Verde, Iturama e Delta, no Triângulo Mineiro, essa última às margens do rio Grande, divisa com o estado de São Paulo. Visando atribuir máxima economia aos custos de implantação nas pequenas cidades e distritos, a estratégia versava disponibilizar sistemas telefônicos semiautomáticos e, com o aumento da demanda, incluir a tecnologia dos telefones automáticos.

Como expõe Vilas-Boas (2011), um mínimo de 600 terminais para a instalação do serviço automático minimizava as pressões exerci-

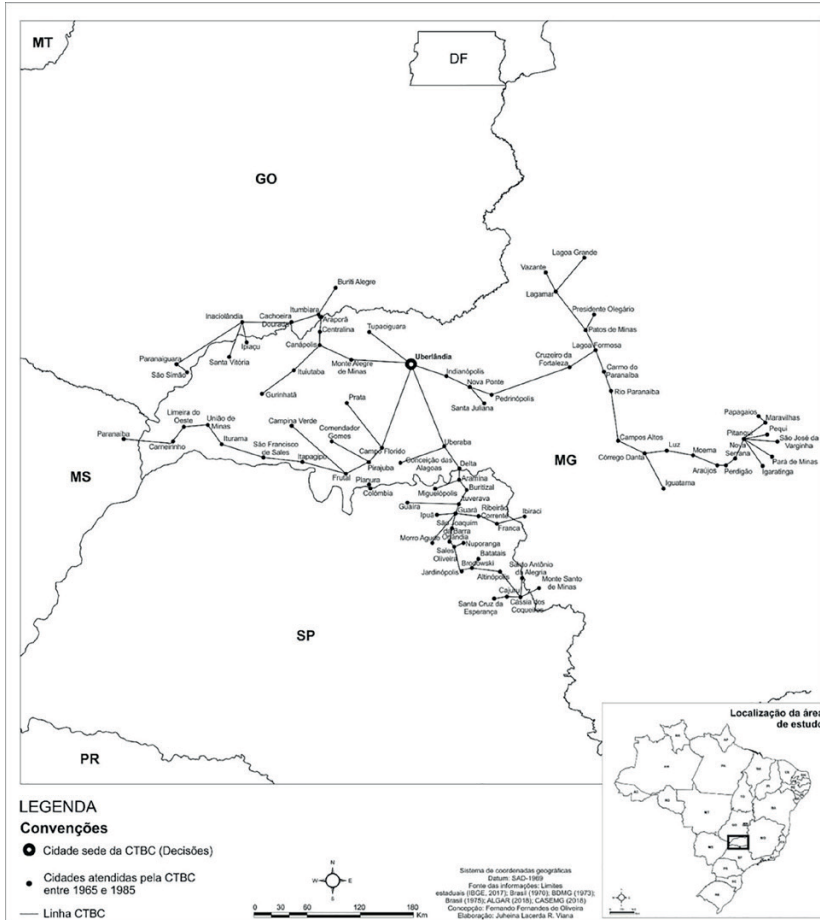
das pelas municipalidades, atribuindo a elas próprias a responsabilidade pelo cumprimento da cota e pela posterior realização das melhorias técnicas. Para a satisfação da meta estabelecida, as prefeituras convocavam as pequenas localidades e distritos municipais, conferindo espessura à demanda pelo serviço telefônico. Isso contribuiu para atribuir densidade aos circuitos operados pela CTBC, tornando a sua presença cada vez mais capilarizada sobre as suas conquistas territoriais.

Ademais, o decurso dos anos 1960 apontava para a possibilidade de difusão rumo ao pujante mercado paulista, cujas expectativas aguçaram os esforços empreendidos pelos gestores da CTBC. Conquistada uma concessão em São Joaquim da Barra (SP), os serviços foram estendidos aos municípios próximos, a exemplo de Guairá, Miguelópolis, Guará, Ipuã, Orlândia, dentre outros. No curso da expansão por meio de conquistas permissionárias, os Garcia incorporaram licenças municipais em Paranaíba (MS), Morrinhos e Goiatuba (GO), expondo que a diversidade socioespacial constituiu oportunidade para a expansão dos horizontes espaciais de corporações multilocalizadas.

Para além da conquista das concessões por intermédio das autoridades municipais, a ampliação da área de atuação da CTBC, a partir da segunda metade da década de 1960, passou por estratégias de fusão, aquisição e controle acionário de outras companhias telefônicas. Num contexto de difusão exponencial, foram incorporadas a empresa que atendia a Barretos (com extensão a Frutal-MG) e a companhia Alta Mogiana, que servia aos municípios paulistas de Ituverava, Batatais, Franca e localidades limítrofes. Além dessas, foram incorporadas as empresas telefônicas de Patos de Minas, Carmo do Paranaíba, Luz e Pará de Minas, as duas últimas próximas à capital mineira.

No decorrer dos anos 1970, o imperativo expansionista da CTBC promoveria a incorporação da empresa telefônica da vizinha Uberaba, “rival” histórica de Uberlândia no que concernia à primazia da hierarquia urbana triangulina. Foram adquiridas, ainda, as operadoras dos municípios de Monte Santo e Campos Altos, no sul do estado, além das empresas de Pitanqui, Ibiraci, Lagoa da Prata e Iguatama, na região central mineira. Em realidade, os mecanismos de fusão e aquisição consubstanciaram estratégia elementar ao alargamento da rede de lugares atendidos pelos serviços telefônicos da CTBC (figura 9).

Figura 9 – Área atendida pela CTBC, 1985



Fonte: ANATEL, 2018

Tornava-se patente, nesse contexto, o imperativo de diversificação vertical em torno das demandas específicas da atividade que se tornara primaz à reprodução dos capitais investidos. De modo análogo aos apontamentos de Penrose (2009), as telecomunicações assumiram o posto de “área de especialização” demandante de funções correlatas, algo expresso na criação da Gráfica Sabe no ano de 1969. Concebida para a edição, impressão, publicação e venda dos anúncios contidos nas listas telefônicas, tratou-se de um empreendimento instituído pelas solicitações da telefonia, um indicativo do empenho por internalizar certas

funções, estratégia basilar na busca por minimizar os riscos relativos aos custos de transação, tal como sugerem Coase (1937) e Williamson (1973).

A incorporação de novas concessões e a aquisição de empresas do setor proporcionaram à CTBC vantagens derivadas do usufruto de outros recortes espaciais, reforçando as sinergias internas e externas que conferem maior complexidade ao padrão organizacional de uma corporação multilocalizada. Como nos ensina Penrose (2009), trata-se de um processo rentável na medida em que a organização adquirente já detinha as qualificações necessárias à correta administração das operações encampadas, uma estratégia de crescimento e difusão espacial ordenada pelas vantagens competitivas que a corporação avalia congrega.

Todavia, o alargamento das espacialidades da mencionada corporação não prescindiu da capacidade de exercer poder de barganha e de entrincheirar os próprios interesses. O sugestivo depoimento de Rondon Pacheco, uma vez mais, indica a preeminência dessas tessituras. Esse notório político uberlandense, ao ocupar cargos no alto escalão do governo estadual, assinou de próprio punho as concessões requeridas por Alexandrino Garcia:

As concessões eram estaduais. Era, de todo modo, um emaranhado jurídico. Em 1961, eu era secretário de estado em Minas, no governo Magalhães Pinto (1961-1966), e o Alexandrino passou a postular para ser o concessionário de todas as concessões caducas do Triângulo Mineiro. O governo deu as concessões a ele e, por uma dessas coisas do destino, eu estava acumulando a secretaria do Interior, com a secretaria da Viação, por onde se processavam essas concessões. Tive o privilégio de assinar a concessão, deviam ser umas 40 e tantas concessões, o que já corporificou muito a Telefônica (MUSEU DA PESSOA, 2004a).

Assim, o desígnio expansionista da CTBC, durante as décadas de 1960 e 1970, foi capaz de superar os constrangimentos relativos às diferentes regulações municipais e estaduais, alinhando externalidades de ordem técnica e política ao escopo das práticas de difusão espacial desse período. A baixa densidade técnica dos circuitos da telefonia nas porções interiores do território brasileiro, a indiferença das maiores operadoras do setor no que se referia à satisfação dessa demanda e o acurado ordenamento político compuseram fatores precípuos ao

alargamento dos horizontes espaciais da companhia sediada em Uberlândia. Por seu turno, a modalidade de autofinanciamento atenuava as dificuldades derivadas das limitações de acesso a instrumentos creditícios que pudessem financiar a expansão. Esses elementos amarram o conjunto de estratégias espaciais e organizacionais que oportunizaram o crescimento da CTBC naquele contexto.

Cumprir registrar que o processo de difusão espacial dessa corporação constituiu elemento de importância categórica para a requalificação das bases infraestruturais triangulinas, um complemento basilar do capital privado às ações estatais que atribuíram maior fluidez ao espaço. Na sugestão de Markusen (2005), esse processo diz respeito ao comportamento microeconômico dos atores como um elemento de primeira ordem para a transformação das economias regionais, algo expresso na marca deixada pelos circuitos telefônicos da CTBC na geografia econômica do Triângulo Mineiro. O caso em tela, entretanto, remete aos aspectos políticos imbricados, tanto na formação socioespacial triangulina como na concretude da trama reticular edificada pela CTBC.

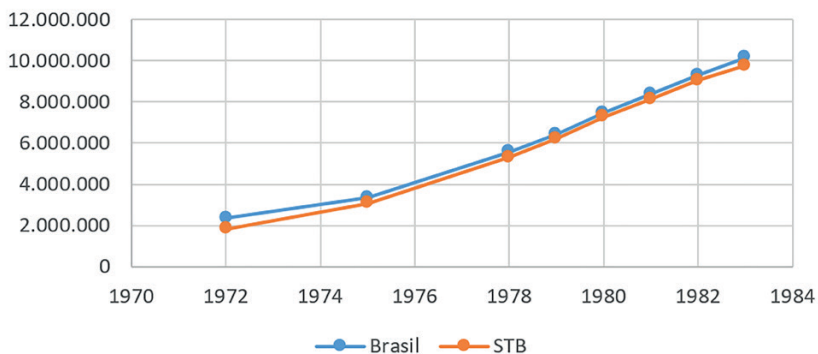
Contudo, o intento dos militares para a compatibilização da multiplicidade das redes e dos atores que operavam os sistemas de telefonia ganharia um novo e decisivo capítulo. A criação das Telecomunicações Brasileiras S/A – Telebrás, por força da Lei 5.792, de 11 de julho de 1972, complementaria a reestruturação do setor sob a tutela do Estado autoritário, atribuindo à União a incumbência de “garantir e controlar o permanente funcionamento dos serviços de telecomunicações” (BRASIL, 1972). Segundo a insurgente normativa, quando vencidos os prazos de concessão, as empresas que exploravam os serviços de telefonia poderiam “passar para a situação de subsidiárias ou associadas de empresa do Governo Federal”. Destarte, ficara evidente o imperativo estatizante do Regime em relação ao universo das pequenas prestadoras de serviços telefônicos pulverizadas pelo território nacional.

O fundamento ambicionava a “unificação do Sistema Nacional de Telecomunicações baseada na integração dos serviços das muitas empresas operando no país”, justificando o imperativo monopolista em vista do “fortalecimento do sistema empresarial do setor [para] atingir os altos objetivos desenvolvimentistas da Política Nacional de

Telecomunicações” (TELEBRÁS, 1973, p. 8). Instituídas as prerrogativas normativas e financeiras para a execução das ações de incorporação e integração, o Sistema Telebrás (STB) foi, inicialmente, composto pela *holding* estatal (Telebrás), pela Embratel (responsável pela exploração dos serviços de discagem a longa distância) e por 27 empresas-polo que atuavam nos estados.

No decurso da década de 1970, a Telebrás liderou a reestruturação das telecomunicações no país, ampliando sobremaneira o equipamento territorial no que tange aos sistemas de telefonia. Nessa ótica, as ações da estatal promoveram uma expansão da ordem de 326% ao quantitativo dos aparelhos telefônicos instalados entre 1972 e 1983 (figura 10). Por sua vez, o percentual dos pontos de acesso disponibilizados pela Telebrás em relação ao número total de telefones existentes alcançou os 98% em 1982 (TELEBRÁS, 1983).

Figura 10 – Brasil: expansão do número de aparelhos telefônicos instalados, 1972-1983



Fonte: Telebrás (1983). Organizado pelo autor.

Com efeito, uma maior capilaridade do serviço telefônico não prescindiu da expansão daquilo que Dias (2008) definiu como redessuporte. O Brasil possuía, em 1971, 3.602 circuitos de micro-ondas, que perfaziam um total de 395.072 km, conforme dados apresentados no *Anuário Estatístico do Brasil* (1973). Em 1977, os 53.925 circuitos de micro-ondas totalizavam uma trama reticular com 2.780.260 km de extensão (BRASIL, 1980), acréscimos da ordem de 1.397% e 604%, respec-

tivamente. O incremento dos sistemas de micro-ondas constituiu um dos aspectos que permitiu a Santos e Silveira (2011, p. 73) afirmarem que “a revolução das telecomunicações, iniciada no Brasil dos anos 1970, foi um marco no processo de reticulação do território”.

À luz do ideário de conquista da soberania via autonomia tecnológica, foi edificado, em 1976, o Centro de Pesquisas e Desenvolvimento da Telebrás (CPqD). Sediado em Campinas (SP), o centro visava fomentar uma indústria de equipamentos em telecomunicações verdadeiramente nacional, assim produzindo “centrais de comutação telefônica espacial com controle por programas armazenados (CPA) fabricadas no país através de empresas controladas por capitais brasileiros” (Telebrás, 1976). A execução dos projetos de vanguarda tecnológica foi confiada a entidades nacionais de pesquisa funcionalmente organizadas (quadro 1).

Quadro 1 – Telebrás: projetos do CPqD e entidades executoras

Projeto/Programa	Executor
Eletromagnetismo aplicado	Centro de Estudos em Telecomunicações – PUC/RJ
Sistema de Comutação (Siscom) Transmissão digital Comunicações ópticas Circuitos integrados	Centro de Estudos em Telecomunicações – PUC/RJ Centro de P&D Unicamp-Elebra-EEAVEL Laboratório de Microeletrônica da USP
Laboratório de Eletrônica e Dispositivos Materiais de grau eletrônico Transmissão de dados	DEM/Unicamp Instituto Tecnológico da Aeronáutica – Avibras IGB-Control
Comunicações por satélite Sistemas de antenas Telefone padrão nacional	DEM/Unicamp Instituto Tecnológico da Aeronáutica – Avibras IGB-Control

Fonte: TELEBRÁS, 1976. Organizado pelo autor.

O Sistema Telebrás congregou, além das mencionadas empresas-polo estabelecidas nos estados, quatro operadoras autônomas, porém funcionalmente integradas ao arranjo das telecomunicações sob

a égide do monopólio estatal. Destas, três eram empresas públicas: a Serviços de Telecomunicações de Londrina – Sercomtel, da Prefeitura Municipal de Londrina (PR); a Centrais Telefônicas de Ribeirão Preto – Ceterp, da Prefeitura Municipal de Ribeirão Preto (SP); e a Companhia Riograndense de Telecomunicações – CRT, do estado do Rio Grande do Sul. A Companhia de Telefones do Brasil Central – CTBC, mediante um conflituoso jogo de amarrações políticas atadas ao poderio dos governos militares, foi a única operadora vinculada ao STB a continuar sob o comando da iniciativa privada.

De fato, o imperativo estatizante de um regime autoritário que atribuiu ao setor um conteúdo estratégico para a segurança e integração nacional tornava nebulosas as expectativas de sobrevivência dos capitais privados que exploravam os serviços telefônicos. A figura de Rondon Pacheco foi, mais uma vez, fundamental ao acolhimento das solicitações que permitiram que a CTBC continuasse sob o domínio dos Garcia. Esse político uberlandense exerceu sucessivos mandatos como deputado federal (1950-1967), atuando ainda como chefe do Gabinete da Casa Civil durante o governo de Costa e Silva (1964-1969), e como governador de Minas Gerais (1971-1975), por meio de indicação direta do Executivo Federal.

Reconhecido por sua hábil interlocução, Rondon Pacheco possuía trânsito acessível aos bastidores dos governos militares, donde foram tecidas as articulações políticas entre o ímpeto estatizante e a resistência privatista de Alexandrino e Luiz Alberto Garcia. Em depoimento, o político descreve o conflituoso jogo de interesses superpostos para a manutenção da CTBC como uma empresa privada:

Quantas vezes tive de interferir [...]. A Embratel estava nas mãos do general Galvão, o Alencastro. Eram todos militares, e tinha-se de conviver com isso, mas houve muita compreensão. Eu era acionado pelo Dr. Luiz e pelo Sr. Alexandrino, quando necessário. Eles também sabiam das minhas ocupações, mas nunca tiveram cerimônia para me procurar, porque sabiam da minha identidade com os interesses superiores da nossa região, do estado, do interesse público. Nesses momentos mais críticos, eu procurava os poderes de decisão, os centros de decisão. E eu estava sempre muito afeito a eles porque tive nas mãos, por destinação funcional, lá na Casa Civil – eu não estava assim como

peixe fora d'água – de comprar várias brigas, por delegação do presidente da República, porque ele queria, precisava ser feito: “Eu quero inaugurar a Embratel, eu quero que o papa esteja falando para todo o Brasil e aqui seja visto” (MUSEU DA PESSOA, 2004a).

Em meio a pressões estatizantes e diligências políticas privatistas, a CTBC perdeu, na segunda metade da década de 1970, algumas de suas conquistas concessionárias anteriores, a exemplo dos municípios de Morrinhos e Goiatuba, em Goiás; Bambuí, em Minas Gerais; e Barretos, no estado de São Paulo. Os estranhamentos conheceram o auge quando a central telefônica de Itumbiara (GO) foi invadida por militares, situação que demandou o sempre oportuno intento apaziguador de Rondon Pacheco, que assim relatou os acontecimentos:

Eu era obrigado a usar diplomacia. Algodão entre cristais. [...] Eu lembro que houve um episódio, eu não sei precisar exatamente os lances, em que os policiais militares, o exército, ocuparam a central. Lembro do momento em que o Luiz [Alberto Garcia] ligou para mim, e eu disse a ele: “Luiz, me liga daqui a pouco que eu vou ver”. E ele dizia para mim: “Não vou ligar, vou ficar na linha esperando o senhor voltar”. Ele estava aflito, angustiado. E isso eu tinha de defender (MUSEU DA PESSOA, 2004a).

Em que pesem os conflitos e o entrincheiramento político que determinou o futuro da CTBC como uma corporação de capital privado, cumpre registrar os limites impostos ao processo de difusão espacial na aurora da década de 1980, em função das restrições fixadas pelo advento do Sistema Telebrás. A rede de circuitos telefônicos da CTBC alcançou contornos de estabilidade no decorrer da primeira metade dos anos 1980, abarcando 270 localidades entre distritos e municípios dos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul.

Diante das dificuldades relativas à aferição de dados que demonstrassem a evolução da densidade telefônica na área atendida, a marca de 100.000 aparelhos foi conquistada em 1982. A título de comparação, o Sistema Telebrás alcançara 6.647 localidades nesse ano, disponibilizando um total de 9.058.000 aparelhos (TELEBRÁS, 1982). Dessa forma, os pontos de acesso gerenciados pela CTBC correspondiam a 1,1% das linhas instaladas pelo STB no ano mencionado, dando-nos

uma ideia da proporção diminuta da companhia uberlandense quando comparada à amplitude do monopólio estatal.

A possibilidade de estatização da CTBC estimulou as estratégias espaciais e organizacionais dos atores em pauta, que buscaram promover maior diversificação funcional. Não obstante, a integração do mercado interno por meio do arbítrio estatal continuou a compor elemento fundamental para a adequação das bases materiais e das práticas de reprodução dos diversos capitais. No escopo das políticas públicas que balizaram uma definitiva apropriação das porções interiores do território, foram delineados novos contornos não só à divisão territorial do trabalho em âmbito nacional, mas ao contexto socioespacial triangulino e aos capitais ali sediados.

Reestruturação produtiva dos Cerrados e as oportunidades do *agrobusiness*

As décadas de 1970 e 1980 guardam importantes e definitivas mudanças no leque de funções congregadas pelos precursores do Grupo Algar. Com efeito, as estratégias voltaram-se ao aproveitamento de oportunidades de reinvestimento, sejam elas de alta ou baixa sinergia com as atividades pregressas. Esse contexto marca o ingresso dos empreendedores em pauta em diferentes cadeias do setor agroindustrial no decurso dos anos 1970. No segmento dos serviços, o incremento ocorreu com a criação da Brasil Central Táxi Aéreo, em 1976; foram mantidas as vendas de maquinário agrícola, de automóveis e de serviços relacionados, concentrados por Garinco e Irmãos Garcia. Em 1979, adveio o ingresso no setor de turismo, hotelaria e incorporação imobiliária, com a aquisição de parte do complexo turístico Pousada do Rio Quente, localizado em distrito homônimo no Sul Goiano.

É possível perceber que as práticas de diversificação se voltaram a domínios econômicos que não mantinham sinergias diretas com o leque das funções desenvolvidas até ali. A respeito das estratégias de crescimento e diversificação de corporações, autores como Penrose (2009) e Chandler (1990) apontam para a tendência de as organizações conduzirem seus planos de expansão rumo a setores em que já possuem conhecimento. Nessa ótica, o acúmulo de experiência e de

aprendizado técnico representa vantagem competitiva fundamental para a firma expansionista, delimitando de forma mais clara as áreas prioritárias de diversificação.

Dosi *et al.* (1992) sugerem que incertezas concernentes ao ambiente econômico se impõem como poderoso estímulo para a diversificação funcional da pasta de investimentos de uma corporação. Assim, a factível possibilidade de estatização da CTBC, no período posterior à instituição do Sistema Telebrás, pode ser vista como um dos elementos que esclarecem o fôlego das mudanças organizacionais em análise. Em que pesem as dúvidas que pairavam em torno da empresa telefônica, cumpre registrar que essa atividade representou o esteio econômico do arranjo multifuncional em curso.

Para além das premissas comportamentais intraempresa, a reorientação do leque funcional dos Garcia, sobremodo no que pertence à inserção nas cadeias agroindustriais, não pode ser compreendida se desarticulada do conjunto de políticas estatais para a reestruturação da agropecuária nos Cerrados do Brasil Central. Base territorial de sustentação das práticas de reprodução dos capitais dos atores em destaque, o Triângulo Mineiro, em função das adequações infraestruturais anteriores e de determinadas aptidões naturais, manteve-se como região aderente ao recebimento das solicitações derivadas da divisão territorial do trabalho em curso.

Alinhadas, as ações arquitetadas pelas esferas estadual e federal visaram à qualificação dos Cerrados das porções interiores aos ditames da agroindustrialização. Destacaram-se, nesse contexto, o Plano Mineiro de Desenvolvimento Econômico e Social – PMDES (1972-1976); o Programa de Crédito Integrado e Incorporação dos Cerrados (PCI-BDMG); o Programa de Assentamento Dirigido do Alto Paranaíba – Padap (1973); o Programa Corredores de Exportação (1972); os Programas de Desenvolvimento dos Cerrados (Polocentro) e de Cooperação Nipo-Brasileira para Desenvolvimento do Cerrado (Proceder); o Programa de Integração Nacional (PIN), dentre outros.

No Triângulo Mineiro, as mudanças inauguraram uma fase de maior entrelaçamento entre capitais públicos e privados, esses últimos oriundos de múltiplas escalas (regional, nacional e multinacional), com a instalação de diversas agroindústrias. Por seu turno, a diversi-

ficação dos precursores do Grupo Algar nesse segmento não poderia ter tomado caminho diferente, na medida em que as políticas públicas de reestruturação produtiva dos Cerrados estimularam a incorporação de atividades potencialmente lucrativas.

Ante tal realidade, a constituição da Sucocitra – Sucos e Conservas do Triângulo S/A, que atuava no segmento da produção e comercialização da polpa de abacaxi, pode ser vista como estratégia de internalização de oportunidades atinentes aos atributos locais disponibilizados. Não obstante, as razões e potencialidades de execução desse empreendimento são mensuradas com base nos dados relativos ao cultivo do abacaxi no decurso da década de 1970, momento em que Minas Gerais ocupava posição de destaque no contexto nacional.

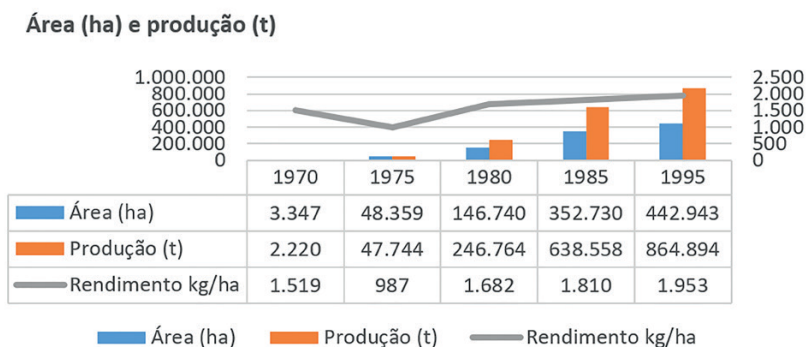
O estado possuía, em 1975, uma área de 3.512 hectares destinados à cultura do abacaxi, quando foram produzidos 25.335.000 frutos. Em 1980, foram registrados 5.903 hectares, que produziram 63.340.000 frutos, acréscimos da ordem de 68% e 150%, respectivamente (ANUÁRIO, 1979; 1984). Se restringirmos a análise ao Triângulo Mineiro, é possível perceber que essa região produziu 15.932.000 unidades, o que corresponde a 63% de todo o abacaxi produzido no estado em 1975. Por seu turno, o município de Monte Alegre de Minas, sede das fazendas Bela Vista, Cachoeira, Gaia e Colorado, pertencentes ao atual Grupo Algar (Algar, 2018), foi responsável por 62,4% da produção regional do mencionado fruto (IBGE, 1979).

O ingresso no mercado da soja ocorreu em 1977, por meio da aquisição da Fujiwara, que concentrava operações de esmagamento de grãos em Uberlândia. Nascia, em 1978, a Agropecuária Brasil Central Indústria e Comércio – ABC Inco., uma agroindústria operante nos diversos encadeamentos da soja. No que diz respeito aos Cerrados mineiros, o ajuste que forjou localizações privilegiadas ao complexo da soja foi precedido da “expansão agrícola a partir da década de 1970, graças aos incentivos do Estado”, segundo Cleps Júnior (1998, p. 196).

O avanço exponencial dessa cultura em Minas Gerais traduz os efeitos dos programas governamentais voltados à reestruturação da agropecuária em áreas de Cerrado, sobretudo no que pertence às *commodities* exportáveis. Das inexpressivas 2.220 toneladas registradas em 1970, a produção de soja nesse estado alcançou 638.558 toneladas

quinze anos mais tarde, em 1985. A área destinada ao cultivo dessa oleaginosa saltou de 3.347 para 352.730 hectares no mesmo período (figura 11). Por sua vez, a produção média por hectare aumentou de 1.500kg/ha para 1.800kg/ha, incremento de 20%.

Figura 11 – Minas Gerais: expansão do cultivo de soja, 1970-1995



Fonte: ANUÁRIO, 1970, 1979, 1984, 1985; IBGE, 1995. Organizado pelo autor.

Se analisarmos os dados considerando a divisão regional do estado, a concentração do quantitativo produzido é flagrante: juntas, as mesorregiões do Triângulo Mineiro, Noroeste, Centro-Oeste e Sudoeste de Minas foram responsáveis por 99,7% de toda a soja colhida em 1985. Sozinho, o Triângulo acumulou 40,6% de toda a soja produzida no estado no ano de 1985. Tornou-se, no que diz respeito à disponibilidade desse grão oleaginoso, um subespaço aderente aos empreendimentos especializados no processamento da soja. Não por acaso, as mencionadas mesorregiões estiveram no foco dos programas estaduais e federais de incentivo à modernização agropecuária dos Cerrados mineiros, tal como apontam Pessôa (1988), Cleps Júnior (1998) e Guimarães (2010).

O estado de Goiás, por seu turno, experimentou uma incorporação ainda mais expressiva ao advento da soja sob o estímulo estatal. Em 1985, os 595.555 hectares destinados ao cultivo do grão produziram 1.157.704 toneladas, números que superam em 50 e 100 vezes os registros de 1970, respectivamente (BRASIL, 1970; 1985). Nesse intervalo, a produção por hectare saltou de 887,5kg/ha para 1.914kg/ha, expondo a permeabilidade dos espaços agrários ao recebimento

de fazeres técnicos e organizacionais indutores de novas premissas ao uso do tempo e da terra (SANTOS; SILVEIRA, 2011). É necessário frisar que o Sul Goiano foi responsável, em 1985, por 88% de toda a soja produzida no estado. Compôs, a exemplo das mesorregiões ocidentais mineiras, localização privilegiada para o recebimento de corporações operantes na cadeia de valores desse grão.

A expansão da soja no Centro-Oeste demarcou “uma nova configuração geográfica da matéria-prima” (MAZZALI, 2000, p. 69), atraindo investimentos em fixos de processamento do grão oleaginoso. O estabelecimento da ABC-Inco. pode ser visto como estratégia que buscou desfrutar das externalidades proporcionadas pela modernização agropecuária dos Cerrados. Sediada em Uberlândia, essa agroindústria encontrava-se em posição privilegiada nas novas frentes de incorporação agrícola em áreas do Cerrado, usufruindo plenamente das vantagens de ordem locacional, infraestrutural e normativa forjadas pelo planejamento territorial do Estado brasileiro para esse fim.

Assim estabelecida, a ABC Inco. iniciou a ampliação da capacidade de processamento dos grãos e do portfólio de atividades relativas ao segmento da soja. De 1978 a 1982, a capacidade de esmagamento de grãos saltou de 400 para 600 toneladas/dia, alcançando o montante de 1.200 toneladas diárias em 1989 (ALGAR AGRO, 2018). Nesse ano, foram iniciadas as atividades de refino e envasamento de óleo de soja, com capacidade diária de 200 toneladas, dando origem à marca ABC de óleos vegetais. A base para o cultivo dos grãos a serem processados ou comercializados perfazia um conjunto de propriedades rurais localizadas em municípios do Triângulo Mineiro e de Mato Grosso do Sul: duas em Tupaciguara, quatro em Monte Alegre de Minas, duas em Uberlândia e uma em Paranaíba (MS). No entanto, é necessário registrar que a produção própria não satisfazia a toda a demanda do processamento industrial da soja, de forma que a originação de grãos de outros produtores alargava o circuito de cooperações dessa atividade.

Os flagrantes encadeamentos a montante e a jusante do processo produtivo, típicos das corporações agroindustriais, pôde ser mensurado na vertente agroindustrial dos Garcia. A integração de atividades da cadeia da soja tangenciou tanto a produção de grãos, de farelos e de rações como de proteína animal e de óleo vegetal. A inclusão do

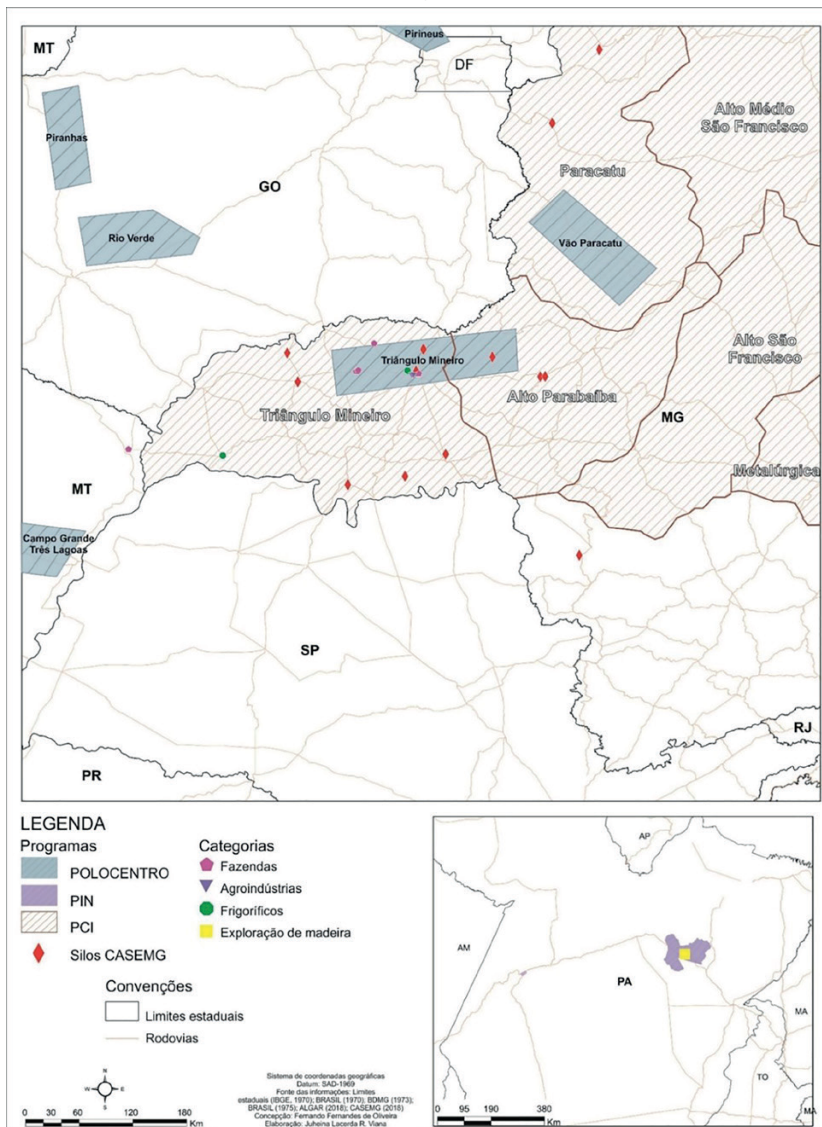
processamento de carne bovina ocorreu por meio da associação desses empreendedores à cadeia de frigoríficos do Consórcio Brasil Central de Carnes (CBCC), uma organização que angariou criadores e unidades processadoras de reses bovinas, o que resultou na instalação de dois frigoríficos sob a administração dos empreendedores em pauta: um em Uberlândia e outro em Iturama, no Pontal do Triângulo.

Ainda no que diz respeito à exploração de oportunidades relativas aos espaços agrários, os incentivos do Plano de Integração Nacional (PIN)⁵ proporcionaram a aquisição e a exploração de terras no município de Pacajá (PA), no fim dos anos 1970. Nas proximidades da rodovia Transamazônica, foram desenvolvidas atividades ligadas ao manejo e à exploração de madeiras exportáveis, além da formação de pastagens e da criação de gado de corte sob o controle das subsidiárias ABC Agropecuária Brasil Norte S/A., ABC Oliveira e ABC Tropical Madeiras. Como bem observa Silva (2003, p. 19), esse ordenamento evidencia que as “geografias e as práticas sociopolíticas das corporações multilocalizadas e multifuncionais têm sido parte integrante do processo de abertura de fronteiras agrícolas no Brasil”. A figura 12 alinha os programas governamentais à espacialidade do braço agroalimentar dos Garcia.

Complexas, as interações espaciais passaram a demandar a composição de um arranjo reticular baseado em solicitações técnicas, financeiras e mercantis. No contexto das transformações aferidas, as práticas espaciais dos Garcia pertenceram à amplitude das políticas de integração econômica do país. Com efeito, a crescente complexidade das operações demandaria a afluência de uma cultura organizacional apta ao acolhimento das mudanças em curso. Uma vez mais, difusão espacial e diversificação econômica requerem a instituição de mecanismos de gestão descentralizados para lidar com diferentes funções em diferentes contextos geográficos.

⁵ Criado por força do Decreto-Lei nº 1.106, de 16 de junho de 1970, o Programa de Integração Nacional destinou recursos federais para a construção das rodovias Transamazônica e Cuiabá-Santarém, promovendo a ocupação de áreas da Amazônia e do Nordeste brasileiro por meio de uma série de incentivos financeiros e fiscais. A exemplo dos Garcia, o empresário Alair Martins, notório representante do setor atacadista uberlandense, foi outro a acompanhar as facilidades para a alocação de capitais proporcionadas no âmbito do PIN, adquirindo terras no sudoeste paraense para a exploração de madeira.

Figura 12 – Posições do segmento agroalimentar do Grupo ABC nos espaços dos programas Polocentro, PIN, PCI e da rede de armazenamento da Casemg, 1989



Fonte: BRASIL, 1970 (Decreto-Lei 1.106/1970 – PIN); BDMG, 1971 (PCI); BRASIL, 1975 (Decreto nº 75.320/1975 – Polocentro); ALGAR, 2018); CASEMG, 2018

Segunda espacialização: densidade horizontal, ascensão vertical e conglomeração

Um segundo recorte têmporo-espacial das funções aglutinadas pela família Garcia remete-nos ao exame das estratégias políticas, econômicas e espaciais deflagradas por esses atores em presença da reestruturação dos padrões de acumulação legitimada pelo planejamento territorial do Estado brasileiro. No entanto, a diversificação apresentada requereu uma arquitetura organizacional apta para gerir o emergente padrão multifuncional e multilocalizado. O perfil centralizado e majoritariamente familiar da administração ganhou novos contornos em 1982, com a composição do Grupo ABC.

O formato de *holding* atribuiu um caráter mais técnico e corporativo à gestão do leque funcional, conferindo maior autonomia decisória às divisões em suas especificidades. Segundo os apontamentos de Chandler (1977) e Dahrendorf (1988), os mecanismos organizacionais das modernas corporações exigem a instituição de um novo contexto relacional entre os proprietários e a classe dos administradores profissionais. Os diferentes segmentos estratégicos expunham uma projeção espacial traduzida pela criação e usufruto de subespaços especializados, um elemento flagrante da própria natureza locacional do Grupo. Grosso modo, a estrutura organizacional do Grupo ABC atendia às subsidiárias dos segmentos de telecomunicações, sistemas eletrônicos e teleinformática, agropecuária, turismo/*resorts* e serviços variados.

No domínio das estratégias de crescimento baseadas na percepção de oportunidades, é necessário contextualizar as políticas estatais voltadas ao alcance da autonomia tecnológica como elemento precípuo para a diversificação do Grupo ABC. Como exposto na proposta do II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-1979), os incentivos governamentais buscaram executar “projetos de vanguarda, com esforço próprio de inovação tecnológica” (BRASIL, 1974, p. 18), com ênfase nos setores termonuclear, bélico, aeroespacial, de eletroeletrônica⁶, teleinformática e computação.

⁶ O Decreto nº 70.370, de 5 de abril de 1972, criou a Comissão de Coordenação das Atividades de Processamento Eletrônico (Capre). Dentre outras atribuições, coube à

No lastro da política nacionalista, os capitais privados domésticos foram encorajados a investir no desenvolvimento de tecnologia de ponta por meio da “articulação entre Estado, corporações privadas e o sistema científico-tecnológico”, segundo Becker e Egler (1994, p. 130). De forma análoga, Tigre (1987, p. 77) registra que as ações estatais no setor de informática explicitavam que o domínio da técnica deveria perpassar “por empresas genuinamente nacionais, com autonomia decisória sobre o processo de seleção e desenvolvimento de tecnologias”.

Nessa condição, as reservas de mercado instituídas pelo governo oportunizaram o desfrute dos capitais nacionais mais proeminentes no espinhoso domínio do desenvolvimento tecnológico, dentre os quais estava o Grupo ABC, que garantiu sua inserção no processo por meio da conquista de controle acionário de firmas multinacionais. Sob as orientações normativas da Telebrás, as empresas Telletra e Intaltel foram incorporadas em 1981 e 1982, respectivamente.

A ABC Telletra, até então subsidiária em telecomunicações do Grupo Fiat, instalara uma planta industrial de 12.000 m² em Jacarepaguá (RJ), especializada na produção de equipamentos em telefonia, a exemplo dos equipamentos multiplex PCN⁷. Desenvolvidos em parceria com o CPqD da Telebrás, os aparelhos eram usados para ampliar a capacidade de transmissão ponto a ponto dos canais telefônicos. Fixada em Belo Horizonte, a italiana Intaltel recebeu um aporte de US\$ 20 milhões após a aquisição (JORNAL DO BRASIL, 1891-2018). Por meio de contratos firmados com o Executivo Federal, ficou responsável por fabricar telefones sem fio operados via rádio, destinados a satisfazer as áreas rurais e a seus moradores mais abastados.

Ambicionando incorporar a tecnologia de produção de computadores de grande porte (*mainframes*), a ABC Telematic foi criada em associação à francesa Honeywell Bull do Brasil, dando origem à *joint-venture* ABC Bull S/A. Localizada em São Paulo (SP), o enlace buscou usufruir das oportunidades lastreadas pelas restrições normativas im-

Capre propor “medidas pendentes à formulação de uma política de financiamento governamental ao setor privado, para a atividade de processamento de dados”, de maneira a instituir reservas aos empreendedores nacionais.

⁷ Como exposto na seção de tutoriais disponibilizada no site da consultoria em telecomunicações Teleco, a multiplexação permite a transmissão de mais de um sinal em um mesmo meio físico, possibilitando o tráfego simultâneo de múltiplos sinais.

postas à IBM, gigante estadunidense do setor de informática. Em 1985, a ABC Bull ocupava a 13ª posição no ranking das maiores corporações do segmento de informática no Brasil, contando com 300 funcionários e apresentando um faturamento de Cz\$ 131.794.000.

A título de comparação, a IBM do Brasil, líder do setor, exibiu faturamento de Cz\$ 3.693.505.000 em 1985, quando empregava um contingente laboral de 5.000 funcionários. Em relação ao mercado de computadores de grande porte (*mainframes*), no período em destaque, a IBM detinha cerca de 55% dos equipamentos em uso no país, cujo valor instalado correspondia a US\$ 1,8 bilhão (TIGRE, 1987). Outro fruto do enlace entre Honeywell Bull e a corporação uberlandense foi a ABC Computadores, criada para a produção de minicomputadores. A ABC Computadores deteve, em 1987, 11% do mercado nacional com seu supermini ABC 2000/10, quando exibiu lucro líquido de Cz\$ 21.000.000 (JORNAL DO COMMERCIO, 1988).

Foram incorporadas, ainda, uma empresa de transmissão de dados (Khun/ABC Dados – Rio de Janeiro-RJ) e a X-Tal, uma subsidiária do BNDESPar controlada, em 1983, via privatização. Especializada no manuseio de cristais de quartzo para a confecção de fibras ópticas, a X-Tal foi transferida da capital fluminense para ser instalada, não por acaso, ao lado do CPqD em Campinas (SP). Em cooperação técnica com o centro de pesquisa estatal, tornou-se fornecedora exclusiva de fibras ópticas ao Sistema Telebrás.

A ABC X-Tal, “primeira indústria do segmento no Hemisfério Sul”, possuía reserva de mercado firmada com o STB para o provimento de 1.500 km de cabos ópticos por ano, com perspectiva de faturamento anual de US\$ 4,5 milhões (JORNAL DO BRASIL, 1891-2018). Dentre as realizações inaugurais dessa subsidiária, destacamos a entrega dos primeiros 500 km de fibras ópticas produzidas no Brasil em 1984. No mesmo ano, a cidade de Uberlândia recebeu o primeiro sistema não experimental de comunicação por fibras ópticas 100% nacional ligando duas estações telefônicas da CTBC (SUGIMOTO, 2007).

Cumprе registrar, dentre outras negociações não concretizadas, a investida do Grupo ABC para adquirir uma fábrica de semicondutores pertencente à multinacional Philco, localizada em Contagem (MG).

O motivo alegado para a não realização do negócio torna-se sintomático no que concerne à extensão das benesses estatais: um executivo do Grupo em tela afirmou que “sem reserva de mercado ou incentivos fiscais, a Philco de Contagem é um elefante branco” (JORNAL DO BRASIL, 1891-2018).

Ainda no lastro das oportunidades geradas pelo Sistema Telebrás, é útil registrar a criação, em 1983, da ABC Listel, uma associação do Grupo ABC com a proeminente Editora Abril S/A. Instituída para suprir a demanda de produção e distribuição de listas telefônicas do STB, essa *joint-venture* se fez presente em todas as regiões do país, exibindo os contornos de um oligopólio privado amparado por um monopólio estatal: em 1988, ocupou 40% do mercado nacional de listas telefônicas, avaliado em US\$ 200 milhões.

É bom lembrar ainda que o tarifário da telefonia era reajustado pelo Sistema Telebrás com base nos custos operacionais do serviço prestado pelo monopólio estatal e na variação anual da inflação. Nessa ótica, é possível inferir que o caráter diminuto das operações da CTBC, demandante de uma gestão mais enxuta e ajustada pela maximização do lucro diante do tarifário imposto, foi fator preponderante no processo de diversificação do Grupo ABC, não obstante a deterioração das tarifas de empresas públicas como mecanismo de combate ao monstro inflacionário dos anos 1980. Insignificantes, quando comparadas à vastidão do mercado operado pelo STB, as concessões da CTBC representavam, naquele momento, reservas cativas, impenetráveis e satisfatoriamente lucrativas. Eram, dessa forma, fundamentais ao imperativo das práticas de reinvestimento dos capitais acumulados.

Os dados acerca do crescimento da corporação são substanciais. Em 1980, o Grupo ABC obteve uma receita operacional líquida de US\$ 87 milhões, momento em que as operações empregavam um contingente laboral expressivo, com 3.479 trabalhadores. No final dessa década, a receita líquida do Grupo ABC alcançou os US\$ 339,1 milhões, com um quadro de 13.090 funcionários, com expansão da ordem de 290% e 276%, respectivamente. Apesar disso, o endividamento geral avançou aproximadamente 52%, chegando a US\$ 40,8 milhões no biênio 1987-1989 (tabela 4).

Tabela 4 – Grupo ABC: receita operacional líquida, endividamento geral e número de trabalhadores, 1980-1989 (valores em US\$)

Período	Receita operacional líquida	Endividamento geral	Número de trabalhadores
1980	87.090.000	27.000.000	3.479
1981-83	122.430.000	38.100.000	5.860
1984-86	159.820.000	36.400.000	8.637
1987-89	339.130.000	40.800.000	13.090

Fonte: Adaptado de Ruiz (1994). Organizado pelo autor.

No que concerne à dinâmica do espaço, os eventos que afixaram a ampliação das escalas de operação do Grupo ABC expõem a complexidade de um ordenamento territorial que pode ser representado por dois recortes espaciais superpostos e complementares. Associado ao contexto regional, o primeiro recorte aponta que a reprodução das condições necessárias ao desenvolvimento das atividades ocorreu por meio de uma difusão por contágio, endossando o conjunto de sinergias político-econômicas nutridas pelo espaço imediato, ainda que orientado a atender aos interesses específicos da corporação mediante a suficiência de demandas contíguas.

Condizente com a etapa final do período analisado, um segundo recorte deriva das estratégias voltadas ao desfrute de realidades espaciais díspares. O alargamento dos contextos exigiu o cumprimento de mecanismos administrativos que disciplinassem um feixe de relações crescentemente verticalizado, em conformidade com as solidariedades organizacionais descritas por Santos (2012). Manifestas no espaço, as hierarquias das corporações multilocalizadas são tanto mais efetivas quanto mais densas forem as correspondências e a justaposição entre horizontalidades e verticalidades. Com efeito, as interações espaciais ordenadas pelo Grupo ABC exigiram a disponibilidade de suportes territoriais aptos a assegurar a reprodução da estrutura multidivisional assinalada, o que não prescindiu das realizações do Estado para a requalificação das bases técnicas, normativas e produtivas no território nacional.

O reforço das sinergias de horizontalidades perpassou por uma difusão por contágio autorizada pelas ofertas inerentes ao meio geo-

gráfico local, algo expresso na ampliação das posições conquistadas pela CTBC a partir da rede telefônica primacial operada pela Teixeira. Mediante a indiferença das maiores operadoras do setor referentes ao suprimento das demandas interioranas, a CTBC imprimiu um importante capítulo à integração intrarregional do Triângulo Mineiro, elemento indispensável ao reforço de sua “core área”. Isso significa, de acordo com os apontamentos de Harvey (2005, p. 147), que a “capacidade de dominar o espaço implica a produção de espaço”.

Se a leitura profícua dos empreendedores compôs fator importante ao enraizamento da rede da CTBC no meio local, as ações estatais, ainda que destinadas a realizações que muito suplantavam os anseios regionais, tornaram-se condição fundamental ao desempenho desta que se tornou a principal atividade dos Garcia. Nessa ótica, os eventos que permearam a modernização das telecomunicações à escala do território nacional significaram, pelo recorte de horizontalidades referenciado, o cumprimento de finalidades verticalizadas e ordenadas a distância, tal como assevera Santos (2012). Por óbvio, os vetores de verticalidades produzem, além da desintegração identificada pelo mencionado autor, um conjunto de oportunidades a serem assimiladas pelas estratégias de crescimento daquelas atividades mais proeminentes originadas no lugar.

Os serviços telefônicos operados pela CTBC encontraram, nos acréscimos encaminhados pelo investimento estatal, um subsídio que se tornaria indispensável à sua difusão. Essa afinidade ganhou contornos contraditórios no decurso da década de 1970. Paralelo à expansão dos modernos circuitos de micro-ondas pelo território, o arcabouço institucional que articulava a criação do Sistema Telebrás atribuiu premente conteúdo geopolítico ao setor, obscurecendo a permanência dos capitais privados que atuavam na prestação dos mencionados serviços.

Em que pese o caráter hostil das relações entre CTBC e Telebrás, as estratégias de crescimento desta corporação passaram não só pela conquista de concessões caducas, mas pela aquisição de outras concessionárias. A dinâmica espacial decorrente dessas práticas sugere a criação de uma trama reticular responsável por articular funcionalmente as diversas localidades envolvidas, consubstanciando um substrato relacional competente para o apoio a uma atividade espa-

cialmente difusa. Assim convidados, os lugares passaram a incorporar uma intrincada rede de cooperações técnicas, financeiras e econômicas capazes de suplantar a contiguidade espacial com suportes materiais que autorizavam a “interação entre posições fisicamente desarticuladas” (CASTELLS, 2005, p. 501).

Semelhante ao impacto promovido pelas redes de micro-ondas nos serviços telefônicos prestados pela CTBC, a incorporação agroindustrial dos Cerrados do Centro-Oeste gerou um conjunto de forças centrifugas colocadas à apreciação das estratégias de reinvestimento e reprodução de capitais dos empreendedores em destaque. Com efeito, essas forças impactaram sobremaneira as bases técnicas e produtivas do Triângulo Mineiro, instituindo cultivos novos, adaptados e importantes melhorias infraestruturais. Suscitando novas possibilidades aos capitais locais, os vetores da agroindustrialização via intervenção estatal transformaram os próprios alicerces da economia regional triangulina, condicionando “uma vocação histórica voltada para a pecuária aos ditames de uma agricultura moderna” (BESSA, 2007, p. 180, grifo da autora).

Como exposto, é notória a estratégia de diversificação vertical do Grupo ABC no segmento de *agrobusiness*, seja conferindo volume e densidade técnica a arranjos produtivos regionais já ofertados, como no caso do processamento do abacaxi e das reses bovinas, seja no acolhimento de externalidades geradas pelos estímulos ao avanço das *commodities* de exportação, como no caso do complexo da soja. Essas atividades perfaziam, ao final da década de 1980, um conjunto de fazendas, silos, produtores independentes e unidades de processamento agropastoril localizadas em municípios do Triângulo Mineiro e do Mato Grosso do Sul, além de nas longínquas posições de Pacajá (PA). As razões locacionais e organizacionais desses empreendimentos não podem ser compreendidas se separadas do âmbito dos programas e incentivos oficiais dos governos para a ocupação “racional” de vastas áreas do Centro-Oeste e do Norte. Obviamente, o ingresso dos vetores alienígenas não adveio sem a ocorrência de conflitos com os fazeres, a cultura e as territorialidades preexistentes.

Conforme os apontamentos de Castells (2005) e Fischer (2008), as posições dos adendos em teleinformática endossaram as prerroga-

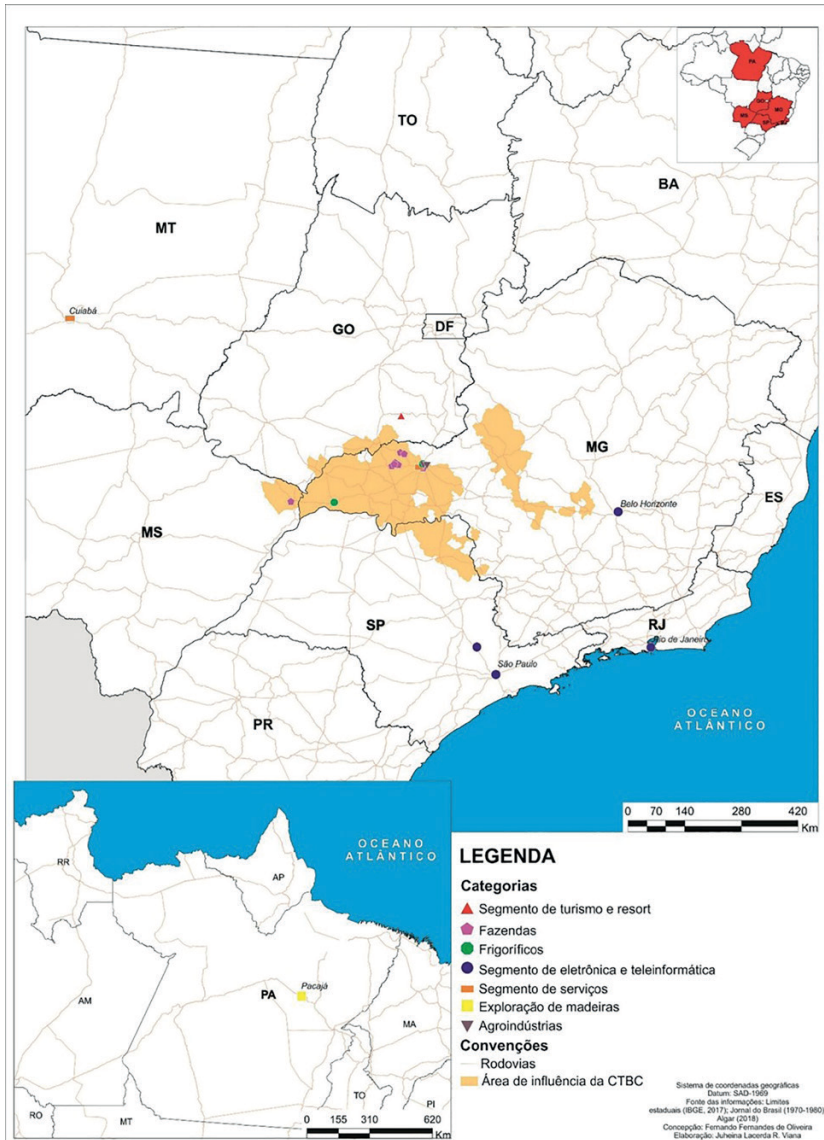
tivas locacionais típicas de um setor que demanda constante geração de conhecimento, de fluxos informacionais e de espaços endógenos marcados pela difusão de novas tecnologias. Assim, Telettra/ABC Teleinformática e Khun/ABC Dados mantiveram as suas instalações no Rio de Janeiro, tal como a Intaltel e a ABC Bull, localizadas em Belo Horizonte e São Paulo, respectivamente. Por sua vez, as operações da ABC X-Tal foram transferidas para Campinas (SP) no lastro do CPqD da Telebrás e das sinergias de um meio geográfico prenhe em pesquisa de ponta.

A diversificação em torno do desenvolvimento de vanguarda técnico-científica perpassou por realizações diversas, num contexto de flagrante defensiva patrimonial ante o implacável processo inflacionário. Em cooperação com órgãos oficiais, foram desenvolvidos, ainda, simuladores de voo para aeronaves da Embraer, um míssil a ser utilizado por embarcações da marinha, sistemas eletrônicos para aeronaves de combate (JORNAL DO BRASIL, 1891-2018), dentre outras realizações. Tais atividades perfaziam localizações para além da hinterlândia da base de gestão do Grupo ABC em Uberlândia.

Eram regidas, nessa ótica, por pontos descontínuos, porém interligados por solidariedades do tipo organizacional, obtidas por meio de intercâmbio e de circulação hierarquizados. A estrutura multidivisional assinalada patenteou uma gama de fluxos ampla e difusa entre as diversas localizações tencionadas pelo ciclo de reprodução dos capitais da corporação em tela. Envolveu uma multiplicidade de escritórios, áreas agrícolas, unidades de transformação industrial e de armazenamento, cidades integradas por circuitos de telefonia próprios e centros de P&D (figura 13).

A dinâmica dessa espacialidade representa a tônica das distintas soluções encontradas pela arquitetura organizacional do Grupo ABC com vistas à sua própria reprodução. Não prescindiu, todavia, de alianças tecidas entre as competências internas e o ordenamento político-institucional. O “capitalismo de laços”, tal como descrito por Sérgio Lazzarini (2011, p. 119), admite que a “expansão multisetorial de determinados grupos pode justamente ser explicada pela sua capacidade diferenciada de lidar com as políticas governamentais e setores com forte interferência do Estado”.

Figura 13 – Síntese da espacialidade do Grupo ABC, 1989



Fonte: ALGAR, 2018

A despeito da baixa complexidade e do curto alcance espacial das operações reunidas no decurso da década de 1950, o desenho multidivisional admitido durante os anos 1980 manteve relação com as demandas de coordenação oriundas do crescimento e da difusão espacial. Instigadas pelas oportunidades dispostas, as estratégias de alocação dos recursos deflagradas pela corporação em crescimento resultaram em estruturas organizacionais que conferiam coesão às funções distribuídas por um amplo espaço de atuação (CHANDLER, 1962), tal como o sugestivo arranjo multidivisional do Grupo ABC. Foram ampliadas, desse modo, as capacidades de realocação dos investimentos sobre funções e espaços distintos, à medida que a hierarquia divisional organizava os fazeres cotidianos e a percepção de ensejos lucrativos ou mesmo especulativos.

A ordem espacial resultante reflete os efeitos das iniciativas e das decisões conjunturais adotadas pelos atores em tela, e não pôde prescindir da geração das solidariedades político-econômicas, tornando evidente a dimensão política do Grupo. Como alerta Brandão (2012, p. 139-140), processos dessa natureza testificam as amarrações indispensáveis “para o entendimento da natureza das questões territoriais no Brasil”, de maneira que a valorização das atividades econômicas dos atores mantém estreita relação com sua capacidade de influência política e com o “grau de intimidade” com o aparelho de Estado. De fato, o poder das corporações é fator que reforça a preeminência das benesses em jogo, não obstante a geração de possíveis danos ao quadro geral da economia:

Os construtos subjetivos dos participantes vão gerar uma ideologia que justifique não só a estrutura da sociedade como seu funcionamento precário. Em consequência, a economia irá gerar políticas que reforcem os incentivos e as organizações existentes (NORTH, 2018, p. 170).

O ordenamento das citadas políticas governamentais nos segmentos de vanguarda tecnológica oferece-nos um exemplo dos muitos caminhos pelos quais a trajetória institucional brasileira avalizou a reprodução da desigualdade e a concentração no topo, tal como ensina Pedro Souza (2018). A ação redistributiva do Estado em favor dos ricos, escreve ele, “pode assumir a forma de regras e regulações que

geram ou reforçam possibilidades de lucros para os grupos detentores dos recursos econômicos apropriados” (SOUZA, 2018, p. 355). Nessa condição, o conteúdo da Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984, que dispôs da Política Nacional de Informática, torna-se sintomático. Dentre outras atribuições, sancionou a “intervenção do Estado de modo a assegurar equilibrada proteção à produção nacional de determinadas classes e espécies de bens e serviços, bem assim crescente capacitação tecnológica” (BRASIL, 1984), além de controlar as importações de bens e serviços de informática por oito anos, a partir de sua data de publicação.

Entretanto, o malogro de tais concessões se deu, dentre outros fatores, em razão do incompreensível desinteresse da burocracia estatal no que diz respeito à qualificação de “capital humano” apto em pesquisa e desenvolvimento tecnológico. A título de comparação, Tigre (1987) pontua que, em 1985, o Brasil contava com ínfimos 408 mestres e doutores em Ciência da Computação, ao passo que os Estados Unidos ostentavam nada menos que 64.000 mestres e doutores especializados nessa área do conhecimento. Os dados do *Anuário Estatístico do Brasil* (BRASIL, 1988) demonstram a dramática condição educacional de um país que ambicionou dominar o “vetor científico-tecnológico moderno” desconsiderando o básico: em 1985, 20,7% dos brasileiros de 15 a 60 anos eram considerados analfabetos.

Por intermédio do caráter exploratório da presente análise, é possível aventar que a interface entre os eventos relativos à integração técnico-produtiva do território brasileiro e a conformação da estrutura multidivisional e multilocalizada do Grupo ABC não é de modo algum remota, ainda que permeada por dilemas e tensões. A diversificação verificada no decurso das décadas de 1970 e 1980 foi capaz de lastrear o imperativo da desconcentração e da busca pelo equilíbrio da acumulação de capitais em relação às oportunidades emergentes, ainda que de modo notoriamente patrimonialista. Assim, o usufruto dos incentivos e das reservas de mercado forjadas pelo intervencionismo estatal pode ser compreendido como um dos elementos que afiançaram a descentralização organizacional assumida naquele momento, estratégia para lidar com múltiplas funções, lugares e externalidades.

Dentre as muitas formas que a intervenção estatal assume, Har-

vey (2013, p. 249) destaca a frequência com que os governos estimulam a concentração de capital, de maneira que “fusões e incorporações podem ser encorajadas e até subsidiadas como parte de uma política de reorganização industrial pelo Estado”. A figura do empresário inovador, cujo ímpeto sagaz conduz novas combinações para realizá-las como mudança factual, atribui sua força criativa ao mero capitalista, o proprietário “do dinheiro, de direitos ao dinheiro, ou de bens materiais”, conforme diferenciação proposta por Schumpeter (1978, p. 54). As competências desse último assentam-se na acumulação pregressa, nos subsídios creditício e fiscal, no padrão multidivisional e no peso dessas prerrogativas para a amarração de tessituras políticas com representantes do poder estatal⁸. O resultado indesejável deriva da instituição de reservas pecuniárias concedidas a certas organizações e negadas a outras, cuja desconcertante consequência personifica aquilo que Bobbio (1987) denominou como o “braço secular” dos economicamente mais poderosos.

Esse movimento de disponibilização de salvaguardas e objetivação de oportunidades acaba por delinear uma hierarquia funcional entre os lugares, confirmando a proeminência das corporações multilocalizadas e dos governos para a reestruturação produtiva do território. Imagem do ímpeto por estabelecer conexões entre unidades espacialmente difusas, a dimensão espacial do Grupo ABC remete a prerrogativas que autorizam a criação de novos enlaces ao passo do abandono de tantos outros, fazendo acelerar a metamorfose das hierarquias previamente instituídas no espaço, tornando-se a reorganização do aparato multidivisional uma constante no escopo das estratégias de grandes corporações, com reflexos evidentes para a organização de sua mutável espacialidade. De fato, as rupturas organizacionais corroboram o caráter não linear dos eventos.

⁸ No que diz respeito ao Grupo ABC, uma nota trazida pelo periódico *Jornal do Brasil* (20/11/1987, p. 2) é reveladora para o entendimento dessas amarrações político-econômicas. Na íntegra, o texto publicado afirma que “O presidente da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, deputado Neif Jabour (PMDB), admitiu que o *lobby* da empresa ABC Bull pagou sua viagem para Paris, em setembro, para conseguir o contrato de informatização do Legislativo, do Executivo e do Judiciário estaduais, avaliado em US\$ 30 milhões. Jabour explicou que se a ABC-Bull, uma associação do grupo ABC, do Triângulo Mineiro, com a Bull, empresa francesa de computadores, não obtiver o contrato, dificilmente o governo mineiro conseguirá, junto ao banco francês Ezra Banking, o empréstimo em dólares de que precisa para executar o projeto”.

No crepúsculo dos anos 1980, o Grupo ABC apresentava um conteúdo funcional consistente, momento em que mais de 60 subsidiárias orbitavam a *holding*. O endividamento crescente e o acúmulo de funções de baixo retorno, fruto do arrojo nas fusões e aquisições que se deram em paralelo à crise do modelo nacional-desenvolvimentista, demonstravam a necessidade de saneamento institucional. Ao Grupo ABC, os indicadores da abertura do mercado nacional e do acirramento da concorrência demandariam uma estrutura organizacional mais flexível e adaptada aos auspícios de uma conjuntura econômica em constante ajuste.

4

Reestruturação produtiva, privatizações e as estratégias

Este capítulo analisa as práticas socioespaciais do Grupo Algar num contexto de crise econômica e de relativa flexibilização da assertiva estatal. Os reclamos da globalização dos mercados, da liberalização das atividades comerciais e a conseqüente revisão das trincheiras internas demandaram o enxugamento funcional. O processo de *downsizing* foi acompanhado de esforços que buscavam induzir cooperações com firmas diversas, ainda que isso não tenha significado a derrocada das persistentes conexões com o poder público.

A primeira parte discute a reestruturação organizacional do Grupo ABC/Algar mediante a crise do nacional-desenvolvimentismo brasileiro, enquanto a segunda registra os delineamentos da privatização do Sistema Telebrás e o desempenho dessa corporação com as mudanças. A parte três identifica as estratégias do segmento agroalimentar e suas complementaridades, num quadro de transformação das relações entre os atores que exploram as cadeias de valores do agronegócio brasileiro. Por fim, a última parte propõe uma terceira espacialização para a seqüência dos eventos que habitam o cerne da dinâmica espaço-temporal do objeto de estudo.

Crise nacional-desenvolvimentista e reajuste funcional

Tônica dos esforços encaminhados pelos tecnocratas militares, a realização do “Brasil potência” requereu edificar uma economia diversificada e espacialmente conexa. Em suas bases expansionistas, essa política econômica não prescindiu da materialização de maciços investimentos nos diversos tipos de redes necessários aos auspícios da integração nacional e da desconcentração das atividades produtivas pelo território. Uma vez maturados, os efeitos da ação governamental fizeram-se sentir no arranjo das estruturas produtivas regionais, impondo-lhes uma vida de relações mais ampla e complexa.

À medida que as redes geográficas beneficiavam a circulação e o alargamento do mercado interno, as solidariedades organizacionais, tal como descritas por Santos (2012), adquiriam volume e concorriam para a diversificação de porções interiores do território. No que concerne ao Triângulo Mineiro, os adendos infraestruturais oriundos dos megaprojetos que compuseram a “armadura do território” (BECKER; EGLER, 1994) impulsionaram os ditames da agroindustrialização e das mudanças no campo, da expansão das atividades terciárias e da própria urbanização, com notório incremento das interações espaciais e da complementaridade entre os atores econômicos. Com efeito, os capitais ali sediados foram capazes de romper a “contingência da sequência produção-apropriação-reinvestimento local” (GUIMARÃES, 2010, p. 208), agregando novas relações ao contexto socioespacial assinalado.

Todavia, o despertar da década de 1980 renunciou a crise do modelo nacional-desenvolvimentista que caracterizara a longa marcha de modernização da economia brasileira. A conjugação de fatores de ordem interna e externa implicou a erosão da capacidade de um Estado que reuniu tanto a função de empresário como a de avalista financeiro do processo de reprodução dos capitais domésticos, esgotando, sobremaneira, o papel precípua dos investimentos realizados pelo poder público.

Os ventos desfavoráveis da conjuntura internacional avolumaram-se no final dos anos 1970, com funestas consequências para a economia brasileira. Os efeitos do segundo salto nos preços do petróleo, das restrições impostas à concessão de novos financiamentos e o encarecimento das taxas de juros reverberaram de maneira perniciosa

sobre o controle das dívidas interna, externa e da maré inflacionária. A megalomania militar, a despeito das circunstâncias exógenas adversas, buscou interromper a crise por meio de uma insensata “fuga para frente”, nas palavras utilizadas por Brandão (2012). Ao dobrar a aposta, o governo acabou por condenar o setor público ao dramático processo de endividamento, expondo a débil condição do país em gerar recursos próprios para financiar o projeto de desenvolvimento.

Como forma de ajuste endógeno à turbulência internacional, o mecanismo de substituição de importações foi enfatizado tanto para a retomada do crescimento econômico como para a geração das divisas necessárias ao pagamento do serviço da dívida externa. Para tanto, a política das reservas de mercado foi acompanhada de uma série de concessões fiscais, creditícias e cambiais que buscaram valorar a produção industrial doméstica, sobretudo no que se refere aos insumos básicos e bens de capital.

As empresas estatais funcionaram como vetores de atração do financiamento externo a ser vertido aos setores “estratégicos” da indústria e soberania nacionais (CARNEIRO, 1989; BRANDÃO, 2012). Como consequência, a esfera pública passou a maximizar responsabilidades e a socializar perdas derivadas de coalizões ordenadas por uma lógica “nacional-obscurantista”, segundo expressão empregada por Roberto Campos (1994). O acúmulo de compromissos sobre a estrutura do Estado aprofundou o problema fiscal do setor público, potencializando os riscos e as incertezas que justificariam “a ‘necessidade’ de ajustes patrimoniais a favor do setor privado” (CANO, 2008, p. 27).

A exemplo do próprio Grupo ABC, as políticas de proteção do mercado interno e de estímulo às exportações permearam as estratégias de diversificação das grandes corporações nacionais. Ante as crises fiscal e inflacionária, o ajuste patrimonial via diversificação tornou-se uma forma vantajosa de proteção do capital acumulado, não obstante os efeitos dantescos desse processo ao quadro socioeconômico nacional. À medida que o problema fiscal deteriorava os serviços básicos voltados às populações, as investidas patrimonialistas afiançadas pela burocracia estatal reforçavam a concentração de renda e das oportunidades de ascensão social, gerando benefícios oligopolistas e barreiras à entrada de novos atores.

Chegada a amarga fatura, o efeito reverso do endividamento estatal, que suportou o crescimento econômico, desnudou “o caráter ambivalente da semiperiferia, pois a crise econômica assume o caráter de uma profunda crise política”, salientam Becker e Egler (1994, p. 29). Com efeito, o fenecer da Ditadura Militar ocorria em conjunto com as contradições em torno dos emergentes anseios equitativos e com a manutenção dos desejos dos setores mais privilegiados da sociedade brasileira:

A redemocratização fomentou a explosão de demandas sem nenhuma contrapartida redistributiva nem desmonte dos inúmeros privilégios, favores e benefícios corporativos cristalizados nos incentivos, isenções e subsídios concedidos pelo Estado brasileiro, entre outras políticas. O descontrole fiscal piorou e a inflação ultrapassou qualquer parâmetro visto anteriormente por aqui, com todos seus efeitos concentradores, reais e artificiais (SOUZA, 2018, p. 336).

A falência do modelo substitutivo de importações promulgou, na opinião de Bresser-Pereira (1998), o colapso do modo de intervenção do Estado brasileiro. A rarefação das ações nas escalas nacional e regional desnudava a dimensão territorial da crise, de maneira que a urgência dos planos de estabilização de curto prazo solapava as premissas da gestão do território em sentido macro. Por óbvio, o estrangulamento da assertiva estatal sobre o território tornava urgente a reorientação das práticas espaciais e das estratégias de reprodução das mais proeminentes corporações nacionais, colocando à prova a capacidade de resposta de suas arquiteturas organizacionais ante as mudanças em curso. Com a exaustão do modelo nacional-desenvolvimentista, os vetores da globalização econômica e das técnicas informacionais exigiram transformações macroeconômicas que ganharam força a partir do início dos anos 1990, a exemplo da relativa abertura comercial e da redução das prerrogativas do “Estado-empresário”.

A tônica da reestruturação, escreve Mazzalli (2000, p. 149), aponta para mudanças nos relacionamentos internos às corporações e entre elas, “refletindo um posicionamento estratégico voltado ao incremento da habilidade de tratar com todas as formas de turbulência”. Coutinho e Ferraz (1993, p. 18), por exemplo, sugerem que as transformações organizacionais do fim dos anos 1980 e princípio dos 1990 priorizaram gerar

externalidades por meio da terceirização, reduzir funções internalizadas e promover o saneamento dos “processos produtivos com corte substancial do emprego”, não obstante o dissabor do mercado de trabalho nacional.

O Grupo ABC não tomou caminho diferente, iniciando um expressivo processo de reestruturação no ano de 1989. Multidivisional e multilocalizado, o conglomerado da família Garcia empregava, em 1989, algo em torno de 13.000 trabalhadores, ano em que ostentou um faturamento de US\$ 339 milhões e uma dívida que alcançara os US\$ 170 milhões (COELHO, 1994). Em realidade, a deterioração das contingências geoconômicas precedentes instava, para além da defensiva puramente patrimonialista, adaptações microeconômicas que reorientassem tanto os setores de expansão quanto as espacialidades da corporação em pauta, ante o prenúncio de uma possível bancarrota.

Contudo, o ajuste exigiu instituir um desenho organizacional diferente daquele que embasou a criação do Grupo em 1982. Uma nova hierarquia gerencial, apartada de questões relativas aos direitos de “posse” sobre os capitais, foi arquitetada com a contratação do executivo italiano Mário Grossi, responsável pela tarefa de “enxugamento” institucional. Tal como relatou Vilas-Boas (2011), esse *CEO* havia presidido a Honeywell Bull do Brasil, multinacional francesa que produzia computadores em cooperação com o Grupo ABC, o que fez de Mário figura conhecida entre as lideranças da corporação uberlandense.

Em convergência com os apontamentos de Chandler (1977) e Dahrendorf (1988), o reconhecimento das complexas e imediatas demandas do Grupo requeria constituir um novo tipo de relação entre propriedade e gerência, com maior intervenção de gestores técnicos em detrimento das administrações sancionadas por laços pessoais ou familiares. Na opinião de Chandler, a mudança do paradigma organizacional é baseada no interesse dos gerentes profissionais em priorizarem a estabilidade e o crescimento a longo prazo, como formas de valorização de suas próprias carreiras:

Para os administradores assalariados, a continuidade da empresa era essencial para suas carreiras vitalícias [...]. Estavam muito mais determinados do que os donos (os acionistas) a reduzir os dividendos correntes ou mesmo a abrir mão deles para manter a viabilidade a longo prazo de suas organizações. (CHANDLER, 1977, p. 10, tradução nossa).

Quaisquer que sejam os méritos da assertiva de Chandler e seus possíveis limites¹, é necessário pontuar algumas especificidades do contexto em tela. O arrefecimento dos subsídios intrínsecos ao nacional-desenvolvimentismo brasileiro e a severa crise fiscal² tornaram imperativa a reorganização do leque funcional do Grupo ABC. De fato, o arcabouço institucional que sustentou a expressiva diversificação observada no decurso das décadas de 1970 e 1980 é fator que justificou a manutenção de atividades pouco eficientes, num contexto em que os benefícios privados superavam sobremaneira os virtuais retornos sociais da política de incentivos.

Fizeram-se necessários, nessa ótica, ajustes que atribuíssem maior flexibilidade ao modelo organizacional preestabelecido, condição precípua para firmar novas interações internas e externas à corporação. O processo de *downsizing* do Grupo ABC conferiu primazia às atividades mais rentáveis e munidas de vantagens competitivas mais bem consolidadas, o que envolveu práticas de venda, de fusão interna e de fechamento de empresas, com expressiva redução do contingente laboral. Tal como apurado por Ruiz (1994), a estratégia de saneamento mirou acelerar a geração de fundos que amortizassem as pressões exercidas pelos empréstimos de curto prazo, que contribuíam sobremaneira para deteriorar as contas da corporação em destaque.

Foram vendidas, nesse contexto, as operações atinentes ao comércio de veículos e peças de Uberlândia (Irmãos Garcia, Garinco, Intermáquinas) e de Cuiabá (Automag), a ponto de os frigoríficos firmados em associação com o Consórcio Brasil Central de Carnes serem fechados. Por sua vez, a ABC Listel, fruto da parceria com a Editora

¹ Uma breve consulta na internet traz à tona uma infinidade de escândalos corporativos referentes a fraudes tanto fiscais como técnicas, a exemplo do recente “*dieselgate*”, que derrubou o preço das ações do Grupo Volkswagen. Esses eventos colocam em xeque a louvável disposição dos administradores profissionais de abrir mão de rendimentos “para manter a viabilidade a longo prazo de suas organizações” (CHANDLER, 1977, p. 10, tradução nossa).

² Cumpre registrar que empresas e fundações estatais estavam entre os principais clientes dos produtos confeccionados por alguns dos empreendimentos em tecnologia do Grupo ABC. Tal como o Sistema Telebrás para a absorção da fibra óptica produzida pela ABC X-Tal, Telesp e universidades paulistas compunham, segundo nota veiculada pelo *Jornal do Commercio* (1988), os principais clientes dos minicomputadores feitos pela ABC Computadores em 1988.

Abril para a confecção de listas telefônicas para o Sistema Telebrás, foi integralmente transferida ao grupo Família Civita pelo montante de US\$ 40 milhões (JORNAL DO COMMERCIO, 1989).

No domínio da teleinformática, destacaram-se as associações com as multinacionais *Gandalf* (Canadá), *Steria* (França), *Amnet*, *Bytex* e *Sprint International* (Estados Unidos) (COELHO, 1994). Análogos ao que Castells (2005) definiu como redes de cooperação tecnológica, tais enlaces buscaram gerar sinergias em transmissão de dados e de videotexto a partir do suporte próprio de fibras ópticas que o Grupo ABC planejara edificar.

Muito dependente das deliberações do Sistema Telebrás, a ABC Teleinformática foi vitimada tanto pela crise do investimento estatal quanto pela abertura do mercado interno aos equipamentos importados, tornando-se altamente deficitária. O seu ativo, todavia, foi incorporado pela multinacional francesa Alcatel, em transação que alcançou os US\$ 15 milhões (JORNAL DO BRASIL, 1992). Ainda no segmento da indústria de eletrônicos e equipamentos em telecomunicação, a ABC Computadores, após subscrição de ações, foi internamente aglutinada pela ABC Dados (JORNAL DO BRASIL, 1891-2018).

Destino semelhante foi dado à Sucocitra – Sucos e Conservas do Triângulo S/A, que recebeu baixa em dezembro de 1994 por motivo de incorporação. Entretanto, não quer dizer que a corporação uberlandense tenha abandonado o segmento frutícola e o beneficiamento industrial de vegetais; na verdade, os eventos demonstram a prioridade do novo ordenamento territorial de estabelecer alianças destinadas à conquista de vantagens competitivas. A esse respeito, Cleps Júnior (1998) registrou o exemplo do consórcio firmado com a corporação estadunidense *Dolle Food Company* em 1996. O enlace visava à produção, ao processamento e à comercialização de conservas de frutas e legumes diversos.

O malogro dos frigoríficos não sepultou a assertiva do Grupo ABC no âmbito da proteína animal. Diante da nova conjuntura, a estratégia foi explorar nichos de mercado, tal como sugere a criação de suínos com baixo perfil de gordura corporal. As reses bovinas, contudo, foram mantidas para fins de cria, recria e engorda, extinguindo-se as operações relativas ao abate. Por sua vez, a exploração de madei-

ras exportáveis do município de Portel (PA) foi creditada à empresa CIKEL Brasil Verde Madeiras LTDA. por meio do arrendamento dos 145.000 hectares geridos pela ABC Agropecuária Norte. Entretanto, foram mantidos o manejo de pastagens e de gado para corte desenvolvidos nas posições setentrionais.

De fato, a diversificação do segmento agroalimentar em um contexto de enxugamento foi condicionada ao cumprimento de complementaridades acertadas com outros atores econômicos. Os esforços para a inserção *agrobusiness* no mercado externo, tal como sugere a associação com *Dolle Food Company*, foram importantes no processo de reorganização funcional no decurso da década de 1990. Desse modo, a atuação da ABC Inco. para acessar mercados distantes é digna de nota.

Buscando não somente a eliminação da ociosidade nos períodos de entressafra da soja, mas a introdução de uma nova cultura, recorreu-se à importação de óleo de girassol argentino, assim comercializado sob a marca Kira (JORNAL DO BRASIL, 1891-2018). Na captura de oportunidades para o incremento das exportações, o enlace com a *trading* alemã *Toepfer International* firmara a entrega de farelo e de soja em grão ao mercado comum europeu a partir de 1992. A estratégia de inserção externa via exportações pode ser compreendida como uma primeira etapa do processo de internacionalização do conglomerado em destaque, de modo semelhante aos apontamentos de Johanson e Vahlne (1977).

No mercado interno, cumpre registrar as parcerias estabelecidas com Perdigão e *Gessy Lever*, voltadas ao envase e ao fornecimento de embalagens para óleo refinado. Para fazer frente aos compromissos provenientes da inserção externa e dos intercâmbios com outras organizações, a capacidade de processamento do grão oleaginoso seguiu em expansão. Não obstante o enxugamento imposto à estrutura multidivisional, a capacidade de esmagamento de soja saltou de 1.200 toneladas diárias em 1989 para 1.500 toneladas em 1996 (ALGAR, 2012).

Entre os anos de 1989 e 1994, a reestruturação sugerida ao então renomeado Grupo Algar³ foi capaz de amortizar o montante da dívida

³ Algar faz referência às iniciais de Alexandrino Garcia, o fundador do conglomerado empresarial uberlandense. Cumpre registrar que o patriarca da família Garcia se afastou dos negócios em 1988, em função de um AVC, vindo a falecer em outubro de 1993.

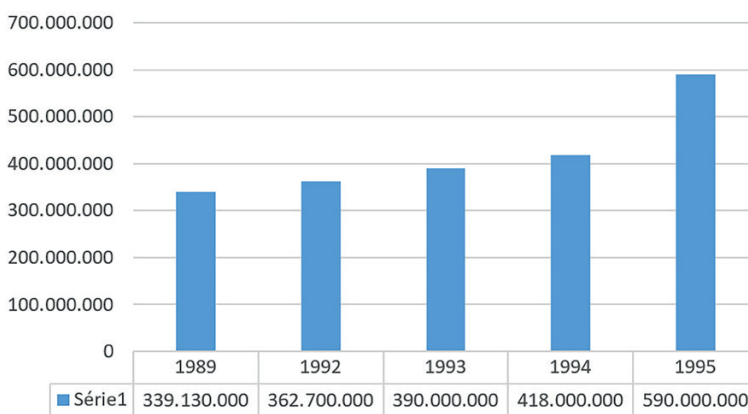
de US\$ 170 milhões para US\$ 70 milhões, estabilizando o passivo e ampliando os prazos de pagamento. A estrutura multidivisional foi comprimida, passando dos onze níveis hierárquicos identificados na segunda metade da década de 1980 para apenas três: telecomunicações/TI, agroalimentar e serviços/suporte. Mormente, os mecanismos de venda, fusão interna, terceirizações e fechamento de unidades fizeram com que o número aproximado de 60 empresas caísse para menos de 30.

Não menos expressivos foram os cortes no contingente laboral, reduzido de 13.090 para 5.460 nos cinco anos em que perdurou o saneamento institucional da corporação em destaque (COELHO, 1994). Importa ressaltar que a revisão de subsídios estatais, das reservas de mercado, e a maior abertura a produtos e investimentos externos, que acirrou a competição, mantém relação direta com o enxugamento funcional que o Grupo Algar experimentou na primeira metade dos anos 1990.

A despeito da descaracterização das salvaguardas de outrora, as receitas operacionais continuaram em expansão. Isso reforça a ideia de que os atores locais não reagiram com passividade às mudanças conjunturais. Os US\$ 590 milhões de faturamento previstos para o ano de 1995 superaram em 74% os valores registrados em 1989 (figura 14). Em que pesem as demissões, o ajuste buscou implementar atividades voltadas para a qualificação e valorização do quadro de “talentos humanos” (alternativa ao conceito de “recursos” humanos), resultando no estabelecimento da “Unialgar”, em Uberlândia, no final da década de 1990⁴.

⁴ No âmbito das práticas que visaram cultivar determinados princípios caros à gestão de pessoas da corporação em destaque, cumpre registrar a edição e circulação do livro intitulado *Empresa rede: uma nova forma de gestão* (PENHA, 1993). Produzido pelo executivo Cícero Penha, responsável pela área de “talentos humanos” da mencionada corporação, o volume reúne uma série de tópicos e charges acessíveis ao público com vistas a alertar para as transformações intraempresa que ocorriam no decurso da reestruturação. Para o exercício de novos compromissos institucionais, a publicação insistia em promover uma “estrutura em rede” em detrimento de uma “estrutura piramidal”, com o abandono de uma “cultura de emprego” em função de uma “cultura do comprometimento”, síntese dos valores organizacionais do que foi denominado como “empresa rede”. Daí o empenho de cultivar entre os funcionários o epíteto “associado”, termo amplamente difundido entre o contingente laboral.

Figura 14 – Grupo Algar: evolução da receita operacional líquida, 1989-1995 (valores em US\$ milhões)



Fonte: COELHO, 1994; RUIZ, 1994. Organizado pelo autor.

Na medida em que muitas sucursais foram liquidadas, a complexa trama de operações do Grupo exigia a abertura de novas controladas. A Engenharia e Serviços em Telecomunicações S/A – Engeset iniciou suas atividades em 1990, tanto para subsidiar as demandas internas como para prestar serviços em engenharia de redes de telecomunicações. Por sua vez, a Companhia de Administração dos Terminais de Centros Comerciais – Comtec foi criada em 1995. Fruto de uma parceria entre o Grupo Algar e a construtora Andrade Gutierrez, essa subsidiária foi composta para explorar a outorga de construção e operação dos terminais do Sistema Integrado de Transportes Urbanos de Passageiros (SIT) de Uberlândia. Os capitais domésticos deram vigor, nessas alianças, aos seus esforços de perpetuação.

O enxugamento imposto ao Grupo Algar promoveu a diminuição e a estabilização do passivo, ao passo que as receitas anuais seguiram em ascensão. Apesar das consequências fáticas sobre o contingente laboral dispensado, as mudanças sugeridas à hierarquia organizacional conferiram doses de profissionalismo e flexibilidade ao gerenciamento das diversas atividades e localizações ante os reclamos de um ambiente de negócios virtualmente mais competitivo. Barros e Goldenstein (1997, p. 14) assim explicam o processo deflagrado pela abertura da economia brasileira:

A tradicional empresa familiar brasileira está morrendo. Isto não significa que não haverá mais espaço para empresas familiares. Significa, sim, que as empresas nacionais eleitas pelo II PND, para liderar a estrutura industrial brasileira, juntamente com as estatais e as estrangeiras, estão perdendo o espaço que lhes foi reservado. Isso porque esse espaço dependia de volumosos subsídios públicos e da manutenção da economia fechada.

No entanto, não nos parece razoável superestimar a onda de “liberalização econômica” dos anos 1990 como um marco disruptivo nas obscuras relações entre o Estado e os conglomerados locais, uma vez que o enraizamento dessas práticas contribui para a sua perpetuação. Sobre o período em destaque, Souza (2018) elenca o mal funcionamento das agências reguladoras, a manutenção de privilégios setoriais e a recorrente salvaguarda financeira dos bancos estatais como permissividades institucionais efetivadas de modo nebuloso, à margem do escrutínio público. Lazzarini (2011), por seu turno, tece ponderações muito interessantes acerca do virtual esgarçamento das associações entre o governo e os donos dos capitais domésticos na aurora do novo milênio. Não negligenciando o aumento da participação dos capitais multinacionais e o recuo da ação direta do “Estado empresário”, sugere que

a capacidade de intervenção do governo *não* diminuiu e que os principais atores centrais da economia continuam sendo entidades ligadas direta ou indiretamente ao governo, em associação com alguns grupos privados de maior envergadura. Na realidade, de forma até paradoxal, o fenômeno de privatização e a maior inserção global que se seguiu após a década de 1990 no Brasil ajudou a *reforçar* a influência do governo e de certos grupos domésticos. [...] O capitalismo de laços foi enraizado, e não dirimido, pelas diversas reestruturações que ocorreram no Brasil (LAZZARINI 2011, p. 46, grifo do autor).

Seja como for, é inegável que as práticas de diversificação do Grupo Algar intentaram instituir complementaridades com firmas diversas em meio às transformações em curso, sobretudo nos campos da tecnologia da informação e do agronegócio. A orientação dessas sinergias confere flexibilidade para irromper recortes de ordem orga-

nizacional e territorial, facilitando o acesso a competências aportadas por outras organizações. Reforça, ademais, a importância dada por Castells (2005) à versatilidade das redes que compõem o atual espaço de fluxos.

No Brasil dos anos 1990, a reestruturação decretada aos campos da economia, das normas e das técnicas foi encaminhada por solicitações exógenas, porém aprofundadas por novos arranjos institucionais internos. O ordenamento territorial em tempos de globalização preconizou, nas palavras de Castells (2005, p. 178), a “desregulamentação das atividades econômicas domésticas [...]”; a liberalização do comércio e dos investimentos internacionais; e a privatização das empresas públicas”.

Na vastidão territorial de um país marcado por desigualdades socioespaciais indissociáveis, as forças descritas priorizaram as áreas portadoras de um “rendilhado mais denso de vetores ótimos da globalização”, segundo Santos e Silveira (2011, p. 257). Mediante a expectativa de ruptura da exclusividade estatal, o sistema brasileiro de telecomunicações emergiu como um vetor de primeira ordem para os anseios externos, desnudando oportunidades promissoras aos investimentos diretos. Evidentemente que os atores mais proeminentes da cena político-econômica doméstica, amparados por relações de poder largamente consolidadas, não passariam ao largo do processo.

Vejamos as ações do Grupo Algar perante as transformações que impactaram o seu segmento mais importante.

A privatização do Sistema Telebrás e a performance do Grupo Algar

Para o cumprimento de uma divisão territorial do trabalho baseada em novas premissas, as imposições da concentração do comando, da difusão espacial das atividades e da crescente interação entre os atores econômicos exigiram a sofisticação das bases materiais que operam serviços em telecomunicações cada vez mais diversos, não obstante a tendência à unicidade técnico-reticular. Assim, os aportes da microeletrônica e da telemática geraram novos conteúdos e usos singulares para essas redes, de forma que os albos da tecnologia da

informação passaram a reunir soluções indispensáveis aos ditames da competitividade.

O Brasil conheceu, sob a égide da Telebrás, uma expansão extraordinária dos serviços telefônicos, das redes eletrônicas de transmissão de dados e dos sistemas orbitais multifacetados (CASTILLO, 1999). Fruto do movimento que articula mutações de ordem técnica, espacial e organizacional (DIAS, 2007), as soluções foram encaminhadas para suprir a sede dos atores pelo fluxo instantâneo das informações, algo imperioso ao ordenamento territorial das corporações que orquestram diversas localizações:

No jogo complexo das decisões e das estratégias que determinam as configurações espaciais das organizações [...], sempre se encontra uma estrutura de poder que, em função de seus projetos, utiliza uma tecnologia. A estreita associação entre a topologia das redes empresariais de informação e o sistema nacional, criado e mantido pelo Estado, demonstra que os investimentos em telecomunicações responderam, antes de tudo, às exigências de poderosas organizações nacionais e multinacionais (DIAS, 2008, p. 141).

Todavia, a deterioração do investimento por parte do Estado e a demanda crescente dos atores por serviços diferenciados expuseram os limites da exclusividade estatal para a satisfação das múltiplas demandas em telecomunicações. Segundo Brandão (1996, p. 189-190), a celeridade do incremento técnico inerente ao desenvolvimento dessas redes solapou os “determinantes do chamado ‘monopólio natural’ de um bem que era homogêneo, ofertado universal e indiscriminadamente (pouco atento às necessidades da demanda) por meio de uma infraestrutura uniforme”.

Apesar da tendência de reduzir as premissas do “Estado empreendedor” sobre diversos setores, o início da década de 1990 traria um novo capítulo às tensões entre o ímpeto estatizante e as demandas patrimonialistas do Grupo Algar. Única operadora de telefonia sob o domínio privado após a instituição do Sistema Telebrás, a CTBC havia incorporado uma área de cobertura de 102.000 km², assim articulada por meio de estrutura própria de fixos telefônicos, de sorte que as 270 localidades assistidas por seus serviços conectavam-se a Uberlândia

(MG), o centro da gestão de uma verdadeira organização territorial em rede.

Em 1991, a CTBC operava 270.000 terminais numa área que abrigava, aproximadamente, 2.300.000 habitantes. Com aproximadamente 200.000 acionistas pulverizados, sua amplitude territorial apresentava uma densidade telefônica que alcançava 11 pontos de acesso por grupo de 100 habitantes, de maneira que as operações contavam com 5,5 funcionários para cada 1.000 aparelhos em serviço. A título de comparação, o Sistema Telebrás possuía, em 1990, um total de 5,8 telefones instalados para cada 100 indivíduos, ao passo que eram mantidos 10 funcionários por 1.000 aparelhos (TELEBRÁS, 1990). No que concerne aos custos de instalação por linha, a companhia telefônica do Grupo Algar mantinha-se mais eficiente quando comparada à média dos indicadores da *holding* estatal: US\$ 1.500 contra US\$ 3.000 unitários (JORNAL DO BRASIL, 1891-2018).

Em que pese o contexto de desestatização e o razoável desempenho da CTBC em comparação com a dimensão do STB, o Decreto nº 89.395, de 21 de fevereiro de 1984, fixava o dia 31 de dezembro de 1991 como data limite para o término da outorga de exploração dos seus serviços telefônicos. Assinado pelo então presidente João Figueiredo, a normativa exigia a subordinação da empresa telefônica do Grupo Algar “à sistemática de planejamento do Sistema Telebrás (BRASIL, 1984)”. Decretava, dessa forma, que o acervo estruturado sobre a dimensão territorial da CTBC fosse transferido à União.

Iminente, o término do prazo que determinava a estatização da CTBC acelerou as interações políticas entre congressistas da Nova República e as lideranças da corporação uberlandense. Além do incurso pelos meandros do Congresso Nacional, os meios de comunicação foram amplamente utilizados para a difusão de informações tanto favoráveis como contrárias à manutenção da CTBC sob o domínio do Grupo Algar. Nesse contexto, os encaminhamentos publicitários fizeram parte da estratégia adotada.

O deputado Arolde de Oliveira (antigo PFL-RJ), importante articulista das solicitações do Grupo Algar no Legislativo Federal, foi o relator do projeto apresentado à Comissão de Ciência, Tecnologia, Comunicações e Informática da Câmara dos Deputados no desígnio

de estender os direitos de exploração da CTBC. Conferindo atenção ao embarço, o periódico carioca *Tribuna da Imprensa* registrou a palavra do referido parlamentar, cujo argumento enfatizou os bons serviços prestados pela companhia e a inviabilidade para a União de arcar com indenizações da ordem de US\$ 700 milhões para encampá-la. Na mesma matéria, um correspondente jurídico da corporação uberlandense ressaltara que a CTBC era a “única no Brasil que instala um telefone no prazo de uma semana” (SERVIÇOS, 1991).

Entretanto, as tessituras políticas atadas para respaldar a permanência da CTBC como organização privada foram alvo de duras críticas encaminhadas pelo notório jornalista Helio Fernandes por meio da *Tribuna da Imprensa*. Dentre acusações de serviços mal prestados e de prejuízos, tanto para clientes como para os cofres públicos, as sucessivas notas denunciavam o obscurantismo e a inconstitucionalidade das deliberações que buscaram desautorizar a compulsória estatização da CTBC por força do Decreto nº 89.395/1984.

Em meio ao debate público sobre a questão, o rápido desfecho culminou na promulgação da Lei 8.367, de 30 de dezembro de 1991, que promoveu o amparo legal para a permanência da CTBC sob o domínio do Grupo Algar. Conforme a referida lei: “as concessões de serviços públicos de telecomunicações não abrangidos pelo inciso XI do art. 21 da Constituição Federal são mantidas nos termos do art. 66 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias pelo prazo de oito anos” (BRASIL, 1991). Fixou, além disso, a possibilidade de prorrogar os períodos de concessão.

Ao largo da celeuma em torno do que seria preferível ao domínio dos circuitos telefônicos estruturados pela CTBC em sua dimensão territorial, cumpre registrar, uma vez mais, a preeminência político-econômica do Grupo Algar para levar a cabo o cumprimento de suas demandas particulares. De acordo com os apontamentos de North (2018, p. 123), tratou-se de evento que desnudava a pujança das grandes corporações em requerer alterações ao arcabouço normativo vigente, pois “quando for do interesse daqueles com poder de barganha suficiente para alterar as regras formais, haverá mudanças de vulto no quadro institucional formal”. Fica evidente aí o imperativo de manter o controle daqueles sistemas reticulares tão importantes à difusão das informações e ao exercício do poder sobre amplas cadeias relacionais.

Resguardado o direito de propriedade do acervo da CTBC, o poderoso Grupo Algar conquistou a segurança institucional necessária para a deflagração de estratégias que perseguissem a incessante inovação das técnicas e dos serviços em telecomunicações. Em perspectiva, a convergência operacional que as soluções em tecnologia da informação conheceram no decurso dos anos 1990 não prescindiu da emergência de sistemas reticulares aptos ao imperativo da unicidade.

No Brasil, a expansão das redes de fibra óptica mantém afinidade com a diversificação funcional do Grupo Algar, conforme já pontuado. Os dados contidos nos Relatórios de Administração da Telebrás registram a expansão dessas redes: em 1985, os primeiros 2.178 km produzidos geraram 120 km de cabos ópticos; em 1997, a rede nacional de fibras ópticas era composta por 39.728 km de cabos ópticos estruturados com 1.100.000 km de fibras (TELEBRÁS, 1985; 1997). No que concerne às atividades da ABC X-Tal, o fim da exclusividade e a abertura aos componentes importados representaram duros golpes. A Telebrás importou, junto com a *Philips* holandesa, um total de 35.000 km de fibras ópticas em 1990, o que abalou o faturamento da subsidiária do Grupo Algar (JORNAL DO BRASIL, 1990). Ademais, o alto preço praticado pela ABC X-Tal no mercado interno justificava a importação após a quebra da reserva de mercado: enquanto a ABC X-Tal cobrava US\$ 0,50 por metro de fibra, os preços do mercado externo variavam entre US\$ 0,11 e US\$ 0,12 (JORNAL DO COMMERCIO, 1990).

É bom lembrar que a ABC X-Tal foi responsável, mediante solicitação do STB, por implementar o primeiro tronco interurbano de cabos ópticos do país em 1991 (TELEBRÁS, 1991). Ligando as cidades de Campinas e São Paulo por um circuito de transmissão de dados de alto desempenho, a proeza técnica coube aos esforços de substituição dos antigos objetos analógicos/eletromecânicos por sistemas digitais céleres e aderentes ao trânsito uníssono das informações. E, como não poderia deixar de ser, a irradiação dos adendos técnico-científicos partiu do cerne da “região concentrada” (SANTOS; SILVEIRA, 2011), de maneira que o curso da informatização dos suportes territoriais das telecomunicações perpassava pela satisfação das necessidades organizacionais mais proeminentes.

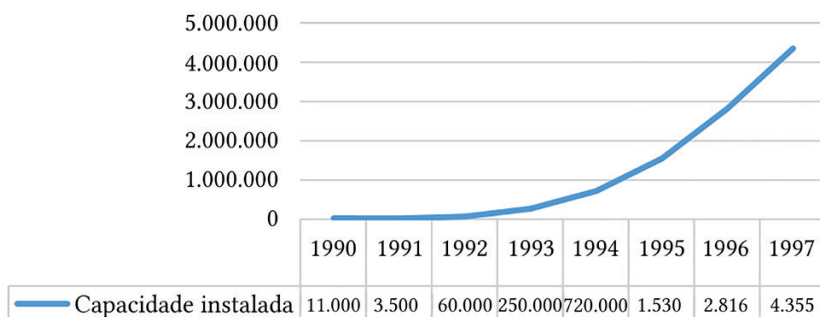
O percurso da sofisticação técnica das telecomunicações apresentaria uma importante inovação ao mercado brasileiro a partir do ano de 1990. Operando por meio das bandas de frequência A e B⁵, o Serviço Móvel Celular (SMC) destinou os primeiros 11.000 terminais para as cidades de Rio de Janeiro e Brasília (TELEBRÁS, 1990). No momento em que a novidade foi disponibilizada, os preços iniciais para a aquisição do serviço eram demasiadamente onerosos: US\$ 8.000 a linha e US\$ 1 por minuto utilizado em ligações locais.

A cidade de São Paulo, a despeito de suas prerrogativas organizacionais para fazer assentar sobre a metrópole industrial a metrópole informacional (SANTOS, 2008), permaneceu, nesse primeiro momento, à margem do processo de instalação dos modernos equipamentos da telefonia celular. O atraso se deu em função do embate judicial envolvendo a nipônica NEC e a sueca Ericsson, respectivamente, primeira e segunda colocadas da licitação organizada pela Telesp.

O pioneirismo da CTBC para a disponibilização do serviço de telefonia móvel em pontos interiores dos estados de São Paulo e Minas Gerais, no ano de 1992, é digno de nota. Antes mesmo que os celulares estivessem disponíveis em metrópoles como São Paulo e Belo Horizonte, a primeira etapa do projeto executado pela CTBC destinou 2.800 terminais para os três principais centros urbanos de sua área de concessão: Uberaba e Franca receberam 800 linhas cada, enquanto Uberlândia foi contemplada com 1.200 acessos ao considerável custo de US\$ 3.000 por linha (JORNAL DO COMMERCIO, 1992). Não obstante os proibitivos preços iniciais das tarifas de aquisição e uso dos telefones móveis, a expansão da capacidade instalada ocorreu de modo vertiginoso (figura 15)

⁵ Faixas de frequência (824 a 894 MHz) disponíveis para a operação dos serviços de telefonia celular no Brasil a partir de 1990. Até meados de 1997, somente a Banda A era utilizada pelas companhias que operavam as linhas celulares (em sua maioria, subsidiárias do Sistema Telebrás). Como registrou uma publicação do BNDES sobre a Telefonia Móvel Celular (BNDES, 1997), as mencionadas operadoras do STB adotaram o sistema analógico AMPS (*Advanced Mobile Phones Service*). Desenvolvida nos EUA no decurso da década de 1980, essa tecnologia popularizou-se para corresponder à primeira geração (1G) dos sistemas técnicos em telefonia celular. Cumpre registrar que a CTBC, por não estar diretamente submetida ao Sistema Telebrás, foi a primeira operadora do país a utilizar a tecnologia digital TDMA (*Time Division Multiple Access*), que compreende a segunda geração (2G) desses sistemas.

Figura 15 – Brasil: expansão do número de terminais celulares instalados, 1990-1997



Fonte: TELEBRÁS, 1990; 1997. Organizado pelo autor.

Em 1997, o país contava com 4.355.930 pontos de acesso em telefonia celular, de forma que a taxa de ocupação alcançou os 92,4% (TELEBRÁS, 1997). Também é notória a difusão espacial do acesso ao serviço: entre 1994 e 1997, a rede de municípios atendidos saltou de 215 para 1.351, segundo o Relatório Telebrás de 1997. A CTBC operava, em 1996, 50.000 aparelhos celulares em sua área de cobertura. Em 1997, alcançou 70.000 acessos (JORNAL DO BRASIL 1891-2018), expansão da ordem de 40% no período assinalado, e de 2.400% em relação às primeiras linhas ofertadas em 1992.

Ainda no que diz respeito aos novos conteúdos gerados no segmento das telecomunicações, o ano de 1995 marcou a entrada da CTBC na prestação dos serviços em TV por assinatura. Derivada da plataforma das telecomunicações, a operação de TV a cabo versava sobre a “distribuição de sinais de vídeo e/ou áudio, a assinantes, mediante transporte por meios físicos” (BRASIL, 1995), de modo que o sinal fluía pelos fixos territorialmente difusos. Com 25.000 inscrições imediatas pela subsidiária Image TV, as concessões inaugurais da CTBC cobriram as triangulinas Uberlândia e Araguari.

Conforme sancionado pela Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995, a outorga de determinada área geográfica deveria ser conferida pelo Poder Executivo a pessoas jurídicas de direito privado. A premissa “liberalizante” da normativa acerca dos serviços de TV a cabo apontava para as profundas mudanças que as telecomunicações brasileiras conheceriam na segunda metade da década de 1990: a quebra do mono-

pólio estatal, a assertiva dos capitais privados na composição do setor e a consolidação da prerrogativa fiscalizatória do poder público a partir da instituição de agência reguladora. No decurso da metamorfose jurídica que embasou a ruptura da exclusividade estatal, a Lei nº 9.295, de 19 de julho de 1996, autorizou o Sistema Telebrás a desmembrar, das operadoras do serviço de telefonia fixa, subsidiárias orientadas exclusivamente ao domínio da telefonia celular. Também conhecida como “Lei Mínima”, a Lei 9.295/1996 determinou, num primeiro momento, licitar a outorga das dez áreas que compunham a Banda B da telefonia móvel, uma vez que a Banda A era composta pelas sociedades anônimas criadas pelo STB.

Estabelecido o pregão, o Grupo Algar⁶ associou-se ao conglomerado brasileiro Queiroz Galvão e à multinacional sul-coreana *Korea Mobile* para compor um dos consórcios partícipes da concorrência de setores da Banda B celular. Assim, o consórcio denominado Algar Telecom Leste (ATL) sagrou-se vencedor do direito de exploração da relevante área 3, composta pelos estados de Rio de Janeiro e Espírito Santo. A oferta de R\$ 1.509 milhões da ATL superou em 202% os R\$ 500 milhões estipulados pela União como ágio mínimo pelo setor 3 da Banda B (JORNAL DO COMMERCIO, 1999).

Além disso, a corporação uberlandense dispôs dos recursos financeiros para assegurar um bocado acionário na Tess, operadora oriunda do arremate da valiosa área 2 (interior do estado de São Paulo). Inaugurada no próprio efeito do processo licitatório, as concessões da Banda B arrecadaram um montante superior a US\$ 7,6 bilhões (tabela 5).

⁶ Para a disputa, o Grupo Algar criou a *subholding* denominada *Lightel*, que aglutinou as suas subsidiárias em telecomunicações e tecnologia da informação. Conforme nota circulada pelo *Jornal do Comercio* (1997), o conglomerado estadunidense *Williams Companys* adquiriu 20% das ações da *Lightel* em 1997. O fundo de investimentos *International Financial Corporation* (IFC), do Banco Mundial, possuía outros 6%, enquanto o Grupo Algar detinha o controle acionário da mencionada *subholding*, com 74%. O enlace entre Grupo Algar e *Williams Companys* foi encerrado em 2011, quando a corporação uberlandense adquiriu o total das ações controladas pela multinacional (EXAME, 2011).

Tabela 5 – Divisão das áreas outorgadas, dos consórcios vencedores e dos valores arrecadados pela licitação pública da Banda B de telefonia celular, 1997-1998

Área	Consórcio vencedor/Empresas participantes	Valor (US\$ milhões)
1 – Grande São Paulo	BCP Bell South (Estados Unidos), Splice Oesp Safra*	2.453
2 – Interior de SP	Tess Telia (Suíça), Eriline, Lightel/Algar ^{1*}	1.223
3 – ES, RJ	ATL Lightel/Algar*, Queiroz Galvão*, Korea Mobile	1.327
4 – MG	Maxitel Vicunha*, Telecom Itália	457
5 – PR, SC	Global Telecom Inepar DDI (Japão), Motorola, Suzano*	729
6 – RS	Telet Telesystem (Canadá), Bell Canada, Citybank, Fundos de Pensão Opportunity*	315
7 – AC, DF, GO, MS, MT, RO, TO	Americel Telesystem (Canadá), Bell Canada, Citybank, Fundos de Pensão Opportunity*	314
8 – AM, AP, MA, RR, PA	Inepar Splice, Inepar*	51
9 – BA, SE	Maxitel Vicunha*, Italia Telecom	232
10 – AL, CE, PE, PI, RN	BSE Bell South (Estados Unidos), Splice, Oesp, Safra*	512
Total	--	7.613

Fonte: Adaptado de Pires (1999); BNDES, 2019. Organizado pelo autor.

¹A Lighel/Algar possuía, respectivamente, 20% e 30% das ações ordinárias/preferenciais da Tess.
*Organizações oriundas dos capitais domésticos.

O contexto das oportunidades instadas pela desestatização do STB possibilitou a difusão do Grupo Algar sobre as posições mais privilegiadas do país, haja vista a densidade econômica dos mercados concernentes às áreas 2 e 3 da Banda B. Durante o processo de priva-

tização, a Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997 (LGT), compôs o marco regulatório que fixou as novas diretrizes do segmento, dentre as quais destacamos as exigências para outorga e exploração dos serviços por organizações privadas, as metas de universalização dos serviços e a criação da Agência Nacional das Telecomunicações – Anatel, órgão público responsável por regular as atividades do setor. Por sua vez, o Decreto nº 2.537, de 2 de abril de 1998, constituiu o Plano Geral de Outorgas da telefonia fixa a partir do estabelecimento de quatro grandes regiões geográficas (quadro 2).

Quadro 2 – Regiões do Plano Geral de Outorgas (PGO), 1998

Região	Área geográfica correspondente aos territórios
I	estados de Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Piauí, Maranhão, Pará, Amapá, Amazonas e Roraima.
II	Distrito Federal e os seguintes estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Goiás, Tocantins, Rondônia e Acre.
III	estado de São Paulo.
IV	todo o território nacional.

Fonte: BRASIL, 1998a. Organizado pelo autor.

A dimensão espacial a ser explorada pelos consórcios privados foi prioritariamente subdividida em 34 setores, assim baseados nos espaços de atuação das antigas concessionárias do STB e nas pontuais exceções: as municipais Companhia Telefônica de Ribeirão Preto (Ceterp) e Sercomel, de Londrina (PR); a Companhia Riograndense de Telecomunicações (CRT), de responsabilidade do estado do Rio Grande do Sul; e a CTBC, do Grupo Algar, única operadora privada. Por sua vez, a cisão do Sistema Telebrás deu origem a doze sociedades anônimas: Tele Norte Leste, Tele Centro Sul, Telesp e Embratel (ligações de longa distância), em telefonia fixa; Telesp Celular, Telemig Celular, Tele Celular Sul, Tele Centro-Oeste Celular, Tele Norte Celular, Tele Nordeste Celular, Tele Sudeste Celular e Tele Leste Celular, em telefonia celular.

No dia 29 de julho de 1998, após a elaboração conjunta de um

edital de desestatização por parte do Ministério das Comunicações e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES (Edital MC/BNDES nº 01/98), as anônimas oriundas da divisão do Sistema Telebrás (Banda A de telefonia móvel e as quatro entidades da telefonia fixa) foram privatizadas por meio de leilão realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ). As tabelas 6 e 7 registram as áreas, a composição dos consórcios vencedores e os valores arrecadados.

Tabela 6 – Divisão das áreas outorgadas, dos consórcios vencedores e dos valores arrecadados pela privatização da Banda A de telefonia celular, 1998

Área	Empresa privatizada/Consórcio vencedor	Valor (US\$ milhões)
1 – São Paulo (capital e interior)	Telesp Celular Portugal Telecom	3.082
2 – MG	Telemig Celular Telesystem (Canadá), Fundos de Pensão Opportunity*	649
3 – PR, SC	Tele Celular Sul ¹ Italia Telecom	601
4 – ES, RJ	Tele Sudeste Celular Telefónica (Espanha), Iberdrola (Espanha), NTT (Japão), Itochu (Japão)	1.168
5 – AC, DF, GO, MT, MS, RO, TO	Tele Centro-Oeste Celular Splice	378
6 – AL, CE, PB, PE, PI, RN	Tele Nordeste Celular Italia Telecom	567
7 – AM, AP, PA, MA, RR	Tele Norte Celular Telesystem (Canadá), Fundos de Pensão Opportunity*	161
8 – BA, SE	Tele Leste Celular Telefónica (Espanha), Iberdrola (Espanha)	368
Total	--	6.974

Fonte: Adaptado de Pires (1999); BNDES, 2019. Organizado pelo autor.

¹A CRT, empresa do estado do Rio Grande do Sul e independente do STB, foi arrematada anteriormente pela Telefónica (Espanha). *Organizações oriundas dos capitais domésticos.

Tabela 7 – Regiões, consórcios vencedores e valores arrecadados na privatização do Sistema Telebrás de telefonia fixa, 1998.

Região (PGO)	Empresa privatizada/Consórcio vencedor	Valor (US\$ milhões)
I ¹	Tele Norte-Leste Andrade Gutierrez*, Inepar*, BNDESPar*, Seguradoras do Banco do Brasil*	2.949
II ¹	Tele Centro-Sul Italia Telecom, Lightel/Algar* ² , Opportunity*, Splice	1.778
III ¹	Telesp Telefônica (Espanha), Iberdrola (Espanha), Banco Bilbao (Espanha)	4.967
IV	Embratel MCI (Estados Unidos)	2.276
Total	--	11.970

Fonte: Adaptado de Pires (1999); BNDES, 2019. Organizado pelo autor.

¹Com exceção das concessões originais da CTBC. ²Referem-se às concessões originais da CTBC.

*Organizações oriundas dos capitais domésticos.

É importante frisar que o rearranjo normativo que embasou a privatização das telecomunicações brasileiras demandou esforços organizacionais que atribuíssem maior eficiência ao ainda estatal Sistema Telebrás, com vistas a torná-lo mais atraente aos investimentos. Para tanto, a correção do tarifário praticado se fazia urgente, uma vez que os valores se encontravam defasados pelas distorções oriundas do uso das empresas estatais para a contenção do processo inflacionário. Como revela Novaes (2000), o custo da assinatura residencial dos telefones fixos saltou de US\$ 0,63 em 1994 para US\$ 11,90 em 1997, reajuste da ordem de 1.790%.

Assim, a tarifa de assinatura aplicada pelo STB aproximou-se das taxas executadas por países como a Argentina (US\$ 12,75), o Chile (US\$ 19,48) e os Estados Unidos (US\$ 12,50) em período análogo. Ressalta Novaes (2000), ainda, que o custo das ligações locais encareceu 133% no período destacado. A exemplo do serviço móvel celular, houve uma expansão considerável no número de telefones fixos instalados. Os 13,3 milhões de acessos fixos de 1994 alcançaram 18,8 milhões em 1997, expansão da ordem de 41,3%, com média anual de 13,7%.

Os dados referentes ao quantitativo de empregados, ao lucro

líquido e aos investimentos realizados expõem os ganhos em eficiência no âmbito da *holding* estatal: o contingente laboral foi enxugado em 8,7%; o investimento foi ampliado em 72,7%; e o lucro líquido registrado em 1997 foi 335% superior ao de 1994 (tabela 8). Tais desdobramentos foram questionados pelo jornalista Amaury Ribeiro Jr. (2011). Sugere ele, ainda que sem apresentar dados e fontes, que a União havia investido R\$ 21 bilhões no Sistema Telebrás nos trinta meses anteriores à sua privatização, que reuniu um montante superior a R\$ 22 bilhões.

Tabela 8 – Sistema Telebrás: evolução dos indicadores em telefonia fixa, móvel, quantitativo laboral, lucro líquido e investimento, 1994-1997.

Indicador	1994	1997	Evolução 1994-1997 (%)
Telefonia fixa	13.300.000	18.800.000	64%
Telefonia móvel	720.000	4.355.000	504,8%
Quantitativo laboral	95.596	87.282	-8,7%
Investimento (em R\$ bilhões)	4,4	7,6	72,7%
Lucro líquido (em R\$ milhões)	994	4.324	335%

Fonte: TELEBRÁS, 1997; ANATEL, 2009. Organizado pelo autor.

Votando à CTBC, é bom ter em mente que a peculiaridade que lhe conferiu o status de única operadora privada no âmbito do antigo STB não passou ao largo da consolidação de uma nova geografia das telecomunicações no Brasil. Os setores 3, 25 e 33, respectivos das regiões I, II e III do PGO, foram exclusivamente compostos pela rede de municípios da subsidiária do Grupo Algar, em conformidade com as suas localizações progressas. O município de Paranaíba (MS) compôs, sozinho, o setor 22 da região II. Em que pese o seu reduzido espaço de atuação, a CTBC acabou por possuir concessões nas três grandes regiões de outorga do novo recorte geográfico do serviço brasileiro de telefonia fixa (figura 16).

Figura 16 – Divisão da telefonia fixa no âmbito do Plano Geral de Outorgas, 1998



Fonte: BRASIL, 1998 (Decreto n° 2.534/1998 - Plano Geral de Outorgas).

No decurso das inovações setoriais, cumpre registrar que os municípios pertencentes à área de cobertura da CTBC foram os primeiros do país a receberem a opção do serviço celular por meio do sistema pré-pago. Desenvolvida em parceria com a *joint-venture Global One* (derivada da associação entre a estadunidense *Sprint*, a alemã *Deutsche Telekom* e a francesa *France Telecom*) (JORNAL DO COMMERCIO, 1998), a novidade transformou-se em tendência de mercado nos anos posteriores. Além do mais, as expectativas geradas em torno da privatização das telecomunicações levariam a Engeset, em 2000, a fixar sucursais nas cidades de Recife (PE) e Fortaleza (CE). Buscou-se, como estratégia de antecipação espacial, capitalizar demandas em engenharia de redes mediante a possibilidade de expansão dos investimentos no setor.

Entretanto, a ofensiva do Grupo Algar, para compor o consórcio que arrematou a área 2 da Banda B, mostrou-se desastrosa. Um típico exemplo, como no dito popular, de efetuar um passo maior do que as próprias pernas. Como registrou Vilas-Boas (2011), os aportes financeiros necessários para cobrir a participação no consórcio Tess pressionaram as finanças do Grupo, já sobrecarregadas pelos compromissos requeridos na composição da ATL. Além do mais, a presumível salvaguarda do BNDES para a concessão de empréstimos que subsidiassem o aporte de capital foi rechaçada por questões normativas, uma vez que a trama acionária que alinhou simultaneamente Lightel/Algar, *Williams Companys* e as concessionárias Tess e ATL feriram as restrições da LGT no que diz respeito à concentração de mercado no setor⁷.

Uma vez mais, a reestruturação do leque de funções aglutinadas foi decisiva para equilibrar a arquitetura multidivisional. A parte na Tess foi vendida para a Telecom Americas (atual Claro) pelo montante de US\$ 238 milhões, enquanto o controle acionário da ATL minguou para tornar-se minoritário e fenecer em 2002. O imbróglio do Grupo Algar, em seu desígnio por controlar uma fatia substancial desse novo arranjo das telecomunicações brasileiras, explicita as dificuldades regulatórias inerentes ao exercício de um ambiente verdadeiramente

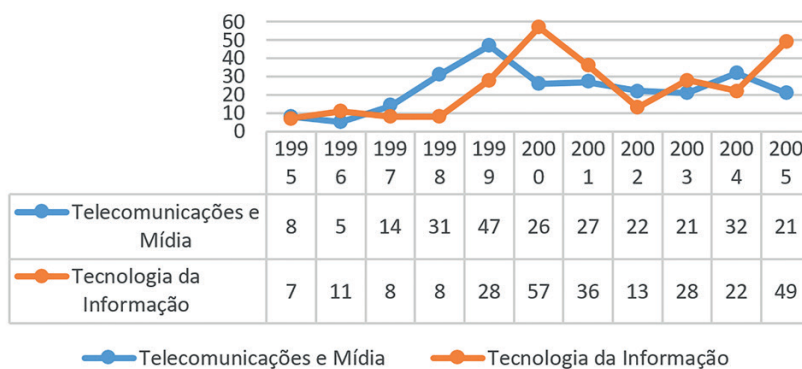
⁷ O artigo 68 da LGT veta “a uma mesma pessoa jurídica, a exploração, de forma direta ou indireta, de uma mesma modalidade de serviço nos regimes público e privado, salvo em regiões, localidades ou áreas distintas”. Essa normativa foi alterada por força do Decreto nº 6.654/2008, o que favoreceu a fusão entre Oi e Brasil Telecom.

competitivo entre as companhias, sobretudo no que concerne à concentração de mercado.

Os dados apurados pela consultoria KPMG refletem a efervescência das operações de fusão e aquisição no período posterior à desestatização. Em 1995, ocorreram oito fusões de firmas ligadas ao mercado de Telecomunicações e Mídia no Brasil. Um ano após a privatização, em 1999, foram registradas 47 movimentações desse tipo (KPMG, 2014). Entre 1995 e 2005, foram diversas as fusões e aquisições em Tecnologia da Informação e Telecomunicações e Mídia em função das complementaridades técnico-organizacionais dos segmentos em tela (figura 17).

Entretanto, os processos de fusão/aquisição mais significativos desse mercado foram aqueles que robusteceram a atuação das gigantes do setor. A Tele Norte-Leste (região I do PGO) tornou-se Telemar em 1999 e, em 2002, Oi S.A. Dentre as principais aquisições realizadas pela Oi, estão o controle da Amazônia Celular (Tele Norte Celular), da Brasil Telecom (região II do PGO) e da Portugal Telecom, anunciadas nos anos de 2007, 2009 e 2010, respectivamente.

Figura 17 – Brasil: quantitativo de fusões/aquisições nos setores de Telecomunicações e Mídia e Tecnologia da Informação, 1995-2005



Fonte: KPMG, 2014. Organizado pelo autor.

Formalizado em 2001, o enlace entre Portugal Telecom e Telefónica deu origem à Vivo, que adquiriu a Telemig Celular em 2007. Constituída em 2003, a Claro derivou de diversas incorporações da Telecom Americas (Tess, ATL, Americel, BCP, Claro Digital, dentre outras) (JORNAL DO

BRASIL, 1891-2018). A Intelig Telecom, uma empresa-espelho⁸ que prestava serviços de ligação em longa distância nacional e internacional (LDN e LDI), foi incorporada pela Tim, que pertence ao grupo Telecom Italia.

No Brasil, o processo de desestatização das telecomunicações ocorreu em meio a diversas contestações. Além das ameaças representadas pela concentração de mercado para o ambiente competitivo, Brandão (1999) lamenta a celeridade do processo e a expressiva presença dos capitais internacionais na conquista do quinhão estatal. Na argumentação do autor:

Infelizmente, o Brasil tem seguido uma via que descarta ações mais sistêmicas e cautelosas para o setor, assim, abrindo mão, por exemplo, de uma política ativa de pesquisa e desenvolvimento e de empreender uma internacionalização não-passiva. Em apenas três anos – da quebra do monopólio em agosto de 1995 à privatização em julho de 1998 – o país estará realizando mudanças que as nações desenvolvidas levaram até dezenove anos para levar a cabo (BRANDÃO, 1999, p. 15).

Lazzarini (2011) oferece um contraponto ao virtual enfraquecimento dos capitais públicos e privados nacionais no contexto das privatizações nos setores de mineração, energia e telecomunicações⁹.

⁸ As “empresas-espelho” foram estabelecidas para concorrerem com as empresas privadas de telefonia fixa, com concessões nas quatro regiões do PGO. Vésper São Paulo, GVT e Vésper S.A. atuavam, respectivamente, nas regiões I, II e III. A região IV, correspondente ao serviço de ligações em longa distância nacional e internacional, ficou com a Intelig, que, dessa forma, fazia concorrência à Embratel.

⁹ Nesse setor em específico, o caso da Oi é emblemático. Sua estrutura acionária é majoritariamente composta por capitais domésticos, sejam estes privados ou públicos. Destacam-se fundos de investimento pertencentes aos Grupos Jereissati e Andrade Gutierrez, e organizações estatais como o BNDES e os fundos de pensão Previ (Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil), Funcef (Fundação dos Economistas Federais) e Petros (Fundação Petrobras de Seguridade Social). No entanto, o peso de multinacionais como Tim, Vivo e Claro emerge como fator limitante ao argumento de Lazzarini (2011). O autor pondera a especificidade desse mercado com base na análise de Perkins *et al.* (2008), que abordam a desenvoltura do capital externo no processo de privatização do STB. Esse estudo sugere que as firmas estrangeiras que obtiveram maior sucesso possuíam estruturas de controle em forma de grupo/pirâmide muito semelhantes aos grandes grupos domésticos. Esse arranjo organizacional progressivo, segundo os autores, constituiu fator decisivo para diminuir os efeitos negativos daquilo que Johanson e Vahlne (1977) chamam de “distância psíquica”.

Para o autor, a natureza mista dos consórcios, cuja composição angariou capitais privados domésticos, externos e entidades públicas, vigorou nos enlances político-econômicos do país. Assim, a estrutura societária de alguns dos grupos envolvidos no pleito das privatizações passou a contar com a participação de organizações estatais, a exemplo do BNDESPar¹⁰ e dos fundos públicos de pensão. Esse movimento, não obstante o factual ingresso dos capitais estrangeiros no âmbito das privatizações, teria reforçado as “amizades” entre o Estado e o pequeno mundo corporativo brasileiro. O cerne do “capitalismo de laços”, dimensionado pela “conexão interdependente entre grupos econômicos, sistema político e governo” (LAZZARINI, 2011, p. 138), não arrefeceu com as políticas “liberalizantes”.

Ante tal perspectiva, a opinião de Fernando Henrique Cardoso, num artigo veiculado no *Estadão*, torna-se tão interessante quanto cínica, já que o ex-presidente denuncia um mecanismo que ganhou forma no decorrer de seus próprios mandatos. Ele expressa preocupação com o crescente protagonismo do BNDES e dos fundos de pensão estatais, apontando os efeitos deletérios dessa tendência à ordem democrática:

Se há lógica nos despautérios, ela é uma só: a do poder sem limites. Poder presidencial com aplausos do povo, como em toda boa situação autoritária, e poder burocrático-corporativo, sem graça alguma para o povo. Este último tem método. Estado e sindicatos, Estado e movimentos sociais estão cada vez mais fundidos nos altos-fornos do Tesouro. [...] Estes [os fundos de pensão] são “estrelas novas”. Surgiram no firmamento, mudaram de trajetória e nossos vorazes, mas ingênuos capitalistas, recebem deles o abraço da morte. Com uma ajudinha do BNDES, então, tudo fica perfeito: temos a aliança entre o Estado, os sindicatos, os fundos de pensão e os felizardos de grandes empresas que a eles se associam (CARDOSO, 2009).

¹⁰ A pesquisa de Aurélio Neto (2018) tece considerações luminosas acerca das estratégias espaciais de internacionalização das corporações nacionais do setor frigorífico deflagradas mediante a participação direta do BNDES/BNDESPar. Certamente, o caso mais ilustre é o da JBS, dos irmãos Wesley e Joesley Batista, cujas revelações abalaram o cerne do poder e da vida política nacional em 2017. Para mais apontamentos sobre a relação entre o BNDES e a internacionalização de grandes grupos brasileiros, ver Santos (2015; 2018).

Em que pese a celeuma mencionada, o avanço dos serviços em telecomunicações no período posterior à privatização é digno de nota. Se considerarmos o decênio ulterior ao leilão das teles que compunham o STB, percebemos que o quantitativo de telefones fixos cresceu à média de 16% ao ano, saltando de 21,4 milhões em 1998 para 57,9 milhões em 2008. Muito mais expressivos são os valores inerentes ao serviço móvel celular em seu franco processo de popularização: as 7,3 milhões de linhas registradas em 1998 alcançaram 150,6 milhões em 2008, incremento médio de 196% anuais.

No que concerne aos dados da densidade telefônica, o país possuía, em 1998, 13,6 acessos fixos e 4,5 linhas móveis por grupo de 100 habitantes. Dez anos mais tarde, eram 30,1 e 78,1 pontos por 100 habitantes, respectivos para telefonia fixa e celular (ANATEL, 2009). Ainda no período em destaque, o número de domicílios com telefone fixo aumentou 255%, partindo de 13,3 milhões para 47,2 milhões, segundo dados do Anuário Estatístico do IBGE (1999; 2009). No que se refere ao Serviço de Comunicação Multimídia (internet fixa), os 122,5 mil acessos registrados em 2000 alcançaram 12,9 milhões em 2009, conforme a série histórica registrada pela Anatel (2009).

No entanto, é impossível desconsiderar, na marcha da universalização do acesso aos serviços das telecomunicações no Brasil, o papel do vertiginoso incremento tecnológico do setor e dos recursos do BNDES para o financiamento das melhorias. Endossando as considerações de autores como Lazzarini (2011) e Santos (2015; 2018) acerca da centralidade do banco estatal, uma breve consulta ao Portal da Transparência do BNDES revela a presença de quatro Teles entre os 50 maiores clientes da carteira desse banco de fomento. A Tim Celular S.A. ocupa a 9ª posição, com aportes da ordem de R\$12,1 bilhões. Na 10ª posição, está a Telefônica Brasil S.A., cujos contratos alcançam a cifra de R\$ 10,2 bilhões.

Dois anônimas pertencentes à Oi, apesar do pedido de recuperação judicial impetrado em 2016, ocupam o 13º e o 41º lugares, com contratos de R\$ 9,8 bilhões e R\$ 4,6 bilhões, respectivamente. No “admirável mundo novo” das telecomunicações brasileiras privatizadas, o financiamento estatal subsidiado emergiu como variável imprescindível ao cumprimento das audaciosas propostas de universalização, tal como a que objetivava “possibilitar o acesso de qualquer pessoa ou instituição

de interesse público ao serviço de telecomunicações, independentemente de sua localização e condição socioeconômica” (BRASIL, 1997).

Apesar do considerável acréscimo nos aportes das telecomunicações, os dados apresentados pela Anatel (2018) indicam que, em 2016, 26,1% dos distritos municipais do país possuíam apenas uma Estação de Rádio Base (ERB), objeto técnico responsável por transmitir o sinal dos aparelhos celulares. Ademais, 19,6% dos distritos sequer possuíam ERB. No que se refere à difusão espacial dos *backhaul*¹¹ de fibra óptica, 38% dos municípios não contavam com esse tipo de tecnologia, de maneira que 45% deles possuíam velocidades inferiores a 5 Mbps. Nesse mesmo ano, a banda larga brasileira alcançou 6,8 Mbps de velocidade média real trafegada, ficando aquém da média mundial (7,2 Mbps) e de países como Rússia (11,8 Mbps), China (7,6 Mbps), México (7,5 Mbps), e dos vizinhos Uruguai (9,5 Mbps) e Chile (9,3 Mbps) (ANATEL, 2018). A título de comparação, a Coreia do Sul liderava o ranking de velocidade da banda larga em 2017, com média de 28,6 Mbps.

De volta ao desempenho do Grupo Algar perante as céleres mudanças desse mercado, as estratégias buscaram o domínio de modalidades que se tornariam tendência de mercado no decurso da década de 2000, como os serviços destinados a clientes varejistas, tais como os pacotes que integram as modalidades da telefonia fixa, celular e TV por assinatura e o acesso à internet (fixa e móvel). O incremento das soluções corporativas remete à convergência das operações em transmissão e processamento de dados e às centrais de *telemarketing*, cuja dimensão geográfica obedecia a tessituras técnico-organizacionais dispostas a conectar uma ampla gama de lugares, funções e atores.

Estratégias do segmento agroalimentar: logística de grãos e cooperações

No final da década de 1990, o Grupo Algar destacava-se como uma das maiores e mais diversificadas corporações do país. Em 1998, apresentou uma receita operacional líquida de US\$ 870 milhões, de forma que o lucro líquido alcançou US\$ 50 milhões e os ativos acu-

¹¹ Segundo a Anatel (2018), *backhaul* refere-se às ramificações das redes de telecomunicações que conectam as redes locais às redes nucleares, conhecidas como *backbones*.

mulados somavam perto de US\$ 1,2 bilhão (JORNAL DO BRASIL, 1891-2018). Nesse momento, as 25 empresas que orbitavam a *holding* empregavam 4.600 funcionários, que operavam funções difusas por amplo espaço de atuação. Tal desempenho conferiu ao mandatário Luiz Alberto Garcia um lugar entre as dez maiores fortunas do país, conforme o célebre ranking publicado pela revista *Forbes*.

A estrutura multidivisional da corporação abarcava ramificações em agroindústria, telecomunicações e TIC, turismo e *resorts* e serviços. Segundo a fonte citada, as telecomunicações/TI ocupavam 75% das receitas do Grupo, enquanto os segmentos agroalimentar e de suporte/serviços correspondiam a 15% e 10%, respectivamente. Nessa condição, diminuir o peso do segmento em Telecom exigiria valorar as demais frentes, algo expresso no incremento do setor agroindustrial.

Ao caracterizar a manifestação de uma nova dinâmica socioespacial do *agrobusiness* brasileiro, Silva (2003) acentua a convergência dos atores em confeccionar redes de integração horizontal e vertical, formadas a partir de encadeamentos produtivos, mercantis e financeiros. Na opinião de Mazzali (2000, p. 150), esse feixe de mudanças acabou por desgastar o poder explicativo da própria noção de “complexo agroindustrial”:

As transformações nas formas de vinculação entre as empresas que integram a cadeia produtiva (fornecedores, distribuidores e clientes) e entre empresas concorrentes (do mesmo domínio de atividade ou de domínios distintos) engendraram novas configurações organizacionais, cujas marcas são o caráter dinâmico e complexo das articulações. Dada a natureza das novas configurações, ficou patente que o “complexo agroindustrial” é insuficiente para apreender as articulações entre os agentes”.

De modo análogo, a trajetória do braço agroalimentar do Grupo Algar atesta o ordenamento de uma complexa trama de interações espaciais cuja base é a gestão de interdependências sustentadas por associações em rede. Em 1996, essa divisão destacava-se como a maior produtora de soja e milho do estado de Minas Gerais, com forte atuação no Triângulo Mineiro e em regiões confinantes. Em nove fazendas próprias, a ABC A&P investia na criação de suínos e bovinos (corte e leite), no plantio de soja, milho, feijão e legumes diversos, que correspondiam a 15,2 mil hectares cultivados (CLEPS JÚNIOR, 1998).

Fixada no Distrito Industrial de Uberlândia, a unidade da ABC Inco. detinha uma capacidade instalada para esmagar 1.500 toneladas diárias de grãos, além das operações de envase de óleos vegetais. No fim dos anos 1990 e início da década seguinte, as estratégias de diversificação adotadas pela ABC-Inco. e pela ABC A&P procuraram, dentre outras ações, intensificar as relações com outros atores dentro e fora das cadeias agroindustriais; estruturar uma rede própria de armazenagem; modernizar o sistema de envasamento de óleo com produção própria de embalagens; e buscar certificações de qualidade. Dessa forma, as ISO 9002 e 14001 foram conquistadas em 1999.

Tanto a elevação da qualidade das matérias-primas como a sofisticação do portfólio de produtos estiveram no foco das ações, que miraram agregar valores por meio do aprimoramento técnico-produtivo. A esse respeito, Cleps Júnior (1998, p. 224) relatou a estratégia da ABC-Inco. para valorar o seu produto, quando passou a destinar 10% de sua soja para “indústrias alimentares que produzem bolos e bolachas, cuja exigência é a existência de *hilos* claros e sem defeitos. Esse tipo alcança preços 20% superiores aos do mercado”.

No que diz respeito às interdependências geradas com outros atores, Mazzali (2000) chama atenção para os contratos efetivados entre a ABC-Inco. e grandes multinacionais especializadas em *trading*, num momento de relativo recuo dos subsídios estatais ao setor. Ante a dificuldade em adquirir capitais de giro mais vultosos, os contratos firmados com concorrentes de grande expressão constituíram “importante saída para as empresas com menor capacidade de autofinanciamento, com margens negativas na comercialização do óleo e que se viam às voltas com a crescente disputa pelo grão”, de forma que os serviços prestados pela ABC Inco. em compra e processamento de soja minimizavam as “dificuldades de colocação do farelo no mercado externo, diante de concorrentes que têm custos portuários e de frete sensivelmente mais baixos” (MAZZALI, 2000, p. 84).

A edificação de uma rede dos fixos voltados ao recebimento dos grãos buscou obter economias de escala, à medida que as operações em *trading* e o processamento industrial adquiriam volume e justificavam os investimentos em logística. Circunvizinhas às arenas da colheita e da transformação da matéria-prima, as estruturas de armazenagem

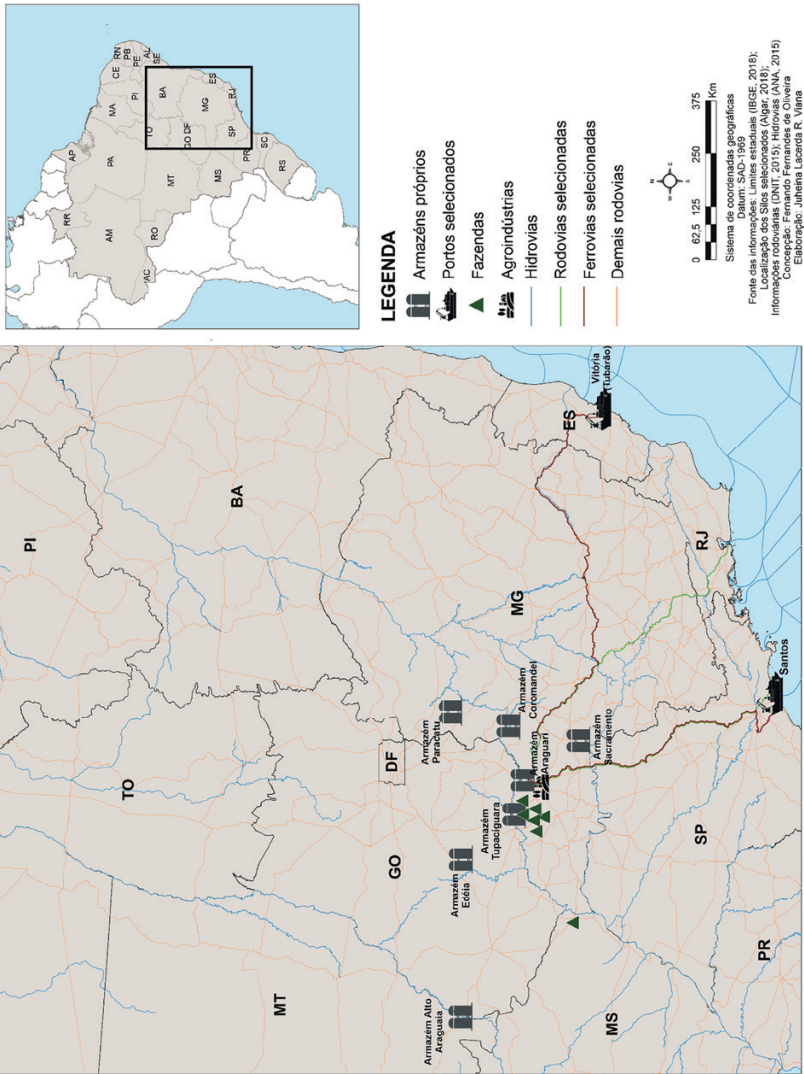
do Grupo Algar tentavam reduzir os custos gerais com transporte e estocagem, assim reforçando os pressupostos da competitividade em diferentes segmentos da cadeia de valores do agronegócio.

Nessa condição, os armazéns instalados nas triangulinas Araguari, Coromandel, Capinópolis, Sacramento e Tupaciguara obedeciam às prévias localizações das fazendas e do complexo industrial de esmagamento, refino e envase de óleo de Uberlândia. Mais distantes do local da fábrica, as estruturas de Paracatu (MG), Edéia (GO) e Alto Araguaia (MT) seguiram no enalço das áreas produtoras dos grãos. Garantindo estratégica inserção locacional, esses fixos subsidiavam o fluxo de matéria-prima para as atividades industriais e comerciais executadas pelo *agrobusiness* do Grupo Algar. No domínio do comércio exterior, a ordem espacial dos fixos de plantio, armazenagem e processamento de grãos da ABC Inco. e da ABC A&P remetia aos portos de Tubarão, em Vitória (ES) e de Santos (SP) (figura 18).

Dito isso, é necessário registrar que a produção de soja em áreas onde a ABC Inco. e a ABC A&P mantinham posições estratégicas seguiu em expansão, como apontam os dados da Produção Agrícola Municipal (IBGE, 2017). De 1995 a 2005, o quantitativo do grão oleaginoso produzido em Minas Gerais saltou de 1.199.666 toneladas para 2.937.872 toneladas, aumento de 144,8%. Sozinhas, as mesorregiões do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba e Noroeste de Minas acumularam 95,6% de toda a soja produzida no estado em 2005.

Goiás, que produziu 2.146.926 toneladas em 1995, alcançou 6.983.860 toneladas no ano de 2005, enquanto o estado de Mato Grosso partiu de 5.491.426 toneladas para 17.761.444 toneladas no decurso do decênio citado, acréscimos da ordem de 225,3% e 223,4%, respectivamente. O movimento de difusão espacial das estruturas de recebimento e processamento industrial da soja rumo ao Brasil Central também é digno de nota. Entre os anos de 1998 e 2008, a capacidade instalada de processamento do grão oleaginoso recebeu incrementos da ordem de 99,2% em Goiás e de 182,7% no estado de Mato Grosso, segundo dados disponibilizados pela Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais (ABIOVE, 2009). Em Minas Gerais, todavia, a expansão foi menos expressiva, de forma que as estruturas de processamento da soja foram ampliadas em 12% no período assinalado.

Figura 18 – Rede logística de armazenagem do segmento agroindustrial do Grupo Algar, 2000



Fonte: IBGE, 2018; ALGAR, 2018; DNIT, 2015; ANA, 2015

Compete destacar que as alianças estratégicas do Grupo Algar com outras organizações colocariam o Triângulo Mineiro na vanguarda dos esforços voltados ao desenvolvimento de uma agricultura de

precisão no Brasil. Encabeçado pela corporação uberlandense, o consórcio Agrisat – Soluções Integradas Ltda. foi composto em 1998 por meio do enlace com as multinacionais estadunidenses *Case IH* e *DuPont*, além da brasileira Manah Fertilizantes. A estas, foram alinhados os setores de tecnologia da informação e agroalimentar do Grupo com o objetivo de gerar competências em monitoramento agrícola por satélite.

Recorte das horizontalidades do Grupo Algar, o Triângulo Mineiro mostrou-se favorável à entrada das mais avançadas tecnologias em agricultura, tanto em função das cadeias agroindustriais ali instaladas como no que se refere ao caráter cumulativo dos investimentos realizados em diversos tipos de redes. Tal herança, não obstante, remete tanto aos investimentos estatais quanto ao conjunto das estratégias do próprio Grupo Algar no seu “ambiente” imediato, como sugere o intenso período de exploração dos serviços em telecomunicações e a busca por assimilar os seus novos conteúdos.

Nesse momento, os serviços prestados pela Agrisat foram disponibilizados em onze estabelecimentos rurais da mencionada região, dentre os quais as fazendas pertencentes ao próprio Grupo Algar. Voltado prioritariamente para lavouras de soja, milho, feijão e sorgo, o serviço prestado por Agrisat utilizava a ferramenta *Advanced Farming System* (AFS), baseada na interface entre sensores que conectavam o maquinário agrícola a receptores GPS.

Nas palavras de Castillo (1999, p. 245), a proeza técnica possibilitava o “mapeamento detalhado da produtividade da lavoura”, permitindo tratar “diversos planos de informação (*layers*), tais como mapa de rendimento, mapa de fertilidade, fatores de variabilidade, etc.”. A cartografia resultante necessitava de uma aplicação mais eficiente dos insumos agrícolas. As expectativas em torno do projeto consideravam investimentos da ordem de US\$ 148 milhões (JORNAL DO BRASIL, 1891-2018), de forma que os 20 mil hectares iniciais fossem difundidos para além do entorno da cidade-sede, rumo ao vasto domínio dos Cerrados do Centro-Oeste brasileiro. Contudo, Borges Filho (2005) afirma que os investidores interromperam o projeto em 2001, diante de retornos abaixo do esperado.

Em suma, as estratégias deflagradas pela ABC Inco. e pela ABC A&P no decurso de 1990 e da primeira metade dos anos 2000 objetivavam a incorporação de valor agregado ao produto, a obtenção de economias de escala referentes à edificação de uma rede própria de armazenagem e o estabelecimento de complementaridades com outras organizações. Com efeito, as sinergias perseguiram tanto a inserção no mercado externo como iniciativas de maior conteúdo técnico-científico, com vistas a agregar valores às próprias matérias-primas e aos produtos finais. Conspícuas no que toca ao domínio das corporações, as redes relacionais derivadas das alianças reforçam os aspectos da aprendizagem e instigam interdependências, contribuindo para ampliar o peso e o alcance das ações dos atores econômicos mais proeminentes.

Terceira espacialização: diversificação funcional no domínio da organização em rede

A análise do processo de reestruturação, que buscou atribuir maior flexibilidade ao perfil multidivisional do antigo Grupo ABC, lança luz aos aspectos organizacionais e geográficos assumidos no decurso da década de 1990. Proposto no âmbito da crise do modelo nacional-desenvolvimentista brasileiro, da globalização econômica e da abertura dos mercados aos capitais internacionais, o contingenciamento funcional implicou estratégias de redução da força de trabalho, de seletividade espacial e de novas formas de cooperação internas e externas à corporação. Em realidade, a crescente interação (organizacional e espacial) visava promover complementaridades que entregassem fôlego novo ao poderio de reinvestimento e à acumulação de capitais.

No âmbito do rearranjo funcional, as mudanças deflagradas no fim da década de 1990 marcariam o fenecer das atividades em componentes de informática e de fibras ópticas. Assim como as finadas ABC Computadores e ABC Teleinformática, vítimas do processo de abertura do mercado interno ao produto estrangeiro, as operações da Bull e da X-Tal foram encerradas. Enquanto essas funções eram liquidadas, as ininterruptas transformações organizacionais anunciaram importante diversificação em torno das soluções convergentes em TIC.

Das oportunidades emergentes derivou a instituição, na cidade de Uberlândia, da *Algar Call Center Service* (ACS) em 1998. Locada num prédio edificado exclusivamente para o desenvolvimento de atividades relativas ao telemarketing, o primeiro do tipo no país (Algar Telecom, 2017a), a ACS disponibilizou 800 posições iniciais em *contact center* destinadas a satisfazer clientes corporativos do calibre de *American Express*, TAM, Intelig, Monsanto, Tim, CTBC e Armazém Martins, dentre outros de menor expressão. A crescente demanda por tais serviços faria a capacidade de operação alcançar as 2.500 posições em 2000, com a implantação de um novo site em Uberlândia, segundo apuraram Bessa e Oliveira (2008). Uma considerável expansão foi concretizada em 2005, quando a ACS inaugurou sua terceira unidade de *contact center* em Campinas (SP), onde disponibilizou mais de 1.500 canais de atendimento.

Paralelo ao incremento do *contact center*, os investimentos em comunicação multimídia (dados, voz e imagem) deram forma às soluções corporativas em transmissão e processamento de dados a partir de 1998. Por meio de rede própria de fibras ópticas erigida na diminuta área de abrangência da CTBC, a incorporação dessa atividade não prescindiu de sinergias geradas com corporações multinacionais, tais como as estadunidenses *Unisys* e *Oracle*, especializadas em sistemas integrados de processamento da informação. No mais, as firmas *Huawei* (China) e ECI Telecom (Israel) sobressaíam como as principais fornecedoras de suprimentos em telecomunicações da corporação uberlandense (ALGAR, 2005).

A divisão territorial do trabalho inerente ao segmento das telecomunicações/TIC do Grupo Algar pode ser caracterizada pelo conteúdo das estratégias espaciais executadas referentes aos seus recortes de horizontalidades e verticalidades. A CTBC possuía, mais de 500.000 terminais fixos em 2000, de forma que a marca de 300.000 linhas celulares foi alcançada em 2003 (JORNAL DO COMMERCIO, 2003). No subespaço de suas concessões originais, a corporação procurava oferecer, no âmbito das próprias tendências do setor, pacotes que integrassem os serviços de telefonia fixa e móvel, de internet e de telefonia para clientes varejistas. Tratava-se de estratégia eminentemente defensiva, visando resguardar as suas

áreas pregressas do poderio das gigantes que exploravam o mercado brasileiro de telecomunicações.

Por sua vez, a convergência entre as operações em *contact center* e a expansão da estrutura de fibras ópticas passou a caracterizar as práticas espaciais referentes aos espaços de verticalidades do segmento em Telecom/TIC no escopo das soluções corporativas. A estratégia remete ao arranjo de uma rede de cidades-chave funcionalmente hierarquizadas, em acordo com os apontamentos de Chandler (1962) e Hymer (1978). Isso porque a eficácia das grandes corporações, tal como escreve Santos (1994, p. 114), “vem de sua presença em lugares estratégicos do espaço total, pontos escolhidos por elas mesmas, dos quais exerce sua ação sobre outros pontos ou zonas, diretamente ou por intermédio de outras firmas”. Nessa ótica, a difusão espacial não pôde prescindir de processos de fusão e aquisição, não raro subsidiados por concessões creditícias de instituições como o BNDES.

As perdas relativas ao saneamento das dívidas oriundas do malogro representado pela ATL e pela Tess fizeram-se sentir no montante de capital investido: os R\$ 43 milhões aplicados nesse segmento, em 2003, retratam um recuo de 37% em relação aos R\$ 116 milhões investidos no ano anterior. As quedas registradas entre 2005 e 2006 foram justificadas em função da amarga concorrência nos serviços de telefonia celular, em franca expansão no período destacado (ALGAR, 2006).

No que concerne aos números do segmento agroalimentar, a capacidade de esmagamento da ABC Inco. alcançou 1.800 toneladas diárias em 2000 (ALGAR, 2012), mediante as demandas referentes à produção e comercialização de óleos comestíveis, farelo de soja e cremes vegetais. A ABC A&P mantinha atividades relacionadas ao cultivo de soja, milho, feijão e leguminosas diversas, além da criação de reses bovinas e suínas para corte e gado leiteiro (ALGAR, 2006). Vultosas, as receitas operacionais líquidas oscilaram no período 2002-2006, atingindo o pico de R\$ 538 milhões em 2004.

Conforme pontuado anteriormente, as estratégias do segmento agroalimentar acompanharam a conjuntura das transformações que alteraram o padrão de desenvolvimento do *agrobusiness* brasileiro no decurso das décadas de 1980 e 1990. As mudanças suscitaram reestruturações de ordem técnica e organizacional, tal como exposto no

detalhamento dos recuos, das práticas espaciais e das múltiplas associações confeccionadas pelas referidas subsidiárias. De antemão, identificamos que a espacialidade do braço agroindustrial do Grupo Algar conheceu importante avanço no período ulterior a 2006. Em realidade, os investimentos foram incitados pelos estímulos das políticas territoriais que favoreceram a expansão das lavouras de grãos em áreas de Cerrado das regiões Norte e Nordeste do país.

No que concerne ao setor de serviços/suporte, um importante incremento derivou da criação de uma empresa especializada em segurança patrimonial a partir de 1998. Na contramão da tendência de gerar externalidades via terceirização de atividades não afins, a Space Vigilância emergiu para atender as demandas das diversas frentes de atuação do próprio conglomerado, difundindo-se, assim, pelo amplo espaço de atuação do Grupo Algar. Assegurada a consolidação, diversificou-se para atender clientes corporativos e residenciais, disponibilizando soluções em serviços de portaria, vigilância, monitoramento eletrônico de alarmes e gestão documental.

As receitas referentes ao segmento de serviços/suporte que, nesse momento, acumulava as atividades de táxi aéreo, venda e manutenção de aeronaves, vigilância patrimonial e as operações referentes aos terminais do transporte público de Uberlândia (Comtec), seguiram em expansão. Dessa forma, os R\$ 21,8 milhões registrados em 2002 alcançaram R\$ 43,5 milhões em 2006, incremento próximo aos 100% no período apontado (ALGAR, 2006).

Já as receitas operacionais dos ativos em turismo/*resorts* de Rio Quente (GO) registraram avanços e recuos no período 2002-2006, mantendo o segmento próximo da estabilidade. Os motivos, segundo o Relatório de Sustentabilidade de 2006, referem-se à natureza pulverizada da concorrência no setor hoteleiro e aos percalços gerados por problemas de ordem logística, a exemplo da crise vivenciada pela aviação comercial brasileira na primeira metade dos anos 2000¹². Apesar

¹² Segundo uma nota publicada pela Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC, 2007), a crise do setor aéreo brasileiro remonta a fatores multiescalares e precedentes ao momento do comunicado citado. Refere-se, sobretudo, ao fatídico 11 de setembro de 2001, que afetou a confiança do consumidor ao serviço, além das bancarrotas das operadoras nacionais Transbrasil em 2002; Vasp, em 2005; e Varig, no ano de 2006. Oitrossim, o auge da crise foi conhecido em setembro de 2006, quando o trágico acidente

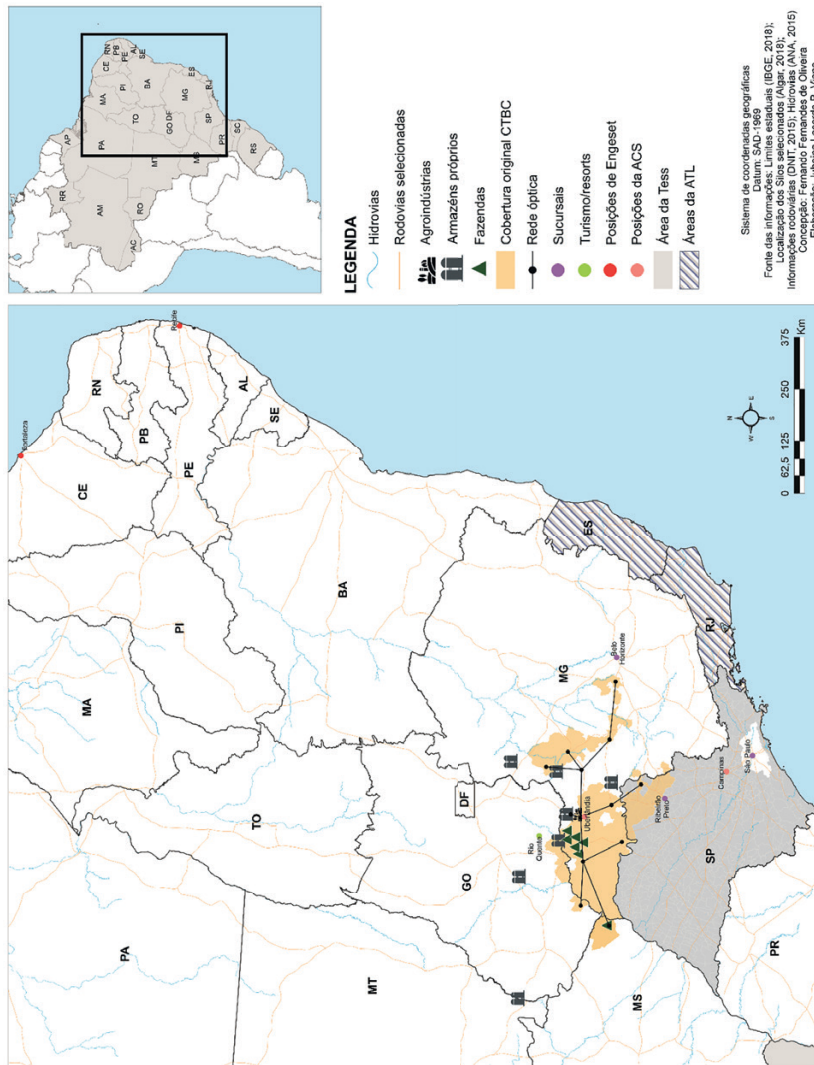
disso, o relatório citado registrou que 804 mil pessoas transitaram pela estrutura hoteleira do Grupo em 2006, de maneira que o Rio Quente Resorts seguiu como o “maior destino turístico brasileiro fora do litoral” (ALGAR, 2006).

Em 2006, o Grupo Algar obteve uma receita operacional líquida da ordem de R\$ 1,52 bilhão, além da receita da EBITDA, de R\$ 374 milhões (24,4%). Ainda que os investimentos no braço agroalimentar tenham contribuído para reduzir a preeminência das telecomunicações, esse segmento foi responsável por 71% de toda a receita operacional daquele ano. A matriz agroindustrial representou 23%, enquanto as operações em serviço/suporte e turismo/*resorts* contribuíram com 3% cada, num momento em que o conjunto da *holding* empregava 11.600 funcionários (ALGAR, 2006). Na arquitetura multidivisional do Grupo Algar, a dinâmica associada das telecomunicações/TIC, do braço agroindustrial e das atividades em serviços/suporte traduz o desenho de uma complexa espacialidade (figura 19).

A gestão da área de concessões originais partia da sede da CTBC em Uberlândia, cujas operações recebiam o suporte de um sofisticado Centro de Operação de Redes (COR). Destacavam-se as sucursais de Belo Horizonte, Ribeirão Preto e São Paulo, edificadas em consonância com a difusão da rede de fibras ópticas, analisada em detalhes na próxima seção. Já as atividades de ACS respondiam aos comandos de Uberlândia e de Campinas, cidade que, por suas prerrogativas de mercado, pesquisa e qualificação profissional, recebera uma unidade de *contact center*. As oportunidades emergentes da privatização do STB lançaram a Engeset rumo ao Nordeste brasileiro, onde atuava na instalação e manutenção de redes em telecomunicações.

que envolveu um jato Embraer Legacy e um boeing da Gol, que operava o voo 1907 (Manaus-Brasília), expôs a débil condição do controle do tráfego aéreo sobre o vasto domínio do território nacional.

Figura 19 – Síntese da espacialidade do Grupo Algar em 2002



Fonte: IBGE, 2018; ALGAR, 2018; DNIT, 2015; ANA, 2015

A rede de silos do braço agroalimentar privilegiava as áreas produtoras de grãos. As operações industriais da ABC Inco. usufruíam das vantagens locais do polo agroindustrial de Uberlândia, assim como dos diferenciais logísticos disponibilizados. Esse arranjo local

favoreceu a posição de liderança do *agrobusiness* do Grupo Algar no circuito mineiro da cadeia de valores da soja. No mais, a dinâmica das funções de serviços/suporte pode ser vista como um adendo pormenorizado da concentração de atividades terciárias em Uberlândia, que mantém relação direta com o suprimento das demandas populacionais e exerce notório impacto sobre a rede urbana regional. As solicitações desse centro suportavam as operações do táxi aéreo, da Comtec e da Space Vigilância. Essa última, no entanto, acompanhou a difusão espacial dos segmentos agroalimentar e de telecomunicações/TIC.

As dimensões espacial e organizacional do Grupo Algar remetem a uma corporação estruturada por meio de redes cada vez mais densas e capilarizadas. Os avanços, os recuos e as práticas de seletividade espacial têm como intuito atribuir máxima efetividade à sua própria reprodução. Como ensina Corrêa (1992, p. 115), trata-se do desígnio para a “criação e controle das formas espaciais, suas funções e distribuição, assim como de determinados processos como concentração e dispersão espacial”. A sofisticação dos mecanismos da gestão do território acompanha a diferenciação das áreas e dos centros urbanos hierarquizados conforme as demandas insurgentes.

Aspecto imanente da dinâmica socioespacial do território brasileiro, a geografia histórica do Grupo Algar remete-nos ao exame dos delineamentos atuais. Num movimento que confere máxima expressão às verticalidades, as redes que organizam essa corporação perseguem, doravante, a internacionalização. No entanto, a conquista do status de “multinacional” não significou o esvaziamento do reduto de horizontalidades. Antes, o reforço de formas concentradas de cooperação, alinhado ao imperativo por alargamento das latitudes de operação, evidencia a natureza multifacetada das relações que esses atores mantêm com o espaço geográfico. É necessário frisar, na interface dos recortes espaciais admitidos para a apreciação do objeto em destaque, que a lógica reticular passa a dominar, sobremaneira, a premissa “zonal” das horizontalidades.

5

Horizontalidades, verticalidades e o “ajuste espacial” da corporação em rede

A sincronia de concentração-dispersão do Grupo Algar é destacada por meio da justaposição de seus recortes de horizontalidades e verticalidades. O capítulo que encerra essa discussão ressalta as oscilações do segmento agroalimentar e a dinâmica atual das operações em TIC, que requerem o incremento das funções urbanas da cidade-sede e a hierarquização funcional dos subespaços distantes. Ademais, consideramos as estratégias de fusão, aquisição e capitalização via bolsa de valores; a recente atuação como *venture capital* e as redes relacionais; e a assertiva para a realização de um “bairro planejado” em Uberlândia. Não obstante as mudanças organizacionais observadas, a importância da salvaguarda financeira dos bancos estatais de fomento sugere que as relações com o Estado não arrefeceram.

Contextualização da estrutura de governança em período recente

A manutenção das vantagens táticas adquiridas no decurso do desenvolvimento institucional da moderna corporação requereu crescente difusão espacial e diversificação, uma forma de lidar com o caráter mutável da competição, da inovação tecnológica e da demanda.

A performance em diferentes atividades e frentes geográficas, assinala Chandler (1990), garante acesso perene a economias de escala e escopo que fazem sustentar as taxas de retorno no longo prazo. Para Harvey (2013), entretanto, trata-se de estratagema que visa conferir equilíbrio à acumulação ampliada dos capitais, na medida em que a descentralização das operações sob o controle da arquitetura gerencial disciplina os aspectos destrutivos da excessiva centralização dos capitais. Torna-se imperativo, ao “metabolismo” da acumulação, um ajuste espacial que o equalize expansivamente.

Porquanto as interações espaciais inerentes às diversas tarefas executadas por grandes corporações não prescindem de um complexo feixe de transações que envolvam expressivo número de lugares, atores e consideráveis custos operacionais, temos como resultado o estabelecimento daquilo que Williamson (1981) chamou de “estrutura de governança”, o ordenamento pelo qual toda a rede de unidades operacionais recebe coordenações que minimizam os custos do ato de transacionar. Sob o comando dessa governança, a reprodução dos capitais demanda o cumprimento de estratégias com reflexos no longo prazo, de forma que os fazeres organizacionais estejam sempre dispostos às necessárias readaptações. Quaisquer que sejam os méritos das leituras assinaladas, a separação entre a posse dos capitais e o trabalho técnico da gestão torna-se condição precípua ao escopo organizacional que ambiciona estabilizar a dinâmica espaço-temporal da acumulação.

Antes de proceder a uma análise pormenorizada da dimensão geográfica das principais frentes de atuação do Grupo Algar em período recente, é necessário pontuar algumas mudanças na estrutura de governança da corporação, tendo como referência os constructos mencionados. Fruto de estratégias que visam à manutenção das operações no longo prazo, o desenho organizacional apresentado em 2009 uniu os diferentes segmentos à logomarca antes exclusiva para designar o guarda-chuva da *holding*, com vistas a aprofundar a integração vertical entre as sucursais e a maximizar as vantagens publicitárias da exploração de uma única marca.

Destarte, as designações Instituto Algar e Unialgar reúnem as iniciativas em projetos sociais e capacitação profissional intrínsecas ao conglomerado. O valorado setor de TI/telecomunicações foi enca-

beçado pela Algar Telecom, que aglutinou operações da CTBC (telefonia fixa, celular e soluções em transmissão de dados) e da Image TV concernentes ao serviço de TV por assinatura. Compunham o quadro as renomeadas Algar Tech (ACS) e Algar Mídia (propaganda, gráfica, listas telefônicas e jornal) e Engeset, na engenharia de redes. As cadeias do agronegócio foram denominadas Algar Agro (ABC Inco., ABC A&P, ABC Norte), enquanto o setor de serviços acumulou as renomeadas Algar Aviation (táxi aéreo, manutenção e comércio de aeronaves) e Algar Segurança (Space). Pela natureza de suas composições societárias, a Comtec e a Rio Quente Resorts seguiram com as nomenclaturas originais.

Um conjunto de comissões gerenciais hierarquicamente submetidas a um Conselho de Administração completa a exposição panorâmica da estrutura de governança do Grupo Algar. Responsável por monitorar as ações executivas das frentes funcionais e espaciais, o referido conselho é composto por seis cátedras ocupadas pelos donos do capital, por administradores profissionais e por membros independentes. Essa unidade está atrelada à figura de um *CEO* que encabeça as diretorias estratégicas.

Além disso, orbitam o Conselho de Administração uma assembleia geral de acionistas, uma ordem formada por membros da família Garcia, uma série de comitês de assessoramento (talentos humanos, governança corporativa e gestão de riscos) e, finalmente, os núcleos de auditoria interna e externa.

Ainda que a composição acionária do Grupo Algar seja amplamente dominada pelos herdeiros de Alexandrino Garcia, o peso decisivo do quadro de executivos carreiristas corrobora o movimento geral que promove certa separação entre a posse dos capitais e a arquitetura administrativa típica de uma grande corporação, de acordo com os apontamentos de Chandler (1977). Periodizada a partir do entrelace entre horizontalidades e verticalidades, a ordem espacial do objeto em análise remete à progressiva elaboração de redes técnico-organizacionais angariadas por relações de poder.

Prossigamos, assim, com os delineamentos mais recentes dessa dinâmica têmporo-espacial.

Algar Agro: da conquista do Matopiba ao enxugamento funcional

Conforme já pontuado, a ocupação dos Cerrados do Brasil Central por empreendimentos agropastoris de grande monta foi intensificada pela convergência dos programas governamentais deflagrados no decurso das décadas de 1960 e 1970. A despeito das formas pretéritas de uso dos recursos, as novas frentes foram alvo de especializações produtivas afiançadas “pelas grandes empresas com a cooperação do poder público”, como confirmam Santos e Silveira (2011, p. 119). Assistiu-se, assim, à chegada dos vetores de um meio técnico-científico-informacional a espaços marcados por baixa densidade técnica e limitadas rugosidades.

Tal conjunto de mudanças tecnológicas e normativas marcou o processo de ocupação agroindustrial dos Cerrados da porção ocidental do Nordeste brasileiro, região que passou a ser designada pelo acrônimo Matopiba, em referência às iniciais dos estados do Maranhão, de Tocantins, do Piauí e da Bahia. No recorte proposto por Miranda *et al.* (2014), a mencionada região é composta pelos 337 municípios dos estados citados, estendendo-se por aproximadamente 73 milhões de hectares.

É bom registrar a importância dos incentivos dirigidos pelas fases II (a partir de 1985) e III (a partir de 1995) do Proceder para a modernização agroindustrial de áreas de Cerrado dos estados que compõem o recorte espacial destacado. A isso soma-se a força com que as corporações do agronegócio induzem o rearranjo das estruturas produtivas regionais. Ao promover uma rápida requalificação dos subespaços, a junção de solidariedades organizacionais, tal como a modernização atinente às cadeias agroindustriais, se instala sobre manchas descontínuas e especializadas.

O avanço exponencial da sojicultura indica a propriedade com que a vida de relações do recorte em tela foi atravessada pela racionalidade dos vetores agroindustriais, enquanto a área plantada do grão oleaginoso triplicou na Bahia, multiplicou-se por 12 no Tocantins, por 35 no Maranhão e por 246 no Piauí, entre os anos de 1990 e 2010 (IBGE, 1993; 2011). A evolução do desempenho produtivo por hectare é expressiva, atestando o incremento técnico-científico da lavoura de

soja do Matopiba: a média considerada desses quatro estados partiu de 700 kg/ha registrados em 1990 para 3.079 kg/ha alcançados no ano de 2010, acréscimo da ordem de 400% (IBGE, 1993; 2011).

Os dados concernentes à área cultivada, ao quantitativo produzido e ao rendimento médio por hectare apontam a Bahia como a principal produtora de soja desse *front* agrícola. Em 2010, 1.046.070 hectares cultivados renderam 3.514.713 toneladas do grão oleaginoso, de maneira que o rendimento médio alcançou 3.360 toneladas por hectare (tabela 9). Não menos expressivo é o aumento da capacidade estática do armazenamento da produção agrícola no circuito espacial mencionado. No período em tela, as capacidades de estocagem dos estados do Maranhão, do Tocantins, do Piauí e da Bahia foram expandidas em 160%, 61%, 329% e 266%, respectivamente, segundo dados disponibilizados pela Companhia Nacional de Abastecimento – Conab (CONAB, 2019).

Tabela 9 – Evolução da área plantada, da quantidade e do rendimento médio da produção de soja nos estados do Matopiba (1990-2010)

UF	Maranhão		Tocantins		Piauí		Bahia	
	1990	2010	1990	2010	1990	2010	1990	2010
Ano	1990	2010	1990	2010	1990	2010	1990	2010
Área (ha)	15.305	530.539	30.120	373.592	1.560	383.618	360.015	1.046.070
Quantidade (t)	4.176	1.571.418	35.140	1.125.833	906	1.144.033	220.146	3.514.713
Rendimento (ha/t)	274	2.962	1.337	3.014	580	2.982	612	3.360

Fonte: IBGE, 1993, 2011. Organizado pelo autor.

Com efeito, a instalação de ativos do braço agroalimentar do Grupo Algar no Matopiba constitui elemento característico do feixe de relações que requereu a transformação das competências técnicas e organizacionais desses subespaços a partir de solicitações distantes. Tratou-se, com o anúncio de investimentos de R\$ 220 milhões a serem efetivados a partir de 2005 (BAUMER; CRUZ, 2005), da construção de uma unidade de esmagamento de soja no distrito industrial de Porto Franco (MA), às margens da rodovia BR-010.

Finalizada em 2007, a nova fábrica da Algar Agro operava para esmagar 1.500 toneladas diárias do grão oleaginoso, o que representou incremento de 83% sobre a capacidade de processamento instalada em Uberlândia. O avanço dos investimentos, da produção e dos horizontes espaciais da Algar Agro se refletiram nas receitas totais do conglomerado. Em 2009, a receita operacional líquida do Grupo Algar alcançou R\$ 2,7 bilhões, dos quais 43% (R\$ 1,16 bilhão) pertenciam ao segmento agroalimentar (ALGAR, 2009). O peso das telecomunicações na composição total das receitas foi diminuído.

É fácil, entretanto, mensurar os fatores locacionais que aguçaram as estratégias de difusão espacial da corporação uberlandense rumo ao arranjo produtivo do Matopiba. Além da já mencionada expansão da cultura da soja, os incentivos fiscais e de instalação, os menores custos com mão de obra e os fatores de ordem logística foram elementos que aprofundaram a tomada de decisões. Segundo Castillo (2011), dizem respeito aos suportes materiais e organizacionais que atendem às solicitações hegemônicas por fluidez territorial, determinando as aptidões de competitividade das regiões produtivas. A dimensão geográfica da logística, afirma ele, é definida como o “conjunto de competências materiais [...], normativas [...] e operacionais [...] que, reunidas em um subespaço, conferem fluidez e competitividade aos agentes econômicos e aos circuitos espaciais produtivos” (CASTILLO, 2011, p. 339-340), parâmetros que expressam as formas atuais da circulação corporativa.

Ante tal realidade, o sistema logístico composto por Estrada de Ferro Carajás, Ferrovia Norte-Sul (FNS) e pelo terminal marítimo de Itaqui, em São Luís (MA), conferiu novas possibilidades para a inserção externa das *commodities* comercializadas pela Algar Agro em suas instalações setentrionais. Iniciada em 1987, a construção da FNS antevia realizar a ligação entre Açailândia (MA) e Anápolis (GO), de forma que os 1.550 km previstos articulassem os estados do Maranhão, do Tocantins e de Goiás (VALEC, 2019).

Conforme apuraram Castilho e Arrais (2017), o trecho inicial da FNS foi inaugurado em 1989, promovendo a ligação entre as maranhenses Açailândia e Imperatriz com a Estrada de Ferro Carajás. Em 1996, somente, foi concluída a extensão que alcança a cidade de Porto Franco (MA). Em meio a atrasos e alterações do projeto inicial, o tér-

mino da ligação original ocorreu apenas em 2014, com a inauguração dos 855 km que ligam as cidades de Porto Nacional (TO) e Anápolis (GO). Esse trecho foi precedido pelas extensões entre Imperatriz e Aguiarnópolis (2002), e daí para Araguaína (2007), Colinas do Tocantins (2008) e Porto Nacional (2010).

Nesse contexto, cumpre destacar o Tramo Norte da FNS, composto pelos 720 km de trilhos que conectam as cidades de Porto Nacional a Açailândia. O Porto de Itaqui é alcançado a partir da conexão com a Estrada de Ferro Carajás. Trata-se, como ensina Castilho (2019), de uma ferrovia de meio, uma vez que utiliza outro ramal ferroviário para acessar o porto maranhense. Em 2007, esse trecho foi concedido à subconcessionária Ferrovia Norte Sul S.A, controlada pela empresa Valor Logística Integrada – VLI. Segundo informações veiculadas pela VLI (2019), esse corredor fomenta o fluxo de *commodities* oriundas do Pará, do Mato Grosso, de Goiás e da região do Matopiba. Os grãos *in natura* e processados (milho, soja e farelo), a celulose, o gusa e o manganês estão entre os principais produtos transportados.

Cabe lembrar que a cidade de Porto Franco conta com um importante terminal multimodal operado pela VLI. Além da Algar Agro, o pátio de Porto Franco subsidia a logística de grãos de corporações do calibre de Bunge, Cargill, Multigrain, Ceval e Ceagro. Os dados disponibilizados pela Abiove (2019) atestam a relevância do Tramo Norte para as exportações do grão oleaginoso. Em 2018, o sistema portuário de São Luís foi responsável por movimentar 8.202.237 toneladas de soja *in natura*, o que corresponde a 10% de toda a soja exportada pelos portos brasileiros no ano citado.

Munindo-se das vantagens logísticas do Tramo Norte, a Algar Agro passou a realizar exportações de soja *in natura* e farelo de maneira direta. A primeira remessa de soja pelo Porto de Itaqui foi realizada em 2007, tendo como destino países da União Europeia. A remessa inicial de 61 mil toneladas de soja (ALGAR, 2007) foi efetivada sem a intermediação das grandes *tradings* que atuam no país, como ocorria até então. As oportunidades locais do Matopiba ampliaram consideravelmente as interações espaciais do *agrobusiness* do Grupo Algar, seja no contexto regional da originação de grãos ou na inserção externa facilitada pela circulação corporativa.

No âmbito da geração de economias em escala, a Algar Agro inaugurou, sob os olhares da então governadora Roseana Sarney e de outros políticos locais, uma planta de refino e envase de óleo de soja anexa à estrutura de esmagamento de Porto Franco. Buscando consolidar a marca “ABC” nos mercados do Norte e do Nordeste, a unidade contava com capacidade instalada para produzir 6,5 milhões de caixas¹ por ano (ALGAR, 2012). O acréscimo das operações no Matopiba demandou, a exemplo das estruturas já disponibilizadas no Triângulo Mineiro e adjacências, que uma trama de fixos de estocagem fosse edificada (figura 20).

No decurso da década de 2010, a rede de armazenagem operada pela Algar Agro contou com silos nos estados do Maranhão (Apurus, Tasso Fragoso, Riachão, Alto Parnaíba, Balsas, Sambaíba, e São Domingos do Azeitão), do Tocantins (Campos Lindos e Guaraí), do Pará (Conceição do Araguaia) e do Piauí (Urucuí). (ALGAR, 2012; 2016)². A disposição locacional desses equipamentos evidencia a estratégia espacial voltada para alinhar as áreas de produção dos grãos, o eixo logístico do Tramo Norte e a planta de esmagamento/envase de Porto Franco. Os escritórios regionais de Balsas (MA), Redenção (PA) e a Fazenda Pacajá (PA) amarravam os fixos setentrionais da Algar Agro. Tal como divulgado por um comunicado ao mercado emitido pela Algar Agro (2012), os aportes do Matopiba foram subsidiados por financiamentos acertados com instituições como o Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste – FDNE, o Banco do Nordeste do Brasil S/A e o próprio BNDES³.

Enquanto consolidava sua presença graças às frentes agrícolas e aos mercados das regiões Norte e Nordeste, o *agrobusiness* do Grupo Algar seguiu em processo de diversificação, algo possibilitado por meio

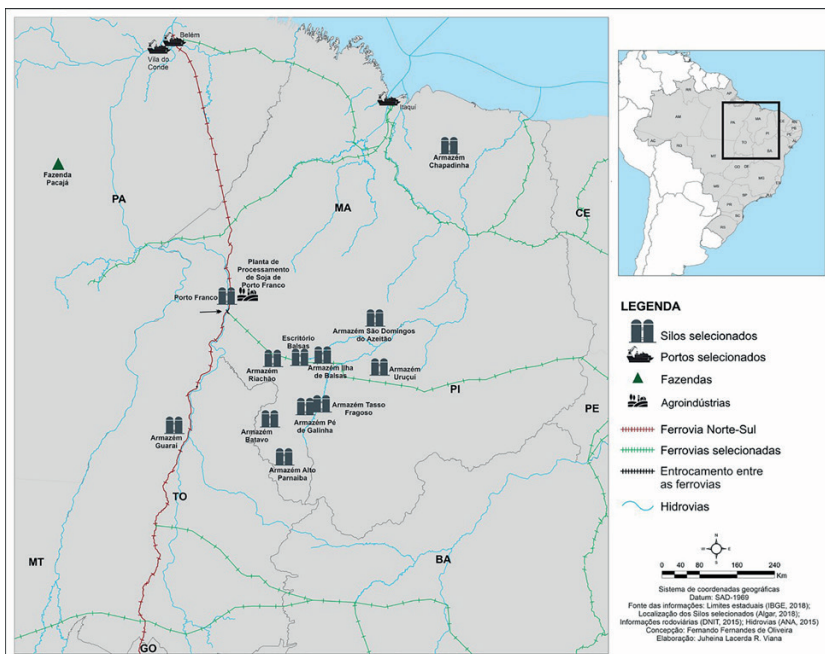
¹ Cada caixa possui seis garrafas com 900 ml de óleo refinado.

² Em 2014, a Algar Agro detinha uma rede com 32 armazéns (ALGAR AGRO, 2014). Destes, 16 eram próprios e o restante arrendados de terceiros, mas os relatórios publicados não trazem relação entre armazéns arrendados/próprios.

³ Segundo informações veiculadas pela Algar Agro (2011), a corporação mantinha um contrato de financiamento com os órgãos de fomento FNE, BNDES e Fundo de Incentivo à Industrialização – Find. Juntas, as linhas de crédito requeridas somavam R\$ 214.790.000 em 2011. Os dados contidos na Transparência do BNDES indicam que as operações realizadas pela Algar Farming, entre os anos de 2014 e 2019, somam R\$ 31.528.165 (BNDES, 2019).

de associações tecidas com outros atores da cadeia agroindustrial. A partir do ano de 2008, a marca “ABC” incorporou extratos e molhos de tomate, óleo composto (soja e oliva) e azeite de oliva extravirgem, a fim de agregar valores ao portfólio. De produção própria, destacavam-se o óleo de soja “ABC” e os farelos “RaçaFort” e “Fortpass” (nutrição animal), que compunham o leque de produtos varejistas da Algar Agro para o mercado interno.

Figura 20 – Rede logística de armazenagem da Algar Agro na região do Matopiba, 2018



Fonte: ALGAR, 2019.

Alinhadas, as estratégias de diversificação funcional e de difusão espacial expõem a considerável inserção da Algar Agro nas cadeias de valores do agronegócio. As atividades concernentes ao beneficiamento industrial da soja (esmagamento, produção, refino e envase de óleo e farelo) eram realizadas nas unidades de processamento de Uberlândia e Porto Franco, cujas plantas ocupavam 406.000 m² e 200.000 m², respectivamente. Em *trading*, as operações envolviam volumes de

soja e milho que afluíam nos mercados interno e externo por meio de amarrações estabelecidas nas principais áreas de produção dos grãos.

Em 2016, o segmento agroindustrial do Grupo Algar originou um total de 1.482 mil toneladas de soja, quando processou 808 mil toneladas do grão oleaginoso. A atividade de *trading* comercializou 609 mil toneladas de soja e 274 mil toneladas de milho, de forma que foram vendidas 579 mil toneladas de farelo de soja e 8.686 mil caixas de óleo de soja (ALGAR AGRO, 2016). No envase de óleos vegetais, a estratégia em perseguir ganhos em escopo requereu que a produção de garrafas PET fosse internalizada pela unidade industrial de Uberlândia a partir de 2015. Com o investimento, a Algar Agro tornou-se autossuficiente e passou a fornecer pré-formas desses vasilhames à empresa Refrigerantes Triângulo, de Uberlândia, detentora da marca “Guaraná Mineiro”.

As atividades de plantio, cria, recria e engorda do gado de leite e de corte foram acumuladas por uma nova subsidiária, a Algar Farming. A área cultivada alcançou 11.921 hectares em 2016 (aproximadamente 9,7 mil ha de soja e 2,2 mil ha de milho e sorgo), com produção de 48.479 toneladas de grãos. Nesse ano, a subsidiária detinha um rebanho com 8.500 cabeças de gado, tendo sido comercializadas 1.208 unidades. As atividades da Algar Farming são desenvolvidas em propriedades que somavam 23,2 mil hectares no ano citado, dos quais somente 4% eram arrendados (ALGAR AGRO, 2016).

Condição precípua para o fomento das práticas de reprodução dos capitais, a trama de complementaridades político-econômicas análoga pelo segmento agroalimentar do Grupo Algar expõe o cerne da marcha de ocupação agroindustrial dos chapadões do Brasil Central e de seus Cerrados a partir do alinhamento de uma série de programas e estímulos governamentais. É possível perceber que a ordem espacial da Algar Agro, desde a sua fundação, em 1978, mantém estreita relação com as oportunidades incitadas pelas políticas territoriais de reestruturação produtiva de manchas do território nacional, com vistas à inserção verticalizada dessas áreas no mercado global de *commodities*.

Num primeiro momento, os subsídios estatais e as possibilidades técnico-produtivas parecem ter propiciado ao Triângulo Mineiro se constituir como um subespaço ótimo para a diversificação dos

negócios da família Garcia no setor agroindustrial. Apesar disso, as mudanças que caracterizaram os anos 1990 exigiram novas articulações intra e extracorporação em favor de respostas mais ágeis e flexíveis, resultando na configuração de uma espacialidade amparada por conexões técnicas e organizacionais em rede, traduzida na complexa gama de relações mercantis e de lugares tensionados por interações espaciais multiescalares.

Assim, o ordenamento territorial da Algar Agro em período recente engloba a centralidade exercida por Uberlândia, cidade-sede das operações, base locacional de importantes aportes logísticos e ponto privilegiado para a gestão do conjunto de fixos edificadas pela corporação no Triângulo Mineiro e nas áreas adjacentes. Fruto da estratégia de gerar ganhos em escala e escopo, a projeção rumo ao Matopiba buscou usufruir das vantagens locais derivadas do processo de reestruturação produtiva que originou espaço novo para as práticas de acumulação das corporações agroindustriais. Cabe ressaltar que o arranjo desse recorte verticalizado contou, além de com recursos próprios, com os imprescindíveis auxílios governamentais oriundos das esferas federal, estadual e municipal.

Torna-se relativo, assim, o recuo da assertiva estatal sugerido por autores como Mazzali (2000), de forma que o arranjo institucional representado pelo financiamento público subsidiado convalida o entrelaçamento entre Estado e corporações, demonstrando que ele não enfraqueceu, apenas passou a se dar sob um novo enfoque. No mais, a retomada do projeto de construção da Ferrovia Norte-Sul pelo Programa de Aceleração do Crescimento (PAC) das gestões de Lula da Silva (2007-2010) e Dilma Rousseff (2011-2016) constituiu fator que entregou um incremento infraestrutural de grande valor aos grupos agroindustriais, que instalaram ativos nas regiões servidas pela rede citada. Segundo um relatório de execução publicado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2016), o PAC empenhou, entre os anos de 2007 e 2015, um valor aproximado de R\$ 10,4 bilhões na construção e recuperação de trechos da FNS.

O destacado arranjo espacial do agrobusiness do Grupo Algar conheceu um profundo reordenamento em agosto de 2018, momento do anúncio da venda das unidades de processamento industrial de

grãos (Uberlândia e Porto Franco), da rede de armazenagem e das marcas de óleo e farelos de soja para a gigante estadunidense *Archer Daniels Midland Company* (ADM). Os valores da operação, todavia, não foram anunciados até o término deste livro. Segundo nota publicada pelo mandatário Luiz Alexandre Garcia, a saída do Grupo Algar das atividades de processamento industrial de soja e da logística dos grãos visa delimitar as operações agroindustriais na produção de *commodities* agrícolas da Algar Farming (FIGUEREDO, 2018).

Segundo a mencionada fonte, a mudança reitera a estratégia de valorar outros segmentos de atuação do conglomerado, tais como a recente investida em *venture capital* e a prioritária difusão espacial das funções em TIC e telecomunicações. Ela atesta, uma vez mais, que os avanços, recuos e rearranjos organizacionais tornam-se uma constante, com patente reflexo no sistema de objetos e de ações que compõem a sua espacialidade. O arbítrio pelo qual esses atores reestruturam os seus leques funcionais e espaços de atuação é fator que confere um caráter uníssono ao processo.

Algar Telecom/Tech: concentração horizontal, vertical e internacionalização

Em 2005, a Algar Telecom possuía 861 mil pontos de acesso em telefonia fixa instalados nos 87 municípios de sua área de cobertura original. As linhas do serviço móvel celular alcançaram a marca de 656 mil nesse mesmo ano; destas, 535 mil (81,5%) pertenciam a acessos pré-pagos, enquanto as demais, 121 mil (18,5%), eram compostas por planos pós-pagos. Por sua vez, o serviço de banda larga fixa contava com 60 mil acessos em 2005, número 172,7% maior do que os 22 mil registrados no ano anterior (ALGAR TELECOM, 2008).

Não obstante a considerável densidade das operações nesse subsaço de horizontalidades, a possibilidade de alargamento das operações em tecnologia da informação traria uma nova dinâmica às suas espacialidades. Obedecendo às disposições da Lei Geral de Telecomunicações, o Decreto nº 2.592/1998 estabeleceu um plano geral de metas para a universalização do Serviço Telefônico Fixo Comutado (STFC) em regime público (BRASIL, 1998b). No escopo das normas que deter-

minaram a privatização desses serviços, a possibilidade de expandir as áreas originais de outorga ocorreria por meio do cumprimento das metas sugeridas. Certamente, a capilaridade da Algar Telecom em sua área de atuação conferiu-lhe vantagem para que as metas fossem alcançadas já em dezembro de 2001, dois anos antes do prazo estabelecido pela Anatel. Assim, obteve autorização para difundir os serviços de telefonia e internet fixas para todo o território nacional, algo expresso nas outorgas para a realização de ligações de Longa Distância Nacional e Internacional (LDN e LDI), por meio do código 12, e para o Serviço de Comunicação Multimídia (SCM) de internet fixa, conferidas em 2002. Todavia, as práticas de difusão espacial do segmento das telecomunicações priorizaram as soluções corporativas em multimídia/transmissão de dados cujos predicados funcionais perseguem as zonas de oportunidades constituídas pelos mercados mais pujantes do país.

Munindo-se de estratégias de fusão, aquisição e seletividade espacial, a Algar Telecom incorporou, em 2004, o provedor de internet denominado *NetSite*, estabelecido em Ribeirão Preto (SP). No ano seguinte, foi a vez de adquirir o ativo da empresa Iqara Telecom, sediada na capital paulista. Composta por uma rede óptica com 172 km de extensão, a estrutura abraçava a região metropolitana de São Paulo para subsidiar demandas corporativas em conectividade e transmissão de dados. Dessa forma, buscou-se estender a trama reticular edificada nas áreas já consolidadas rumo ao denso e diversificado mercado paulista por meio da difusão dos suportes materiais que sustentam fluxos e práticas simultâneas, para usar as expressões empregadas por Castells (2005).

A ordem espacial da Algar Telecom, a partir da segunda metade dos anos 2000, pode ser caracterizada por meio dos aspectos funcionais (natureza dos serviços e da demanda) e das práticas espaciais que amarraram a área de concentração horizontal preestabelecida aos ditames da expansividade das verticalidades. No recorte das concessões originais, cuja outorga foi renovada por mais 20 anos em 2005, a estratégia intentou aperfeiçoar o aparato técnico-reticular e disponibilizar soluções integradas em telefonia e internet (fixa e móvel), TV por assinatura, listas e guias telefônicos. Fruto dos episódios de difusão por contágio anteriores ao recrudescimento do monopólio estatal, o recor-

te primacial da Algar Telecom atende a 304 localidades distribuídas pelos 87 municípios cobertos. Em realidade, os 65 anos de atuação no Triângulo Mineiro e adjacências conferem a essa companhia o título de operadora em telecomunicações mais antiga do país.

Deflagrado em 2003, o atual processo de expansão geográfica é ordenado pela rede óptica que a Algar Telecom vem edificando a partir de sua área de concessão. A difusão dessa estrutura obedece à estratégia de seletividade espacial que privilegia os centros urbanos com vastas hinterlândias, mercados diversificados e sedes de empresas sequiosas pela fluidez operacional que os serviços em comunicação multimídia podem oferecer. Com efeito, a concentração de pessoas e atividades, ao refletirem as potencialidades de mercado de certos pontos, constitui variável indiscutivelmente estratégica para as corporações que desenvolvem essas redes (DUPUY, 2004).

Operando sobre a plataforma VoIP⁴, o sofisticado *backbone*⁵ possuía, em 2009, 11.500 km de cabos ópticos que interligavam os anéis metropolitanos de Brasília, Goiânia, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Curitiba, subespaços dotados de uma “produtividade espacial” (SANTOS, 2008) atraente ao escopo funcional desse empreendimento. Munida de capacidade para transmitir sinais de áudio, vídeo, voz, dados, imagens, textos e outras informações, a estrutura incluía importantes cidades regionais e centros menores circunvizinhos à área de expansão. Nesse momento, um conjunto de 24 sucursais da Algar Telecom, distribuídas pelos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás e Distrito Federal, subsidiavam as operações em telecomunicações/TIC nos recortes de horizontalidades e verticalidades (figura 20).

Cumprir registrar que a reestruturação organizacional de 2009 alinhou os serviços oferecidos pela Algar Telecom/Tech (anteriormente, CTBC e ACS), que passaram a apresentar soluções convergentes em *Business Process Outsourcing* (BPO), gestão em Tecnologia da Infor-

⁴ Do inglês *Voice over Internet Protocol* – VoIP, o termo faz referência ao uso da internet para a comunicação de voz.

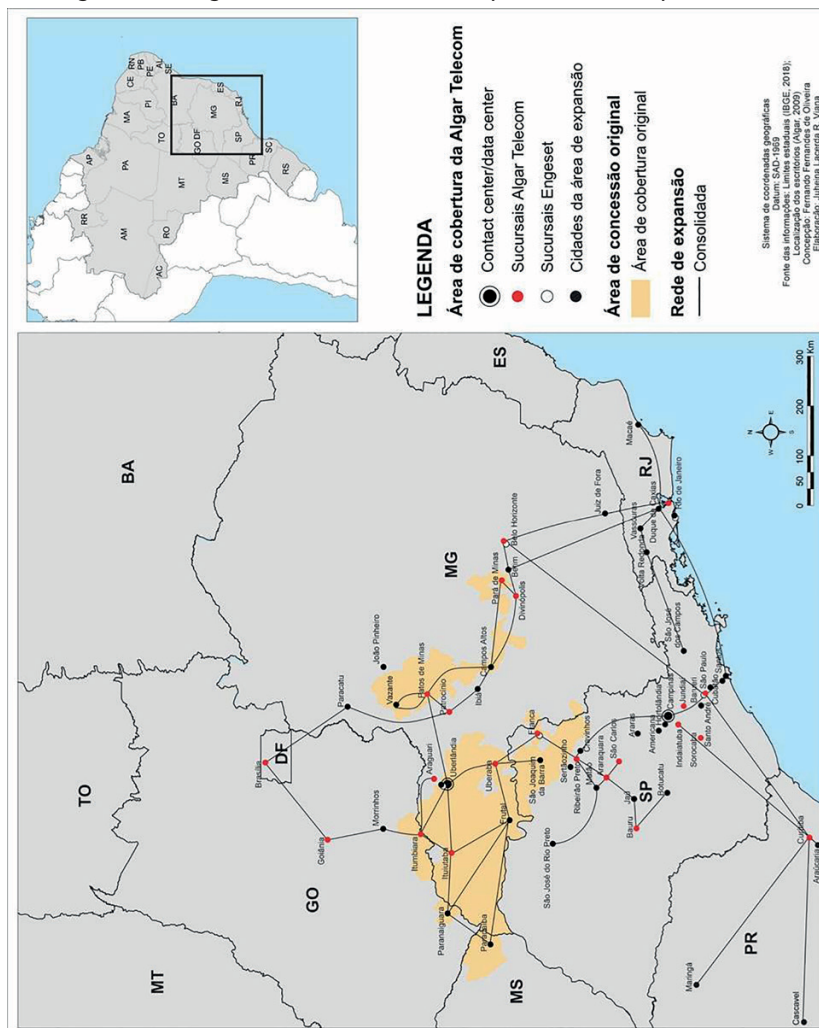
⁵ O termo *backbone* é utilizado para designar “o núcleo da rede de telecomunicações que permite a interligação das redes de todos os provedores de serviço nacionais, interconectando todas as regiões do país e possibilitando troca de informações em âmbito nacional e internacional” (ANATEL, 2018, p. 27-28).

mação, *contact center* (atendimento ao cliente, telemarketing, vendas e cobranças), *data center* e multimídia (nuvem de tráfego de dados, voz e imagens via *backbone* próprio). Trata-se de substrato reticular que facilita a geração de sinergias entre os atores com base em interdependências *business to business* (B2B), como sugere o jargão corporativo.

Para materializar essa constelação de pontos verticalizados, a corporação munuiu-se de práticas que visaram reforçar os seus alicerces financeiros, tal como a prática de emissão de debêntures e o acerto de empréstimos com os órgãos de fomento, com destaque para o BNDES. No momento da aquisição da paulistana Iqara Telecom, o Grupo Algar requereu empréstimo de R\$ 76,7 milhões no banco estatal, além de aplicar outros R\$ 188 milhões oriundos de recursos próprios, de aportes de fornecedores e de outras instituições financeiras (BNDES, 2005). Aplicado no segmento Telecom, o montante aproximado de R\$ 265 milhões foi usado tanto para requalificar os serviços prestados nas áreas de concentração horizontal como para subsidiar a expansão geográfica de seu *backbone* óptico. O BNDES, tal como assinala Santos (2013, p. 177), “desempenhou um papel importante no financiamento dos grupos vencedores da privatização e no processo de reestruturação (fusões e aquisições)”, reforçando, assim, a atuação multiescalar de diversas corporações.

Uma breve consulta às informações contidas no site do BNDES expõe ao menos 47 ocorrências de contratos de financiamento obtidos pelas subsidiárias em telecomunicações do Grupo Algar entre os anos de 2005 e 2013. A maioria dos projetos que demandaram o aporte financeiro do banco estatal apresentaram o designio de subsidiar a modernização e a expansão das operações em telecomunicações/TIC da corporação uberlandense (tabela 10). Para além da pregressa acumulação de capitais, o acesso ao crédito se faz condição precípua à realização de novas combinações. Nas palavras de Schumpeter (1978, p. 51), “ele [o crédito] torna o indivíduo até certo ponto independente dos bens herdados, que o talento na vida econômica ‘cavalga sobre suas dívidas, em direção ao sucesso’”.

Figura 21 – Algar Telecom: dimensão espacial da rede óptica, 2009



Fonte: IBGE, 2018; ALGAR, 2009

Por sua vez, as emissões públicas de debêntures tiveram início em 2007, após a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) conferir o registro de companhia aberta à Algar Telecom. Segundo informações veiculadas pelos anúncios emitidos pelo Grupo e por instituições do mercado financeiro, a estratégia de capitalizar via subscrição de ações tencionou amortizar o endividamento e reforçar o capital de giro, a

fim de subsidiar a difusão espacial de sua rede de fibras ópticas. Entre 2007 e 2009, houveram oito emissões públicas de debêntures realizadas pela Algar Telecom (tabela 11).

Tabela 10 – Grupo Algar: operações diretas/indiretas não automáticas do segmento em telecomunicações requeridas ao BNDES com taxa de juros (2005-2013).

Data	Valor da operação (R\$)	Taxa de juros (a.a.)
05/01/2005	1.626.978	6,0%
14/07/2005	291.851	5,5%
21/07/2005	801.444	5,5%
21/12/2005	3.195.143	5,85%
16/01/2006	18.102.388	5,85%
16/01/2006	55.181.114	5,85%
17/07/2006	1.304.000	5,85
04/11/2008	463.679	2,4%
04/11/2008	1.761.093	2,4%
20/11/2008	2.133.400	8,75%
05/01/2009	3.088.488	2,8%
14/05/2009	136.800	3,8%
14/05/2009	5.344.920	3,8%
14/05/2009	593.880	3,8%
14/05/2009	15.200	3,8%
20/11/2009	202.040	3,8%
20/11/2009	401.760	3,8%
20/11/2009	44.640	3,8%
20/11/2009	1.818.360	3,8%
23/11/2009	144.000	3,8%
23/11/2009	1.296.000	3,8%
26/11/2009	74.100	3,8%
26/11/2009	666.900	3,8%
03/12/2009	13.168.000	4,5%
03/12/2009	107.728.000	4,5%
03/12/2009	15.008.000	3,6%

04/12/2009	441.630	3,8%
04/12/2009	49.070	3,8%
08/09/2010	105.120	5,5%
8/09/2010	26.280	4,7%
04/10/2010	112.478	5,5%
04/10/2010	28.120	4,7%
23/02/2011	973.515	5,5%
22/08/2011	4.726.756	8,7%
22/08/2011	1.351.109	4,7%
21/11/2011	2.000.000	3,3%
21/11/2011	8.000.000	3,3%
03/01/2012	68.000.000	2,28%
03/09/2012	5.224.000	3%
04/10/2012	1.054.053	2,5%
17/10/2012	53.574.795	1,4
04/12/2012	5.477.013	2,5%
26/12/2012	49.575.000	2,5
27/12/2012	109.009.000	2,5
21/03/2013	154.488	3,8%
21/03/2013	617.951	3,8%
21/03/2013	4.988.531	3,8%
Total (2005-2013)	550.081.057	--

Fonte: BNDES (2019). Organizado pelo autor.

No intento das práticas de reforço das bases financeiras, a formação do atual recorte de verticalidades das telecomunicações/TIC não prescindiu da aquisição de outras empresas, tal como sugere a incorporação da *Synos Technologies* em 2010. Sediada em Belo Horizonte, possuía experiência no desenvolvimento e na manutenção de softwares, e contava com uma carteira de 40 clientes corporativos (FERREIRA, 2010). As suas posições locacionais, todavia, foram consideradas estratégicas para reforçar a atuação da Algar Telecom/Tech não só na capital mineira, mas nos mercados do Distrito Federal, do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Tabela 11 – Algar Telecom: datas, valores subscritos e instituições coordenadoras do processo de emissão de debêntures (2007-2019)

Emissão	Data da emissão/ Data de vencimento	Valor subscrito (R\$)	Coordenadores
1ª emissão	02/07/2007 02/07/2014	250.000.000	ABM ARMO Banco Bradesco S.A.
2ª emissão	14/09/2012 15/09/2019	293.985.000	Banco Votorantim S.A. Banco Itaú BBA S.A. Banco Santander S.A.
3ª emissão	15/04/2014 15/04/2021	200.000.000	BB Banco De Investimento S.A. Itaú Corretora de Valores S.A. Itaú Unibanco S.A.
4ª emissão	12/06/2015 12/06/2022	200.000.000	Itaú Corretora de Valores Mobiliários; Itaú Unibanco S.A. Banco Santander S.A.
5ª emissão	15/05/2016 15/05/2023	210.000.000	Banco J. Safra S.A. ITAU Unibanco S.A.
6ª emissão	15/03/2017 15/03/2024	432.000.000	Banco Itaú BBA S.A. Banco Santander S.A.
7ª emissão	15/03/2018 15/03/2025	600.000.000	Banco BTG Pactual S.A. Banco Bradesco BBI S.A. Banco Santander (Brasil) S.A.
8ª emissão	15/02/2019 15/02/2026	350.000.000	XP Investimentos CCTVM S.A. Banco Bradesco S.A.

Fonte: ANBIMA, 2019; DEBÊNTURES, 2019; ALGAR TELECOM, 2019. Organizado pelo autor.

Já em 2014, ocorreu a compra da *Asyst International*, empresa especializada em tecnologia da informação. O negócio, que requereu o aporte de R\$ 97 milhões, garantiu às subsidiárias do Grupo Algar uma carteira de 170 clientes de médio e grande porte, dentre os quais a Monsanto (agricultura e biotecnologia) e a Sanofi (fármacos), ambas com expressiva atuação multinacional. Por possuir ativos na Argentina e no Chile, a aquisição da *Asyst* intensificou o processo de internacionalização das operações em Gestão de TI/BPO da Algar Telecom/Tech, que havia ganhado contornos mais evidentes um ano antes, com a abertura de uma sucursal em Bogotá, na Colômbia. Em 2016, a ex-

pansão desses serviços alcançou a cidade de Guadalajara, no México, que recebeu um escritório para a prospecção de clientes corporativos.

Segundo dados referentes ao ano de 2018, os adendos da Algar Telecom na Argentina, na Colômbia e no México empregavam, respectivamente, 148, 157 e 209 funcionários (ALGAR TELECOM, 2018). Em que pese a dimensão reduzida dos suportes oriundos do investimento direto no exterior, as mencionadas sucursais, uma vez conectadas à rede técnico-organizacional erigida pela corporação local, funcionam como canais de comunicação que unem os mercados-alvo do estrangeiro ao centro da gestão desse largo território. Geram-se, desse modo, sinergias e aprendizagens que reforçam a reprodução dos capitais em escala ampliada.

Conforme os apontamentos de Johanson e Vahlne (1977), o movimento de internacionalização da Algar Telecom envolve as vantagens adquiridas no intrincado contexto têmporo-espacial de atuação no mercado doméstico, no acúmulo de conhecimento e nas práticas de fusão e aquisição de outras firmas. Além disso, o imperativo de corporações que buscam a inserção em mercados vizinhos, tal como o intento do Grupo Algar de reforçar sua presença em países da América Latina, é fator que mitiga as incertezas relacionadas à compreensão dos ambientes estrangeiros.

Tal como reforçado no capítulo 1, essa dificuldade refere-se ao que Johanson e Vahlne (1977) conceituaram como “distância psíquica”. A internacionalização do Grupo Algar pode ser contextualizada no âmbito do suporte conferido pelo BNDES no decurso das décadas de 2000 e 2010. Como nos lembra Santos (2018, p. 125), o elemento diferenciador está na “atuação direta do Estado visando suportar a expansão multirregional das empresas brasileiras, por meio da reorientação estratégica do BNDES, que criou linha de crédito específica para investimentos externos [...]”.

Seja como for, é preciso ter em mente que os aspectos funcionais dos ativos em Gestão de TI/BPO exigem que o processo de difusão espacial rumo ao exterior ocorra por meio da formação de redes técnicas e organizacionais. Essa especificidade acaba por reforçar as interdependências dos diversos atores engajados nessa rede de relacionamentos, o que robustece os compromissos, a aprendizagem e contribui para reduzir as dificuldades inerentes ao processo de internacionalização, ainda que a salvaguarda político-institucional continue a representar “janelas de oportunidades” indispensáveis à disper-

são. Ao atualizarem o modelo original, Johanson e Vahlne (2009, p. 13, tradução nossa) assim explicam:

Agora, temos razões para acreditar que a aprendizagem e o comprometimento estão fortemente relacionados à identificação e à exploração de oportunidades. Como algumas formas de conhecimento não estão acessíveis a todos e, em vez disso, são restritas a atores dentro da rede, um forte compromisso com parceiros permite que as empresas construam seus respectivos quadros de conhecimento, possibilitando a descoberta ou a criação de oportunidades.

De modo análogo, a difusão do *backbone* óptico ocorreu por meio de práticas de seletividade espacial e da aquisição de firmas similares, o que resultou na incorporação da Optitel Redes e Telecomunicações, no ano de 2015, cuja operação demandou o aporte aproximado de R\$ 57 milhões. Com atuação consolidada nos estados do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, essa empresa possuía 9.500 km de cabos ópticos (ALGAR, 2015), aumentando a capilaridade da Algar Telecom no Sul do país. Entretanto, o alcance dos principais centros nodais da região Nordeste e a construção de um cabo submarino rumo aos Estados Unidos representam o capítulo mais recente do rendilhado das verticalidades do segmento de TIC do Grupo Algar.

O Projeto Monet, fruto da parceria das corporações Google (EUA), Antel (Uruguai), Angola Cables (Angola) e Algar Telecom, baseou-se na construção de um cabo submarino de fibras ópticas estruturado para conectar as cidades de Praia Grande (SP), Fortaleza (CE) e Boca Raton – Flórida (EUA). Finalizada em meados de 2017, a estrutura de 11.000 km reduziu os gastos da subsidiária do Grupo Algar com o aluguel de conexões internacionais, além de favorecer a expansão de sua rede de fibras ópticas nas principais cidades do Nordeste brasileiro (ALGAR TELECOM, 2017).

Em perspectiva, a aquisição de ativos em telecomunicações da Companhia Energética de Minas Gerais – Cemig, em 2018, foi fator estratégico para consolidar a presença da Algar Telecom no mercado nordestino. Arrematado pelo montante aproximado de R\$ 83 milhões, o *backbone* é composto por 1.200 km de fibras ópticas que abrangem, além de Goiás, os estados da Bahia, de Pernambuco e do Ceará (AL-

GAR, 2018). Já em 2019, ocorreu a incorporação do provedor de internet Smart Telecomunicações e Serviços LTDA. Sediado em Recife (PE), o ativo reforça a atuação no Nordeste brasileiro.

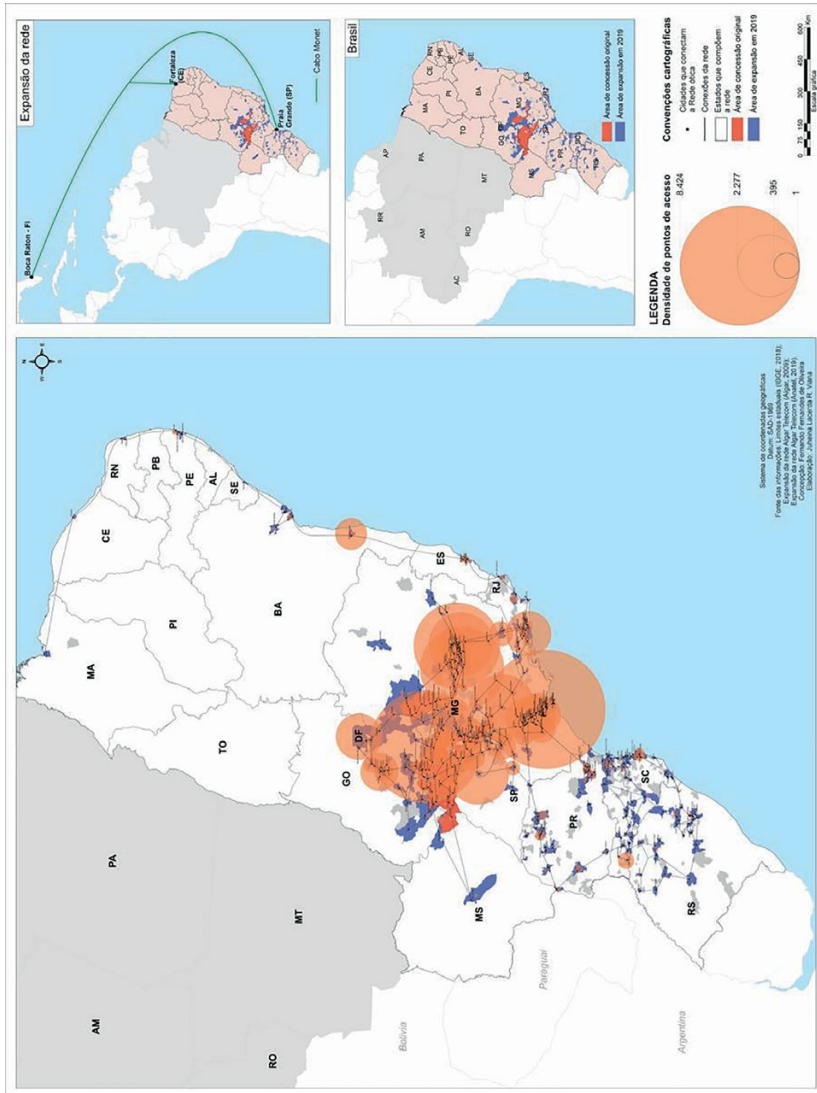
São utilizados 50.000 km de cabos terrestres integrados ao Monnet e conexões de além-mar em 2019 (figura 22). Com base nos dados atualizados pela Anatel em maio de 2019, é exposta a dimensão espacial dos 583 municípios que integram a rede, além da densidade das 56.303 portas de acesso por cada ponto do espaço. A região Sudeste comporta 305 municípios, o que corresponde a 52,3% do total. Os 222 municípios da região Sul representam 38% dos pontos articulados. No Centro-Oeste, foram contabilizados 39 municípios (6,6%); o Nordeste, como fronteira mais recente à difusão espacial dessa rede, possui 15 (2,5%) unidades municipais integradas. Na região Norte, apenas as cidades de Manaus e Belém fazem parte da tessitura óptica do Grupo Algar, correspondendo a ínfimos 0,34% do total.

Como insumo valioso ao trânsito instantâneo de ordens e informações, a irradiação desse aparato técnico se faz sobre áreas onde o conteúdo informacional das atividades econômicas possui maior influência. Os dados da concentração de acessos unitários à rede reafirmam a primazia da região metropolitana de São Paulo, que acumula 18,3% do total das adesões. Por seu turno, a região metropolitana de Belo Horizonte contabilizou substanciais 15,5% dos acessos contabilizados. Salientam-se, também, as cidades pertencentes ao sistema rodoviário Anhanguera (SP-330/BR-050), tais como Campinas, Ribeirão Preto, Uberaba e Uberlândia, além do próprio Distrito Federal. Ao largo dos centros da Grande São Paulo, os municípios pertencentes a esse eixo foram responsáveis por 27% dos acessos ao *backbone* da Algar Telecom.

Evidentemente, a disposição espacial da armadura reticular erigida pelo Grupo Algar não contraria a materialidade das desigualdades socioeconômicas do território brasileiro, orientando-se em conformidade com o influxo das atividades mais sofisticadas. No entanto, as relações verticalizadas que animam esse aparato técnico necessitam de conexões tanto concorrentes como complementares entre os centros urbanos, conforme retratado por Santos e Silveira (2011). Hierarquia e complementaridade, ensina Corrêa (2006, p. 313), são elementos iminentes das redes de múltiplos circuitos arquitetadas por corporações

multilocalizadas, “refletindo padrões distintos e complexos de localização das diversas unidades da corporação, assim como a natureza, em parte complementar, das funções que cada unidade desempenha”.

Figura 22 – Algar Telecom: dimensão da rede óptica e densidade dos pontos de acesso, 2019



Fonte: IBGE, 2018; ALGAR, 2009; ANATEL, 2019

O domínio da rede perpassa pela hierarquização dos seus principais nós. Uberlândia, cidade-sede das operações da Algar Telecom/Tech, sustenta um Centro de Operações de Redes (COR) e duas unidades *data center/contact center*. Similares, as posições instaladas em Campinas perseguiram o relevante mercado e as prerrogativas em pesquisa e capacitação profissional desse centro urbano. Vista a concentração daquilo que Castells (2005) chamou de serviços avançados, a cidade de São Paulo recebeu, em 2018, um renovado COR, com vistas ao atendimento de clientes dos serviços em TI/BPO. A essas posições, somam-se os 33 escritórios regionais espalhados por 15 estados brasileiros, além das unidades da Argentina, do Chile, da Colômbia e do México. As sucursais representam os nós desse arranjo reticular multilocalizado, favorecendo a gestão de atividades difusas e uma inserção mais contundente nos mercados verticalizados (figura 23).

O segmento em telecomunicações/TIC do Grupo Algar mantém ainda operações remotas em diversos países da América Latina. A descontinuidade geográfica não se impõe como fator limitante ao intercâmbio, uma vez que a versatilidade das redes informacionais, elemento que justifica a adesão dos atores a essa trama de complementaridades, é condição precípua ao trânsito simultâneo das informações. No tocante à divisão territorial do trabalho decorrente, é possível perceber uma rede de cidades-chave obediente ao nível de complexidade funcional dos centros no que se refere às especificidades das funções destacadas, como apontam Chandler (1962) e Hymer (1978). Nessa ótica, a prospecção de ambientes adequados é elemento fundamental para a manutenção dos níveis de produtividade e competitividade das corporações que exploram esses serviços.

É necessário registrar, diante da manifesta divisão territorial do trabalho, a expressiva demanda por mão de obra do segmento de TIC. Em 2018, as atividades sob o leque da Algar Telecom/Tech empregavam 16.133 pessoas, 16,8% a mais do que os números de 2013, e 8,1% inferior ao contingente registrado em 2014. No que se refere à estrutura etária do trabalho, 45% dos empregados possuíam menos de 30 anos em 2018. As pessoas com idade entre 30 e 50 representavam 50% dos empregados, enquanto apenas 5% ostentavam mais do que 50 anos.

Figura 23 – Síntese da espacialidade do segmento TIC/telecomunicações do Grupo Algar, 2019



Fonte: IBGE, 2018; ALGAR, 2009; ANATEL, 2019

Em 2018, a rotatividade entre os mais jovens alcançou expressivos 48% do total, algo típico das ocupações que envolvem a atividade de *contact center*. Na faixa intermediária, o *turnover* foi equivalente a 24% do efetivo, o que impactou ínfimos 2% entre os empregados com mais de 50 anos (ALGAR TELECOM, 2018). Em realidade, a faixa dos cinquentenários em diante enquadra-se no perfil que ocupa parte significativa dos cargos executivos mais elevados da hierarquia administrativa. Para estes, a continuidade da corpora-

ção é essencial para a perpetuação de suas próprias carreiras⁶, como explica Chandler (1977).

Sobre a distribuição espacial dos trabalhadores, 84% do contingente concentrava-se na região Sudeste (ALGAR TELECOM, 2018), sendo possível inferir que a maioria desse percentual atuava nas cidades de Uberlândia e Campinas, sedes de importantes posições em *data center/contact center*. As regiões Centro-Oeste, Nordeste e Sul detinham 4,1% cada, de forma que o Norte representava insignificantes 0,2% do pessoal empregado pela Algar Telecom. As sucursais da Argentina, da Colômbia e do México correspondiam a 0,9%, 1% e 1,2%, respectivamente.

A divisão territorial do trabalho do segmento de TIC do Grupo Algar anuncia, ainda, as práticas espaciais adotadas pela corporação em seus recortes de horizontalidades e verticalidades. No desígnio de resguardar a área de concessão original, a estratégia acompanha a tendência de mercado de ofertar pacotes que integram os serviços varejistas, uma forma de agregar valores ao portfólio e de resistir à concorrência das gigantes que operam no mercado brasileiro de telecomunicações. Nesse reduto de outorga primacial, a Algar Telecom possuía, em 2005, 543.000 pontos de acesso em telefonia fixa, 383.917 celulares e 62.000 terminais de internet fixa (ALGAR TELECOM, 2009; ANATEL, 2019).

No ano de 2018, eram 723.403 telefones fixos, 1.279.589 linhas celulares e 528.194 acessos em internet fixa; evolução da ordem de 33,2%, 233,2% e 752%, respectivamente. No que diz respeito à TV por assinatura, os dados obtidos nas publicações da Anatel (2019) e da Algar Telecom (2009) partem do ano de 2006. Nesse serviço, houve acréscimo de 38% no período 2006-2018.

O expressivo aumento da telefonia móvel em comparação com a modalidade fixa expõe a celeridade com que os celulares têm se firmado como o principal meio de comunicação dos brasileiros, tendência ajuizada mediante a evolução técnica dos aparelhos e o advento da internet móvel. As inúmeras possibilidades apresentadas pelo alinhamento entre smartphones e tecnologias de transmissão de dados de

⁶ A média de idade dos membros que compunham os Conselhos Fiscal e de Administração da Algar Telecom em 2017 era de 63,7 anos. No exercício do ano de 2017, a remuneração total dos seis membros da Diretoria Estatutária da corporação em tela foi de R\$ 7.744.582,92 (ALGAR TELECOM, 2017), com média de R\$ 1.290.763,82 por componente.

terceira e quarta geração (3G e 4G) exigem que um conjunto de objetos técnicos estejam difundidos pelo espaço geográfico.

Trata-se das Estações de Rádio Base (ERB), responsáveis por sustentar a propagação do sinal captado pelos aparelhos celulares. Em 2018, a Algar Telecom contava com 709 ERBs próprias em sua área de cobertura original (ANATEL, 2019). Tais estruturas oferecem conexão para os sistemas de dados móveis 3G, 4G e, em certas localidades, 4,5G⁷. A título de comparação, a operadora Vivo administrava a maior rede de Estações Rádio Base do país no ano citado, composta por 24.042 ERBs espalhadas pelo território nacional.

A diferença entre a Algar Telecom e as gigantes que exploram o mercado brasileiro de telecomunicações continua expressiva no que toca ao quantitativo dos acessos: a subsidiária do Grupo Algar detém 1% dos pontos de TV por assinatura e telefonia móvel; 2% de internet fixa e 3% de telefonia fixa (tabela 12).

No que se refere à sua área de cobertura original, a Algar Telecom possuía, em 2017, 81% do mercado de internet fixa (ALGAR TELECOM, 2017). A expressiva concentração deriva do largo período de exclusividade na prestação de serviços de telefonia e internet fixas, “monopólio” territorial flexibilizado no decurso da década de 2010. No tocante à TV por assinatura e à telefonia móvel, modalidades nas quais a operadora jamais deteve exclusividade em seu espaço horizontal, a concentração alcançava respectivos 36% e 33%. Com base nos dados da Anatel (2019), percebemos a capilaridade da Algar Telecom em seu recorte de horizontalidades: em dezembro de 2018, eram 2.615.037 unidades geradoras de receitas nos serviços direcionados para clientes varejistas, 118% a mais do que o 1,2 milhão registrado em 2006.

⁷ Em parceria com a Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e a corporação chinesa *Huawei*, a Algar Telecom deu início aos testes da quinta geração (5G) de transmissão de dados em Uberlândia. Conforme anunciado por diversos veículos de comunicação, os testes foram iniciados em agosto de 2019, momento em que a Anatel conferiu a licença para o uso da frequência em caráter científico. É possível, no entanto, que a já experimentada relação com a *Huawei* esteja em xeque diante do inacreditável jogo de bravatas que se estabeleceu em torno da disponibilização da mencionada tecnologia ao mercado brasileiro. No cerne da querela, alimentada por infames declarações proferidas pelas mais altas e transtornadas autoridades políticas da nação, está a virtual ameaça representada pela gigante chinesa no que toca à “segurança dos dados” das instituições tupiniquins.

Tabela 12 – Número de acessos e concentração do mercado de telecomunicações no Brasil por segmento, 2018

TV por assinatura		Internet fixa		Telefonia fixa		Telefonia móvel		
Operadora	Acessos	%	Operadora	Acessos	%	Operadora	Acessos	%
Claro	8.600.763	49	Claro	9.361.460	30	Vivo	12.767.215	34
SKY	5.281.535	30	Vivo	7.579.583	24	Oi	11.763.006	31
Oi	1.601.814	9	Oi	5.994.095	19	Claro	10.463.320	28
Vivo	1.566.567	9	Algar	578.110*	2	Algar ¹	1.152.549	3
Algar	83.851	1	Outros	7.711.114	25	Outros	1.337.022	4
Outros	379.946	2	Total	31.224.362	100	Total	37.483.112	100
Total	17.514.476	100	Total	31.224.362	100	Total	37.483.112	100
						Operadora	Acessos	%
						Vivo	73.160.110	32
						Claro	56.416.473	25
						TIM	55.922.528	24
						Oi	37.703.153	16
						Algar	1.279.589	1
						Outros	4.719.761	2
						Total	229.201.614	100

Fonte: ANATEL, 2019. Organizado pelo autor.

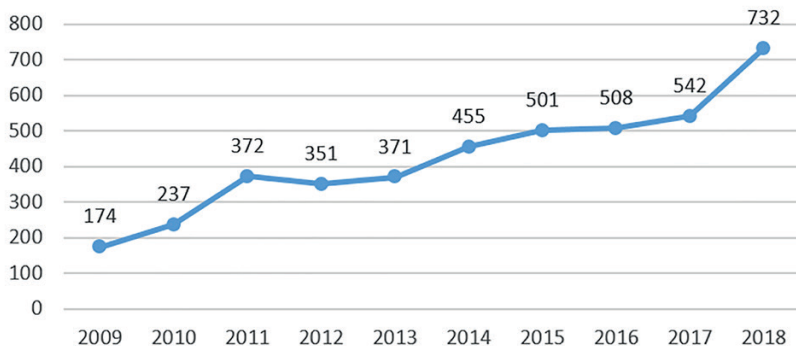
(*) Somados os acessos em telefonia/banda larga fixa das áreas de concessão e de autorização (expansão).

Como exposto, o movimento de difusão espacial não se realiza se não por meio das estratégias de fusão/aquisição de outras firmas, da prévia seleção locacional, da estruturação técnico-organizacional em rede e do reforço do poderio financeiro da corporação, seja por meio da emissão de debêntures ou pelo crédito estatal subsidiado. A última prática elencada, outrossim, perpassou pela admissão de um novo acionista no início de 2018. Tratou-se da aquisição de 25% das ações ordinárias da Algar Telecom por parte do operador *Archy LCC*, vinculado ao fundo de investimentos *GIC Special Investments*, de Cingapura. O aporte financeiro da operação alcançou R\$ 1 bilhão (ALGAR, 2018).

A performance dos investimentos de capital realizados entre os anos de 2008 e 2018 foi quase sempre ascendente (figura 23). Ainda que os recuos observados interrompam a linearidade ascendente dos montantes investidos, os R\$ 732 milhões aplicados em 2018 superam os valores do início da série em 320,6%. Referente ao quadriênio 2015-2018, a prioridade da Algar Telecom foi de realizar a expansão vertical de sua rede de fibras ópticas, finalidade que cooptou 69,1% dos capitais investidos no ano de 2018.

Dignos de nota, nesse contexto, são os dados referentes à receita operacional bruta do segmento de TIC do Grupo Algar, que expõem a atual dinâmica espacial da reprodução dos capitais da corporação em tela. É possível perceber que as receitas dos serviços corporativos superaram os serviços de varejo, majoritariamente prestados na área de concessão original da Algar Telecom, demonstrando que os rendimentos oriundos dos espaços de verticalidades suplantam as receitas da área de concentração horizontal, constituída por um mercado no qual a corporação mantém relevante capilaridade e largo período de atuação (figura 24).

Figura 23 – Algar Telecom: evolução dos investimentos realizados entre 2009 e 2018 (em R\$ milhões)



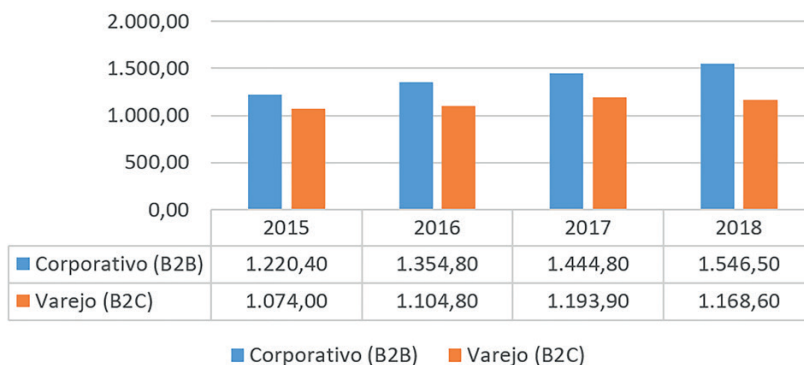
Fonte: ALGAR TELECOM, 2009, 2012, 2013, 2017, 2018.

Organizado pelo autor.

Organizadas para atender a pequenas, médias e grandes empresas, as soluções em comunicação de dados atendiam a 104.791 clientes corporativos em 2018. Destes, 13.550 eram médios e grandes estabelecimentos, de forma que as micro e pequenas empresas somavam 91.241 (ALGAR TELECOM, 2018). Nesse ano, as frentes de expansão vertical da Algar Telecom possuíam 429.146 pontos de acesso em telefonia fixa (ANATEL, 2019), o que correspondia a 37,2% de todas as linhas fixas instaladas pela corporação. A difusão dos serviços B2B é fator responsável pelo aumento do número de telefones fixos operados pela Algar Telecom, não obstante a tendência geral de redução do uso das linhas fixas. Por seu turno, os acessos em banda larga fixa fora da área de concessão original somaram 53.315 (ALGAR TELECOM, 2017).

Forjado no estabelecimento de alianças estratégicas com outras organizações, o escopo desses serviços expressa o intento de fazer emergir redes organizacionais amparadas no estrato técnico-reticular difuso no espaço geográfico. Embora não prescindam das potencialidades aferidas nos subespaços para a realização das complementaridades, a preeminência dessas redes ganha efetividade à medida que as interações entre os diversos atores envolvidos se avolumam. O quadro 3 sintetiza o portfólio e os principais fornecedores da Algar Telecom para o mercado B2B, evidenciando o peso das interdependências demandadas.

Figura 24 – Algar Telecom: diferença entre as receitas brutas consolidadas em telecomunicações nas categorias corporativo e varejo (em R\$ milhões)



Fonte: ALGAR TELECOM, 2017. Organizado pelo autor.

O consistente processo de diversificação do segmento de telecomunicações do Grupo Algar fez resultar um rendilhado de verticalidades caracterizado por pontos descontínuos, interligados e funcionalizados segundo as demandas do intercâmbio e da regulação, em acordo com as considerações de Santos (2008; 2012). Alinhado aos ditames da divisão territorial do trabalho, o ordenamento da rede revela as nuances de uma hierarquia urbana amparada pelo potencial produtivo de cada ponto do espaço, de forma que um conjunto de realidades espaciais díspares é articulado pelo comando distante que efetiva a articulação verticalizada dos lugares.

A ordem espacial resultante traduz uma poderosa rede de múltiplos circuitos, no intento de promover a ampliada reprodução dos capitais de modo eficiente. Sede das operações do Grupo Algar, a cidade de Uberlândia representa o centro da gestão da trama reticular aferida, compondo o ponto de interseção entre as horizontalidades e as verticalidades do conglomerado e o foco de decisões que reverberam sobre amplo espaço. Torna-se, desta forma, o subespaço imediato das externalidades da grande corporação um paquiderme que passa a demandar uma série de competências disponibilizadas junto de si.

Quadro 3 – Síntese dos principais fornecedores e das operações em comunicação de dados e gestão de TI/BPO do Grupo Algar, 2018

Atividade-fim	Descrição	Principais fornecedores
Comunicação de dados/multimídia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Links</i> para comunicação de dados sobre IP (dados, voz, imagens etc.); • segurança de rede; • <i>cloud computer</i> e <i>hosting</i> (computação em nuvem com acessos personalizados à rede); • videoconferência. 	Avaya, Dell, HP, SuperMicro, Hitachi, Bull, Odin, Microsoft, Oracle, Siemens, Ericsson, Huawei, Cisco.
Gestão de TI/BPO	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contact center</i> (atendimento, vendas, cobrança, análise de dados/retenção, com 7.500 posições); • <i>data center</i> (<i>cloud</i> para armazenagem de dados em nuvem); • sustentação de ambientes <i>on-line</i>; • projetos de implantação (instalação/manutenção de redes ópticas/metálicas, hardware/software e monitoramento do ambiente). 	Avaya, Aspect, Nice, Microsoft, Genesys, Net Support, Global Links, ALL Betech, CA Technologies, CPFL Energia, Microsoft, União Sistemas e Energia, Cemig Distribuição, DCL Brasil.

Fonte: Adaptado de ALGAR (2017a, 2018). Organizado pelo autor.

Aspectos da organização em rede: reforço de sinergias locais, atuação em *venture capital* e produção imobiliária

As estratégias de diversificação e de difusão espacial executadas pelo Grupo Algar demandam ininterrupta reestruturação, resultando nas mudanças recentes que decretaram o enxugamento do braço agroalimentar em torno da Algar Farming. Essa subsidiária passou a concentrar atividades de produção de grãos (soja, milho e sorgo) e de criação de reses bovinas (corte e leite) em fazendas próprias.

O domínio de turismo e incorporação imobiliária recebeu um importante incremento, com a aquisição do *resort* Costa do Sauípe, em 2018, pelo montante de R\$140,5 milhões, segundo nota veiculada por Meneghetti (2018). Situado no município de Mata do São João, litoral

baiano, a estrutura hoteleira soma-se ao já estabelecido complexo turístico Rio Quente Resorts, que explora o circuito das águas termais em Goiás. Com a aquisição do novo empreendimento, o segmento de turismo/*resorts* passou a denominar-se Aviva Algar LFC, detendo a maior estrutura de *resorts* do Brasil, com 2.700 apartamentos e capacidade para receber 2,7 milhões de clientes por ano (MENEGUETTI, 2018).

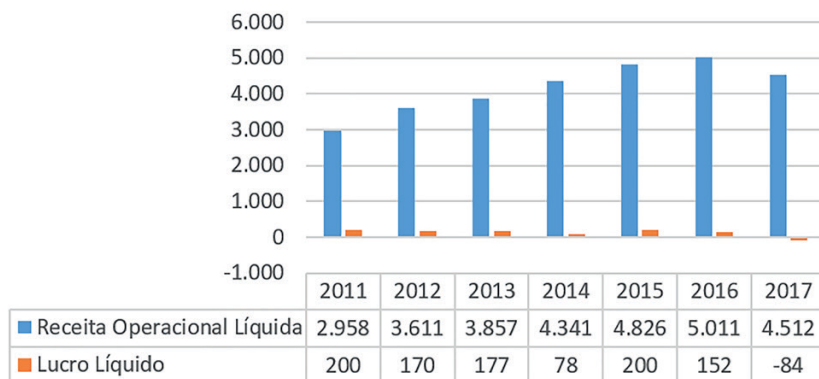
O segmento de serviços/suporte permanece com as subsidiárias Algar Aviation (táxi aéreo, manutenção e venda de aeronaves) e Algar Segurança e Comtec (gestão dos terminais urbanos de Uberlândia). A Unialgar compreende o núcleo de treinamento e capacitação do pessoal empregado, enquanto o Instituto Algar desenvolve os projetos sociais fomentados pelo Grupo. O editorial do periódico *Correio de Uberlândia* feneceu em 2016, encerrando uma trajetória de oitenta anos.

Conforme dissecado, as subsidiárias Algar Telecom e Algar Tech aglutinam as soluções em TIC/telecomunicações tanto para clientes varejistas (B2C) como para corporativos (B2B). Sobressaem-se duas novas controladas: a Algar CSC, voltada para o provimento contínuo de soluções corporativas diversificadas (administrativas, financeiras, fiscais, jurídicas etc.), e a Algar Ventures, especializada na aceleração de empresas *startups* e *scaleups*.

Os números concernentes ao desempenho financeiro atestam a pujança da corporação, conforme as receitas operacionais líquidas aferidas no período 2011-2017 (figura 25). O recuo observado no final da série deve-se, segundo informações publicadas pela Algar (2017), aos retornos negativos do segmento agroalimentar, o que, muito provavelmente, contribuiu para o já mencionado enxugamento operacional.

Houve oscilação do contingente laboral empregado entre os anos de 2014 e 2017, registrando uma redução de 21% do total de trabalhadores no período apontado (tabela 9). Para além das incertezas de ordem política e econômica que assolaram o país no período pontuado, é possível que a diminuição do contingente laboral tenha relação com os investimentos em inteligência artificial realizados na área de *contact-center*, o que reduz a necessidade do trabalhador.

Figura 25 – Grupo Algar: receitas operacionais líquidas e lucros líquidos (2011-2017)



Fonte: ALGAR, 2013, 2017. Organizado pelo autor.

Tabela 9 – Evolução do contingente laboral do Grupo Algar (2014-2017).

Contingente laboral	2014	2015	2016	2017	Evolução 2014-2017 (%)
Homens	13.723	12.927	13.304	10.579	-23
Mulheres	10.528	9.699	9.528	8.578	-18,5
Total	24.251	22.626	22.832	19.157	-21

Fonte: ALGAR, 2017. Organizado pelo autor.

Com efeito, a estrutura multidivisional destacada não pode estar desvinculada do contexto espacial. Antes, meandra pelas especificidades dos subespaços para melhor explorar as potencialidades locais e, assim, estabelecer relações sinérgicas com diversos atores, induzindo especializações e consolidando centros de gestão territorial. Isso porque a corporação multilocalizada, ao gerir os fluxos oriundos de atividades espacialmente difusas, centraliza o comando, endossa a concentração locacional de economias de escala e exige requalificações funcionais dos lugares.

Os efeitos geográficos remetem ao conjunto de ações deflagradas por corporações e governos para estruturar formas flexíveis de acesso à inovação, no desígnio de que as conexões localmente imbricadas sustentem algum tipo de lógica circular e continuada (FUJITA *et al.*, 2002). As demandas locacionais do Grupo Algar, sobretudo no

que concerne ao segmento de TIC, expressam o valor estratégico de tais conformações. Geradoras de acentuado valor agregado, o caráter multifacetado das telecomunicações apoia-se em fazeres operacionais sofisticados, requerendo a concentração de serviços avançados.

O proeminente papel exercido pelo padrão multidivisional do Grupo Algar na cidade de Uberlândia, o centro da gestão de seu amplo território, pode ser mensurado pela indução de redes relacionais que assegurem acesso constante às soluções desenvolvidas por organizações mais enxutas e flexíveis. Além da atração oportunizada pelas externalidades inerentes, a estratégia busca fomentar, no lugar, um “ecossistema de *startups*” aderente ao conteúdo funcional conglomerado.

Sendo assim, em que medida, sob a ótica das suas capacidades socioeconômicas, técnicas e institucionais, o lugar estaria “apto” ao amparo das demandas mais sofisticadas do Grupo Algar?

Os indicadores de um “ambiente inovador” em Uberlândia

A indução de especializações sofisticadas, cumpre registrar, é fruto das ações coordenadas por atores públicos e privados. Concorrendo com Fischer (2008, p. 29), são “as empresas, as coletividades territoriais e locais e o Estado” os principais articuladores das estratégias que alteram o conteúdo funcional dos lugares. Logo, a gestação de um ambiente favorável ao desenvolvimento de redes de empresas busca ofertar um conjunto de funções aderentes à natureza das atividades comandadas pelos atores mais proeminentes da cena local.

Não negligenciando o caráter espacialmente desigual da promoção desses ambientes inovadores, Gomes (2019, p. 165) afiança que os espaços de inovação devem ser compreendidos pelas formas de “organização, pelas interações e relações de cooperação e complementaridade estabelecidas entre os diferentes agentes envolvidos na produção do espaço inovador”. É, na avaliação de North (2018, p. 137), reflexo dos estímulos das organizações para que a sociedade invista em “modalidades de aptidões e conhecimentos que indiretamente contribuam para a rentabilidade delas”. Com isso em mente, vejamos alguns indicadores e iniciativas que ambicionam fomentar um arranjo dessa natureza em Uberlândia, centro da gestão territorial do Grupo Algar.

As informações contidas na publicação Dados Geoeconômicos de Uberlândia, da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Turismo, indicam que Uberlândia possuía, em 2017, 11 estabelecimentos presenciais de educação superior, dentre instituições públicas e privadas. Juntos, os *campi* universitários instalados na cidade ofereciam 214 cursos com 46.454 vagas, de forma que o número de alunos matriculados totalizou 69.127 no ano mencionado (UBERLÂNDIA, 2018).

Ganham relevo a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM), a Universidade de Uberaba (Uniube), a Faculdade Pitágoras, a Universidade do Triângulo (Unitri), a Escola Superior de Administração, Marketing e Comunicação (Esamc), a PUC Minas e a Faculdade Una. Essas instituições ofertam um leque variado de cursos de graduação, de pós-graduação (*latu sensu* e *stricto sensu*) e de programas que enfatizam a capacitação técnica. No que se refere às escolas do ensino técnico, além do IFTM, merecem destaque o Serviço Social da Indústria (Sesi) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), pertencentes ao Sistema Fiemg.

Por estimularem a cooperação entre os atores locais, os programas de mentoria e de incubação⁸ oferecidos por essas instituições são dignos de nota. Em seu aparato organizacional, a Universidade Federal de Uberlândia disponibiliza três incubadoras. A Agência Intelecto⁹ e o Centro de Incubação de Atividades Empreendedoras (Ciaem) desenvolvem ações coordenadas que visam proteger a inovação, promover a transferência de tecnologia e incentivar o desenvolvimento de novos negócios, com ênfase nos que possuem base tecnológica. Por sua vez, o Cieps-UFU mira subsidiar projetos voltados à economia solidária, apoiados no tripé ensino, pesquisa e extensão. Além dessas, o Núcleo de Empresas Júnior

⁸ Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores – Aprotec, as incubadoras são estruturas organizacionais direcionadas ao acompanhamento de empreendimentos em estágio inicial de maturação, conferindo apoio às novas iniciativas no acesso a recursos, conhecimentos e mercados (APROTEC, 2016).

⁹ Atuando desde 2005, essa agência já recebeu 218 depósitos de pedidos de patentes oriundos das diversas unidades acadêmicas da UFU. O Instituto de Biotecnologia e a Faculdade de Engenharia Mecânica lideram com 57 e 54 pedidos, respectivamente (AGÊNCIA INTELECTO, 2019).

da UFU (NEJ) oferece suporte aos diversos planos de empresas juniores desenvolvidos nas unidades acadêmicas da universidade.

Ainda no domínio dos equipamentos de ensino, ressaltamos os programas de mentoria Unitecne, da Uniube; Ânina Nest, da Una; Agita, Go Minas e Like a Boss, do Sebrae, todos voltados ao estímulo ao empreendedorismo e às parcerias entre atores locais. Há, também, a iniciativa denominada UberHub Code Club, baseada numa rede global de atividades de capacitação semipresencial em computação e desenvolvimento de software. A unidade uberlandense utiliza plataformas concebidas pelas universidades de Harvard, Unicamp e UFU, e conta com o apoio de proeminentes corporações sediadas na cidade, a exemplo do Tribanco (Grupo Martins) e da Algar Telecom/Tech.

As entidades representantes do empresariado local também endossam os esforços, tal como sugerem os projetos Aciub Jovem e Empreender, disponibilizados pela Associação Comercial e Industrial de Uberlândia – Aciub. Merecem realce, ademais, duas organizações que promovem a conexão entre *startups* e empresas demandantes. A i9 Uberlândia subsidia *startups* atuantes em TIC por meio de consultoria especializada. Por seu turno, a Comunidade Colmeia, estrategicamente situada no bairro planejado do Grupo Algar, disponibiliza programas de mentoria e pré-aceleração que buscam alinhar as iniciativas assistidas aos requerentes por soluções.

Colocando em perspectiva os fatores elencados até aqui, o número de *startups* sediadas em Uberlândia torna-se um dado interessante. As características versam sobre firmas em fase inicial de maturação que desenvolvem serviços ou produtos inovadores, e que possuem potencial de rápido crescimento, embora os riscos de insucesso sejam igualmente altos. Em 2019, Uberlândia possuía 131 *startups* cadastradas na plataforma da Associação Brasileira de Startups (ABStartups), tratando-se da segunda maior concentração desses empreendimentos em Minas Gerais.

A título de comparação, a cidade de São Paulo possuía, no mesmo ano, 2.649 *startups*, destacando-se como o “centro da inovação do país” (LECIONI, 2015). Por sua vez, o Rio de Janeiro abrigava 706, enquanto Belo Horizonte contava com 604 empreendimentos dessa natureza. Quando consideramos cidades de porte similar, Uberlândia se sobressai: centros como São José dos Campos, Ribeirão Preto e Ma-

ringá, por exemplo, concentram, respectivamente, 97, 59 e 50 *startups* cadastradas na mencionada plataforma (ABSTARTUPS, 2019).

No que tange ao arcabouço institucional¹⁰, cumpre registrar os incentivos dirigidos pela Lei Complementar n° 629, de 7 de dezembro de 2017, que sancionou o Programa Inova Uberlândia e criou o Polo Tecnológico Sul. Busca-se, dessa forma,

fortalecer a competitividade na oferta de serviços de tecnologia e outros correlatos, fomentar o desenvolvimento de empresas de base tecnológica e incentivar a geração e ampliação de postos de trabalho mediante a concessão de incentivos fiscais em polos e micro polos de tecnologia e serviços (UBERLÂNDIA, 2017).

Assim, as firmas tecnológicas ficam isentas do pagamento do Imposto sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana (IPTU) e do Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis – ITBI, referentes à aquisição de imóvel onde a iniciativa será implantada. Outra medida encaminhada pelo Executivo Municipal reduz a alíquota do Imposto Sobre Serviços (ISS) a 2% para empresas com o perfil destacado. O Polo Tecnológico Sul conta com área de 152.845 m²; 57.998 m² pertencem a áreas de preservação permanente; e 39.406 m² aos 32 lotes já regulamentados, que variam de 600 m² a 4.850 m². A Prefeitura Municipal, como de praxe nesses empreendimentos, é a responsável pela adequação infraestrutural da área.

Ao fazer convergir benesses de ordem tributária, imobiliária e de infraestrutura, a municipalidade diminui o peso dos investimentos iniciais a cargo das empresas, tomando para si parte dos gastos de implantação das novas iniciativas. As localidades são, assim, reestruturadas pelo impulso dos governos e das elites empresariais, ansiosas por criar “redes de cooperação entre as instituições regionais e entre as empresas localizadas na área” (CASTELLS, 2005, p. 470). Chama a atenção, como alerta Harvey (2005, p. 230), o encaminhamento de estratégias orientadas para se criarem padrões locais de investimento,

¹⁰ Na esfera da União, convém assinalar a Lei n° 10.973, de 2004, que dispõe sobre os incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica. Dentre outras atribuições, a normativa fomenta a criação de incubadoras e de parques tecnológicos.

não apenas em infraestruturas físicas, como transportes e comunicações, mas também em infraestruturas sociais de educação, ciência e tecnologia, controle social, cultura e qualidade de vida. O propósito é gerar sinergia suficiente no processo de urbanização, para que se criem e se obtenham rendas monopolistas tanto pelos interesses privados como pelos poderes estatais.

Os elementos citados oferecem uma ideia da dimensão política das tessituras atadas para multiplicar as vantagens circulares em Uberlândia, cidade-sede do Grupo Algar. Analisemos, em perspectiva, as ações mais incisivas dessa corporação para o desenvolvimento de redes de complementaridades nos pontos onde concentra os seus núcleos decisórios.

Atuação em *venture capital* e a incorporação do Granja Marileusa

O ano de 2016 marcou a entrada do Grupo Algar no mercado brasileiro de *venture capital*¹¹, com o ingresso no fundo denominado “BR *Startups*”. Estabelecida no ano de 2013, a iniciativa reúne investidores do calibre de Microsoft, Monsanto, Banco do Brasil e Banco Votorantim, dentre outras grandes corporações. Sua carteira de capitais objetiva acelerar o desenvolvimento de empresas em fase inicial de consolidação, que desenvolvam serviços e/ou produtos inovadores e que gerem sinergias com as organizações que aportam os recursos. Grosso modo, as áreas prioritárias do BR *Startups* versam sobre telecomunicações, TIC, tecnologias para a agricultura, energias renováveis, mobilidade urbana e segurança pública.

Também em 2016, ocorreu a concepção da Algar Ventures, subsidiária responsável por promover a aceleração de empreendimentos com considerável potencial de inovação e crescimento, tendo por base a própria estrutura multidivisional do conglomerado. Dois anos antes, entretanto, a Alsol Energias Renováveis foi a primeira *startup* acelerada pelo Grupo Algar. Sediada em Uberlândia, essa empresa é especializada na geração de

¹¹ A geógrafa Maria Terezinha Gomes expõe uma característica interessante desse mercado no Brasil: a considerável presença dos fundos estatais. Relata a autora que, em 2016, o país possuía 134 gestores que operavam 349 veículos. Destes, 43 eram encabeçados pelo BNDES, enquanto a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) participava de outros 33 fundos gestores (GOMES, 2019).

energia elétrica a partir de fontes alternativas e renováveis, com soluções voltadas para residências, firmas de portes variados e estabelecimentos rurais. Desenvolve, desde 2012, projetos de captação de energia solar por meio de usinas fotovoltaicas, de biogás, a partir de esterco de víveres e, quando possível, pela combinação dessas duas fontes (ALGAR, 2016).

Subsidiada pela grande corporação, a Alsol cresceu de forma rápida, tornando-se a maior geradora de energia fotovoltaica do país. Em 2019, possuía escritórios em Goiânia e Brasília, além da sede em Uberlândia. Os ganhos em escala podem ser percebidos na queda dos custos de instalação por Whatt-pico (Wp), que corresponde à medida utilizada para aferir a potência das placas fotovoltaicas: de 2012 a 2018, houve redução de 45,2% nos custos mencionados. Segundo a Aneel (2018), o aumento registrado em 2018 deve-se ao impacto da variação cambial verificada nesse período, o que encareceu os insumos importados. Ademais, a evolução dos números relativos à potência acumulada é exposta, denotando o expressivo crescimento do empreendimento acelerado pelo Grupo Algar.

Em 2016, a Alsol possuía 2.212.521 unidades consumidoras residenciais, 93.143 em estabelecimentos comerciais e 70.000 em plantas industriais, assim espalhadas pelos estados de Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Goiás, Ceará, Rio Grande do Norte, Piauí e Distrito Federal (ANEEL, 2018). As possibilidades entregues pela minigeração de energia de forma própria e renovável vão ao encontro de demandas do próprio Grupo, a exemplo da usina instalada nos prédios da Algar Tech¹² e da fazenda fotovoltaica Capim Branco, construída para subsidiar as operações da Algar Telecom em Uberlândia.

O desempenho da Alsol aguçou o interesse do Grupo Energisa, que comunicou a aquisição de 87% do capital da Alsol em junho do presente ano. Essa corporação, que possui largo histórico de atuação no mercado brasileiro de geração e distribuição de energia elétrica¹³, tornou-se detentora majoritária da firma acelerada pelo montante de

¹² Segundo dados publicados pela Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, a central fotovoltaica da Algar Tech possui potência instalada de 655 kW, e entrou em operação no ano de 2016 (ANEEL, 2018). Como reiteram as publicidades da corporação, tratou-se do primeiro *data center* da América Latina abastecido com energia solar.

¹³ Fundado em Cataguases (MG) no ano de 1905, o Grupo Energisa é, atualmente, o quinto maior distribuidor de energia do país, atendendo a aproximadamente 7,7 milhões de consumidores em 11 estados brasileiros (ENERGISA, 2019b).

R\$ 11,7 milhões (ENERGISA, 2019a). O Grupo Algar manteve participação de 10% no negócio, enquanto o idealizador da Alsol conservou 3% de seu capital.

Ainda no que concerne à atuação da Algar Ventures, outras duas empresas aceleradas merecem destaque: Sensix Agro e NetSupport. A primeira retoma o intento da corporação uberlandense de desenvolver competências em agricultura de precisão no lastro da produção agrícola realizada pela Algar Farming no Triângulo Mineiro. Ao contrário do antigo consórcio Agrisat, que utilizava plataformas que promoviam a interface entre satélites e colheitadeiras, essa *startup* emprega aeronaves do tipo RPAS (*Remotely Piloted Aircraft System*), remotamente pilotadas.

Popularmente conhecidas como “drones”, as aeronaves seguem equipadas com uma série de sensores espectrais que geram mosaicos georreferenciados de coberturas vegetais e áreas agrícolas, de modo preciso e independente de ocasional nebulosidade (ALGAR, 2017). Segundo pesquisa direta realizada em agosto de 2019, a Sensix gera indicadores agrônômicos para uma carteira de 35 clientes, atuando, sobremodo, nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso e Bahia. A área monitorada por essa *startup* alcança 200 mil hectares, de maneira que a soja, a cana-de-açúcar e o algodão integram as principais culturas assistidas pelo sofisticado serviço.

Inicialmente acelerada pela *Wayra*, o braço de *venture capital* do poderoso Grupo Telefônica, a Netsupport passou a ser suportada pela Algar Ventures em 2017. Especializada em prover suporte técnico em tecnologia da informação de modo remoto para empresas de portes variados, sua ênfase, entretanto, recai sobre as pequenas e médias firmas, não raro carentes desse tipo de intervenção. De modo rápido e ininterrupto, a plataforma digital conecta uma rede *on-line* de técnicos terceirizados aos clientes demandantes, um exemplo típico das relações trabalhistas que tem sido apelidado de “uberização”¹⁴. Sediada em

¹⁴ Fazendo referência ao Uber, aplicativo de transporte privado urbano, o termo tem sido utilizado para descrever a nova onda de terceirização das relações laborais com base nos avanços das tecnologias de informação e comunicação. Na crítica dirigida por Pochmann (2016, p. 62), esse modelo de organização e remuneração da força de trabalho “distancia-se crescentemente da regularidade do assalariamento formal, acompanhado geralmente pela garantia de direitos sociais e trabalhistas”.

São Paulo (SP), a Netsupport possui sucursais em Campinas, Uberaba e Uberlândia, e conta com aproximadamente 12 mil técnicos preparados para oferecer suporte em informática, servidores, banco de dados e segurança de rede em todo o território nacional (ALGAR, 2017).

Outrossim, a estratégia do Grupo Algar no campo das sinergias em rede é enfatizada pelo programa denominado Algar Ventures Open, uma iniciativa de inovação aberta. O projeto foi desenvolvido em parceria com a Endeavor, uma organização multinacional especializada no desenvolvimento de empreendimentos com possibilidades substanciais de crescimento. Do total de 640 *startups* e *scaleups* inscritas, 15 foram selecionadas pelo programa, que priorizou aquelas aderentes aos segmentos já explorados pela grande corporação. Durante os seis meses de duração do programa, as firmas aceleradas registraram crescimento médio de 61% no número de clientes e de 103% no que concerne ao faturamento (ALGAR, 2018).

O Brain Open, por sua vez, representa uma iniciativa de inovação aberta executada pela Algar Telecom em parceria com as consultorias especializadas ACE e IBI (*Israel Brazil Innovations*). Sediado no Algar CSC, em Uberlândia, e contando com uma filial em São Paulo (SP), o Brain enfoca o desenvolvimento de competências em subáreas das tecnologias de informação e comunicação, com ênfase em internet das coisas (IoT), proteção de redes de computadores (*cyber security*) e computação em nuvem (*cloud*) (ALGAR TELECOM, 2018).

As consequências geográficas das iniciativas de inovação aberta são evidentes. A grande corporação, ao multiplicar as redes de interdependências nos seus centros de gestão territorial, atua para reforçar o controle sobre as atividades distintas de dada região. Sob a diligência do Grupo Algar, essas práticas adquiriram contornos evidentes na morfologia da cidade de Uberlândia. Contudo, e para além da assertiva que reforça as vantagens circulares da aglomeração, representa evidente estratégia de valorização do capital imobiliário e de obtenção de renda derivada da indução de usos específicos do solo urbano.

Tal fato nos remete às considerações de Rufino (2019), que pontua a crescente atuação de grandes grupos econômicos, que não as tradicionais empreiteiras que operam no país, nos processos de produção do espaço urbano. Além dos sofisticados mecanismos financeiros de

que dispõem, a autora salienta a patente influência desses atores na definição das políticas públicas de intervenção nos espaços urbanos, exigindo arranjos institucionais que potencializem uma condição longa dos retornos:

A ideia de associar grandes empreendimentos imobiliários a processos de desenvolvimento local vai também sendo reforçada nos instrumentos de planejamento, que dão legitimidade e legalidade a essa nova lógica de produção da cidade (RUFINO, 2019, p. 395).

Próximo a essa perspectiva, destacamos o conjunto de associações que deram origem ao empreendimento urbanístico “Granja Marileusa”. O projeto de incorporação imobiliária visa criar um “*cluster*” corporativo localizado no alto do setor leste de Uberlândia, na área da antiga fazenda Marileusa¹⁵, de Alexandrino Garcia. Para tanto, o desenvolvimento do bairro planejado requereu a participação de consultorias especializadas em mercado imobiliário. Destacam-se a *Urban Systems*, que desenvolve diagnósticos de viabilidade de empreendimentos desse tipo, e a empresa de arquitetura De Fournier, responsável pela concepção do projeto urbanístico. As notas publicitárias expressam o conceito vislumbrado, que busca estabelecer um “Distrito de Inovação” pautado em usos múltiplos e complementares do espaço ali concebido, de maneira que seja possível “morar, viver, trabalhar, fazer negócios e inovar” (GRANJA MARILEUSA, 2019).

Segundo informações disponibilizadas por De Fournier (2019), a primeira fase do empreendimento Granja Marileusa conta com estrutura de 224 unidades hoteleiras, 1.086 unidades residenciais e 1.028 unidades comerciais. Encontram-se ali, dentre outros equipamentos, a sede do Grupo Algar, as instalações da Algar Tech, da Unialgar, da Algar CSC, da Alsol, e uma galeria comercial.

Destacam-se, ainda, uma unidade administrativa da Cargill e um *campus* da Universidade de Uberaba (Uniube), instalado num prédio pertencente ao próprio Grupo Algar. A parceria que possibilitou

¹⁵ “Marileusa” remete à junção dos nomes Maria e Eleusa, esposa e filha de Alexandrino Garcia. Segundo Silva (1993), a fazenda Marileusa possuía aproximadamente 140 alqueires. Num depoimento ao site Museu da Pessoa (2004b), Eleusa Garcia conta que a propriedade foi adquirida em 1950.

o *Campus* Uniube Marileusa persegue o ideário de reforçar os pressupostos da proximidade e das interações socioespaciais tecidas entre empresas de portes e segmentos variados, estabelecimentos de ensino e serviços diversificados, o que exigiu, entretanto, que as grades dos cursos de Engenharia (civil, elétrica, de produção e de computação) oferecidos na unidade Marileusa fossem reestruturadas para que recebessem formulações em inteligência artificial desenvolvidas pela subsidiária do Grupo Algar (DRSKA, 2019).

O ambiente, na conjectura apresentada pelo plano, deve ser um “catalisador da diversidade, consistindo em lugares de encontro, com edifícios e equipamentos adequados à escala do pedestre” (DE FOU-NIER, 2019), de forma que a arquitetura privilegie o encontro cotidiano e a convivência (GRANJA MARILEUSA, 2019). Apesar disso, a lógica dos empreendimentos imobiliários atraídos para compor as estruturas habitacionais do bairro planejado destoa dos pretensiosos *slogans*.

O modelo de habitação disponibilizado até o momento corresponde, majoritariamente, aos condomínios horizontais de médio e alto padrão arquitetônico, caracterizados por suas áreas de amenidades e equipamentos de lazer, de segurança e de conveniência. Foi possível perceber duas unidades do residencial denominado Village Paradise, edificadas pela Realiza Construtora, pertencente ao capital local. Juntos, os condomínios somam 200 sobrados que variam de 142 m² a 176 m² (GRANJA MARILEUSA, 2019), amparados por funções diferenciadas e que remetem à exclusividade.

Além desses, o núcleo do Granja Marileusa comporta dois projetos da marca Alphaville Urbanismo, cujos empreendimentos são reconhecidos pela complexidade e distinção funcional. Se somadas, as glebas incorporadas por Alphaville Urbanismo correspondem a 368.979 m², que disponibilizam 518 unidades imobiliárias de 275 m² cada, em meio a 50.214 m² de áreas verdes (ALPHAVILLE URBANISMO, 2019). Difícil imaginar, nessa ótica, que o padrão de moradia apresentado pelos condomínios horizontais, com sua ênfase no exclusivo, nas amenidades e na fortificação, seja alinhado às premissas da interação e da convivência no espaço urbano alardeadas pelo conteúdo publicitário do projeto.

Há, entretanto, na paisagem que se processa no Granja Marileusa, empreendimentos imobiliários mais modestos do que os ruidosos Alphaville. Trata-se dos condomínios verticais em fase de construção, tal como o Solar do Cerrado, que será composto por quatro torres e unidades com metragens entre 60 m² e 73 m². Por sua vez, o condomínio Terraço Gaia possuirá duas torres articuladas e apartamentos ainda menores, com 50 m² de área privativa (GRANJA MARILEUSA, 2019). No que concerne aos serviços, há empresas de exames laboratoriais, agências de turismo, uma franquia das Lojas Americanas, um supermercado e uma unidade do Colégio Mackenzie para educação básica, dentre outros equipamentos. Como exposto, a proposta de setorização do bairro planejado almeja estabelecer uma coesão funcional que integre os condomínios horizontais e verticais aos equipamentos comerciais, empresariais, de serviços e de lazer.

As informações elencadas nos autorizam a inferir que a funcionalidade do empreendimento urbanístico do Grupo Algar atende a dois aspectos elementares. O primeiro refere-se à confecção de redes organizacionais que potencializem as interações entre os atores econômicos, na expectativa de que os efeitos da proximidade gerem um *know-how* concentrado. Ao mesclarem os auspícios da cooperação e da competitividade, essas conexões suscitam oportunidades para que a grande corporação incremente, de modo rápido e flexível, as suas capacidades de aprendizagem e de inovação. O segundo evidencia a prática que mira valorizar capital fundiário e obter rendas diferenciadas da terra por meio da adequação de uma gleba periurbana há tempos pertencente aos atores em destaque.

Convém frisar que a incorporação de antigos estoques periurbanos compôs notória estratégia de valorização fundiária no decurso da feitura de Uberlândia, algo expresso no espraiamento da cidade e nos vazios urbanos que ainda persistem. Tal como sinaliza Moura (2008), a expansão do perímetro da cidade ocorreu sem o devido planejamento. Antes, os aspectos pregressos de sua urbanização atenderam aos interesses de uma classe de proprietários fundiários privilegiada pelo poder público local, de modo que “o espaço urbano uberlandense já se iniciou fragmentado, estratificado, com áreas densamente ocupadas, entremeadas a grandes vazios urbanos” (MOURA, 2008, p. 71). Logo,

esse expediente não pode ser interpretado como um movimento novo, nem para a cidade nem tampouco para a corporação.

O desígnio do Grupo Algar, para compor o Granja Marileusa, demonstra um outro patamar de competência e complexidade, se comparado com as práticas especulativas de outrora. Do ímpeto por maximizar as próprias externalidades, deriva a premissa multifacetada da concepção do bairro planejado, que se traduz nas formas, nos movimentos e nos conteúdos atinentes ao espaço ali em construção, de modo análogo aos apontamentos de Corrêa (2014). O alinhamento do aparato institucional dos governos continua indispensável¹⁶, como sugerem os incentivos fiscais para firmas tecnológicas ou a própria adequação infraestrutural na área do entorno do bairro planejado.

Ante a característica multidivisional do Grupo Algar, as práticas pontuadas têm como pressuposto engendrar ao máximo os efeitos de encadeamento no espaço local. O caráter multiescalar da espacialidade do objeto em tela, no entanto, exige que a organização em rede ocorra de modo sincrônico, fazendo aproximar a hierarquia típica das verticalidades das interdependências amparadas no contíguo das horizontalidades. Tal simultaneidade é revelada nas práticas de ordenamento territorial executadas pelo conglomerado em destaque, na medida em que o movimento expansivo se alinha ao imperativo de estabelecer conexões horizontalizadas sob o seu domínio. A geografia da corporação em rede conhece, na justaposição dialética entre horizontalidades e verticalidades, a sua máxima expressão.

A complexidade das operações de TIC exige a requalificação funcional da cidade-sede e a indução de vantagens competitivas refor-

¹⁶ Uma reportagem da Rede Globo, veiculado no semanal “Fantástico”, em 10/11/2019, expôs um esquema de corrupção instalado na Secretaria Municipal de Planejamento Urbano de Uberlândia (Seplan) envolvendo agentes públicos e diversos incorporadores imobiliários atuantes na cidade. Segundo a manchete, investigações do Ministério Público de Minas Gerais indicam que o empreendimento Granja Marileusa efetuou pagamentos na forma de “mensalinho” aos servidores da Seplan, para que os projetos urbanísticos fossem aprovados mais facilmente. De acordo com a denúncia oferecida pelo Ministério Público mineiro entre os anos de 2015 e 2017, o Granja Marileusa teria transferido R\$ 220 mil aos servidores da mencionada secretaria (CADÊ..., 2019). Ademais, o periódico Azevedo e Aleixo (2019) publicou uma lista das empreiteiras contendo as empresas envolvidas no esquema. Todas as incorporadoras que atuam no Granja Marileusa foram listadas.

çadas pela proximidade. Não prescinde, entretanto, do deslocamento de núcleos decisórios rumo a centros como Campinas e São Paulo, prenes em mercado e prerrogativas informacionais distintas. Seja cá ou lá, a maximização das externalidades ganha substância no investimento do Grupo Algar em *venture capital*, que possibilita acesso a fazeres organizacionais e nichos mercadológicos de maneira mais flexível e horizontalizados do ponto de vista da hierarquia das relações.

Avolumadas pela centralização do comando, as redes de complementaridades facilitam o acesso da corporação a meios de aprendizagem, não raro situados para além de suas fronteiras organizacionais. Quando induzidos em Uberlândia e usufruídos em centros como São Paulo e Campinas, os ambientes de inovação reúnem fatores estratégicos para a competitividade do Grupo em suas múltiplas frentes. Por seu turno, a dispersão rumo a novas latitudes equaliza a centralização excessiva dos capitais e alivia, em consonância com o expediente das redes relacionais, as pressões exercidas pela competição. Ressalta-se, obviamente, que a busca expansiva por retornos crescentes resulta não só da sagacidade empreendedora dos atores, mas do arbítrio dirigido para formar coalisões que capturem a regulação e reforcem as benesses em jogo.

Referências

ACEMOGLU, D.; ROBINSON, J. A. *Por que as nações fracassam: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza*. Tradução: Cristiana Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

AGÊNCIA INTELLECTO. Diretoria de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Uberlândia. *Depósito de patentes*. [Uberlândia]: Agência Intellecto, 2019. Disponível em: <http://www.propp.ufu.br/acontece/2019/06/depositos-de-pedidos-de-patente-por-unidade-academica>. Acesso em: 8 ago. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. *Balanço da aviação civil*. [Brasília]: ANAC, 2007. Disponível em: <http://www2.anac.gov.br/imprensa/textoMiltonZuanaZZi.asp>. Acesso em: 13 maio 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. *Banco de Informações de Geração – BIG*. [Brasília]: ANEEL, 2018. Disponível em: <http://www2.aneel.gov.br/aplicacoes/capacidadebrasil/GeracaoTipoFase.asp>. Acesso em: 20 ago. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. *Anatel aprova mudança societária da ALT, operadora de serviço móvel celular área 3*. [Brasília]: Anatel, 2000. Disponível em: http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=8952&assuntoPublicacao=null&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=biblioteca/releases/2000/release_07_01_2000.pdf. Acesso em: 8 abr. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. *Dados*. [Brasília]: Anatel, 2019. Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/dados/>. Acesso em: 18 ago. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. *Plano estrutural de redes de telecomunicações – PERT: 2019-2024*. [Brasília]: Anatel, 2018. Disponível em: https://sei.anatel.gov.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?e-EP-wqk1skrd8hSlk5Z3rN4EVg9uLJqrLYJw_9INcO5um_pUOuibqeHo2CutNX2uAlR-bP6a6ajXdATJh-77PkIpZvFzurcx7-cbU6qGyGzJev4LYPOQ5r423jf8ztn6n. Acesso em: 18 ago. 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. *Relatório de 2009*. Disponível em: <https://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=245429&assuntoPublicacao=null&caminhoRel=null&filtro=1&documentoPath=245429.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2019.

ALGAR. *Relatório de Sustentabilidade* [vários relatórios, de anos distintos]. Disponível em: <https://www.algar.com.br/>. Acesso em: 5 jul. 2019.

ALGAR compra a participação da Williams na divisão Telecom. *Exame*, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/algar-compra-participacao-da-empresa-williams-na-divisao-telecom-m0060507/>. Acesso em: 3 jul. 2019.

ALGAR Ventures Open Auxilia empresas a crescer em média mais de 100%. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte, 20 dez. 2018. Disponível em: <http://diariodocomercio.com.br/sitenovo/algar-ventures-open-auxilia-empresas-a-crescer-em-media-mais-de-100/>. Acesso em: 10 ago. 2019.

ALGAR AGRO. *Demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2011*. [Uberlândia]: Algar, 2011. Disponível em: http://www.mediagroup.com.br/host/Algar/Agro/2011/port/downloads/AlgarAgro_DF2011.pdf. Acesso em: 5 jul. 2019.

ALGAR AGRO. *Relatório de Sustentabilidade*. [Uberlândia]: Algar, [vários relatórios, com números distintos]. Disponível em: <http://www.algaragro.com.br/>. Acesso em: 5 jul. 2019.

ALGAR TELECOM. *Fato Relevante*. [Uberlândia]: Algar, 2019. Disponível em: http://ri.algar telecom.com.br/wp-content/uploads/sites/13/2019/03/Algar-Telecom_Fato-Relavante_Proj-Surfside_final.pdf. Acesso em: 7 jul. 2019.

ALGAR TELECOM. *Formulário de Referência de 2017*. [Uberlândia]: Algar, 2017. Disponível em: <http://ri.algar telecom.com.br/resultados-e-indicadores/arquivos-cvm/>. Acesso em: 12 maio 2019.

ALGAR TELECOM. *Relatório de Sustentabilidade*. [Uberlândia]: Algar, [vários relatórios, de anos distintos]. Disponível em: <https://algar telecom.com.br/institucional/sustentabilidade/relatorio-anual-de-sustentabilidade>. Acesso em: 5 jul. 2019.

ALSOL. *Energia 4.0*. [Uberlândia]: Alsol, 2019. Disponível em: <http://alsolenergia.com.br/>. Acesso em: 15 ago. 2019.

ANNUARIO Estatístico do Brazil: 1º Anno (1908-1912). Rio de Janeiro: Typographia da Estatística, 1917. v. 1. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb_1908_1912_v1.pdf. Acesso em: 1 jan. 2018.

ANUARIO Estatístico do Brasil: Ano II – 1936. Instituto Nacional de Estatística. Rio de Janeiro: Tip. do Departamento de Estatística e Publicidade, 1936. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb_1936.pdf. Acesso em: 7 fev. 2018.

ANUÁRIO Estatístico da Secretaria de Agricultura de Minas Gerais 1922-1925. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1929. Disponível em: <https://archive.org/details/anuario1922mg>. Acesso em: 21 jan. 2018.

ANUÁRIO Estatístico de Minas Gerais de 1950. Departamento Estadual de Estatística – órgão regional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Belo Horizonte: Oficinas Gráficas da Estatística, Ano IV, 1951. Disponível em: <http://memoria.org.br/pub/meb000000468/anuario1950mg/anuario1950mg.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2018.

ANUÁRIO Estatístico de Minas Gerais de 1952. Departamento Estadual de Estatística – órgão regional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Belo Horizonte: Oficinas Gráficas do Departamento Estadual de Estatística, Ano IV, 1952. Disponível em: <http://memoria.org.br/pub/meb000000468/anuario1952mg1/anuario1952mg1.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2018.

ANUÁRIO Estatístico do Brasil. Instituto Nacional de Geografia e Estatística. Conselho Nacional de Estatística. Rio de Janeiro: Serviço Gráfico do Instituto de Geografia e Estatística, Ano XXIV, 1963. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/20/aeb_1963.pdf. Acesso em 17 jul. 2018.

ANUÁRIOS Estatísticos do Brasil. [vários números distintos]. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca=-catalogo?id720=&view=detalhes>. Acesso em: 15 abr. 2019.

ARENDT, H. *Origens do totalitarismo: antissemitismo, imperialismo, totalitarismo*. Tradução: Roberto Raposo. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

ARON, R. *As etapas do pensamento sociológico*. Tradução: Sérgio Bath. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ARON, R. *Dezoito lições sobre a sociedade industrial*. Tradução: Sérgio Bath. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981. 274 p.

ARON, R. *O ópio dos intelectuais*. Tradução: Jorge Bastos. São Paulo: Três Estrelas, 2016.

ARRAIS, T. A. *A produção do território goiano: economia, urbanização, metropolização*. 2.ed. Goiânia: Editora UFG, 2016. 168 p.

ARROYO, M. Redes e circulação no uso do território. In: ARROYO, M.; CRUZ, R. C. A. *Território e circulação: a dinâmica contraditória da globalização*. São Paulo: FAPESP/PPGII/CAPES/Annablume Geografias, 2015. 364 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS. [Rio de Janeiro]: ANBIMA, 2019. Disponível em: https://www.anbima.com.br/pt_br/pagina-inicial.htm. Acesso em: 4 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE ENTIDADES PROMOTORAS DE EMPREENDIMENTOS INOVADORES. *Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil*. Brasília: APROTEC/SEBRAE, 2016. Disponível em: http://www.anprotec.org.br/Relata/18072016%20Estudo_ANPROTEC_v6.pdf. Acesso em: 21 ago. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS. *Pesquisa de capacidade instalada da indústria de óleos vegetais – 2009*. [São Paulo]: ABIOVE, 2009. Disponível em: <http://abiove.org.br/estatisticas/pesquisa-de-capacidade-instalada-da-industria-de-oleos-vegetais-2009/>. Acesso em: fev. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ÓLEOS VEGETAIS. *Brasil: exportações do complexo de soja*. [São Paulo]: ABIOVE, 2019. Disponível em: <http://abiove.org.br/estatisticas/>. Acesso em: jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE STARTUPS. [São Paulo]: Abstartups, 2019. Disponível em: <https://abstartups.com.br/>. Acesso em: ago. 2019.

ATLAS Chorographico Municipal. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1923.

AURÉLIO NETO, O. P. *Estratégia especial do Mercado mundial de carne: a internacionalização do setor frigorífico brasileiro*. 2018. 380 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Instituto de Estudos Socioambientais (IESA) – Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2012.

AZEVEDO, S.; ALEIXO, C. Ação lista empresas investigadas em esquema com ex-servidores da Seplan. *Diário de Uberlândia*, Uberlândia, 26 nov. 2019. Disponível em: <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/23569/acao-lista-empresas-investigadas-em-esquema-com-ex-servidores-da-seplan>. Acesso em: 10 nov. 2019.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. *Programa de crédito integrado e incorporação de cerrados*. Belo Horizonte: BDMG, 1973. 72 p.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Privatização – federais – telecomunicações*. [Brasília]: BNDES, 2005. Disponível em:

<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/desestatizacao/processos-encerrados/privatizacao-federais-telecomunicacoes>. Acesso em: 16 mar. 2019.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Telefonia Móvel Celular. *Informe Infraestrutura*, [Rio de Janeiro], n. 15, p. 1-7, out./1997 Disponível em: https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/infra/g7215.pdf. Acesso em: 16 mar. 2019.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Transparência*. [Brasília]: BNDES, 2019. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia>. Acesso em: 7 dez. 2019.

BARROS, J. R. M.; GOLDENSTEIN, L. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. *Revista de Economia Política*, [São Paulo], v. 17, n. 2 (66), p. 11- 31, abr./jun. 1997.

BAUMER, J.; CRUZ, R. Grupo Algar construirá fábrica no Maranhão. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 21 abr. 2005. Economia, p. 32. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/20050421-40728-spo-32-eco-b17-not/busca/ABC+Inco>. Acesso em: 17 jul. 2018

BECKER, B. K.; EGLER, C. A. *Brasil: uma nova potência regional na economia mundo*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994.

BENKO, G.; SCOTT, A. Economic geography: tradition and turbulence. In: BENKO, G.; STROHMAYER, U. *Human Geography: a history for the 21st century*. London: Arnold, 2004.

BESSA, K. *A dinâmica da rede urbana no Triângulo Mineiro: convergências e divergências entre Uberaba e Uberlândia*. Uberlândia: [s.n.], 2007. 348 p.

BESSA, K.; OLIVEIRA, F. F. Corporações e práticas de ordenamento territorial: a construção e a reconstrução das espacialidades da CTBC (*holding* Algar). *Caminhos de Geografia*, Uberlândia, v. 9, n. 28, p. 201-220, dez. 2008.

BOBBIO, N. *Estado, governo e sociedade: por uma teoria geral da política*. Tradução: Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; GIANFRANCO, P. *Dicionário de política*. Tradução: João Ferreira. Brasília: Editora da UnB, 1998. 1330 p.

BORGES FILHO, E. L. *Da redução de insumos agrícolas a agroecologia: a trajetória das pesquisas com práticas agrícolas mais ecológicas na EMBRAPA*. 2005. 277 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

BOTTOMORE, T. B. *As elites e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965. 135 p.

BRANDÃO, C. A. *Telecomunicações e dinâmica regional do Brasil*. 1996. 244 f. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de Campinas, Campinas, 1996.

BRANDÃO, C. A. *Território e desenvolvimento: as múltiplas escalas entre o local e o global*. 2. ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2012.

BRANDÃO, C. A. *Triângulo: capital comercial, geopolítica e agroindústria*. 1989. 189 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Regional) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1989.

BRASIL. Decreto nº 2.534, de 2 de abril de 1998a. Aprova o Plano Geral de Outorgas de Serviço de Telecomunicações prestado no regime público. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 2 abr. 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2534.htm. Acesso em: 15 mar. 2019.

BRASIL. Decreto nº 2.592, de 15 de maio de 1998b. Aprova o Plano Geral de Metas para a Universalização do Serviço Telefônico Fixo Comutado Prestado no Regime Público. *Diário Oficial da União*, 15 maio 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2592.htm. Acesso em: 17 maio 2019.

BRASIL. Decreto nº 89.395, de 21 de fevereiro de 1984. Dispõe sobre a unificação de concessão da Companhia Telefônica do Brasil Central e controladas e dá outras providências. *Câmara dos Deputados*, Brasília, DF, 21 fev. 1984. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-89395-21-fevereiro-1984-439838-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 18 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 4.117, de 27 de agosto de 1962. Institui o Código Brasileiro de Telecomunicações. *Câmara dos Deputados*, Brasília, DF, 27 ago. 1962. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4117-27-agosto-1962-353835-norma-atualizada-pl.html>. Acesso em: 6 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 5.792, de 11 de julho de 1972. Institui política de exploração de serviços de telecomunicações, autoriza o Poder Executivo a constituir a empresa de Telecomunicações Brasileiras S/A e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 11 jul. 1972. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5792.htm. Acesso em: 14 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 7.232, de 29 de outubro de 1984. Dispõe sobre a Política Nacional de Informática, e dá outras providências. *Câmara dos Deputados*, Brasília, DF, 29 out. 1984. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7232-29-outubro-1984-356182-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 7 jun. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.367, de 30 de dezembro de 1991. Dispõe sobre o prazo para concessão para exploração de serviços públicos de telecomunicações, relativo ao art. 66 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 dez. 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1989_1994/L8367.htm. Acesso em: 26 dez. 2018.

BRASIL. Lei nº 8.977, de 6 de janeiro de 1995. Dispõe sobre o Serviço de TV a Cabo e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 6 jan. 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8977.htm. Acesso em: 16 mar. 2019.

BRASIL. Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 jul. 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9472.htm. Acesso em: 13 dez. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio. Directoria Geral de Estatística. *Recenseamento do Brasil realizado em 1º de setembro de 1920: indústria*. Rio de Janeiro: Typographia da Estatística, 1927, v. 5, 1. parte. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv6478.pdf>. Acesso em: 3 jan. 2018.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Relatório de Execução do Programa de Aceleração do Crescimento – PAC*. Brasília, DF, 2016.

BRASIL. *II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-1979)*. Rio de Janeiro: Serviço Gráfico do IBGE, 1974. 149 p.

BRESSER-PEREIRA, L. C. *Economia brasileira: uma introdução crítica*. 3. ed. São Paulo: Editora 34, 1998. 224 p.

CADÊ o dinheiro que estava aqui? Edição: Renato Nogueira Neto; Alexandre Rodrigues; Eric Romar. *Fantástico*, 2019. [S.l.]: Rede Globo, 2019. 1 vídeo (on-line). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=s1pnmcPfbZ0&t=319s>. Acesso em: 11 nov. 2019.

CAMPOS, R. *A lanterna na popa – Memórias*. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994.

CANO, W. *Desconcentração produtiva regional do Brasil 1970-2005*. São Paulo: Editora UNESP, 2008.

CARDOSO, F. H. Para onde vamos? *Estadão*, [São Paulo], 2009. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/noticias/geral,para-onde-vamos,459542>. Acesso em: 11 out. 2019.

CARNEIRO, D. D. Crise e esperança: 1974-1980. In: ABREU, M. P. de. (org.). *A ordem do progresso: cem anos de política econômica republicana 1889-1989*. Rio de Janeiro: Campus, 1989, p. 295-317.

CARNOY, M. *Estado e teoria política*. Tradução: equipe de tradutores da PUCAMP. 2. ed. Campinas: Papyrus, 1988. 339 p.

CARVALHO, A. G.; RIBEIRO, L. L.; FURTADO, C. V. A indústria de *private equity* e *venture capital*: primeiro censo brasileiro. *FGV Biblioteca Digital*, [S.l.], 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/13444>. Acesso em: 17 ago. 2019.

- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. Tradução: Roneide Venancio Majer. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.
- CASTILHO, D. *Modernização territorial e redes técnicas em Goiás*. Goiânia: Editora UFG, 2016. 228 p.
- CASTILHO, D. Redes e processos espoliativos no Centro-Norte do Brasil. In: OLIVEIRA, F. G.; OLIVEIRA, L. D.; TUNES, R.; PESSANHA, R. M. (org.). *Espaço e economia: geografia econômica e a economia política*. Rio de Janeiro: Consequência, 2019. p. 295-320.
- CASTILLO, R. *Sistemas orbitais e uso do território: integração eletrônica e conhecimento digital do território brasileiro*. 1999. 307 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- CASTILLO, R. Agricultura globalizada e logística nos cerrados brasileiros. In: SILVEIRA, M. R. (org.). *Circulação, transportes e logística: diferentes perspectivas*. São Paulo: Outras Expressões, 2011. p. 331-354.
- CASTRO, I. E. *Geografia e política: território, escalas de ação e instituições*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.
- CERQUEIRA, L. A. E. *Alexandrino Garcia: perfil de um pioneiro*. São Paulo: Museu da Pessoa, 2003.
- CHANDLER, A. D. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
- CHANDLER, A. D. *The Visible Hand: the managerial revolution in American business*. Cambridge: Harvard University Press, 1977. 621 p.
- CHANDLER, A. D. Os primórdios da grande “empresa na indústria” norte-americana. In: McCRAW, T. K. (org.). *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 304-342.
- CHANDLER, A. D. Tomada de decisões e moderna evolução institucional. In: McCRAW, T. K. (org.). *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 198-210.
- CHANDLER, A. D. Escala, escopo e capacidade organizacional. In: McCRAW, T. K. (org.). *Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 304-342.
- CHAUL, N. N. F. *Caminhos de Goiás: da construção da decadência aos limites da modernidade*. 3. ed. Goiânia: Editora UFG, 2010. 288 p.
- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996. 335 p.
- CILO, H. À espera de concessões. *Isto É: Dinheiro*, [S.l.], 20 abr. 2018. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/a-espera-das-concessoes/>. Acesso em: 12 out. 2019.
- CLAVAL, P. A diversidade das Geografias Econômicas. *GEOgraphia*, [S.l.], v. 14, n. 27, p. 7-20, 2012.

- CLEPS JÚNIOR, J. *Dinâmica e estratégias do setor agroindustrial no cerrado: o caso do Triângulo Mineiro*. 1998. 291 f. Tese (Doutorado em Organização do Espaço) – IGCE/UNESP de Rio Claro, Rio Claro, 1998.
- COASE, R. H. The Nature of the Firm. *Economica*, [S.l.], New Series, v. 4, n. 16, nov. 1937, p. 386-405.
- COELHO, E. ABC Algar investe para dobrar faturamento. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 28 mar.1994. Economia, p. 42. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#!/19940328-36686-nac-0042-eco-b12-not/busca/grupo+ABC>. Acesso em: 16 jul. 2018
- COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. *Série Histórica da armazenagem*. 2019. Disponível em: <https://www.conab.gov.br/armazenagem/serie-historica-da-armazenagem>. Acesso em: 15 jul. 2019.
- CORREIO DE UBERLÂNDIA. Uberlândia: 1936-2016. Diário. Disponível em: <http://bndigital.bn.gov.br/hemeroteca-digital/>. Acesso em: 4 fev. 2018.
- CORRÊA, R. L. Corporação e organização espacial: um estudo de caso. *Revista Brasileira de Geografia*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 3, p. 33-66, jul./set. 1991.
- CORRÊA, R. L. Corporação, práticas espaciais e gestão do território. *Revista Brasileira de Geografia*, Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 115-121, jul./set.1992.
- CORRÊA, R. L. Espaço: um conceito chave da Geografia. In: CASTRO, I. E.; GOMES, P. C. C.; CORRÊA, R. L. (org.). *Geografia conceitos e temas*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010. p. 15-47.
- CORRÊA, R. L. Interações espaciais (2006). In: CASTRO, I. E.; GOMES, P. C. C.; CORRÊA, R. L. (org.). *Explorações geográficas: percursos do fim do século*. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006. p. 279-318.
- CORRÊA, R. L. *Trajетórias geográficas*. 7. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.
- COUTINHO, L. G.; FERRAZ, J. C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. [Campinas]: Instituto de Economia da Unicamp, 1993.
- CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: NJ, Prentice-Hall, 1963. 332 p.
- CYTRYNOWICZ, R. *Guerra sem guerra: a mobilização e o cotidiano em São Paulo durante a Segunda Guerra Mundial*. São Paulo: Geração Editorial, 2000.
- DAHRENDORF, R. *The Modern Social Conflict: an essay on the politics of liberty*. New York: Weidenfeld & Nicolson, 1988.
- DE FOUNIER. *Granja Marileusa*. [S.l.]: DEF, 2019. Disponível em: <https://www.defprojetos.com/granja-marileusa>. Acesso em: 2 ago. 2019.
- DEBENTURES. *Dados e Documentos de Mercado Financeiro*. [S.l.]: Debêntures, 2019. Disponível em: <http://www.debentures.com.br/>. Acesso em: 14 jul. 2019.
- DIAS, L. Os sentidos da rede: notas para discussão. In: DIAS, L. C.; SILVEIRA, R. L. L. (org.). *Redes, sociedade e territórios*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.

- DIAS, L. Redes de informação, grandes organizações e ritmos de modernização. *ETC – Espaço, Tempo e Crítica*, Niterói, v. 1, n. 2 (1), p. 1-4, jul. 2007.
- DIAS, L. Redes eletrônicas e novas dinâmicas do território brasileiro. In: CASTRO, I. E. de.; GOMES, P. C.; CORRÊA, R. L. (org.). *Brasil: questões atuais da reorganização do território*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008. p. 115-144.
- DOSI, G.; TEECE, D.; WINTER, S. G. Toward a theory of corporate coherence: Preliminary Remarks. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINELLI, P. A. (org.) *Technology and enterprise in a historical perspective*. New York: Oxford University Press, 1992.
- DRSKA, M. O salto digital da Algar Tech. *Isto É Dinheiro*, [S.l.], 22 mar. 2019. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-salto-digital-da-algar-tech/>. Acesso em: 30 ago. 2019.
- DUPUY, G. Internet: une approche géographique a l'ecnelle mondiale. *Flux*, [S.l.], n. 58, p. 5-19, 2004. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-flux1-2004-4-page-5.htm#re4no4>. Acesso em: 23 jul. 2019.
- ELIAS, D.; SPOSITO, M. E. B.; SOARES, B. R. (org.). *Agentes econômicos e reestruturação urbana e regional: Tandil e Uberlândia*. São Paulo: Expressão Popular, 2010. 288 p.
- ENERGISA. *Energisa conclui compra da Alsol*. [Uberlândia]: Energisa, 2019a. Disponível em <http://grupoenergisa.com.br/Paginas/noticia.aspx?id=185>. Acesso em: 13 ago. 2019.
- ENERGISA. *Perfil corporativo*. [Uberlândia]: Energisa, 2019b. Disponível em: <https://ri.energisa.com.br/a-energisa/perfil-corporativo>. Acesso em: 13 ago. 2019.
- ENGELS, F. *A origem da família, da propriedade privada e do Estado*. Tradução: Leandro Konder. 9. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1984.
- FAORO, R. *Os donos do poder*. 5. ed. São Paulo: Globo, 2012.
- FERREIRA, V. Algar compra a Synos Technologies. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 17 mar. 2010. Economia, p. 35. Disponível em: <https://acervo.estadao.com.br/pagina/#/1/20100317-42519-spo-35-eco-b13-not/busca/Synos+Technologies>. Acesso em: 18 jul. 2018
- FIGUEREDO, N. ADM anuncia compra de duas plantas da Algar Agro. *Estadão*, [São Paulo], 16 ago. 2018. Disponível em: <http://especiais.estadao.com.br/canal-agro/negocios-rurais/adm-anuncia-compra-de-2-plantas-da-algar-agro/>. Acesso em: jul. 2019.
- FISCHER, A. Transportes e localização industrial. In: FIRKOWSKI, O. L. C. F.; SPOSITO, E. S. (org.). *Indústria, ordenamento e território: a contribuição de André Fischer*. São Paulo: Expressão Popular – UNESP (Programa de pós-graduação em Geografia), 2008.
- FORNECEDORAS da Petrobrás doaram R\$ 3,2 mi. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 29 nov. 2006. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc2911200604.htm>. Acesso em: 16 out. 2019.
- FREITAS, P. S.; SAMPAIO, R. C. *Sinopse do diagnóstico sócio-econômico do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba*. Uberlândia: Departamento de Economia da Universidade Federal de Uberlândia, 1985. 185 p.

FUJITA, M.; KRUGMAN, P.; VENABLES, A. *Economia espacial: urbanização, prosperidade econômica e desenvolvimento humano no mundo*. Tradução: Bazán Tecnologia Linguística. São Paulo: Futura, 2002.

FURTADO, C. *Teoria política e desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril S. A. Cultural, 1983. 240 p. (Série Os Economistas).

FURTADO, C. *Formação econômica do Brasil*. 27. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; Publifolha, 2000.

GALBRAITH, J. K. *A economia e o objetivo público*. São Paulo: Martins, 1975. 357 p.

GOMES, M. T. S. Espaço, inovação e novos arranjos espaciais: algumas reflexões. In: OLIVEIRA, F. G.; OLIVEIRA, L. D.; TUNES, R.; PESSANHA, R. M. (org.). *Espaço e economia: geografia econômica e a economia política*. Rio de Janeiro: Consequência, 2019. p. 163-196.

GOMES, P. C. da C. Um lugar para a Geografia: contra o simples, o banal e o doutrinário. In: MENDONÇA, F. A.; LOWEN-SAHR, L.; SILVA, M. da (org.). *Espaço e tempo: complexidade e desafios do pensar e do fazer geográfico*. Curitiba: Ademadan, 2009. p. 13-30.

GRAMSCI, A. *Cadernos de cárcere: volume 3*. Tradução: Carlos Nelson Coutinho. 3. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

GRANJA MARILEUSA. *O Bairro*. Uberlândia: Granja Marileusa, 2019. Disponível em: <https://www.granjamarileusa.com.br/o-bairro/>. Acesso em: 20 ago. 2019.

GRATALOUP, Christian. Os períodos do espaço. *GEOgrafia*, Rio de Janeiro, ano VIII, nº 16, p. 31-40, 2006.

GRUPOS ABC e Bull se unem. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 4 ago. 1995. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/8/04/dinheiro/23.html>. Acesso em: dez. 2018.

GUIMARÃES, E. N. *Infra-estrutura pública e movimento de capitais: a inserção do Triângulo Mineiro na divisão inter-regional do trabalho*. 1990. 224 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Departamento de Economia da UFU, Uberlândia, 1990.

GUIMARÃES, E. N. *Formação e desenvolvimento econômico do Triângulo Mineiro: integração nacional e consolidação regional*. Uberlândia: Edufu, 2010. 254 p.

HAESBAERT, R. *Territórios alternativos*. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2015. 186 p.

HAGERSTRAND, T. *Inovation diffusion as a spatial process*. Chicago: The University of Chicago Press, 1967, 334 p. Disponível em: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.120140>. Acesso em: 14 jun. 2017.

HAYEK, F. A. *Os fundamentos da liberdade*. Tradução: Anna Maria Capovilla e José Ítalo Stelle. São Paulo: Visão Ltda, 1983.

HARVEY, D. *A produção capitalista do espaço*. São Paulo: Annablume, 2005. 252 p.

- HARVEY, D. *Os limites do capital*. Tradução: Magda Lopes. São Paulo: Boitempo, 2013. 697 p.
- HYMER, S. *Empresas multinacionais: a internacionalização do capital*. Rio de Janeiro: Graal, 1978. 118 p.
- HYMER, S. *The Multinational Corporation: a radical approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 1979. 323 p.
- HYMER, S. The Multinational Corporation and the Law of Uneven Development. In: ALAVI, H.; SHANIN, T. *Introduction to the Sociology of "Developing Societies"*. [S.l.], [s.n.], 1982. Disponível em: <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-1-349-16847-7>. Acesso em: 11 ago. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Censo agropecuário 1995/96*. Rio de Janeiro: IBGE, 1995. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=748>. Acesso em: 18 set. 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Estatísticas de Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: IBGE, 2015. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/multidominio/empreendedorismo/9145-estatisticas-de-empreendedorismo.html>. Acesso em: 29 nov. 2017.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Produção Agrícola Municipal*. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/pam/tabelas>. Acesso em: 23 maio 2019.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 23-32, mar. 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsider ship. *Journal of International Business Studies*, [S.l.], n. 40, p. 1411-1431, 2009.
- JORNAL DE UBERLÂNDIA. Uberlândia: 1941-1942. Direção e redação de José Ayube. Bissemanário. Uberlândia, 1940. Disponível em: <http://memoria.bn.br/DOCREADER/DOCREADER.ASPX?BIB=761915>. Acesso em fev. 2018.
- JORNAL DO BRASIL. Rio de Janeiro: 1891-2018. Diário. Disponível em: <http://bndigital.bn.gov.br/hemeroteca-digital/>. Acesso em: 19 maio 2018/23 jan. 2019.
- JORNAL DO COMMERCIÓ. Rio de Janeiro: 1827-2016. Diário. Disponível em: <http://bndigital.bn.gov.br/hemeroteca-digital/>. Acesso em: 20 maio 2018/23 jan. 2019.
- KAFKALAS, G. Location of production and forms of spialial integration: theoretical consideralions and some examples from the non-fuel mineral sector. *International Journal of Urban and regional Research*, [S.l.], 9 (2), p. 233-253, 1985.

- KPMG. *Pesquisa de fusões e aquisições 2014*. [São Paulo]: KPMG, 2014. Disponível em: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/fusoes-e-aquisicoes-4o-trim-2014.pdf>>. Acesso em: 1 ago. 2019.
- LAFER, C. O significado de república. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 214- 224, 1989.
- LAZZARINI, S. *Capitalismo de laços: os donos do Brasil e suas conexões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- LECIONI, S. Região Metropolitana de São Paulo como centro da inovação do Brasil. *Cadernos Metrôpoles*, São Paulo, v. 17, p. 317-328, 2015.
- LEFEBVRE, H. *Lógica formal/lógica dialética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1983.
- LÊNIN, V. *O imperialismo: etapa superior do capitalismo*. Campinas: FE/Unicamp, 2011. 271 p.
- LIPIETZ, A. *O capital e seu espaço*. São Paulo: Nobel, 1987. 209 p.
- LOURENÇO, L. A. B. *A oeste das minas: escravos, índios e homens livres numa fronteira oitocentista – Triângulo Mineiro (1750-1861)*. Uberlândia: Edufu, 2005. 358 p.
- LOURENÇO, L. A. B. *Das fronteiras do Império ao coração da República: o território do Triângulo Mineiro na transição para a formação sócio-espacial capitalista na segunda metade do século XIX*. 2007. 306 f. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- LÖSCH, A. *Economics of location*. Tradução: William H. Woglom com assistência de Wolfgang F. Stolper. New Haven & London: Yale University Press, 1954. 556 p.
- MARKUSEN, A. Mudança econômica regional segundo o enfoque centrado no ator. In: DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. *Economia e território*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2005.
- MARKUSEN, A. Distortions in industrial geography: triangulating among industrial firms, financial firms, and the state. In: TAYLOR, M.; OINAS, P. (org.). *Understanding the Firm: spatial and organizational dimensions*. Oxford University Press: Oxford, 2006. p. 149-168.
- MARSHALL, A. *Princípios de Economia*. Tradução e revisão: Rômulo Almeida e Ottolmy Strauch.. São Paulo: Nova Cultural, 1996. (Série Os Economistas)
- MARTIN, R. Teoria econômica e geografia humana. In: GREGORY, D.; MARTIN, R.; SMITH, G. (org.). *Geografia humana: sociedade, espaço e ciência social*. Tradução: Mylan Isaack. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.
- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Volume III: o processo global da produção capitalista. Tradução: Regis Barbosa e Flávio Kothe. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Série Os Economistas)
- MARX, K. *Grundrisse: manuscritos econômicos de 1857-1858 – Esboços da crítica da economia política*. Tradução: Mario Duayer. São Paulo: Boitempo, 2011.

- MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Livro I: o processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MARX, K.; ENGELS, F. *Manifesto comunista*. Edição eletrônica ebook: 1999. [S.L.]: [s.n.], 1999. Disponível em: <<http://ebooksbrasil.org/index2.html>>. Acesso em: 31 out. 2017.
- MARX, K.; ENGELS, F. *A ideologia alemã*. Tradução: Luis Claudio de Castro e Costa. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- MAZZALI, L. *O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização “em rede”*. São Paulo: Editora Unesp, 2000. 175 p.
- MENEGHETTI, L. R\$ 1 bi para as férias. *Isto É: Dinheiro*, [S. l.], 9 nov. 2018. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/r-1-bi-para-as-ferias/>. Acesso em: out. 2019.
- MERQUIOR, J. G. *O liberalismo: antigo e moderno*. Tradução: Henrique de Araújo. 3. ed. São Paulo: É Realizações, 2014. 384 p.
- MICHALET, C. A. *O que é a mundialização?* São Paulo: Loyola, 2003. 238 p.
- MILL, J. S. *Sobre a liberdade*. Tradução: Alberto da Rocha Barros. Petrópolis: Vozes, 2019. (Vozes de Bolso)
- MIRANDA, E. E.; MAGALHÃES, L. A.; CARVALHO, C. A. *Proposta de delimitação territorial do MATOPIBA*. Embrapa: Nota Técnica 1, 2014. Disponível em: https://www.embrapa.br/gite/publicacoes/NT1_DelimitacaoMatopiba.pdf. Acesso em: 10 maio 2019.
- MOURA, G. G. *Condomínios horizontais/loteamentos fechados e a vizinhança (in)de-sejada: um estudo em Uberlândia/MG*. 2008. 270 f. Tese. (Doutorado em Geografia) – Instituto de Geografia da Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2008.
- MUSEU DA PESSOA. *História de Rondon Pacheco*. 2004a. Disponível em: <<http://www.museudapessoa.net/pt/conteudo/historia/historia-de-vida-46070>>. Acesso em: 14 jul. 2018.
- MUSEU DA PESSOA. *História de Eleusa Garcia Melgaço*. 2004b. Disponível em: <<https://www.museudapessoa.net/pt/conteudo/historia/a-filha-do-visionario-46055>>. Acesso em: 12 dez. 2019.
- NORTH, D. Institutions and economic growth: a historical introduction. In: FRIEDEN, J. A.; LAKE, D. A. *International Political Economy: perspectives on global power and wealth*. London and New York: Routledge, 2000, p. 47-59.
- NORTH, D. *Instituições, mudança institucional e desempenho econômico*. Tradução: Alexandre Morales. São Paulo: Três Estrelas, 2018. 255 p.
- NOVAES, A. *Privatização do setor de telecomunicações no Brasil*. [S.L.]: BNDES, 2000. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/ocde/ocde05.pdf. Acesso em: 12 ago. 2019.
- O'DONNELL, G. Apuntes para uma teoria del Estado. *Revista Cultura e Política*, São Paulo, n. 3, nov./jan. 1981.

O ESTADO DE GOYAS. Uberlândia: 1940-1945. Direção e redação de José Ayube. Bissemanário. 615. ed. Disponível em: <http://memoria.bn.br/DOCREADER/DOCREADER.ASPX?BIB=761915>. Acesso em: fev. de 2018.

O REPÓRTER. Uberlândia: 1955-1963. Diário. Disponível em: <http://memoria.bn.br/DOCREADER/DOCREADER.ASPX?BIB=138835>. Acesso em: 5 set. 2018.

PALHANO, M. R. N. *Agricultura, Estado e desenvolvimento regional em Minas Gerais – 1950/1980*. Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG, 1982. Disponível em: <http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td/TD%2013.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2018.

PENHA, C. *Empresa rede: uma nova forma de gestão*. Uberlândia: ABC Sabe, 1993.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2009.

PERKINS, S.; MORK, R.; YEUNG, B. Innocents abroad: the hazards of internacional *joint-ventures* whit pyramidal group firms. *SSRN*, [S.l.], 26 fev. 2008. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1097265. Acesso em: 19 out. 2019.

PESSÔA, V. L. S. *Ação do estado e as transformações agrárias no cerrado das zonas de Paracatu e Alto Paranaíba*. 1988. 239 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Instituto de Geociências e Ciências Exatas – Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 1988.

PIKETTY, T. *O capital no século XXI*. Tradução: Monica Baumgarten de Bolle. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

PIRES, J. C. L. *Políticas regulatórias no setor de telecomunicações: a experiência internacional do caso brasileiro*. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. (Textos para discussão, 71)

PIRES DO RIO, G. Estrutura organizacional e reestruturação produtiva: uma contribuição para a Geografia das corporações. *Território*, Rio de Janeiro, ano III, n. 5, p. 51-66, jul./dez. 1998.

PIRES DO RIO, G. Organizações empresariais, trajetórias espaciais e racionalidade: espaço e tempo de uma empresa de celulose. *Território*, Rio de Janeiro, ano V, n. 8, p. 101-119, jan./jun. 2000.

PIRES DO RIO, G. A espacialidade da economia: superfícies, fluxos e redes. In: CASTRO, I. E. de; GOMES, P. C. da C.; CORRÊA, R. L. (org.). *Olhares geográficos: modos de ver e viver o espaço*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012, p. 155-187.

POCHMANN, M. Terceirização, competitividade e uberização do trabalho no Brasil. In: TEIXEIRA, M. O.; RODRIGUES, H.; COELHO, Eliane (org.). *Precarização e terceirização: faces da mesma realidade*. São Paulo: Sindicato dos Químicos, 2016. p. 58-66.

PRADO JÚNIOR, C. *História econômica do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

RAFFESTIN, C. *Por uma geografia do poder*. São Paulo: Ática, 1993. 269 p.

RATZEL, F. *Politische Geographie*. Munique: Oldenbourg, 1897.

RIBEIRO JÚNIOR, A. *A privatária Tucana*. São Paulo: Geração Editorial, 2011.

- RICARDO, D. *Princípios de economia, política e tributação*. Tradução de Paulo Henrique Sandroni. São Paulo: Nova Cultural, 1996.
- RUFINO, B. Grandes grupos econômicos na produção do espaço: um olhar sobre a atuação imobiliária do Grupo Votorantim. In: OLIVEIRA, F. G.; OLIVEIRA, L. D.; TUNES, R.; PESSANHA, R. M. (org.). *Espaço e economia: geografia econômica e a economia política*. Rio de Janeiro: Consequência, 2019. p. 367-398.
- RUIZ, R. M. *Estratégia empresarial e reestruturação industrial (1980-1992): um estudo de grupos econômicos selecionados*. 1994. 197 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1994.
- SANTOS, L. B. *Estado e internacionalização das empresas multilatinas*. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.
- SANTOS, L. B. Políticas públicas e internacionalização de empresas brasileiras. *Sociedade & Natureza*, Uberlândia, v. 27 (1), p. 37-52, jan./abr. 2015.
- SANTOS, L. B. BNDES: internacionalização de empresas e o subimperialismo brasileiro. *Geosp – Espaço e Tempo (Online)*, [S.L.], v. 22, n. 1. p. 115-137, 2018.
- SANTOS, L. B. Trajetórias de consolidação, movimentos setoriais e internacionalização do grande capital brasileiro. In: OLIVEIRA, F. G.; OLIVEIRA, L. D.; TUNES, R.; PESSANHA, R. M. (org.). *Espaço e economia: geografia econômica e a economia política*. Rio de Janeiro: Consequência, 2019. p. 467-510.
- SANTOS, M. Sociedade e espaço: a formação social como teoria e como método. *Boletim Paulista de Geografia*, São Paulo: AGB, n. 54, p. 81-99, jun. 1977.
- SANTOS, M. *A urbanização brasileira*. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1994. 157 p.
- SANTOS, M. *Por uma outra globalização*. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- SANTOS, M. *Técnica, espaço e tempo: globalização e meio técnico-científico informacional*. 5. ed. São Paulo: Edusp, 2008. 174 p.
- SANTOS, M. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. 4. ed. São Paulo: Edusp, 2012.
- SANTOS, M.; SILVEIRA, M. L. *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. 15. ed. Rio de Janeiro: Record, 2011. 475 p.
- SCHUMPETER, J. A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril S.A. – Cultural e Industrial, 1978.
- SERVIÇOS telefônicos têm prazo prorrogado. *Tribuna da Imprensa*, Rio de Janeiro, 24 out. 1991. Disponível em: http://memoria.bn.br/docreader/DocReader.aspx?bib=154083_05&pesq=CTBC&pagfis=10277. Acesso em: 17 jul. 2018.
- SILVA, A. P. da. *Com o suor do teu rosto: biografia do Comendador Alexandrino Garcia*. Uberlândia: SABE, 1993. 152 p.

- SILVA, C. A. F. da. *Dinâmica espacial do capital bancário – difusão, integração e crise: estudo de caso do Banco Nacional S.A.* 1997. 204 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Programa de Pós-graduação em Geografia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1997.
- SILVA, C. A. F. da. *Grupo André Maggi: corporação e rede em áreas de fronteira*. Curitiba: Entrelinhas, 2003. 222 p.
- SILVA, C. A. F. da. Fronteira agrícola capitalista e ordenamento territorial. In: SANTOS, M.; BECKER, Berta, K. (org.). *Território, territórios: ensaios sobre o ordenamento territorial*. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006. p. 283-312.
- SMITH, A. *A riqueza das nações: investigação sobre sua natureza e suas causas*. Tradução: Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultura, 1996.
- SOUZA, P. F. G. *A desigualdade vista do topo: a concentração de renda entre os ricos no Brasil, 1926-2013*. 2016. 378 f. Tese (Doutorado em Sociologia). Departamento de Sociologia da Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2016.
- SOUZA, P. F. G. *Uma história de desigualdade: a concentração de renda entre os ricos no Brasil, 1926-2013*. São Paulo: Hucitec, Ampocs, 2018.
- SPOSITO, M. E. B.; SPOSITO, E. S. Articulação entre múltiplas escalas geográficas: lógicas e estratégias espaciais de empresas. *Geosp – Espaço e Tempo (Online)*, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 462-479, ago. 2017. DOI: 10.11606/issn.2179-0892.geosp.2017.131655. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/geosp/article/view/131655>. Acesso em: 30 maio. 2023.
- SUGIMOTO, L. Aos 30, fibra óptica mudou as telecomunicações do país. *Jornal da Unicamp*, Campinas, 21-27 maio 2007. Ano XXI, n. 359, p. 6-7. Disponível em: http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/maio2007/capa359.html. Acesso em: 11 set. 2018.
- TAYLOR, M. J.; THRIFT, N. J. Industrial linkage and the segmented economy: some theoretical proposals. In: *Environment and planning, [S.l.]*, v. 14, p. 1601-1613, 1982.
- TEIXEIRA, T. *Bandeirantes e pioneiros do Brasil Central*. Uberlândia: Uberlândia Gráfica Ltda., 1970. 544 p.
- TELEBRÁS. *Relatório de Administração*. Brasília: TELEBRAS, [vários relatórios, de anos distintos]. Disponível em: <https://www.telebras.com.br/>. Acesso em: 3 jan. 2018.
- TELECO. *Grupos de Telecom no Brasil*. Brasília: TELEBRAS, 2019. Disponível em: <https://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>. Acesso em: 22 ago. 2019.
- THRIFT, N. An introduction to time-geography. Concepts and techniques in modern geography, 13. Norwich: *Geo Abstracts*, University of East Anglia, 1977.
- TIGRE, P. B. *Indústria brasileira de computadores: perspectiva até os anos 1990*. Rio de Janeiro: Campus; Impes/Ipea, 1987.

TUNES, R. Uma abordagem crítica da inovação e do conhecimento na geografia do capitalismo contemporâneo. In: OLIVEIRA, Floriano G.; OLIVEIRA, Leandro D.; TUNES, R.; PESSANHA, R. M. (org.). *Espaço e economia: geografia econômica e a economia política*. Rio de Janeiro: Consequência, 2019. p. 135-162.

UBERLÂNDIA. *Arquivo Público Municipal*. Uberlândia, 1930. Arquivo da Prefeitura Municipal.

UBERLÂNDIA. *Arquivo Público Municipal*. Uberlândia, 1940. Arquivo da Prefeitura Municipal.

UBERLÂNDIA. Lei Complementar nº 629, de 7 de dezembro de 2017. Institui no âmbito do Município o Programa Inova Uberlândia, cria o Polo Tecnológico Sul, revoga a Lei complementar nº 588 de 25 de junho de 2014 e suas alterações, e as Leis nº 8.874 de 7 de dezembro de 2004, e 11.081, de 14 de março de 2012, e dá outras providências. *Diário Oficial do Município*, Uberlândia, 7 dez. 2017. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/wp-content/uploads/2019/06/5272.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2019.

UBERLÂNDIA. Prefeitura Municipal. *Dados Geoeconômicos de Uberlândia*. 2018. Disponível em: http://www.uberlandia.mg.gov.br/uploads/cms_b_arquivos/22257.pdf. Acesso em: 11 ago. 2019.

UBERLÂNDIA. Secretaria Municipal de Planejamento Urbano. *Banco de Dados Integrados*. Ano 2006. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/prefeitura/secretarias/planejamento-urbano/banco-de-dados-integrados/>. Acesso em: 23 fev. 2019.

UBERLÂNDIA. Ano 2018. Disponível em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/prefeitura/secretarias/planejamento-urbano/banco-de-dados-integrados/>. Acesso em: 19 ago. 2019.

UEDA, V. *Inovação tecnológica e espaço urbano: a implantação da Companhia Telefônica Melhoramento e Resistência em Pelotas/RS*. 1998. 152 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

VALEC. *A Ferrovia Norte-Sul*. 2019. Disponível em: <http://www.valec.gov.br/ferrovias/ferrovia-norte-sul/a-ferrovia-norte-sul>. Acesso em: 12 jun. 2019.

VIANNA, G. *Privatização das telecomunicações*. Rio de Janeiro: Notrya. 1993.

VILAS-BOAS, S. *Doutor desafio*. Barueri: Minha Editora, 2011. 207 p.

VLI. *Corredores logísticos: corredor Centro-Norte*. 2019. Disponível em: <http://www.vli-logistica.com.br/conheca-a-vli/corredores-logisticos/corredor-centro-norte/>. Acesso em: 7 jun. 2019.

VON THÜNEN, J. H. *The isolated state*. Oxford: Pergamon Press, 1966.

WEBER, A. Theory of the location of industries. In: FRIEDRICH, C. J. (Ed.). *Alfred Weber's theory of the location of industries*. Chicago: The University of Chicago Press, 1929. 306 p.

WILLAMSON, O. Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American Economic Review*, [S.l.], v. 63, n. 2, p. 316-25, maio 1973.

WILLAMSON, O. The modern Corporation: origins, evolution, attributes. *Journal of Economic Literature*, [S.l.], v. 19, n. 4, p. 1537-1568, dez. 1981.

WILLAMSON, O. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. [S.l.]: The Free Press, 1985.

WILLAMSON, O. Economic organization: the case for candor. *Academy of Management Review*, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 48-57, 1996.

Tipologia: Linux Libertine e Roboto
Data de publicação:

“Com uma pesquisa muito bem fundamentada, baseada em rigoroso trabalho de mapeamento e riqueza de fontes – muitas das quais de difícil acesso –, este livro de Fernando Fernandes de Oliveira compreende uma instigante geografia das corporações ao revelar o modo como essas empresas influenciam os processos de reorganização dos espaços. Ele constitui, sem dúvida, uma contribuição efetiva e renovada ao campo da Geografia Econômica. Como muito bem sublinhado pelo autor, o livro se soma aos esforços que visam conferir inteligibilidade para as tramas espaciais da grande corporação, assim compreendida como objeto de apreciação da Geografia.

Mediante erudição e habilidade marcantes, o cuidado de Fernando, ao analisar o processo de formação do Grupo Algar, é acompanhado por um criterioso trabalho de fundamentação teórica que permitiu ao autor evidenciar uma interessante e esclarecedora tríade envolvendo corporação, rede e poder.”

Trecho do prefácio de Denis Castilho (IESA/UFG)

EDUFU

ABEU
Associação Brasileira
das Editoras Universitárias

