

ARRANJOS ESTRATÉGICOS TERRITORIAIS E REDES DE PODER NO CIRCUITO ESPACIAL LEITEIRO: O EXEMPLO DA PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S.A.

Strategic territorial arrangements and power networks in the dairy circuit: the example of Perdigão Agroindustrial S.A.

Rhalf Magalhães Bragaⁱ

Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro

Resumo

Desde os anos 1990 a economia brasileira e o setor lácteo em especial vêm passando por intensas transformações. A abertura comercial promoveu a reorganização de vários segmentos. No campo teórico há um debate recente sobre arranjos produtivos, redes e alianças estratégicas nos mais diversos territórios. Um aspecto relevante é o fato de haver competição e cooperação entre empresas rivais, compartilhamento tecnológico e associação para diminuição de riscos. O Estado é chamado a intervir por meio de linhas de financiamento, difusão de tecnologias, regulação específica, fiscalização e proteção contra os abusos do protecionismo externo. Esta dinâmica engendra um ordenamento territorial calcado na seletividade espacial de lugares, cuja produção precisa se enquadrar nos moldes exigidos pelas empresas e pelo mercado. O objetivo deste artigo é revelar e analisar a inserção da Perdigão Agroindustrial S.A. no circuito espacial leiteiro brasileiro, seus arranjos estratégicos territoriais e redes de poder, tendo em vista as recentes fusões e aquisições (Batávia, Parmalat Brasil e Sadia). Defendemos que a Perdigão organiza uma rede ao mesmo tempo vertical e horizontal e uma rede de poder difusa e auto-regulada. A integração entre os circuitos leite e carne e o crescimento das exportações de lácteos, adquirindo ares de *commodity* nos últimos anos, permite a aquisição de vantagens competitivas.

Palavras-chave: Arranjos Estratégicos Territoriais; Redes de Poder; Circuito Espacial Leiteiro; Perdigão Agroindustrial S.A..

Abstract

Since 1990's Brazilian economy and milk sector have been changing. Commercial open provided the reorganization of many areas. On theory, exists a recent debate about productive arrangements, networks and strategic alliances in many territories. An important aspect is the fact that it has competition and cooperation between rival companies, technological share and association to reduce risks. The government is called to act giving financial lines, technology diffusion, specific regulation, supervision and protection against international protectionism. This dynamic engenders a territorial planning based on selection of places whose production must be the one required by companies and market. The purpose of this article is to show and analyze the action of Perdigão Agroindustrial S.A. in spatial circuit of milk production, its territorial strategic arrangements and power networks, considering recent acquisitions of Batávia, Parmalat of Brazil and Sadia. We say that Perdigão organizes a power network that is simultaneously vertical and horizontal and a diffuse self-regulated power network. The union between meat and milk sectors and development of exports (commodities) in recent years provide the acquisition of competitive advantages.

Keywords: Territorial Strategic Arrangements; Power Networks; Spatial Circuit of Milk Production; Perdigão Agroindustrial S.A.

INTRODUÇÃO

Concordamos com Martin (1996) ao destacar a crise de velhos posicionamentos em Geografia Econômica incapazes de explicar a realidade atual, e a defesa de um pluralismo teórico da disciplina. Nos últimos anos nota-se, especialmente no Brasil, uma valorização de conceitos e paradigmas como arranjos produtivos locais (APLs), competitividade, cooperação, eficiência, inovação, redes, termos

de alguma forma relacionados à experiência de empresas como a Benetton na Terceira Itália e os arranjos tecnológicos em informação no Vale do Silício nos Estados Unidos.

Diversas instituições públicas e privadas de fomento às atividades econômicas como o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), EMBRAPA Gado de Leite, Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entre outras, vêm promovendo ações ligadas ao incremento da competitividade das empresas via arranjos produtivos locais.

O leite é um dos alimentos mais importantes e constitui-se em rica fonte de proteínas, aminoácidos, ácidos graxos e cálcio. Segundo a EMBRAPA Leite, o consumo no

Brasil ainda é baixo (em torno de 130 litros por habitante por ano), pois o Ministério da Saúde recomenda um consumo médio de 200 litros por habitante por ano ou no mínimo 146 litros/ano (175 litros/ano segundo a Organização Mundial de Saúde). O país é o sexto maior produtor de leite do mundo, apesar da baixa produtividade (ver Quadros 1 e 2).

PAÍSES/REGIÕES	MIL TONELADAS
União Europeia (27)	134.300
Estados Unidos	85.366
Índia	45.140
China	38.630
Rússia	32.830
Brasil	30.335
Nova Zelândia	16.350

Quadro 1 - Produção mundial de leite fluido (mil ton.) em países selecionados - 2009 (*).

(*) projeção

Fonte: <http://www.milkpoint.com.br>

PAÍSES/REGIÕES	TONELADA POR CABEÇA
Estados Unidos	9.39
Japão	9.26
Canadá	8.42
União Europeia (27)	5.61
Austrália	5.44
Argentina	4.84
China	4.00
Nova Zelândia	3.75
Ucrânia	3.74
Rússia	3.38
Brasil	1.78

Quadro 2 - Produtividade por vaca (ton/cabeça) em países/regiões selecionados - 2009 (*).

(*) projeção

Fonte: <http://www.milkpoint.com.br>

Segundo dados da EMBRAPA Leite, a produção brasileira em 1980 era de 11.956 milhões de litros, 16.513 mil vacas ordenhadas e uma produtividade de 724 litros/vaca/ano. Em 2005, a produção chegou a quase 25.000 milhões de litros, 20.820 mil vacas ordenhadas

e produtividade de 1.201 litros/vaca/ano. A produção cresceu em média 4% ao ano na última década. De 1976 a 2000 a produtividade cresceu a uma taxa de 2,6% ao ano. De 1995 a 2005 a produção média (litros/produzidor) aumentou 92% (GOMES, 2006). Em 2003, o

Valor Bruto da Produção Agropecuária (VBPA) ficou em R\$ 99 bilhões, dos quais R\$ 56,7 bilhões de produtos pecuários e R\$ 9,7 bilhões do leite, superando produtos tradicionais como café e laranja

Desde 1990 vêm ocorrendo diversas e intensas mudanças no agronegócio leiteiro no Brasil em função da desregulamentação do setor e o fim do Conselho Interministerial de Preços (CIP). Entre as principais mudanças estão a liberalização dos preços, a abertura comercial e a constituição do MERCOSUL em 1991 (FIGUEIRA & BELIK, 1999). A partir de

2000 o Brasil passou a ser exportador de produtos lácteos, cresceu o intercâmbio com os países do MERCOSUL e a balança comercial tornou-se favorável a partir de 2004.

A edição da revista *Agroanalysis* da Fundação Getúlio Vargas de junho de 1998 já mostrava a expansão da pecuária leiteira pelo Centro-Oeste do país, sobretudo Goiás, hoje o terceiro estado produtor (ver Quadro 3). O trabalho de Hostiou, Veiga e Tourrand (2006) mostra a expansão de sistemas de produção leiteiros na frente de colonização da Transamazônica no estado do Pará, processo

UNIDADE DA FEDERAÇÃO	MIL LITROS
Minas Gerais	7.657.305
Rio Grande do Sul	3.314.573
Goiás	2.873.541
Paraná	2.827.931
Santa Catarina	2.125.856
São Paulo	1.579.742
Bahia	952.414
Pernambuco	725.786
Rondônia	723.108
Mato Grosso	656.558
Brasil	27.579.383

Quadro 3 - Produção de leite (mil litros) no Brasil e por Unidade da Federação - 2008.

Fonte: IBGE. Pesquisa Pecuária Municipal 2008.

este que vem ocorrendo desde os anos 1970.

No norte destaca-se também o estado de Rondônia, com produção superior ao estado do Pará e já conta com uma fábrica da Parmalat no município de Ouro Preto D'Oeste. Minas Gerais, apesar de ser o estado com maior produção e um pólo de difusão de inovações (a EMBRAPA Gado de Leite está sediada em Juiz de Fora), ainda sofre com problemas de gestão competitiva na atividade leiteira (FASSIO *et al*, 2005). O estado do Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de leite e se destaca pela qualidade. Um dos principais produtos

da Parmalat Brasil (Leite Natura Premium) é envasado na unidade de Carazinho e o estado, pela isenção do ICMS e boa infra-estrutura logística, consegue colocar no mercado paulista leite em pó com preços competitivos e gerar alta lucratividade (MARTINS & ARAÚJO, 2004).

Consideramos relevante desenvolver um estudo em escala nacional tendo em vista o reduzido número de trabalhos nesta linha. Tal perspectiva vai ao encontro dos postulados de Corrêa (1997, p. 314) sobre a falta de estudos empíricos em escala nacional sobre a atuação

de corporações multinacionais. Este artigo justifica-se também na medida em que vêm ocorrendo rápidas e intensas mudanças no agro nacional e novas formas de articulação entre as empresas e setores produtivos.

O objetivo deste artigo é revelar e analisar a inserção da Perdigão Agroindustrial S.A. no circuito espacial leiteiro brasileiro, seus arranjos estratégicos territoriais e redes de poder, tendo em vista as recentes fusões e aquisições (Batávia, Parmalat Brasil e Sadia). A Perdigão organiza uma rede ao mesmo tempo vertical e horizontal e uma rede de poder difusa e auto-regulada. Assim sendo, o mesmo está dividido em três partes. Na primeira há uma discussão teórica sobre redes corporativas e arranjos estratégicos territoriais, relacionando contribuições valiosas das áreas da Geografia, Administração, Economia e Engenharia de Produção. A segunda seção contextualiza o circuito espacial leiteiro no Brasil e a terceira parte trata especificamente do caso Perdigão.

AS REDES CORPORATIVAS E OS ARRANJOS ESTRATÉGICOS TERRITORIAIS

Segundo Visconti (2001), o novo paradigma tecnoeconômico perpassa as tecnologias de informação, programas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), aceleração no ritmo das inovações, flexibilização dos sistemas produtivos, intensificação da cooperação tecnológica e associação maior entre ciência moderna e tecnologia.

Um autor importante em estudos de Economia e Administração que trata de competitividade, estratégia e eficiência é Michael Porter. Figueira & Belik (1999), por exemplo, aplicaram os pressupostos de Porter

sobre a concorrência no elo industrial do setor leiteiro nacional. As forças que governam a competição em um setor são: a) ameaça de novos entrantes; b) poder de negociação dos clientes; c) ameaça de produtos ou serviços substitutos; d) poder de negociação dos fornecedores; e) intensidade da rivalidade (PORTER, 1999, p. 28).

Dall'Acqua (2003) estudou alguns polos tecnológicos na Amazônia à luz da competitividade de Porter e Castells. A autora destaca que as causas das transformações em curso no mundo estão na inovação (do tipo shumpeteriano, o "fato novo") e na informação e conhecimento gerando tecnologias. Calcada no pensamento de Castells sobre a sociedade em rede e o informacionalismo, a autora seleciona 4 fontes da competitividade na economia global: a) a capacidade tecnológica; b) acesso a um grande mercado afluyente integrado; c) diferencial entre os custos de produção no local da produção e os preços do mercado de destino; d) capacidade política das instituições nacionais e supranacionais para impulsionar a estratégia de crescimento dos países ou regiões sob sua jurisdição. No pensamento de Porter a autora trabalha com a competitividade como inovação, busca de diferenças estratégicas e de vínculos mais estreitos com compradores, fornecedores e outras instituições.

Em geral o termo competitividade significa manter e ampliar a participação de uma empresa no mercado de forma contínua. O estudo da competitividade inclui, entre outros fatores, os custos, a lucratividade e escala de produção da atividade. Para Porter (1999, p. 8), "a estrutura e a evolução dos setores e as maneiras como as empresas conquistam e sustentam a vantagem

competitiva nas respectivas áreas de atuação é o cerne da competição". Para atingir a competitividade, a Administração vem utilizando o conceito de estratégia, herdado da esfera militar (SOUZA & BALDIN, 2005). Para estes autores a estratégia é importante na busca por formas eficazes de interagir com o ambiente externo e garantir a realização dos objetivos das empresas. Isso é ainda mais premente no caso das cooperativas, pois aumenta o poder de barganha, há transferência de conhecimentos e aumento na geração de valor. "O lema da estratégia competitiva é ser diferente" (PORTER, 1999, p. 52). "Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades" (PORTER, 1999, p. 63).

Cada vez mais percebemos um uso corporativo e competitivo do território onde as empresas disputam recursos territoriais. Tal dinâmica cria uma hierarquia entre os lugares. "Desse ponto de vista, cada lugar, como cada região, deve ser considerado um verdadeiro tecido no qual as condições locais de infraestrutura, recursos humanos, fiscalidade, organização sindical, força reivindicatória afastam ou atraem atividades em dado momento" (SANTOS & SILVEIRA, 2002, p. 297).

O trabalho de Tavares & Macedo-Soares (2003) mostra que entre as 230 empresas líderes no país, a grande maioria (69%) estabelece alianças e/ou redes estratégicas (33%). A aliança é definida como qualquer forma de parceria entre empresas que envolva compartilhamento de destinos comuns de forma a trazer benefícios para todos os envolvidos (TAVARES & MACEDO-SOARES, 2003, p. 295). A aliança é estratégica quando está de acordo com o núcleo dos negócios da

empresa que o pratica, otimizando seu desempenho e aumentando a sua vantagem competitiva, ao possibilitar a transferência de conhecimentos e criação de valor (TAVARES & MACEDO-SOARES, 2003, p. 295). As redes estratégicas são alianças multilaterais de três ou mais empresas.

O objetivo das redes é semelhante ao das próprias alianças que as constituem, ou seja, busca de recursos e competências complementares que aumentem a eficiência e a competitividade e gerem valor para todos os envolvidos, não importando o tamanho ou papel da empresa dentro do segmento industrial (TAVARES & MACEDO-SOARES, 2003, p. 296).

Peci (1999) ressalta que a mudança no mundo dos negócios está ligada às redes organizacionais horizontais, com foco na descentralização, crescente personalização das tarefas e produtos, parcerias estratégicas entre empresas, com o objetivo de alcançar a eficiência coletiva. Segundo a autora, a teoria das redes marca um avanço na teoria dos sistemas, pois concede maior ênfase às relações entre os atores.

Castells (2003) afirma que as redes são componentes fundamentais das organizações e que uma empresa horizontal possui os seguintes atributos: a) organização em torno do processo e não da tarefa; b) hierarquia horizontal (redes de empresas e de cooperação tecnológica); c) gerenciamento em equipe; d) desempenho medido pela satisfação do cliente. Visconti (2001, p. 333-37) também destaca a importância das redes de firmas e estabelece uma taxonomia: redes de desenvolvimento tecnológico, redes de montagem modular, redes de produtos

complexos e redes de subcontratação.

No âmbito da Geografia Econômica há um forte paradigma sobre o conceito de rede. Para Benko & Lipietz (1994, p. 249-50), a rede é uma forma de organização interempresas cuja governança foi definida para além do mercado e esta abordagem amplia as potencialidades espaciais dos novos “objetos” tomados em consideração. Dias (2001, p. 148) afirma que fluxos de todo o tipo (das mercadorias às informações) pressupõem a existência das redes. A autora distingue dois tipos de rede no Brasil: redes da ordem (grandes corporações) e redes da desordem (trabalho em escala local). Em outro estudo da autora há a distinção entre a “lógica das redes” (atores hegemônicos) e a “lógica dos territórios” (arenas do mercado e das pessoas). E acrescenta: “Parece essencial conhecer suas ações, identificando as estratégias dos agentes e a maneira como as redes são desenhadas e administradas” (DIAS, 2004, p. 168).

Segundo Moreira (2007), a rede implica um espaço móvel e integrado, fluido e liso, com densidade variável em função da rapidez dos fluxos e das trocas. A mobilidade é a marca fundamental e desde os anos 1970 nos deparamos com a rede organizando o espaço:

Nos anos 1970 já não se pode mais desconhecer a relação em rede, que então surge, articula os diferentes lugares e age como a forma nova de organização geográfica das sociedades, montando a arquitetura das conexões que dão suporte às relações avançadas da produção e do mercado (MOREIRA, 2007, p. 57).

Santos & Silveira (2002, p. 298) destacam a atuação em rede das empresas: “O fato de atualmente a atividade corporativa se realizar

por intermédio de empresas-rede acaba por influenciar a totalidade ou partes significativas do território, por meio das redes de infra-estruturas e de informação e comunicação”.

Nesta pesquisa adotamos a perspectiva das redes corporativas com relação ao agronegócio, ou seja, da organização corporativa em rede. Esta reflete a busca de flexibilidade pelas firmas através de estratégias competitivas, como a terceirização de atividades, interações sistemáticas com fornecedores (produtores agrícolas), distribuidores e clientes e estabelecimento de alianças com empresas concorrentes (MAZZALI, 2000, p. 151). Há uma relação direta entre arranjos estratégicos e redes: “No enfoque das 'redes', é essencial examinar a influência dos vários tipos de arranjos entre empresas, no centro dos quais estão inúmeras possibilidades de combinação de recursos, atividades e agentes” (MAZZALI, 2000, p. 156).

MAZZALI (2000) distingue dois tipos de redes: verticais e horizontais. As primeiras dizem respeito à gestão das operações por uma empresa pivô e à especialização dos agentes. As segundas estão relacionadas à cooperação entre firmas concorrentes para expansão dos campos de atuação e objetivando garantir a apropriação dos resultados dos esforços de inovação, além do aumento de capital e diminuição de riscos. Defendemos a hipótese de que a Perdigão organiza uma rede vertical e horizontal, ao mesmo tempo competitiva, cooperativa e concentradora de mercado na busca por eficiência.

Uma abordagem teórica integradora que incorporamos é a perspectiva das redes

de poder de Paulillo (2000). Ao estudar o circuito citrícola brasileiro, o autor desenvolveu um esquema que considera os conceitos trabalhados até aqui, como competitividade, cooperação, alianças estratégicas, redes. O diferencial está na incorporação da esfera política. Os territórios produtivos funcionam com alianças entre os agentes econômicos e entre diversas instituições, públicas ou não. O território é um campo de interesses onde estão em jogo recursos de poder. Para Paulillo (2000, p. 4), a rede de poder é considerada como “um modelo teórico de porte médio, que permite pensar as transformações dos modos de governança das sociedades ocidentais (avançados ou antigos), seus setores econômicos e organizações, e, especialmente, sua complexidade e diversidade”.

Entendemos o poder como a “capacidade de uma organização para controlar os recursos que lhe são necessários, mas que também são necessários a outras organizações” (TAYLOR & THRIFT, 1982, p. 1604 apud SANTOS & SILVEIRA, 2002, p. 295).

As redes de poder possuem as seguintes características (PAULILLO, 2000, p. 9): 1) características dos membros: 1.1) conhecimento/informação; 1.2) legitimidade; 1.3) habilidade direta para mudanças e busca de outros incentivos estruturais; 1.4) habilidade indireta (contextual) para mudanças e busca de outros incentivos estruturais; 1.5) reputação. 2) características das conexões: 2.1) centralidade das operações; 2.2) densidade institucional (intensidade da interação); 2.3) regras de interação; 2.4) grau de envolvimento ou capacidade de inserção.

Paulillo (2000, p. 11) estabelece duas

tipologias para as redes de poder. A primeira distingue entre comunidade política e redes difusas ou temáticas. A comunidade política é mais estável, freqüente, com interesses econômicos e/ou profissionais. A rede difusa ou temática é instável, com flutuação significativa, com vários interesses e participantes. Nas palavras de Paulillo (2000, p. 10), a rede difusa está em formação, não apresenta representações coletivas definidas e os interesses compartilhados referem-se a um assunto particular. As marcas principais deste tipo de rede são a instabilidade e a falta de continuidade das relações de poder. A segunda diferenciação estabelecida é entre auto-regulação (arranjos empresariais e participação limitada do Estado) e heterorregulação (arranjos empresariais e forte articulação com agências governamentais) (PAULILLO, 2000, p. 16).

Com base em Figueiredo & Paulillo (2005), propomos a tese de que a inserção da Perdigão no agronegócio leiteiro ocorre em função de uma rede de poder difusa e auto-regulada, com articulações limitadas entre os agentes econômicos e sobretudo com relação ao Estado. A atuação do governo vem ocorrendo de forma pontual (medidas anti-dumping, programas para melhoria na qualidade do leite a absorção da produção) e contingencial (exemplo da CPI do Leite em 2004 sobre o caso Parmalat). Talvez em função da pulverização das instituições de representação do setor (CNA, Leite Brasil, OCB, CBCL, etc.) não haja ainda uma política nacional neste segmento.

Contudo, a articulação com o circuito carne (bovina, avícola e suína) via Perdigão, o crescimento das exportações de leite e derivados e a recém criada Comissão

Nacional da Pecuária Gado de Leite (CNPGL) configura um novo cenário para arranjos estratégicos entre os setores público e privado¹.

Sustentamos, em princípio, que os arranjos e alianças estratégicas definem uma rede de poder difusa e auto-regulada, ao mesmo tempo competitiva e cooperativa, vertical e horizontal.

PANORAMA ATUAL DO CIRCUITO ESPACIAL LEITEIRO NO BRASIL

O circuito espacial de produção² do leite no Brasil envolve os seguintes segmentos (RUFINO, s/d; FIGUEIRA & BELIK, 1999): produtores rurais, empresas multinacionais, empresas nacionais, cooperativas regionais, pequenos laticínios, negociantes sem fábrica, distribuição e varejo, o consumidor e as instituições governamentais. A consequência do circuito espacial de produção é a formação dos chamados “círculos de cooperação” (SANTOS & SILVEIRA, 2002, p. 143), ou seja, arranjos produtivos estratégicos territoriais.

O grande problema relacionado aos produtores rurais é elevar o preço do leite. Mesmo aqueles mais bem equipados só conseguem lucros pela venda em escala. Apesar dos reduzidos retornos financeiros, a maioria dos produtores persiste na atividade leiteira por ter um “lucro mínimo garantido”.

Os pequenos laticínios são muitas vezes tanques de expansão ou resfriamento comunitários, fiscalizados ou não, e com mercados locais. Os negociantes sem fábrica são empresas que trabalham com matéria-prima importada de origem diversa com preços bastante competitivos. Binsztok (2000) destaca também o setor de “currais clandestinos” que agem sem fiscalização na

periferia de regiões metropolitanas.

Os centros de distribuição, na maioria dos casos, são controlados pelas empresas multinacionais. O varejo cada vez mais aumenta o seu poder de barganha em função do advento das grandes redes de supermercados, do volume e qualidade exigidos. Os consumidores se tornaram mais exigentes em qualidade (produtos mais nutritivos e saudáveis) e bom preço, além de extremamente vulneráveis a eventuais problemas dos fabricantes.

A esfera pública atua no sentido de fiscalização da atividade leiteira (exemplo do SIF, Serviço de Inspeção Federal), estabelecimento de normas de qualidade, sobretudo a Instrução Normativa 51 de 18/09/2002 do Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA), ligado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A instrução obriga o recebimento de leite fluido em estado de refrigeração e nunca em temperatura ambiente, pois bactérias e microorganismos se reproduzem em altas temperaturas.

O Estado fomenta a pesquisa através da EMBRAPA Leite, criada em 1977. Há projetos para o incremento do consumo, como o Programa de Incentivo à Produção e ao Consumo de Leite vinculado ao Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome, com o intuito de combater a desnutrição dos seis meses aos seis anos de idade e reforço alimentar de gestantes; Programa Nacional de Alimentação Escolar (MARTINS, 2004), Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNMQL), Pró-Leite (aquisição facilitada de tanques e equipamentos) (FIGUEIREDO & PAULILLO, 2005), medidas anti-*dumping* e contra os fortes

subsídios praticados pela União Européia e Estados Unidos.

Com a abertura do mercado brasileiro a partir de 1990 ocorreram diversas fusões e aquisições entre as empresas multinacionais e as empresas e cooperativas nacionais. Souza & Baldin (2005, p. 326) apontam as seguintes características das empresas multinacionais do setor leiteiro: “grupo composto por grandes empresas/redes particulares com capital de origem externa; possuem grande capacidade de crescimento por meio de fusões e alianças estratégicas provocando concentração de mercado”. Martinelli (2000) aponta a estratégia de barreira à entrada utilizada pelas empresas líderes.

A Leite Glória, por exemplo, desde o seu surgimento em 1960 até 2000 foi controlada pela norte-americana *Fleischmann & Royal/Nabisco*. Entre 2000 e 2001 pertenceu à *Kraft Foods International* e desde dezembro de 2001 à italiana Parmalat (BRAGA, 2006). A cooperativa paranaense Batávia se associou à argentina SanCor, uma das líderes do setor lácteo, e foi adquirida pela Parmalat em 1998. A Nestlé se uniu à cooperativa neozelandesa Fonterra formando a *Dairy Partners Americas* (DPA), adquirindo várias cooperativas regionais, como a de Barra Mansa, a maior entre as 34 cooperativas do estado do Rio de Janeiro (MADANELO, 2004).

Mesmo com a abertura comercial, há um fortalecimento das cooperativas, segundo Informe da EMBRAPA Leite de fevereiro de 2004, ano 4, nº 6. As cooperativas são responsáveis por 40% da captação formal, empregam 151.000 associados e apresentam faturamento da ordem de R\$ 5 bilhões. O estado do Rio de Janeiro é o segundo em captação de leite via cooperativas (62% do leite

produzido), perdendo apenas para o Rio Grande do Sul (74%). Segundo Salles Jr *et al* (2003, p. 12),

a fusão de cooperativas e a constituição de associações locais são os caminhos irreversíveis e necessários para que se atinja escalas competitivas com menores custos, pois a função 'Custo de Produção' deve ser encarada como um grande desafio para a sobrevivência do setor (SALLESJR *et al*, 2003, p. 12).

A crise da Parmalat permitiu que algumas empresas nacionais e cooperativas regionais (como a mineira Itambé e a gaúcha Elegê) conquistassem mercado (BRAGA, 2006; FERNANDES, 2006). Além disso é importante lembrar que a competitividade não elimina a cooperação, ou seja, mesmo as grandes empresas multinacionais como Nestlé e Parmalat incentivam a concorrência entre suas unidades e aproveitam a boa inserção de marcas regionais.

Entre as desvantagens das cooperativas regionais frente às empresas multinacionais estão os financiamentos e os níveis tecnológicos. As multinacionais contam com fontes externas de recursos e possuem ampla escala de operação, inclusive em diversos setores não-produtivos, além de contarem com incentivos governamentais. O papel da *Parmalat Finanziaria S.p.A.* com seu capital aberto e apoio de vários bancos italianos é um bom exemplo deste processo.

As cooperativas regionais enfrentam também problemas de gestão, pois o objetivo primeiro delas não é o lucro, mas a inserção igualitária de todos os cooperados. Os seus principais produtos (como o leite tipo C) são vendidos em mercados regionais (sobretudo padarias) limitados e sofrem a concorrência

das grandes redes de varejo. Além disso, muitas cooperativas ainda não se enquadraram totalmente à Normativa 51.

A líder do mercado de alimentos e derivados do leite no país é a multinacional suíça Nestlé, principal concorrente da Parmalat. A rede de produção da empresa é constituída de 37.000 fornecedores e 28 fábricas. Já durante o Império o Brasil importava farinha láctea.

A Parmalat Brasil está dividida em 4 áreas: 1) Parmalat Participações e outras *holdings* ligadas às operações na América Latina e negócios com futebol; 2) Parmalat S.A. Indústria de Alimentos, responsável pela parte operacional; 3) Batávia S.A., *joint-venture* que a Parmalat detém a maior parte do capital acionário; 4) Divisão Bakery, que fabricava biscoitos e bolos, ligada à sede italiana e aos planos estratégicos de expansão. Todas as áreas estão de algum modo relacionadas com a Parmalat Brasil Alimentos (CHAMPI JR. & BARBOSA, 2004, p. 5).

A Parmalat Alimentos possui 8 fábricas e 8 centros de distribuição. A rede de produção possui os seguintes fixos: Ouro Preto D'Oeste (RO), Santa Helena de Goiás (GO), Garanhuns (PE), Itaperuna (RJ), Araçatuba (SP), Jundiá (SP), Carazinho (RS) e Carambeí (PR). A rede de distribuição possui os seguintes fixos: Garanhuns (PE), Salvador (BA), Brasília (DF), Duque de Caxias (RJ), Jundiá (SP), Contagem (MG), Curitiba (PR) e Porto Alegre (RS). A sede administrativa está em São Paulo. A Parmalat Brasil também dispõe do Instituto Tanzi, localizado em Jundiá (SP), voltado para ações sociais e nas mesmas instalações funciona o Centro Parmalat de Aprendizagem, direcionado ao aperfeiçoamento dos seus recursos humanos. Há cooperação por meio de

convênios com a EMBRAPA Leite para análises laboratoriais da qualidade do leite e novas tecnologias e a ESALQ/USP (Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz), com sede em Piracicaba (SP), para cotações do leite. Há também alianças regionais, como a DaMatta em Minas Gerais concernente ao uso de tanques de resfriamento (BRAGA, 2006).

No final de 2003 instalou-se uma crise financeira na matriz italiana em função de falsificações de balanços financeiros, desvios de dinheiro ligados a Parmatour (empresa de turismo de Francesca, filha de Tanzi) e operações bancárias fraudulentas, sobretudo do fundo de investimentos Epicurum nas Ilhas Cayman e a falsificação de documentos do *Bank of America*. Tanzi foi preso em 27 de dezembro de 2003 e permanece ainda hoje em reclusão domiciliar. A Parmalat italiana foi sendo administrada sob intervenção judicial desde 9 de dezembro de 2003. O Brasil foi inserido na crise em 12 de dezembro de 2003, através de um comunicado da filial brasileira de que os pagamentos aos fornecedores seriam postergados. A Parmalat Brasil pediu concordata em 28 de janeiro de 2004, um mês após a matriz italiana. Também houve intervenção judicial na Parmalat Brasil a partir de 19 de janeiro de 2004 tendo em vista a iniciativa judicial do Banco Sumitomo.

A Parmalat Alimentos reconhece uma dívida de R\$ 850 milhões – R\$ 150 milhões de 10.400 credores operacionais ou fornecedores e R\$ 700 milhões de 100 credores financeiros, tanto estabelecimentos bancários como detentores de títulos – e R\$ 1,5 bilhão é a dívida reconhecida pela *holding* Parmalat Participações com credores financeiros. No caso da empresa Glória em Itaperuna (RJ), a intervenção judicial para o pagamento dos

credores ocorreu através da formação de um colegiado interventor, com representantes das cooperativas envolvidas, dos governos estadual e municipal e da justiça. A intervenção vigorou de fevereiro a agosto de 2004, até o pagamento da dívida ser concluído (BRAGA, 2006, p. 95).

Segundo pesquisa realizada pela Leite Brasil, CNA/Decon, OCB/CBCL e EMBRAPA Leite, a Parmalat em 2002 (antes, portanto, da crise financeira) estava em segundo lugar entre as maiores empresas de laticínios do Brasil naquele ano. A sua recepção de leite era de 751.921 mil litros, proveniente de 9.996 produtores com produção média diária de 206 litros por produtor. Em primeiro lugar estava a Nestlé, com recepção de leite de 1.489.029 mil litros no ano citado, proveniente de 7.192 produtores com produção média diária de 567 litros por produtor. A comparação entre as duas maiores empresas de laticínios do país – Nestlé e Parmalat – revela a maior produtividade da primeira, além de um alcance espacial maior.

A mesma pesquisa realizada no final de 2004 – após a crise – aponta uma queda da Parmalat para o quarto lugar entre as maiores empresas de laticínios, com recepção no ano de 406.688 mil litros (117.944 mil litros de terceiros), 4.566 produtores e produção média diária de 173 litros por produtor. O terceiro lugar coube a Elegê, o segundo a Itambé e o primeiro a Nestlé, que, ao contrário da Parmalat, aumentou sua produção: recepção de leite no ano de 1.509.067 mil litros (372.740 mil litros de terceiros), 6.112 produtores (eram 7.163 em 2003) com produção média diária de 508 litros por produtor (era de 574 litros por produtor em 2003). Esses últimos dados apontam para o fortalecimento de marcas

regionais como a gaúcha Elegê e a mineira Itambé.

Em 26 de maio de 2006 a Parmalat Brasil foi vendida para um consórcio latino-americano (LAEP – *Latin American Equity Partners*) e a brasileira Perdigão, que desde 2000 vem investindo no mercado de lácteos (FERREIRA, 2006). Os novos controladores arcaram com um passivo de R\$ 1 bilhão e um aporte imediato de recursos no valor de R\$ 20 milhões. A maior parte da Parmalat Alimentos ficou com o consórcio LAEP. Inicialmente à Perdigão coube o controle da Batávia, uma fábrica de biscoitos em Jundiaí (SP) e uma fábrica de leite em Garanhuns (PE).

O LAEP, experiente em adquirir empresas em crise, administra fundos cujo patrimônio atinge R\$ 300 milhões. Seus proprietários – Marcus Alberto Elias e Eduardo Aguinaga de Moraes – atuam desde 1990 em empresas como Unidas Rent a Car (locação de carros), GDC Alimentos (Gomes da Costa, processadora de sardinha e atum em lata), Camil Alimentos (processadora de grãos), TendTudo (materiais de construção) e Eurocash, grande atacadista sediada em Varsóvia (Polônia). Para eles o setor leiteiro brasileiro é muito promissor e digno de investimentos. A Parmalat Brasil, apesar da crise, mantém uma boa estrutura e uma marca de respeito, segundo o LAEP. O projeto é liderar o mercado leiteiro brasileiro. Entre as principais diretrizes estão mudanças pequenas no quadro diretivo e remuneração de acordo com plano de metas (FERREIRA, 2006).

De acordo com reportagem do Valor Online de 28/08/2007, o grupo de investimentos LAEP já se prepara para abrir o seu capital para o mercado de ações em Luxemburgo por meio da *holding* BDR

(*Brazilian Depositary Receipts*) com sede em Bermudas. Tal empresa detém 99,9% da Lácteos do Brasil, que, por sua vez, controla 98,56% da Parmalat Brasil. A Parmalat Participações conta com 1,2% e os outros 0,3% dos papéis está pulverizado pelo mercado. O LAEP criou ainda uma empresa chamada Integralat para integração do circuito produtivo do leite e inovações tecnológicas, melhoramento genético das matrizes, difusão da ordenha mecânica e incremento no manejo da produção leiteira do grupo. A Integralat já forneceu 100 novilhas da raça Girolando para produtores de Itaperuna (RJ) e o pagamento será com a produção (MILKPOINT/O GLOBO, 31/08/2007).

A Parmalat mundial encerrou 2006 com lucro de US\$ 255,8 milhões e uma receita líquida de E\$ 3,84 bilhões. Os resultados foram expressivos considerando o desempenho das unidades industriais pelo mundo e os acordos na Justiça (MILKPOINT/ESTADO DE SÃO PAULO, 22/03/2007). A Perdigão registrou crescimento de 230,2% na receita no mercado interno com 19,4% de participação de produtos lácteos no primeiro semestre de 2007. Neste período o faturamento alcançou R\$ 2 bilhões (crescimento de 35,4%) e houve aumento no volume de vendas, somando 548,5 mil toneladas (crescimento de 31,5%) (MILKPOINT, 27/07/2007). De acordo com uma pesquisa do jornal Valor Econômico sobre as 1.000 maiores empresas alimentícias em 2006, no setor lácteo se destaca a Perdigão em 50º lugar, com receita líquida de R\$ 4.556,8 milhões e lucro líquido de R\$ 109 milhões. A Kraft Foods ficou em 128º com receita líquida de R\$ 1.856,3 milhões e lucro líquido de R\$ 82,3 milhões. As cooperativas regionais também registraram bom desempenho. A Itambé ficou

em 185º com receita líquida de R\$ 1.233,8 milhões e lucro líquido de R\$ 10 milhões. A Batávia ficou em 432º com receita líquida de R\$ 529 milhões e lucro líquido de R\$ 23,9 milhões.

Atualmente o consórcio LAEP vem enfrentando problemas financeiros. A fábrica de Carazinho (RS), a maior das plantas, já foi vendida para a Nestlé. Os negócios em Poços de Caldas (MG) foram repassados para a Laticínios Morrinhos. Restam ao LAEP cinco unidades: Votuporanga e Guaratinguetá em São Paulo, Santa Helena de Goiás (GO), Itaperuna (RJ) e Governador Valadares (MG) (MILKPOINT, 18/01/2010). Há notícias recentes de atrasos em pagamentos a produtores de Itaperuna e Santa Helena de Goiás (MILKPOINT, 21/01/2010).

O CASO DA PERDIGÃO AGROINDUSTRIAL S.A.

A Perdigão é a maior empresa no ramo de agroindústrias no Brasil, já tendo superado a Sadia. A estrutura de produção conta com 46 fábricas, 59.008 funcionários, faturamento de R\$ 13,2 bilhões, exportações de R\$ 5,1 bilhões em 2008 e lucro de R\$ 54 milhões. (ver Quadro 4). Os pontos fortes da empresa são um portfólio diversificado, sobretudo no setor de lácteos, e uma estrutura de custos mais enxuta (MEYER & COSTA, 2009, p. 20-21).

A Perdigão surgiu em 1934 no município catarinense de Videira por iniciativa de gaúchos descendentes de alemães e italianos. Inicialmente trabalhava com o processamento de suínos e aos poucos foi diversificando seu portfólio para aves, bovinos, chester (tecnologia importada dos Estados Unidos em 1979) e congelados prontos. Os investimentos atuais se concentram no Centro-Oeste, sobretudo Rio Verde (GO) e Nova Mutum

SADIA				
Exportações	Faturamento	Resultado	Número de Fábricas	Funcionários
R\$ 5.6 bilhões	R\$ 12.2 bilhões	prejuízo de R\$ 2.5 bilhões	18	60.580
PERDIGÃO				
Exportações	Faturamento	Resultado	Número de Fábricas	Funcionários
R\$ 5.1 bilhões	R\$ 13.2 bilhões	lucro de R\$ 54 milhões	46	59.008
BRASIL FOODS				
Exportações	Faturamento	Resultado	Número de Fábricas	Funcionários
R\$ 10.7 bilhões	R\$ 25.4 bilhões	prejuízo de R\$ 10 bilhões	64	119.588

Quadro 4 - Perfil da Sadia, Perdigão e Brasil Foods em 2008.

Fonte: Meyer & Costa (2009, p. 20-21)

(MT), e no Nordeste, em especial Pernambuco, relativo aos laticínios da Batavo. De forma semelhante à Parmalat nos anos 1990, a Perdigão adquiriu vários frigoríficos na década de 1980 e deu origem a uma crise financeira nos anos 1990. Em 1994 a empresa deixou de pertencer à família Brandalise e passou para o controle de vários fundos de pensão (Previ, Sistel, Petros, Real Grandeza, Bradesco, FAPES/BNDES, Valia, Telos, Previ/Itaú, entre outros nacionais e estrangeiros) (ULLER, 2002). A Perdigão S/A envolve as *holdings* Perdigão Comércio e Indústria, Perdigão Agroindustrial S/A, Perdigão Avícola Rio Claro Ltda e Frigorífico Batávia.

A Perdigão conta com três complexos agroindustriais importantes: Rio Verde, Mineiros e Jataí, todos no sudoeste de Goiás. As unidades estão em uma região com alta produção de grãos e relativamente próximos aos maiores mercados consumidores nacionais. Segundo a Perdigão em site oficial, a expansão para o Centro-Oeste permitiu que as unidades fabris do sul atendessem ao mercado externo. O complexo de Rio Verde gera mais de 5.500 empregos e responde por 25% da produção de carnes da empresa. Foram

investidos R\$ 700 milhões, sendo R\$ 412 milhões da Perdigão e o restante de produtores rurais e transportadores integrados. Em Rio Verde também funciona um centro de distribuição. Em março de 2007 foi inaugurado o complexo agroindustrial de Mineiros (GO), especializado em aves (peru, frango e chester). Foram gerados 2.000 empregos diretos e 8.000 indiretos.

O centro de produção de Jataí (GO) fornece aves e ração para a Perdigão sob encomenda desde 2005 e em agosto de 2007 foi concluída a aquisição. O valor da transação foi de R\$ 28,5 milhões, incluindo a fábrica de rações, um incubatório e uma granja de matrizes. Há projetos para duplicar a capacidade de produção deste polo, chegando a um abate de 280 mil aves/dia.

Conforme Oliveira, Forte & Aragão (2007), com base em dados da KPMG de 2007, as empresas de alimentos, bebidas e fumo lideraram as Fusões e Aquisições (F&A). As F&A se inserem em um contexto de liberação econômica marcado pela desregulamentação dos mercados locais, globalização, privatizações, elevada competição internacional e acelerada mudança tecnológica.

Os mesmos autores, com base em estudo do BNDES de 1999, ressaltam as seguintes características para as F&A no setor de alimentos, bebidas e fumo: crescente poder das cadeias de produção e distribuição, saturação dos mercados dos países desenvolvidos, custos crescentes, focalização nos negócios principais da empresa e maior inserção em mercados regionais/locais.

Em 25/06/07 a Perdigão S/A e a Unilever Brasil formalizaram uma *joint-venture* e alianças estratégicas para gerir as marcas Becel e Becel ProActiv, Doriana, Claybom, Delicata e Turma da Mônica. A Perdigão espera assim entrar no mercado de alimentos saudáveis, sobretudo para o coração e adquirir tecnologia. Em contrapartida, a Perdigão disponibilizou sua estrutura de produção, vendas e distribuição (são 84.000 pontos de venda).

Em 2008 foi efetivada a aquisição da Eleva, incluindo sua fábrica em Itumbiara (GO) e os produtos da marca Elegê e a fábrica de lácteos mineira Cotochés. A estratégia é consolidar os mercados regionais.

No caso da aquisição do Frigorífico Batávia, entre 2000 e 2001 e com a compra do setor de lácteos em 2006, a pesquisa realizada por Oliveira, Forte & Aragão (2007) revelou as vantagens competitivas da Batávia e as melhorias para a Perdigão: estrutura física, marca, redução de custos (para a Perdigão), acesso à alta tecnologia no mercado de derivados de peru, aproveitamento da gestão experiente da Batávia.

Segundo a Perdigão, através de seu portal eletrônico, a Batávia possui forte presença nas regiões Sul e Sudeste e a união com a logística de distribuição da Perdigão permitirá o acesso da Batávia às regiões Norte e

Nordeste. Além da Batávia S/A Indústria de Alimentos, a Perdigão ingressa nos mercados paranaense e catarinense através das empresas CCLP (Cooperativa Central de Laticínios do Paraná) e Agromilk, detentoras de 49% da marca Batavo.

O arranjo estratégico entre Perdigão e Parmalat define um cenário de integração entre os circuitos espaciais produtivos leiteiro e corte no agronegócio brasileiro. O segmento de gado de corte é o mais importante em geração de divisas, ao lado da soja. Além disso o Brasil é o maior exportador de carne do mundo. Segundo estimativas da Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária (CNA) e do CEPEA/ESALQ/USP, o Valor Bruto da Produção Agropecuária Brasileira em 2007 ficou em R\$ 197,46 bilhões (em 2006 foi de R\$ 174,88 bilhões), dos quais R\$ 77,42 bilhões da pecuária. A carne bovina, o frango e o leite atingiram respectivamente R\$ 32,81 bilhões, R\$ 19,88 bilhões e R\$ 14,25 bilhões. Na agricultura os destaques são a soja (R\$ 28,53 bilhões), a cana-de-açúcar (R\$ 22,19 bilhões) e o milho (R\$ 16,40 bilhões) (MILKPOINT, 21/09/2007). A formação do consórcio LAEP/Perdigão revela que há um interesse em profissionalizar o circuito leiteiro nos moldes do setor de gado de corte, diversificar a produção, trocar de experiências e tecnologias, reduzir riscos e obter capitais, já que na esfera pública há restrições de crédito e juros altos.

A Sadia surgiu em 1944 com a aquisição do Frigorífico Concórdia na cidade homônima em Santa Catarina. A companhia pertencia à família gaúcha Fontana, descendente de italianos. O ex-ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Luiz Fernando Furlan é neto do fundador Attilio Fontana. Nos anos 1950 a empresa vendia seus produtos

perecíveis para os mercados de Rio de Janeiro e São Paulo por meio de avião da Panair do Brasil (futura TransBrasil) (COSTA, 2009).

Nos anos 1970 a empresa abriu o capital e começou a exportar frango congelado para o Oriente Médio. Nos anos 1990 a Sadia inaugurou filiais em Tóquio, Milão e Buenos Aires e houve a aquisição da fabricante de sobremesas Miss Daisy e da Granja Rezende, um centro de pesquisa genética e de produção de aves e suínos. Nos anos 2000 destacam-se a inauguração de uma fábrica no território russo de Kaliningrado, atuação na Bolsa de Nova York e a venda para a Perdigão, após um rombo de R\$ 2,5 bilhões em operações no mercado financeiro (COSTA, 2009).

Malvessi (2009) sustenta que na formação da BRF (Brasil Foods) a Sadia “perdeu o jogo”. Vários números apontavam que grande parte do lucro da empresa provinha de operações financeiras e o endividamento a curto prazo era o dobro do normal do setor (26%).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Carvalho e Moruzzi (2009), o ano de 2009 foi marcado pelo aumento do preço do leite em pó no exterior, crescimento do consumo nos países emergentes da Ásia e, além disso, os problemas de produção na Oceania favoreceram o incremento do mercado para países como o Brasil. A grande questão vem sendo a adaptação dos produtores à Normativa 51/2002.

A aliança entre Perdigão e Sadia através da nova empresa, BRF (Brasil Foods), está em processo de aprovação pelo CADE (Conselho de Desenvolvimento Econômico). Os desafios da nova firma são reduzir as dívidas herdadas e conciliar estratégias de gestão. O exemplo da

Perdigão Alimentos S/A é típico do uso corporativo do território, do estabelecimento de redes e alianças estratégicas em busca do incremento da competitividade.

NOTAS

¹ Geógrafo; Mestre em Geografia pela Universidade Federal Fluminense (UFF); Tutor presencial bolsista da Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro (CECIERJ); Professor do Instituto Superior de Educação da FAETEC de Santo Antônio de Pádua.

E-mail: rhalfbraga@yahoo.com.br

¹ “Em síntese, as organizações de interesses, os empresários da rede e as agências governamentais não somente competem entre si mas também desenvolvem formas de cooperação” (PAULILLO, 2000, p. 18). “Os complexos agroindustriais operam como verdadeiras redes de poder. O poder de dominação e a interdependência dos atores são os principais aspectos que determinam a dinâmica das forças sociais envolvidas para muito além das relações de compra e venda” (PAULILLO, 2000, p. 46).

² O circuito espacial de produção é definido como “as diversas etapas pelas quais passaria um produto, desde o começo do processo de produção até chegar ao consumo final” (SANTOS, 1997, p. 49). Corresponde aos fluxos materiais e imateriais que perpassam o espaço geográfico (SANTOS & SILVEIRA, 2002, p. 143-44). Consideramos o circuito espacial de produção como a espacialização da cadeia produtiva, um enriquecimento deste último conceito. Tal posicionamento também é defendido por Dall'Acqua (2003).

REFERÊNCIAS

AGROANALYSIS. *Revista de Economia Agrícola da FGV*. Instituto Brasileiro de Economia, Centro de Estudos Agrícolas, v. 18, nº 6, 62 p. p. 3-39. 15 de junho de 1998.

BENKO, Georges & LIPIETZ, Alain. (Orgs.) *As regiões ganhadoras: distritos e redes. Os novos paradigmas da Geografia Econômica*. Portugal: Celta, 1994. 275p.

BINSZTOK, Jacob. Considerações sobre a organização da produção leiteira no espaço agrário brasileiro. *Geographia (Revista do Programa de Pós-Graduação em Geografia da UFF)*, ano II, nº 4. 2000. p. 77-88.

BRAGA, Rhalf Magalhães. *Interações espaciais: o caso da empresa Glória/Parmalat em Itaperuna (RJ)*. Dissertação (Mestrado em Geografia). 127f. Niterói, Universidade Federal Fluminense, 2006.

CARVALHO, Marcelo Pereira de & MORUZZI, Marlizi Marinezi. *Reflexões sobre 2009 e perspectivas para o setor lácteo em 2010*. MILKPOINT, 23/11/2009. Disponível na Internet: www.milkpoint.com.br Acesso em 13/01/2010.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. 7 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. 698 p.

CHAMPI JR., Afonso & BARBOSA, Djalma Gonçalves. *Diário de uma crise: lições do caso Parmalat*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 150p.

CORRÊA, Roberto Lobato. Interações espaciais. In: CASTRO, Iná Elias de; GOMES, Paulo Cesar da Costa; CORRÊA, Roberto Lobato. (Orgs.) *Explorações Geográficas. Percursos no fim do século*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997. p. 279-318.

COSTA, Melina. Uma saga familiar chega ao fim. In: *Exame*. Edição 944, ano 43, n. 10, 3/6/2009. p. 26-29.

DALL'ACQUA, Clarisse Torrens Borges. *Competitividade e participação: cadeias produtivas e a definição dos espaços geoeconômico, global e local*. São Paulo: Annablume, 2003. 176p.

DIAS, Leila Christina. A importância das redes para uma nova regionalização brasileira: notas para discussão. In: LIMONAD, Ester; HAESBAERT, Rogério & MOREIRA, Ruy (Orgs.). *Brasil século XXI: por uma nova regionalização? Agentes, processos e escalas*. São Paulo: Max Limonad, 2004. 212p. p. 161-172.

_____. Redes: Emergência e Organização. In: CASTRO, Iná Elias; CORRÊA, Roberto Lobato & GOMES, Paulo Cesar Costa. (Orgs.) *Geografia: conceitos e temas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001. 352p. p. 141-62.

EMBRAPA GADO DE LEITE. *O leite em números*. Disponível na internet: <http://www.cnpqgl.embrapa.br> Acesso em 01/08/2007.

FASSIO, Levy Heleno; REIS, Ricardo Pereira; YAMAGUCHI, Luiz Carlos Takao & REIS, Antônio João. Custos e shut-down point da atividade leiteira em Minas Gerais. *Revista de Economia Rural*, Rio de Janeiro, v. 43, nº 4, p. 759-777, out/dez de 2005.

FERNANDES, Rosângela Aparecida Soares. *Mudanças na estrutura de mercado da indústria láctea e os impactos sobre seu desempenho no período 1997-2005*. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). 123f. Universidade Federal de Viçosa, 2006.

FERREIRA, Rosenildo Gomes. O leite da Perdigão? Como e por que o frigorífico catarinense se uniu ao fundo de investimentos

LAEP para comprar a Parmalat. *Istoé Dinheiro*. Junho de 2006.

FIGUEIRA, Sérgio Rangel & BELIK, Walter. Transformações no elo industrial da cadeia produtiva do leite. *Revista Cadernos de Debate*, Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da Unicamp, vol. 7, 1999, p. 31-44.

FIGUEIREDO, Jeovan de Carvalho & PAULILLO, Luiz Fernando. Gênese, modernização e reestruturação do complexo agroindustrial lácteo brasileiro. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 7, nº 2, p. 173-187, 2005.

GOMES, Sebastião Teixeira. *Fontes de crescimento da produção de leite*. Viçosa: UFV, Departamento de Economia Rural, 23/06/2006.

HOSTIOU, Nathalie; VEIGA, Jonas Bastos & TOURRAND, Jean-François. Dinâmica e evolução de sistemas familiares de produção leiteira em Uruará, frente de colonização da Amazônia brasileira. *Revista de Economia Rural*, Rio de Janeiro, v. 44, nº 2, p. 295-311, abr/jun de 2006.

IBGE. *Pesquisa Pecuária Municipal - 2008*. Disponível na internet: <http://www.sidra.ibge.gov.br> Acesso em 13/01/2010.

MADANÊLO, Daniela Helena Vieira Lima. *O Complexo Agroindustrial da Pecuária de Leite no Estado do Rio de Janeiro*. 53f. Monografia (Graduação em Geografia) – Instituto de Geociências, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2004.

MALVESSI, Oscar. Onde a Sadia perdeu o jogo ou por que a Perdigão comprou a Sadia – e não o contrário. In: *Exame*. Edição 944, ano 43, n. 10, 3/6/2009, p. 30.

MARTIN, Ron. Teoria econômica e geografia humana. In: GREGORY, Derek; MARTIN, Ron & SMITH, Graham (Orgs.). *Geografia Humana: sociedade, espaço e ciência social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996. p. 31-64.

MARTINELLI, Orlando. Características recentes da agroindústria de lácteos no Brasil. *Revista Economia e Desenvolvimento*, UFSM, nº 11, março de 2000, p. 22-46.

MARTINS, Paulo do Carmo & ARAÚJO, Paulo Fernando Cidade. Competitividade e eficiência na cadeia produtiva do leite em pó. *Revista de Economia Rural*, Rio de Janeiro, v. 42, nº 3, p. 431-449, jul./set. de 2004.

MARTINS, Marcelo Costa. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. *Revista de Política Agrícola*. Brasília, MAPA/EMBRAPA, ano XIII, nº 3, jul/ago/set de 2004, p. 38-51.

MAZZALI, Leonel. Organização “em rede”: um novo modelo de articulação das relações no setor agroindustrial. In: *O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização em rede*. São Paulo: Unesp, 2000. p. 149-163.

MEYER, Carolina & COSTA, Melina. Felizes para sempre? In: *Exame*. Edição 944, ano 43, n. 10, 3/6/2009. p. 19-24.

MILKPOINT. www.milkpoint.com.br Acesso em 13/01/2010.

MOREIRA, Ruy. Da região à rede e ao lugar: a nova realidade e o novo olhar geográfico sobre o mundo. ETC: Espaço, Tempo e Crítica. *Revista Eletrônica de Ciências Humanas e Sociais*. 1º de junho de 2007, nº 1(3), vol. 1. p. 55-70. Disponível na Internet: <http://www.uff.br/etc> Acesso em 31/07/2007.

- OLIVEIRA, Oderlene Vieira; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante & ARAGÃO, Lindenberg Araújo. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da Perdigão Agroindustrial S.A. *Revista Brasileira de Gestão em Negócios*, São Paulo, v. 9, n. 24, p. 91-108, maio/ago. 2007.
- PAULILLO, Luiz Fernando. Redes de Poder & Complexos Agroindustriais: o Território como elemento estrutural relevante. In: *Redes de Poder & Territórios Produtivos*. São Carlos: Rima/EdUFSCar, 2000. 200p. p. 3-48.
- PECI, Alketa. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. *Revista de Administração Pública*. FGV, Rio de Janeiro, 33 (6), p. 7-24, nov./dez. 1999.
- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RUFINO, José Luís dos Santos. *Avanços e questões perspectivas na cadeia produtiva do leite*. Mimeo. s/d.
- SALLES JÚNIOR, José; NOHARA, Jouliana Jordan; COLENCI JÚNIOR, Alfredo & BENINCASA, Mario. *Pecuária leiteira: transformações necessárias na cadeia produtiva*. Ribeirão Preto, 2003. p. 1-13.
- SANTOS, Milton & SILVEIRA, Maria Laura. *O Brasil: território e sociedade no início do século XXI*. 4 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SANTOS, Milton. *Metamorfoses do espaço habitado*. 5 ed. São Paulo: Hucitec, 1997.
- SOUZA, Dércio Bernardes & BALDIN, Célia. O papel das alianças estratégicas na competitividade das cooperativas de leite. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 7, n° 3, p. 324-334, 2005.
- TAVARES, Marcelo Gonçalves & MACEDO-SOARES, T. Diana L. A. Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 10, n° 19, p. 293-312, junho de 2003.
- ULLER, Reginaldo. *Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). 99f. Centro Tecnológico, UFSC, 2002.
- VISCONTI, Gabriel Rangel. Arranjos cooperativos e o novo paradigma tecnoeconômico. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 8, n° 16, p. 317-344, dezembro de 2001.