

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

Gustavo Tannus Goulart

**CAPITAL AGROINDUSTRIAL E ECONOMIA REGIONAL: ESTUDO  
SOBRE A ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA PERDIGÃO NO  
SUDOESTE DE GOIÁS E SEUS REFLEXOS**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis  
2012



Gustavo Tannus Goulart

**CAPITAL AGROINDUSTRIAL E ECONOMIA REGIONAL: ESTUDO  
SOBRE A ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA PERDIGÃO NO  
SUDOESTE DE GOIÁS E SEUS REFLEXOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em economia.

Orientador: Professor Dr. Hoyêdo Nunes Lins

Florianópolis  
2012

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Goulart, Gustavo Tannus  
CAPITAL AGROINDUSTRIAL E ECONOMIA REGIONAL: ESTUDO  
SOBRE A ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA PERDIGÃO NO  
SUDESTE DE GOIÁS E SEUS REFLEXOS [dissertação] /  
Gustavo Tannus Goulart ; orientador, Hoyêdo Nunes Lins -  
Florianópolis, SC, 2012.  
215 p. ; 21cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação  
em Economia.

Inclui referências

1. Economia. 2. Economia regional; Economia  
Industrial; Perdigão; Globalização. I. Nunes Lins,  
Hoyêdo. II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

Gustavo Tannus Goulart

**CAPITAL AGROINDUSTRIAL E ECONOMIA REGIONAL: ESTUDO SOBRE  
A ORGANIZAÇÃO PRODUTIVA DA EMPRESA PERDIGÃO NO SUDOESTE  
DE GOIÁS E SEUS REFLEXOS**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Economia e aprovada, em sua forma final, pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, ... de ... de 2012

---

Prof. Dr. Roberto Meurer

Coordenador

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Silvio Antonio Ferraz Cario  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Eva Yamila Amanda da Silva Catela  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dra. Maria do Amparo Albuquerque Aguiar  
Universidade Federal de Goiás



Dedico este trabalho ao meu pai





## **AGRADECIMENTOS**

Aos amigos Henrique, Vanessa, Ricardo, Rebbeka, Hudson e Helberte, sem os quais o meu mestrado não seria motivo de muita felicidade para toda a vida.

Ao meu orientador, professor Hoyêdo Nunes Lins, pelos ensinamentos e orientação cuidadosa.

Ao meu pai.

Aos meus colegas de trabalho Lúcio, Adriano, Jonas, Sérgio e especialmente ao Fabrício.

À Dinamar, competente profissional da Secretaria de Indústria e Comércio, pela atenção e suporte.

E à minha companheira Camila, por tudo.



## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo elucidar as razões que levaram a empresa catarinense Perdigão a instalar aquela que viria a ser sua maior planta industrial em atividade no município no sudoeste goiano de Rio Verde, bem como outras duas fábricas em município localizados na mesma microrregião, Mineiros e Jataí. Paralelamente, buscou-se analisar o funcionamento desse complexo agroindustrial trans-municipal e os impactos socioeconômicos gerados em Rio Verde. Para tanto, o trabalho envolveu pesquisa bibliográfica, contemplando o resgate histórico entre as duas partes envolvidas, a empresa Perdigão e a microrregião Sudoeste de Goiás. Posteriormente, foi realizado trabalho de campo envolvendo os municípios e diversos atores empresariais e institucionais envolvidos na cadeia produtiva em questão. Além de atender ao crescimento do consumo de seus produtos, tanto internamente como via exportações, evidenciou-se que esse movimento da empresa em direção ao Centro-Oeste guarda relação com o processo conhecido como “globalização”, com a evolução dos hábitos alimentares e com o objetivo de produzir a partir de maiores escalas, padronização e conteúdo tecnológico. Depois da instalação da empresa, Rio Verde assistiu a um expressivo crescimento populacional e dinamização de sua economia, envolvendo as atividades industriais, rurais, comerciais e de serviços. Ademais, a instalação da empresa em Rio Verde também teve efeitos negativos para o município, gerando aumento da violência, maiores riscos ligados a impactos ambientais indesejáveis, entre outros.

**Palavras-chave:** *globalização; Indústria alimentícia; Perdigão.*



## ABSTRACT

The present study aimed to elucidate the reasons behind the catarinense company Perdigão on installing what would be its biggest industrial plant in operation in the municipality of Rio Verde, in southwest of Goiás, as well as two other plants located in two other cities in the same micro-region, Mineiros and Jataí. In parallel, it was attempted to analyze the functioning of this trans-municipal agro-industrial complex, as well as the socioeconomic impacts generated in Rio Verde. Therefore, the work involved literature, contemplating the historic rescue of the two involved parts, the company Perdigão and the Southwest of Goiás. Later on, a fieldwork was performed involving the municipalities and various corporate and institutional actors involved in the production chain in question. In addition, to meeting the growing consumption of their products both domestically and through exports, it became clear that this movement toward the Midwest is related to the process known as "globalization", the evolution of eating habits and the goal of producing on larger scales, as well as the aim to increase the standardization and the technological content. After installation of the company, Rio Verde has seen a significant growth in population as the dynamism of its economy, involving industrial, rural, trading and services activities. Moreover, the installation of the company in Rio Verde also had negative effects on the city, like increasing violence, bigger risks associated to undesirable environmental impacts, among others.

**Keywords:** globalization; food industry; Perdigão.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>23</b>
1.1. <i>UMA NOTA SOBRE O DEBATE EM TORNO DAS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL NO MARCO DA GLOBALIZAÇÃO ....</i>	28
<b>2. GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL NO BRASIL: A AGROINDÚSTRIA DE CARNES DE AVES E SUÍNOS EM QUESTÃO.....</b>	<b>38</b>
2.1. <i>CARACTERÍSTICAS DA GLOBALIZAÇÃO .....</i>	39
2.2. <i>O SETOR AGROALIMENTAR NA GLOBALIZAÇÃO .....</i>	45
2.3. <i>O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E QUADRO ATUAL .....</i>	53
2.3.1. <i>Complexos Agroindustriais e o Agronegócio.....</i>	53
2.3.2. <i>A modernização agrícola .....</i>	55
2.3.3. <i>Anos 80: Reformulação de Incentivos.....</i>	60
2.3.4. <i>Anos 1990 e 2000: Internacionalização do Agronegócio Brasileiro .....</i>	62
2.4. <i>RESUMO E CONCLUSÕES.....</i>	66
<b>3. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES DE AVES E SUÍNOS E TRAJETÓRIA DAS EMPRESAS LÍDERES NO PAÍS .....</b>	<b>68</b>
3.1. <i>EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE CARNES DE AVES E SUÍNOS BRASILEIRA .....</i>	68
3.2. <i>MOVIMENTOS TECNOLÓGICOS E ESPACIAIS DAS EMPRESAS LÍDERES NO PAÍS .....</i>	80
3.2.1. <i>Introdução.....</i>	80
3.2.2. <i>Perdigão.....</i>	84
3.2.3. <i>Sadia .....</i>	95
3.3. <i>RESUMO E CONCLUSÕES .....</i>	100

## **4. FATORES DE ATRAÇÃO DE RIO VERDE: A TRAJETÓRIA AGROINDUSTRIAL DO SUDOESTE DE GOIÁS .....102**

<i>4.1. FATORES DE ATRAÇÃO</i> .....	102
<i>4.2. A CULTURA DA SOJA NO PAÍS E REFLEXOS NO CENTRO-OESTE</i> .....	106
<i>4.3. TRAJETÓRIA AGROINDUSTRIAL DO CENTRO-OESTE BRASILEIRO</i> .....	109
<i>4.4. A ECONOMIA GOIANA</i> .....	115
4.4.1. O desenvolvimento histórico de Goiás .....	117
<i>4.5. A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DO SUDOESTE DE GOIÁS</i> .....	123
<i>4.6. RESUMO E CONCLUSÕES</i> .....	128

## **5. ADENSAMENTO DO “ESPAÇO AGROINDUSTRIAL” NO SUDOESTE DE GOIÁS: A INSTALAÇÃO DA PERDIGÃO .....131**

<i>5.1. O COMPLEXO DA PERDIGÃO EM RIO VERDE</i> .....	132
<i>5.2. EMPRESAS E ATIVIDADES DE SUPORTE</i> .....	142
<i>5.3. RELAÇÃO DE INTEGRAÇÃO</i> .....	146
<i>5.4. FORMAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO</i> .....	152
<i>5.5. AS UNIDADES DE MINEIROS E JATAÍ</i> .....	155
<i>5.6. RESUMO E CONCLUSÕES</i> .....	159

## **6. IMPACTOS REGIONAIS DA INSTALAÇÃO DA PERDIGÃO .....161**

<i>6.1. EFEITOS NO ESPAÇO E NA ECONOMIA URBANA</i> .....	161
<i>6.2. EFEITOS NO CAMPO</i> .....	180
<i>6.3. EFEITOS GERAIS NA ECONOMIA DE RIO VERDE E NO SUDOESTE DE GOIÁS</i> .....	184



<i>6.4. RESUMO E CONCLUSÕES</i> .....	<i>191</i>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>193</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>198</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais Exportadores Mundiais de Alimentos em 2010 ...	47
Tabela 2: Número de transações de fusões e aquisições realizadas na economia brasileira, Totais e do setor de Alimentos, bebidas e fumo (1994-2009).....	64
Tabela 3: Abate de Aves no Brasil (mil toneladas).....	72
Tabela 4: Evolução do consumo per capita de frango no Brasil (1996, 2000 e 2010) .....	76
Tabela 5: Receita Operacional Bruta e Participação, em 2008 .....	81
Tabela 6: Market Share BRF, Perdigão e Sadia, em 2010 (em %) .....	82
Tabela 7: Área Plantada, Produção e Produtividade da Soja no país nos últimos 50 anos .....	107
Tabela 8: Produção de Soja em grãos no Brasil, por região (toneladas) .....	108
Tabela 9: Número de Tratores no Centro-Oeste Brasileiro.....	111
Tabela 10: Produção, Área Colhida e Produtividade de Milho e Soja do Centro-Oeste .....	112
Tabela 11: Participação do PIB do Centro-Oeste, por Setor de Atividade (%) .....	115
Tabela 12: Participação no PIB por Setor (1995-2009) .....	116
Tabela 13: Estrutura da Indústria de Goiás, em 2009 .....	117
Tabela 14: População do Estado de Goiás .....	120
Tabela 15: Produção, Área Colhida e Produtividade da Cultura de Arroz, em Goiás .....	122
Tabela 16: Produção de soja no Sudoeste Goiano .....	128
Tabela 17: Estrutura Fundiária das Propriedades Rurais do Sudoeste de Goiás .....	133
Tabela 18: Número de empresas prestadoras de serviço para as atividades da unidade da Perdigão em Rio Verde, por segmento .....	146
Tabela 19: Número de Integrados do CAI de Rio Verde, por sistema .....	147
Tabela 20: População de Rio Verde, do Sudoeste de Goiás, de Goiás e do Brasil.....	162
Tabela 21: Taxas Médias de Crescimento Populacional de Rio Verde, Sudoeste de Goiás, Goiás e Brasil, por período selecionado .....	162
Tabela 22: Domicílios Particulares Permanentes, da Zona Urbana do Município de Rio Verde.....	163

Tabela 23: Número de Estabelecimentos e Empregos de Serviços Ligados a Atividades Imobiliárias e Número de Condomínios Prediais - CNAE 95.....	164
Tabela 24: Estabelecimentos e Empregos Ligados a Atividades de Construção Civil.....	167
Tabela 25: Número de Estabelecimentos e Empregos Ligados a Fabricação de Componentes e Prestação de Serviços a Outras Empresas (CNAE 95).....	168
Tabela 26: Número de Estabelecimentos e Empregos de Atividades Gráficas (CNAE 95).....	169
Tabela 27: Pessoal Ocupado na Indústria de Transformação em Rio Verde (1996-2006).....	170
Tabela 28: Tamanho dos estabelecimentos de Rio Verde, por número de empregados.....	173
Tabela 29: Evolução de Estabelecimentos e de Empregos do Comércio Varejista entre 2002 e 2010 (CNAE 95).....	175
Tabela 30: Número de Estabelecimentos e Empregos do Comércio Atacadista (CNAE 95).....	177
Tabela 31: Número de Empregos e Estabelecimentos Hoteleiros, Restaurantes e Serviços de Alimentação em Geral (CNAE 95).....	178
Tabela 32: População Residente na Zona Rural de Rio Verde.....	182
Tabela 33: Número de Estabelecimentos e de Empregos em Ramos que Prestam Serviços Para Atividades Predominantemente Rurais.....	184
Tabela 34: PIB da Agropecuária, Indústria e Serviços de Rio Verde – Valor Adicionado (R\$ 2000).....	185
Tabela 35: Valores Reais Arrecadados de Impostos Municipais em Rio Verde (R\$ 2011).....	187
Tabela 36: Despesas de Capital em Rio Verde, de 1998-2010, em valores reais (R\$ 2011).....	189

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Mapa da microrregião Sudoeste de Goiás .....	25
Figura 2: Estrutura do sistema agroindustrial com detalhamento do <i>Foodservice</i> . Fonte e elaboração: CÔnsoli (2009, p. 26).....	50
Figura 3: Evolução da participação do PIB do agronegócio e de seus componentes no PIB brasileiro total. Fonte: Cepea-USP/CNA, disponíveis em <a href="http://cepea.esalq.usp.br/pib/">http://cepea.esalq.usp.br/pib/</a> . Elaborada pelo autor. ...	54
Figura 4: Produção de Frigorificados (mil toneladas). Fonte: Relatórios Anuais da Perdigão .....	86
Figura 5: Vendas da Perdigão para o Mercado Externo (R\$ milhões). Fonte: Relatórios anuais da Perdigão.....	93
Figura 6: Investimentos Próprios da Perdigão na Unidade de Rio Verde (R\$ Milhões). Fonte: Relatórios da Administração .....	137

## **LISTA DE SIGLAS**

OEDC – Organization for Economic Co-operation and Development

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

BRIICS – Brazil, Russia, India, Indonesia, China, South Africa

WTO – World Trade Organization

BRIC – Brazil, Russia, India, China

FDI – Foreign Direct Investment

MNE – Multinational Enterprise

GDP – Gross Domestic Product

CAI – Complexo Agroindustrial

PIB – Produto Interno Bruto

SNCR – Sistema Nacional de Crédito Rural

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

MERCOSUL – Mercado Comum do Sul

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LSPA – Levantamento Sistemático da Produção Agrícola

PRODOESTE – Programa de Desenvolvimento do Centro-Oeste

PLADESCO – Plano de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro-Oeste

PRODEPAN – Programa Especial de Desenvolvimento do Pantanal

POLOCENTRO – Programa de Desenvolvimento dos Cerrados

PRODECER – Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento do Cerrado

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

FBCF – Formação Bruta de Capital Fixo

FBCFsp – Formação Bruta de Capital Fixo do Setor Público

PND – Plano Nacional de Desenvolvimento

SUDECO – Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste

FCO – Fundo Constitucional do Centro-Oeste

CPAC – Centro de Pesquisa Agropecuária do Cerrado

EMGOPA – Empresa Goiana de Pesquisa Agropecuária

COMIGO – Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano

MAIC – Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio  
CPAC – Centro de Pesquisa Agropecuária do Cerrado  
BACEN – Banco Central do Brasil  
FOMENTAR – Fundo de Participação e Fomento à Industrialização do Estado de Goiás  
AGINTERP – Associação dos Granjeiros Integrados em Terminação da Perdigão Rio Verde  
AGIGO – Associação dos Granjeiros Integrados do Estado de Goiás  
APG – Associação dos Produtores de Grãos  
TJLP – Taxa de Juros de Longo Prazo  
SPL – Sistema Produtor de Leitões  
SVT – Sistema Vertical de Terminação  
FNDCT – Fundo nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos  
FESURV – Universidade de Rio Verde  
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural  
CEFET – Centro Federal de Educação Tecnológica  
SESI – Serviço Social da Indústria  
COMIVA – Cooperativa Mista Agropecuária do Vale do Araguaia  
STIARV – Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Alimentos de Rio Verde  
SECEX – Secretaria de Comércio Exterior  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio  
SEGPLAN-GO – Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, assistiu-se a um expressivo crescimento econômico e um importante movimento de urbanização de grandes contingentes populacionais localizados em países e regiões como China, Índia, Europa Oriental, África, América Latina. Esse processo refletiu na elevação do consumo de alimentos e de carnes, em particular.

Nesse contexto, o Brasil tem exercido um verdadeiro protagonismo nas exportações mundiais de carnes, posicionando-se na liderança nos segmentos de frangos e bovinos, e na quarta posição nas exportações de suínos. Chama atenção o rápido crescimento verificado nos últimos anos. Entre 2000 e 2009, a participação brasileira no volume exportado mundial de carne suína cresceu de 3,7% para 12,5%. Para a carne de frango, entre 1999 e 2010, a participação brasileira nas exportações mundiais saltou de 17,3% para 43,4%<sup>1</sup>.

Com isso, as exportações do setor de carnes brasileiro superaram a marca de 13 bilhões de dólares em 2010, constituindo-se no sétimo item mais exportado na balança comercial do país, respondendo a uma participação de 6,6% de todos os bens vendidos para o exterior no ano<sup>2</sup>.

Ademais, o mercado interno brasileiro também apresentou um incremento significativo nas últimas décadas, principalmente para a carne de frango. Entre 1986 e 2010, o consumo interno de carne de frango cresceu a uma média anual de 7,8%, saindo de um volume de 1,5 milhões de toneladas e atingindo um patamar de 8,4 milhões de toneladas<sup>3</sup>.

Com isso, a produção de carne de frango brasileira atingiu o patamar de 12,2 milhões de toneladas em 2010, figurando na terceira posição entre os maiores produtores no mundo, ficando atrás dos Estados Unidos e praticamente empatado na segunda posição com a China<sup>4</sup>.

O quadro não é diferente para os suínos. Entre 1989 e 2010, o peso das carcaças abatidas cresceu a uma taxa média de 7,7% ao ano<sup>5</sup>. As exportações, por sua vez, apresentaram um crescimento de 16,5% ao

---

<sup>1</sup> Fonte: USDA/Ubabef/Abipecs

<sup>2</sup> Fonte: SECEX/MDIC

<sup>3</sup> Fonte: Ubabef

<sup>4</sup> Fonte: USDA/Ubabef

<sup>5</sup> Fonte: IBGE – Pesquisa Trimestral de Abate de Animais

ano entre 1996 e 2010, atingindo o último ano com um volume embarcado de 540 mil toneladas<sup>6</sup>.

Com o crescimento do consumo de carnes no país e no exterior, estados como Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul foram palco de instalações de grandes plantas industriais do segmento. Entre 1997 e 2010, a participação no abate de suínos desse três estados somados saltou de 5,3% para 14,8% do volume abatido no país. Para o caso dos frangos, essa participação cresceu de 7,3% para 13,3%, sob a mesma base de comparação<sup>7</sup>.

Nesse contexto, vale destacar que a emergência e a conformação de um complexo agroindustrial baseado na cadeia de carnes ganham interesse a partir dos significativos efeitos de encadeamento para frente e para trás que as plantas industriais envolvidas geram. A inserção ou consolidação de um complexo agroindustrial baseado em carnes de aves e suínos introduz novas atividades produtivas e cria novas exigências de matérias-primas, fornecedores, atividades de suporte, entre outros, transformando significativamente o espaço em que está inserido.

Como exemplo de áreas que estão sendo transformadas por esse processo, merece destaque a microrregião Sudoeste de Goiás<sup>8</sup>, que foi envolvida em marcado processo de reestruturação de importantes capitais enfeixados na produção de carnes de aves e suínos e seus derivados.

Depois de investir na ampliação e modernização de suas plantas industriais existentes no Sul do país, no fim da década de 1990, o grupo Perdigão se instalou no município do sudoeste goiano de Rio Verde, naquela que viria a ser a sua maior planta industrial em atividade. Nos últimos anos, a empresa investiu em outra planta industrial de grande porte na mesma microrregião, no município de Mineiros. Por fim, nos últimos anos, a companhia incorporou ainda uma empresa abatedouro de frangos, também no sudoeste goiano, mas dessa vez em Jataí. A microrregião Sudoeste de Goiás, bem como os municípios que foram

---

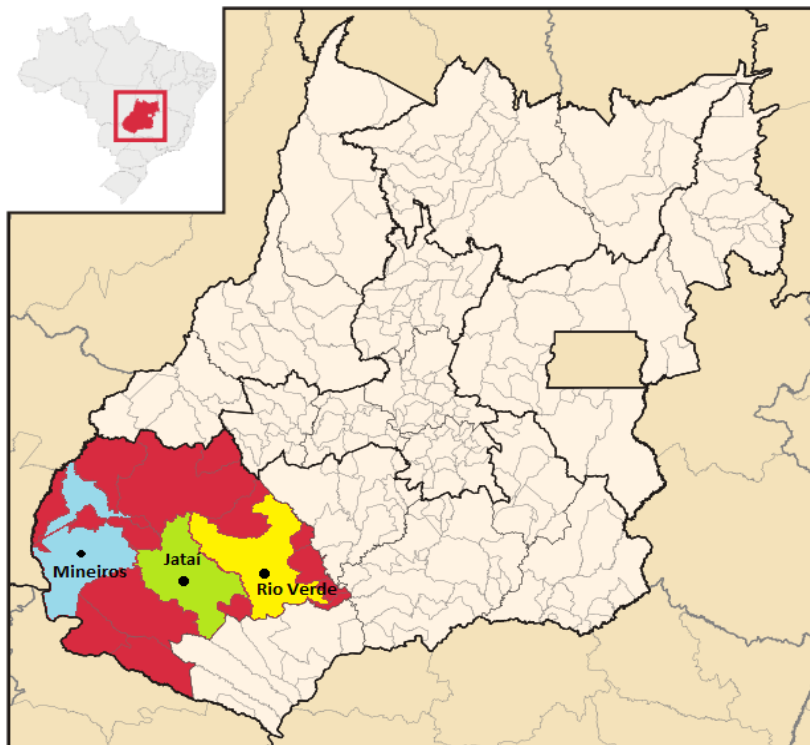
<sup>6</sup> Fonte: Abipecs

<sup>7</sup> Fonte: IBGE – Pesquisa Trimestral de Abate de Animais.

<sup>8</sup> Definida pelo IBGE, a microrregião Sudoeste de Goiás possui uma área total de 2,47 milhões de hectares, o que equivale a 16% da área total do estado, compreendendo um total de 18 municípios: Rio Verde, Jataí, Santa Helena de Goiás, Mineiros, Montividiu, Caiapônia, Serranópolis, Aporé, Maurilândia, Portelândia, Chapadão do Céu, Perolândia, Santo Antônio da Barra, Aparecida do rio Doce, Dorvelândia, Santa Rita do Araguaia, Palestina de Goiás e Castelândia.



alvos de instalação de unidades da Perdigão, pode ser visualizada na Figura 1 adiante.



**Figura 1: Mapa da microrregião Sudoeste de Goiás**

Diante do exposto, o presente trabalho discorrerá sobre o movimento da empresa catarinense Perdigão em direção ao Sudoeste do estado de Goiás, com o objetivo geral de elucidar tanto as razões que levaram a empresa a se instalar na microrregião, como as transformações socioeconômicas ocorridas em Rio Verde a partir da chegada da empresa no município.

Para atender o objetivo geral, os objetivos específicos são:

- a) abordar o processo de globalização e da reestruturação industrial no Brasil, com seus reflexos na indústria de carnes;

b) discorrer acerca da produção agroindustrial de carnes de aves e suínos de Goiás, tratando de sua origem, trajetória e situação atual;

c) tratar do processo de implementação do complexo agroindustrial da Perdigão no município de Rio Verde e de Mineiros, da criação e funcionamento do aglomerado de carnes e suínos no sudoeste de Goiás, além dos reflexos socioeconômicos gerados pela instalação do CAI no município de Rio Verde.

No Sudoeste de Goiás, os municípios de Jataí e Mineiros, que também abrigam plantas industriais da Perdigão, não foram alvos da análise dos impactos socioeconômicos.

Em Mineiros, as operações da indústria são recentes, tendo iniciado em 2007. Ainda, não ocorreu nesse município o aporte de várias outras indústrias prestadoras de serviços e fornecedoras de insumos, tal como ocorreu em Rio Verde, como se verá adiante no trabalho. Vale destacar também que, em Mineiros, outras duas grandes indústrias se instalaram na mesma época que a Perdigão, uma do setor sucroalcooleiro e outra ligada ao abate de bovinos. Rivalizam com a Perdigão, portanto, o papel de protagonista das transformações econômicas do município percebidas a partir de então.

Já em Jataí, a unidade da Perdigão é fruto da incorporação de outra empresa que já existia no município anteriormente, não gerando, portanto, impactos socioeconômicos mais significativos.

Nesse contexto, a pesquisa buscou responder a seguinte indagação: quais os significados econômicos da instalação da Perdigão em Rio Verde, tanto para a empresa quanto para o município?

A pesquisa adotou as seguintes hipóteses:

a) a instalação da Perdigão no Sudoeste de Goiás vincula-se a lógicas econômicas globais, envolvendo fatores ligados à evolução dos hábitos alimentares, estratégias das empresas líderes no Brasil e no mundo, além da expansão das atividades da empresa para outros países;

b) a partir de sua instalação no sudoeste goiano, a empresa Perdigão atua como empresa “âncora”, atraindo novas empresas e indústrias, impulsionando a geração de empregos, com impactos positivos no crescimento das atividades ligadas à

agropecuária, ao comércio e aos serviços, além de provocar um aumento no tecido urbano no município de Rio Verde.

Dessa forma, o trabalho busca compreender o processo e as transformações sócio-espaciais advindas da instalação do complexo agroindustrial da Perdigão em Rio Verde, município localizado na microrregião Sudoeste de Goiás, bem como as lógicas econômicas, de âmbito nacional e global, que envolvem a instalação da empresa na referida região.

Para tanto, o método utilizado envolveu, em primeiro lugar, o resgate histórico dos processos que contribuíram para o encontro entre as duas partes envolvidas - a empresa Perdigão e o Sudoeste de Goiás -, sendo realizada uma pesquisa bibliográfica e documental.

Realizou-se nesse sentido uma pesquisa acerca das tendências gerais acerca do processo conhecido como “globalização”. Da mesma forma, foram tratadas questões envolvendo a indústria alimentícia e as mudanças nos hábitos alimentares no mundo. Ademais, estudaram-se as transformações gerais que ocorreram no agronegócio do país, bem como o desenvolvimento histórico do estado de Goiás e do sudoeste do estado, em particular.

Posteriormente, foi realizado trabalho de campo nos municípios de Rio Verde, Mineiros e Jataí, a partir da coleta de dados e informações, obtidas por meio de entrevistas semi-estruturadas com os seguintes agentes: Secretaria de Indústria e Comércio do Estado de Goiás; Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás; Orsa Celulose, Papel e Embalagens S/A; Vide Plast Centro-Oeste Ltda; Triel-HT Indústria de Equipamentos Rodoviários Ltda; BRF Brasil Foods, unidade de Rio Verde; BRF Foods, unidade de Mineiros; Secretaria de Administração de Mineiros; Associação Comercial de Mineiros; Agência do Banco do Brasil em Mineiros; Prefeitura de Rio Verde; Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Rio Verde; Associação Comercial e Industrial de Rio Verde; Faculdade de Ciências Econômicas da FESURV; Granja Escola – FESURV; Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano - COMIGO; Associação dos Granjeiros Integrados em Terminação da Perdigão Rio Verde – AGINTERP; Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Alimentos de Rio Verde – STIARV; unidade de Rio Verde do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI; Aeroporto de Rio Verde; Imobiliária Rey; e Schaly Mecânica Industrial.

Nas entrevistas, buscou-se delinear as seguintes informações:

- Interação comercial entre a empresa em questão e a Perdigão;
- Forma como se deu a origem e o desenvolvimento das atividades das empresas na região, bem como a correlação entre esses processos com a instalação da Perdigão;
- Qual teria sido o impacto da Perdigão nas atividades das empresas e instituições envolvidas; e
- Quais os mercados que as empresas em questão vendem e como é feito o fornecimento de matéria-prima entre estas e seus fornecedores, com especial enfoque entre as relações comerciais tratadas na microrregião Sudoeste de Goiás.

Isto posto, vale mencionar que essa dissertação encontra-se estruturada em 6 capítulos, sendo o primeiro referente a essa introdução. No segundo capítulo, discorre-se sobre as transformações nas últimas décadas referentes à globalização e às alterações no setor agroalimentar no mundo, além dos aspectos gerais que envolvem o desenvolvimento do agronegócio no país. No terceiro capítulo, será abordado o desenvolvimento da cadeia de carnes de aves e suínos no país, bem como a evolução histórica das empresas líderes do setor. O quarto capítulo trata da trajetória agroindustrial da região Centro-Oeste, de Goiás e do Sudoeste de Goiás, com suas origens, desenvolvimento e quadro atual. O quinto capítulo envolve o processo de criação de espaço agroindustrial pela Perdigão no Sudoeste de Goiás, bem como seu funcionamento. No sexto capítulo, são abordados os impactos socioeconômicos que as operações da Perdigão no Sudoeste de Goiás geraram no município de Rio Verde. Por fim, as considerações finais.

Antes de prosseguir para o próximo capítulo, tem-se uma breve discussão acerca de algumas mudanças em torno da organização industrial, na próxima seção.

## 1.1. UMA NOTA SOBRE O DEBATE EM TORNO DAS MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL NO MARCO DA GLOBALIZAÇÃO

Com a globalização, há um crescimento do ritmo de inovações, da escala empresarial do ambiente de incerteza em termos tecnológicos e mercadológicos. Nesse contexto, o modelo de competição da abordagem clássica, onde o mercado é caracterizado por um conjunto de empresas produtoras de uma única mercadoria, torna-se cada vez mais anacrônico.

Nas últimas décadas, com diversos mercados ao redor do planeta desregulamentando investimentos estrangeiros e se abrindo mais às importações, cresceram as exigências em torno do desenvolvimento de uma capacidade dinâmica de inovação por parte das empresas. Para manter a competitividade, torna-se fundamental para as firmas o aprendizado gerado a partir de uma diversidade tecnológica, organizacional e de mercado.

Nessa linha, as estratégias assumidas pelos grupos empresariais envolvem inovação e diferenciação de produtos, aumento da escala competitiva, exploração de barreiras à entrada e de externalidades, interação com outras empresas e instituições, aproveitamento de economias de aglomeração, entre outras. Nesse item, será feita uma breve discussão acerca de algumas das mudanças mais importantes em torno da organização industrial em vigor, no âmbito da economia capitalista globalizada.

De acordo com Kupfer (2002), diferentemente da visão clássica, onde os lucros extraordinários seriam apenas temporários, se anulando após a entrada de capitais na indústria, o que se verifica na realidade é o aproveitamento de lucros extraordinários de forma permanente. Isso ocorre em virtude da existência de barreiras a entrada nessa indústria.

No âmbito da Economia Industrial, ainda segundo o autor, a formação de preços e da lucratividade se relaciona com as condições que as empresas conseguem impedir a entrada de novas empresas, o que se dá a partir dos seguintes pontos: 1) existência de vantagens absolutas de custos a favor das empresas estabelecidas; 2) existência de preferência dos consumidores pelos produtos das empresas estabelecidas; 3) existência de estruturas de custos com significativas economias de escala; 4) existência de elevados requerimentos de capital inicial.

Em relação às vantagens absolutas de custos, destacam-se fatores de produção como tecnologia, recursos humanos e naturais. Em relação a este último, que guarda vínculo com as atividades que serão estudadas no presente estudo:

*“O acesso a matérias-primas também pode ser mais favorável para empresas já estabelecidas em determinadas circunstâncias de funcionamento desses mercados. Isso tende a ser particularmente freqüente no caso do abastecimento de recursos naturais no qual é provável que as empresas existentes já exploram as reservas de melhor relação custo-qualidade, deixando para as empresas entrantes fontes de matérias-primas com custos maiores de exploração ou transporte ou ainda de menor qualidade.” (KUPFER, 2002, p. 117)*

Já a preferência dos consumidores por produtos de determinadas empresas guarda relação com a diferenciação de produtos. Os produtos diferenciados são substitutos imperfeitos e por isso permite às empresas que os produzem a fixação de preços acima das demais, configurando-se como uma estratégia para poder de mercado. Dessa forma, quanto mais substituíveis, mais intensa é a competição entre os produtos (LOSEKANN E GUTIERREZ, 2002).

Segundo estes autores, a diferenciação de produto reside nos seguintes fatores: especificações técnicas; desempenho ou confiabilidade; durabilidade; ergonomia e design; estética; custo de utilização do produto; imagem da marca; formas de comercialização; assistência técnica e suporte ao usuário; e financiamento aos usuários.

Nesse processo de diferenciação de produtos, as empresas se expandem para outros mercados que não aqueles de sua área original de atuação. Além de envolver inovações de produto, o que muitas vezes acarreta evolução de conhecimento e tecnologia, a diferenciação de produtos diminui os riscos das incertezas de mercado, ao diversificar as fontes de faturamento de uma empresa. Com isso, contribui para a ampliação das escalas empresariais da empresa, com ganhos de escala e de escopo. As empresas podem ter um melhor aproveitamento de canais de comercialização já disponíveis, por exemplo. De acordo com Britto (2002), os benefícios advindos do processo de diversificação envolvem: aceleração do ritmo de crescimento da empresa; incremento da eficiência técnico-produtiva; estabilização e dinamização das vendas.

Segundo este autor, pode-se classificar o processo de diferenciação de produtos a partir de sua direção, sendo ela horizontal ou vertical. O primeiro caso consiste no lançamento de produtos que

guardam alguma relação com os produtos já fabricados pela empresa, permitindo o uso dos mesmos canais de distribuição já estabelecidos. Já a diversificação vertical ocorre quando a empresa assume o controle sobre diferentes etapas do processo produtivo, podendo se envolver em estágios anteriores ou posteriores no processo de transformação dos insumos em produtos finais. Nesse caso, a diversificação horizontal pode ser feita para frente (a montante) ou para trás (a jusante).

Esse processo de diversificação horizontal, por sua vez, guarda relação com os custos e os riscos envolvidos na escolha que os grupos industriais fazem em torno de se suprirem de determinados insumos, por exemplo, a partir de suas próprias estruturas empresariais ou da realização de compra destes no mercado. Portanto, de aspectos ligados aos *custos de transação*.

Sobre a natureza dos custos de transação, de acordo com Fiani (2002), reside nos gastos envolvidos na negociação entre as partes envolvidas, na redação dos contratos e na consecução de garantias para o cumprimento de um contrato. Já os fatores determinantes para a existência de custos de transação, de acordo com o autor, estão a racionalidade limitada, a complexidade envolvida no processo produtivo e a incerteza. Tal quadro produz assimetrias de informação, o que pode levar a um oportunismo entre os agentes na manipulação dessas assimetrias, visando apropriação de fluxos de lucros.

*“A existência de custos de transação relativamente mais elevados em transações realizadas no mercado determina a substituição desta estrutura de governança pela organização hierárquica da empresa; a possibilidade de auferir economias de custos de transação pode levar a alterações nas características desta organização, desencadeando um processo de mudança organizacional.”* (PONDÉ, 2002, p. 294-5)

Desse modo, a configuração de custos impacta diretamente nas estratégias das empresas. Objetivando exercer uma posição de maior controle nos mercados de insumos, por exemplo, uma empresa pode optar por maior integração vertical (KUPFER, 2002).

Ademais, a existência de custos de transação também está diretamente relacionada com a aglomeração de empresas em uma

mesma localidade. Storper (1997) (*apud* LEITE, 2004) avalia que o aumento das condições de incerteza ligado tanto à tecnologia como a mudanças no mercado, as empresas se envolvem em um processo de desverticalização de parte de suas atividades, com intuito de minimizar os riscos e maximizar a produtividade a partir da especialização. No entanto, o processo de desverticalização acarreta em aumento de custos de transação. Nesse contexto, a aglomeração de empresas em uma mesma região ou localizadas proximamente representa uma minimização desses custos de transação.

Outra alternativa organizacional que as empresas tem para lidar, em relação às incertezas que envolvem as atividades produtivas a que estão inseridas, consiste na interação e cooperação com outras empresas não necessariamente localizadas no mesmo espaço geográfico, processo conhecido como rede de empresas ou *network*.

*“...instead of exploiting local synergies and collective learning mechanisms, firms engage in selective networking on a trans-regional or even transnational basis. They may engage in joint ventures, strategic alliances, consortia, technical co-operation, licensing and franchising arrangements.”* (HELMSING, 2001, p. 288)

No entanto, Helmsing (2001) argumenta que as firmas têm uma capacidade limitada de lidar com um ramo específico de atividades. Se por um lado algumas atividades que requerem um conhecimento similar são melhores coordenadas dentro de uma empresa, outras atividades que não guardam tanta semelhança seriam melhor coordenadas a partir de uma cooperação formal ou informal entre firmas.

*“When firms want to invest in new products or processes in response to new competition, they encounter problems because they lack the knowledge to efficiently undertake the complementary activities needed to produce and market them. Alternatively, a firm may be able to produce cheaply but lack the competence to design its products in line with the latest trends. Inter-firm co-operation becomes a*



*key to address this issue.*” (HELMSING, 2001, p. 287)

Nesse processo de necessidade de cooperação entre firmas, cresce a importância do aproveitamento de externalidades ligadas à região onde atuam. Firms procuram se estabelecer onde exista um ambiente de conhecimento complementar às suas atividades, de forma a possuírem melhores chances de inovar e aumentar suas capacidades. Nesse sentido, tem-se o conceito de economias de aglomeração ou externas, que seriam as vantagens auferidas por uma indústria “não vinculadas diretamente com sua atividade, devido à sua localização em determinada ‘aglomeração’”. (LEITE, 2004, p. 15)

Nesse contexto, Porter (1998) argumenta que a localização permanece central para a competição. Segundo o autor, quanto mais complexo e baseado em conhecimento for o processo produtivo, mais a competitividade se associa a fatores presentes na localidade onde este se insere.

Para uma empresa enfrentar a concorrência numa economia global cada vez mais dinâmica, o autor define como requisito fundamental um ambiente externo à localidade onde uma planta industrial está instalada que contribua para a motivação, a produção de conhecimento e a interação entre empresas fornecedoras e congêneres; enfim, um ambiente capaz de gerar um processo contínuo de inovação.

Portanto, reconhece-se que não apenas os grupos empresariais competem entre si, como também os territórios. Ganha importância movimentos de cooperação entre empresas e entre essas e instituições públicas e privadas.

Dentre as externalidades que as empresas podem auferir de uma aglomeração, segundo a corrente conhecida como Economia Geográfica<sup>9</sup>, uma aglomeração de empresas permite que elas se beneficiem da presença de um número maior de trabalhadores especializados, que por sua vez podem trocar de empregadores. Ainda, as externalidades estariam ligadas a existência de fornecedores e serviços especializados, fatores viabilizados pelos ganhos de escala proporcionados pela aglomeração. Uma terceira fonte de economias externas está ligada a fluxos de informação e conhecimento, pois a

---

<sup>9</sup> Essa corrente da economia industrial tem no economista americano Paul Krugman o seu maior expoente. Esse assunto pode ser aprofundado a partir dos trabalhos Krugman (1991; 1994; 1995).

concentração de firmas facilita o fluxo de informações e a troca de conhecimento (HELMSING, 2001; LEITE, 2004).

Ao contrário da teoria neoclássica tradicional, que admite a existência de retornos constantes de escala e competição perfeita como base das vantagens comparativas, a Economia Geográfica aborda, como características presentes nas economias industriais contemporâneas, a competição imperfeita nos mercados e os retornos crescentes de escala. Sobre esses aspectos:

*“A concentração geográfica da produção se explicaria, portanto, pela possibilidade de retornos crescente à escala, que se refletem na presença de economias externas. O argumento se estrutura da seguinte maneira. Cada produtor procura atender um mercado (mais amplo possível) a partir de um único ponto. Visando minimizar os custos de transporte, a preferência é, portanto, pela localização onde há farta disponibilidade de insumos e ampla demanda para seus produtos. As aglomerações são iniciadas por ‘acidentes históricos’ (pelo menos os EUA), mas uma vez instaladas refletem uma lógica de ‘causação circular cumulativa’<sup>10</sup> – aglomeração ocorre onde há amplo mercado e o mercado é maior onde há aglomeração – que reforçam e prolongam os efeitos acidentais. (Krugman, 1994:465)”. (LEITE, 2004, p. 16-7)*

Sobre as externalidades locais que envolvem fluxos de informação e troca de conhecimento, Helmsing (2001) pontua que a proximidade reduz incerteza e aumenta a transparência entre o comportamento dos diversos atores, o que diminui o comportamento oportunista. Ainda, a aglomeração expande a capacidade de aprendizado das empresas ao reunir, organizar e trocar informações entre as empresas, articulando soluções para suas necessidades.

---

<sup>10</sup> “Causação circular acumulativa” é um conceito apresentado por Myrdal (1960), segundo o qual, uma vez estabelecida uma aglomeração de atividades produtivas em uma determinada região, o crescimento desta tende a se reforçar “circularmente” por meio de externalidades e economias de escala.

*“Firms individually may be too small to provide these inputs themselves, while the market may be either too small to provide these inputs to be bought in, or they may simply be unable to provide them (inputs with public good character). Clustering helps to solve this problem, since advantage are generated by deliberate and purposeful joint action.” (HELMSING, p. 281)*

Helmsing explica que o aprendizado ocorre em grande medida na relação entre uma empresa e seus fornecedores, a partir da mobilidade de trabalhadores qualificados entre as firmas, além da criação de novas empresas. Nesse contexto, o aprendizado envolve os seguintes fatores: 1) imitação e engenharia reversa; 2) conhecimento informal trocado via “efeitos de cafeteria”; 3) serviços especializados. Nesse contexto, o autor pontua que quanto mais a rotina e o comportamento de uma empresa envolvem conhecimento tácito, mais difícil se torna imitá-la, principalmente à distância.

Outro ponto defendido pelo autor é que a aglomeração é especialmente importante para firmas menores, uma vez que as firmas maiores podem prescindir do ‘aprendizado coletivo’ mais do que as empresas menores, que possuem menor autonomia e escala empresarial para investir em pesquisa e desenvolvimento. Além de poderem se dispor de grandes orçamentos para Pesquisa e Desenvolvimento, as grandes empresas possuem melhores condições para se engajarem em alianças estratégicas com outras empresas que não estejam localizadas na mesma região.

Nesse contexto, ganha força a estruturação de sistemas produtivos que incorporam o conceito de especialização flexível enquanto princípio organizador das atividades (BRITTO, 2002), ao passo que no âmbito da Economia Industrial ganham importância as análises acerca dos Distritos Industriais (DI’s). Segundo Markusen (1995), Distrito Industrial seria uma orientação de atividade econômica de exportação e especialização definida, localizada numa área espacialmente delimitada. Essa orientação produtiva pode ser baseada em recursos naturais, ou a certos tipos de indústria ou serviços.

O conceito de especialização produtiva, de acordo com Piore e Sabel (1984) (*apud* Collins, 2001) é geralmente relacionado a um arranjo de pequenas firmas, altamente especializadas, que inovam e respondem aos desafios mercadológicos e tecnológicos de forma

colaborativa. Dessa forma, a especialização flexível seria o inverso da produção em massa caracterizada por grandes plantas industriais.

Nesse contexto, a produção em massa enfrentaria obstáculos para se adaptar aos novos paradigmas da demanda, caracterizados por fragmentação de mercado, pela necessidade de se adaptar rapidamente às alterações na demanda e por altos padrões de qualidade dos consumidores.

Dessa forma, Benki (1996) e Storper (1997) (*apud* Leite, 1994) avaliam os Distritos Industriais como um divisor de águas entre a era fordista, caracterizada por uma rígida estrutura de produção em massa, com uma nova era marcada pela combinação entre maior especialização e flexibilização da produção. Poranto, os DI's seriam o desdobramento espacial deste modelo de especialização flexível.

No entanto, conforme avalia Collins (2001), a existência de grandes plantas industriais, com linhas de produção que exploram intensamente ganhos de escala, é absolutamente coerente com os novos paradigmas dos mercados e da tecnologia. Para o autor, as correntes que apontam grandes linhas produtivas que produzem em grandes quantidades como obstáculo às mudanças tecnológicas e mercadológicas em curso, por exemplo, ignoram a forte interação entre as atividades de marketing e de produção nas firmas contemporâneas.

Para o autor, são as maiores empresas que controlam as novas tecnologias e estratégias para oferecer um “leque” de produtos em constante mudança e sob uma maior variedade de formatos e marcas. Fazendo referência às contribuições de Piore e Sabel, Collins (2001, p. 169) avalia:

*“Alternatively, the authors note that large firms can also reorganize their operations in order to gain flexibility. This may involve a movement away from vertically organized operations – in which the firm owned all parts of the supply chain – and toward the establishment of long-term contractual relationships with suppliers of input and services.”*

Ademais, a partir da expansão de indústrias maduras da “terceira Itália” baseada na especialização flexível, a Economia Industrial se voltou para o ficou conhecido como Novos Distritos Industriais (NDIs) (Markusen, 1995).

*“... os NDIs devem a sua capacidade de atração e de retenção de investimentos ao papel de firmas pequenas e inovadoras articuladas em um arranjo cooperativo de âmbito e direção regionais, o que lhes dá capacidade de adaptação e de crescimento, malgrado as tendências mais gerais no sentido da globalização.”*  
(MARKUSEN, 1995, p. 10)

No entanto, além dos NDI's formados por pequenas empresas inovadoras, tal como caracterizado na citação acima – classificados como NDI Marshalliano -, a autora apresenta outros três tipos espaciais distintos. Dentre eles, vale destacar o NDI Centro-Radial (Hub and Spoke), que, como se verá ao longo do presente trabalho, possui características semelhantes ao distrito agroindustrial protagonizado pela empresa Perdígão no Sudoeste de Goiás.

No NDI Centro-Radial, *“a estrutura regional se articula em torno de uma ou várias grandes corporações pertencente(s) a uma ou a algumas poucas indústrias”* (MARKUSEN, 1995, p. 15). Portanto, pode-se dizer que nesse tipo de distrito, uma ou mais unidades industriais atuam como “âncora”, em torno da qual se localizam uma rede de fornecedores e atividades relacionadas. Nesse caso, as empresas menores são fortemente dependentes da(s) empresa(s) que representa(m) o “centro” do distrito, ao passo que são beneficiadas por externalidades de aglomeração que espraia a partir da presença dessa(s) grande(s) empresa (s), como maior dinamismo da oferta de trabalhadores qualificados e existência de prestadores de serviços diversos.

## **2. GLOBALIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO INDUSTRIAL NO BRASIL: A AGROINDÚSTRIA DE CARNES DE AVES E SUÍNOS EM QUESTÃO**

Os movimentos da agroindústria de carnes de aves e suínos no Brasil nas últimas décadas, ligados tanto ao aumento da produção e das exportações, como à sua reorganização geográfica no território brasileiro, se inserem em um contexto de transformações ocorridas nos âmbitos da economia global, das características subjacentes ao setor agroalimentar no mundo, e, por fim, das transformações que ocorreram no agronegócio brasileiro.

A economia mundial passa por mudanças que culminaram em aumento de escala empresarial, com a emergência de um número cada vez maior de empresas que atuam além das fronteiras de seus países de origem, aproveitando-se de vantagens competitivas e mercados em várias partes do mundo. Em um ambiente econômico cuja competição responde cada vez mais a lógicas de natureza global, em muitos segmentos, expandir as operações para outros mercados torna-se pré-requisito para a sobrevivência de grupos empresariais dentro de seus próprios países.

Por ter características particulares ligadas a fatores como as políticas comerciais dos países desenvolvidos, o caráter precível de muitos de seus componentes, a dotação de recursos naturais para a produção de matéria prima, entre outros, o setor agroalimentar mundial segue a tendências gerais da globalização, mas com algumas peculiaridades. Associadas a evolução dos hábitos alimentares, essas peculiaridades influenciam de forma decisiva no contorno geral das cadeias produtivas agroalimentares.

Nesse contexto, o agronegócio brasileiro tem recebido nas últimas décadas investimentos de empresas multinacionais em vários elos da cadeia produtiva, bem como empresas brasileiras tem aumentado suas atividades no exterior. Ainda, como a reorganização da produção da Perdão em direção ao Centro-Oeste brasileiro e para o sudoeste goiano, em especial, envolve questões ligadas à modernização da agricultura e o papel fundamental da cultura da soja na expansão da produção agrícola para o Centro-Oeste (como será visto nos próximos dois capítulos), optou-se por tratar alguns aspectos ligados ao desenvolvimento do agronegócio no país.

Feitas essas considerações, o objetivo do capítulo é abordar esses processos que envolvem a evolução das cadeias de carnes de aves e suínos que resultaram no processo de internacionalização da empresa Perdigão. Para tanto, o capítulo é dividido em quatro partes. A primeira trata do processo de globalização, suas características e tendências registradas nos últimos anos. A segunda parte trata das mudanças ocorridas no setor agroalimentar no mundo. A terceira seção aborda a evolução do agronegócio brasileiro. Por fim, o resumo e as conclusões.

## 2.1. CARACTERÍSTICAS DA GLOBALIZAÇÃO

Nas últimas décadas, um crescente número de empresas, cadeias produtivas e países, localizados em diferentes partes do mundo, desenvolveram conexões entre si, superando as fronteiras nacionais.

Ocorreu uma propagação de cadeias produtivas, com a emergência de grandes empresas realizando investimentos e aquisições fora de seus países de origem. Esses grupos buscam alcançar novos mercados e condições de suprimento de matérias primas, mão-de-obra e tecnologia, fatores capazes de trazer vantagens competitivas em um ambiente de crescente competitividade.

Esse processo que trouxe maior interdependência entre os mais diversos atores econômicos do globo terrestre constitui-se em um dos aspectos do sentido geralmente atribuído ao termo *globalização*.

Segundo Chesnais (1995), o fenômeno da globalização é dado pela mundialização do capital em suas formas tanto financeira como industrial. Ainda segundo o autor, o comércio internacional de bens e serviços nas últimas décadas tem crescido a um ritmo significativamente inferior ao verificado pelos investimentos internacionais em capital físico e financeiro.

De fato, desde os anos 1990, as transações financeiras envolvendo investimentos em portfólio, investimentos diretos e outros tipos de investimento constituem-se no segmento mais dinâmico das transações internacionais (OECD, 2010).

Entre os fatores que contribuíram para esse processo de dispersão das cadeias produtivas em escala planetária nas últimas décadas, têm-se alguns de ordem tecnológica, como novos meios eletrônicos de comunicação e novas técnicas de transporte marítimas e aéreas, que apresentam crescente capacidade de carga; e outros de ordem econômica, como maior abertura financeira e comercial de países

desenvolvidos e emergentes, uma relativa saturação do crescimento no consumo ligado a certos segmentos produtivos nos países desenvolvidos, além do rápido crescimento econômico acompanhado de um processo de urbanização em países em desenvolvimento.

Nesse contexto, é cada vez maior a presença de empresas *multinacionais*, que mantém comércio com o estrangeiro, além de estruturas produtivas além-fronteira. De acordo com Peng (2009), empresas multinacionais podem ser entendidas como aquelas que realizam investimentos diretos estrangeiros (IDE), exercendo controle e gestão direta de atividades que agregam valor em outros países.

As motivações que levam as empresas multinacionais a realizarem investimentos no exterior são diversas. De acordo com Dunning e Lundan (2008), elas seriam basicamente quatro:

a) Busca de recursos naturais: as empresas cujos interesses se enquadram nessa categoria realizam investimentos no exterior para adquirir recursos naturais específicos, seja porque não são encontrados em seus países de origem ou porque estão disponíveis, mas de forma menos viável economicamente;

b) Busca de mercado: empresas investem em um país em particular para ofertar bens e serviços neste e em outros países adjacentes. Os autores pontuam que, em geral, esses mercados eram servidos previamente por exportações oriundas de outras plantas industriais dessas empresas. No entanto, as multinacionais decidem por um investimento no país devido a imposições de barreiras comerciais, tarifas à importação mais altas ou porque o tamanho do mercado a ser explorado passa a justificar o investimento;

c) Busca de eficiência: muitas empresas multinacionais objetivam racionalizar sua estrutura produtiva ao redor do planeta buscando produzir em diferentes localidades, como forma de obter economias de escala, de escopo e ligadas à diversificação de riscos. Ainda, experimentam um processo de aprendizado resultante de se produzir em diferentes culturas, arranjos institucionais, o que lhes permite escolher entre diferentes alternativas de custos e preços dos fatores produtivos;

d) Busca de ativos estratégicos: empresas que realizam investimentos no exterior adquirindo ativos de empresas com o intuito de manter ou incrementar sua competitividade global no longo prazo.



Os autores ponderam, no entanto, que dependendo do tamanho e do grau de internacionalização de uma multinacional, os propósitos de seus investimentos no exterior podem se enquadrar em dois ou mais itens, dentre os quatro anteriormente descritos.

Nesse contexto, as multinacionais acabam adquirindo para si vantagens competitivas em relação às empresas que atuam exclusivamente nos seus mercados domésticos. Poder exportar uma parcela de sua produção, por exemplo, além do aumento direto do faturamento que um volume maior de vendas representa, pode significar uma diminuição importante do risco mercadológico da empresa, dada as diferentes conjunturas econômicas. Ainda, investir em canais de distribuição no exterior garante ao cliente externo maiores garantias de disponibilidade do produto, repercutindo positivamente nas vendas.

Da mesma forma, o acesso a mais mercados aumenta a escala de produção. Com isso, custos como os de propaganda e marketing e de atividades de P&D são diluídos pela maior escala produtiva. Sobre incorporações, a obtenção de empresas no exterior permite à multinacional compradora o acesso ao conteúdo tecnológico utilizado nas empresas adquiridas. Essa tecnologia pode inclusive ser replicada no parque produtivo do país de origem da empresa que realizou o IDE, gerando benefícios em várias etapas de sua cadeia produtiva.

Ademais, o atendimento a novos mercados e a diferentes culturas; a utilização de uma base mais diversificada de matéria prima e tecnologia; e os maiores gastos em P&D e publicidade, permitem à empresa multinacional melhores condições para diversificar sua linha de produtos, fator fundamental para a sobrevivência de uma empresa em um ambiente de competição cada vez mais acirrada.

Essas exigências só tendem a crescer a partir da configuração que toma corpo na economia mundial, conforme observa Além e Cavalcanti (2005, p. 46-7):

*“[...] com a redução das restrições nas fronteiras, fruto de acordos comerciais, espera-se que um número maior de empresas queira participar da arena dos negócios internacionais, acirrando o ambiente de concorrência. O ponto de referência da área de competição das empresas está rapidamente movendo-se dos mercados domésticos para os mercados internacionais.”*

Outra característica da globalização que merece ser destacada refere-se ao comércio intra-firma, ou intra-grupo. Num processo conhecido como *outsourcing*, empresas multinacionais distribuem etapas diferentes de sua cadeia produtiva em distintas localidades do planeta. Com isso, realizam importação e exportação de componentes de diferentes etapas do processo produtivo entre suas afiliadas. Segundo Chesnais (1995), as empresas transnacionais responderiam por dois terços do intercâmbio de bens e serviços. Ainda, aproximadamente 40% do comércio mundial pertenceria a categoria “intra-grupo”. Tal quadro é compatível com o apresentado estudo realizado pela OECD<sup>11</sup> (2010), segundo o qual, entre 2000 e 2007, a participação das exportações intra-firma no total exportado pelas multinacionais variaria entre 15% e 50% nos países onde os dados são disponíveis.

*“Affiliates under foreign control engage not only in serving local markets in the host country but often also serve other (neighbouring) markets. In addition, they produce inputs for other affiliates in the multinational network. This intra-firm trade involves the export and import of nearly finished goods destined for affiliate firms that are mainly involved in marketing and distribution but engage in little additional manufacturing processing.”* (OECD, 2010, p. 180).

No processo de globalização, Chesnais (1995) chama atenção para o processo de diversificação das atividades do capital. Vários segmentos de origem industrial passam a operar serviços financeiros de forma crescente, constituindo-se em *holdings* com importantes operadores no mercado cambial. A partir de um crescente número de acordos de cooperação e subcontratação de empresas de vários países, emergiram formações “híbridas” conhecidas como “firmas-rede”.

*“Assim que o capital reveste a forma de empresas diversificadas e estas adotam princípios de administração e modos organizacionais tendo por objetivo o aumento da mobilidade do capital*

---

<sup>11</sup> Measuring Globalization – OECD Economic Globalization Indicators (2010)

*– vale dizer, a capacidade da firma em entrar em ou sair de tal país -, as taxas relativas de rentabilidade (assim como sua tendência) adquirem a mesma importância que os níveis absolutos. Além do mais, hoje em dia, as decisões estão cada vez mais submetidas aos níveis de rentabilidade do capital e às formas de busca de lucro na esfera financeira, onde a noção de ‘arbitragem’ assume importância capital.”* (CHESNAIS, 1995, p. 16)

Portanto, dada a escala com a qual as multinacionais podem operar - considerando as esferas comercial, industrial, tecnológica e financeira -, o ambiente competitivo da economia global imprime, a um número crescente de seguimentos, expressivas barreiras à entrada para competidores que se restringem a atuar dentro de suas fronteiras nacionais.

Com isso, prevalece uma onda de fusões e aquisições de empresas além-fronteira, dando forma a estruturas oligopolísticas transnacionais em um número crescente de ramos industriais e de serviços. Dessa forma, o oligopólio passa a constituir-se na forma mais característica de oferta.

Ademais, outra característica que ganha força nos últimos anos no âmbito da economia mundial está associada à maior integração de grandes países emergentes, Brasil, Índia, Indonésia, China e África do Sul, tanto no comércio internacional, como nos investimentos diretos estrangeiros.

A partir da década de 90, esses países experimentaram um importante processo de abertura econômica e desregulamentação de investimentos de multinacionais estrangeiras. Nesse período, tanto os IDE provenientes desses países, como suas exportações, cresceram a um ritmo mais rápido do que a dos países desenvolvidos (OECD, 2009). Sobre o processo de maior integração desses países com a economia mundial:

*“Brazil started off with high walls of protection as part of import-substituting policies that lasted for half a century. These were reduced significantly in the late 1980s and mid-1990s. Tariffs in Indonesia and South Africa were generally lower than those in other BRIICS*

*during this period, but these countries also moved to reduce their tariffs considerably in the mid-to late – 1990s as a result of unilateral liberalization efforts and commitments agreed at the Uruguay round of trade talks. China entered the 1990s with relatively high import tariffs, although certain specially designated economic zones already enjoyed a more liberal regime dating from the late 1970s; but these were more than halved in the early 1990s and then reduced further with China’s accession to the WTO in 2001. India had the highest tariffs implemented ambitious tariff among the BRIICS in the late 1980s, but implemented ambitious tariff cuts in the 1990s and 2000s – greater than those in the OECD analysis of trade and growth patterns in the BRIICS indicates that those countries and sectors that have opened the most enjoyed the largest growth spurts.” (OECD, 2009, p. 2):*

Vale destacar também que desde o início dos anos 1990, além os fluxos anuais de IDE oriundos de países emergentes cresceram a uma velocidade mais rápida do que o dos países desenvolvidos.

*“Os fluxos de saída de investimento direto externo dos países em desenvolvimento começaram a ganhar importância a partir do início da década de 1990. Nos últimos 15 anos, suas taxas de crescimento superaram as das nações desenvolvidas. [...] entre 1980 e 2006, a participação das economias menos industrializadas no IDE mundial mais do que dobrou, saindo de cerca de 6% para algo em torno de 14% do total” (COUTINHO; HIRATUKA; SABATINI, 2008, p. 71)*

Ademais, segundo Além e Cavalcanti (2005), o segmento mais dinâmico dos investimentos externos oriundos de empresas dos países em desenvolvimento têm sido aqueles que se dirigem para outros da mesma categoria.

Em comum o fato de abrigarem uma população numerosa e com níveis de consumo mais baixos do que os dos países desenvolvidos –

com grandes contingentes populacionais com demanda reprimida em relação a vários segmentos –, os grandes países emergentes conhecidos por BRICs – Brasil, Rússia, Índia e China – passaram a representar um “bloco” cuja relevância na economia internacional tem crescido significativamente nas últimas décadas.

*“Emerging economies (or emerging markets), a term that has gradually replaced the term developing economies since the 1990s, now command a full one third of the worldwide FDI flow and half of the global gross domestic product (GDP) measured at purchasing power parity. Brazil, Russia, India and China – now known as BRIC in the new jargon – command more attention. Many local firms rise to the challenge, not only effectively competing at home but also launching offensives abroad, thus creating serious ramifications for triad based MNEs”. (PENG, 2009)*

Feitas as considerações gerais sobre o caráter do novo ambiente competitivo da economia global, na próxima seção são tratadas as especificidades do setor agroalimentar nesse contexto.

## 2.2. O SETOR AGROALIMENTAR NA GLOBALIZAÇÃO

Como visto na seção anterior, o abastecimento de produtos nos mais diferentes países têm obedecido de forma crescente a lógicas competitivas de âmbito global, em um ambiente em que emerge a figura de grandes grupos multinacionais. Estes, por sua vez, exportam e realizam investimentos em localidades onde lhes sejam permitidos o acesso a mercados, recursos naturais, mão-de-obra, arcabouços institucionais e aprendizado, entre outros fatores capazes de conferir vantagens competitivas.

No setor agroalimentar, Belik (2007) pontua que a introdução de um novo paradigma tecnológico tende a reduzir a importância do custo de mão-de-obra, fazendo com que esses custos em cadeias produtivas localizadas nos países desenvolvidos se mostrem compatíveis com aqueles que se praticam nos países emergentes.

*“Quanto à proximidade das fontes de matérias primas, essa vantagem comparativa vem se reduzindo rapidamente devido às sinergias proporcionadas pela formação de blocos econômicos e pela emergência das biotecnologias.” (BELIK, 2007, P. 165)*

Porém, ainda que se assista a uma evolução da biotecnologia, segundo Wilkinson (1996), o comércio internacional agrícola e agroindustrial permanece com um forte componente de especialização em virtude da dotação desigual de recursos naturais, que não seria eliminada pelo progresso técnico.

Ademais, mesmo que a dotação de recursos naturais constitua-se como fator importante para a determinação da viabilidade econômica e a localização das cadeias produtivas alimentares, ha de se considerar a forte influência exercida pelos subsídios governamentais dos países desenvolvidos, tanto para a agricultura como para a pecuária.

Nesse contexto, vale destacar como característica importante do comércio internacional de produtos alimentares a crescente influência dos produtos agrícolas “excedentários” provenientes dos mercados domésticos desses países.

Os subsídios concedidos às atividades agrícolas e pecuaristas nos países desenvolvidos exercem papel fundamental nessa tendência, associados também à evolução dos hábitos de consumo em direção a produtos alimentícios mais elaborados. A Tabela 1 adiante mostra os principais países exportadores de alimentos em 2010. Como se pode ver, figuram entre eles principalmente países desenvolvidos. O total do agronegócio exportado pelo Brasil, incluindo alimentos processados, somou em 2010 US\$ 58,9 bilhões, colocando o país na quinta colocação entre os principais exportadores mundiais de alimentos.

**Tabela 1: Principais Exportadores Mundiais de Alimentos em 2010**

Países Exportadores	Exportação em valor (US\$ bilhões)
Mundo	1.050,70
EUA	112,5
Holanda	72,3
Alemanha	64,7
França	61
Brasil (total agronegócio)	58,9
China	45,2
Brasil (total alimentos processados)	37,8
Espanha	37,1
Canadá	35,8
Itália	35,2
Bélgica	35,2
Argentina	31,1
Austrália	21

Fonte: ONU-Intracen ([www.trademap.org/tradestat/Country](http://www.trademap.org/tradestat/Country)), Elaboração ABIA. Disponível em [www.abia.org.br/vst/SugestoesINDALparaAlavancagemExportacaoAlimsProcessados.pdf](http://www.abia.org.br/vst/SugestoesINDALparaAlavancagemExportacaoAlimsProcessados.pdf) (acessado em 5 de julho de 2012).

Nas últimas décadas, o comportamento dos consumidores finais tem sido o principal indutor de mudanças nas cadeias agroalimentares (SANTINI; SOUZA FILHO, 2004; WILKINSON, 1996; 2000).

*“Nesse sentido, transformações no comportamento do consumidor influenciam de modo relevante as inovações em curso nas cadeias agroindustriais e, principalmente, no modo como os diferentes elos produtivos estarão articulados para conseguirem responder de maneira eficiente às exigências do consumidor final”.* (SANTINI; SOUZA FILHO, 2004, p. 2-3)

O atendimento a uma preferência de carne mais saudável, por exemplo, envolve linhagens genéticas mais avançadas na produção de matrizes de aves e suínos. Da mesma forma, regulamentações de países importadores ligadas à segurança alimentar podem alterar a composição

dos fertilizantes utilizados na produção dos grãos que servem de ração para os animais.

Portanto, antes de prosseguir na configuração global do setor agroalimentar, faz-se necessário tecer algumas considerações acerca das mudanças desses hábitos que ganharam força primeiramente nos países desenvolvidos e, nas últimas décadas, tomaram forma também nos países emergentes.

Entre as tendências em relação aos hábitos alimentares destaca-se a crescente preocupação com a saúde e valorização dos produtos naturais. Ainda, ocorre uma maior valorização da praticidade e individualização dos alimentos, do crescimento da alimentação fora do lar, com o surgimento dos novos serviços alimentares. No ambiente doméstico, cresce a preferência por produtos prontos e semi-prontos.

Stanley (2010) pontua ainda sobre a emergência de um novo tipo de consumidor, que estaria disposto a pagar um adendo no preço dos produtos, desde que lhe fosse garantido certas condições ambientais e laborais, ou que envolvessem produtos orgânicos. Tal processo apontaria para um esforço por parte das cadeias de se preservar ao máximo as características originais do produto agropecuário (WILKINSON, 2000).

Como resposta, as tradicionais líderes do ramo alimentar promoveram uma profunda mudança e diversificação na sua linha de produtos. Ganharam espaço alimentos com menores teores de gordura, além de produtos semi-prontos e congelados. Vale destacar também que o processo de segmentação de mercado exigiu esforços de marketing e diferenciação de produtos ligados a diferentes faixas etárias, perfis culturais, etc.

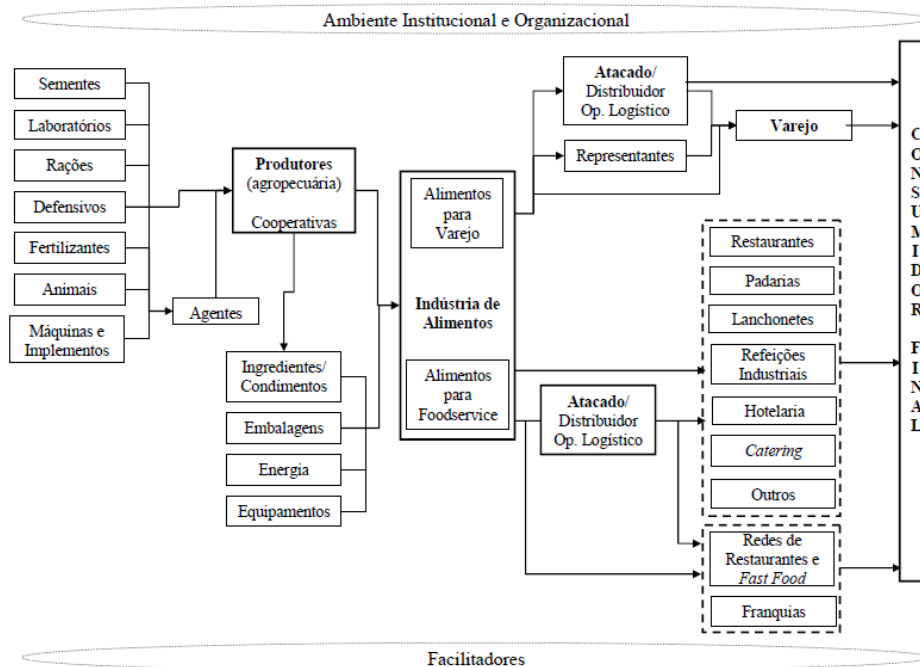
O lançamento de novos produtos, no entanto, traz consigo exigências de elevado capital a ser envolvido em máquinas; equipamentos; atividades de P&D; marketing e propaganda. Este último fator passa a ser uma exigência fundamental na geração de consumo para linhas produtivas que se alteram de forma frequente.

Paralelamente, também devido a mudanças no comportamento dos consumidores, mas dessa vez ligadas ao hábito de onde efetuar o abastecimento de alimentos, ocorreu ao longo das últimas décadas um processo de emergência e consolidação dos supermercados como fornecedor de alimentos para a população urbana. Isso resultou em uma concentração e um nível de transnacionalização do varejo alimentar superiores ao movimento equivalente ocorrido na indústria alimentícia.



Nesse contexto, há de se destacar que o varejo depende de uma indústria alimentar supridora de alimentos com qualidade e de forma regular (WILKINSON, 2002). Com isso, a indústria alimentar se viu diante da exigência de exercer um controle nas suas atividades de distribuição, orientando uma parcela significativa de seus investimentos em grandes centros de distribuição, próximos aos seus mercados de fornecimento.

Diante do exposto, a título de ilustração, segue adiante na Figura 2 a organização geral de um típico complexo agroindustrial com detalhamento do *Foodservice*.



**Figura 2: Estrutura do sistema agroindustrial com detalhamento do *Foodservice*.** Fonte e elaboração: Cònsoli (2009, p. 26)

Ademais, a maior concentração do varejo de alimentos, notadamente das redes de supermercados, exerce uma pressão nas margens de lucro da indústria alimentar, principalmente no mercado de produtos menos elaborados, que contam com um universo de concorrentes mais numeroso. Dessa forma, a diversificação e a inovação de produtos exercem a função de caminho a ser seguido pela indústria no intuito de obter níveis de rentabilidade mais satisfatórios.

Nesse contexto, as estratégias então passam a se pautar pela desverticalização e reconcentração das atividades em torno das etapas específicas da cadeia produtiva que lhe sejam estrategicamente mais lucrativas. Com isso, as grandes empresas passaram a se concentrar na produção de bens mais elaborados, manobrando o seu suprimento de matéria prima a partir de terceirizados. A evolução produtiva do setor agroalimentar passou a ser subordinada a estratégias de marketing e controle dos canais de distribuição.

Ao mesmo tempo em que as grandes empresas do setor alimentício realizam fusões e aquisições envolvendo atividades focadas no maior retorno, elas se desfazem daquelas atividades que gerariam retornos relativamente menores. Ocorre uma especialização do portfólio das grandes empresas, resultando em uma maior concentração horizontal.

A cadeia de carnes de aves e suínos, objeto de estudo do trabalho, é um típico exemplo das iniciativas descritas nos dois últimos parágrafos. Como se verá com mais detalhe no capítulo 3, o desenvolvimento desse segmento foi marcado pela desverticalização, com o processo de criação de animais sendo realizado por produtores terceirizados. Paralelamente, as empresas líderes do setor passaram a concentrar uma maior participação de seu capital nas atividades que lhe eram mais lucrativas, como o lançamento de produtos mais elaborados.

Portanto, as multinacionais do setor alimentício são compostas por grandes grupos que se concentram em larga medida nas atividades de publicidade e marketing, P&D e distribuição. No entanto, para operarem em escala global, atuam diante da propriedade da perecibilidade de vários compostos alimentícios, o que eleva sobremaneira os custos de se transportar produtos a longas distâncias.

Dessa forma, a oferta além-fronteira dos produtos mais elaborados das grandes empresas do setor passa mais por investimentos diretos em estruturas produtivas e comerciais próximas aos mercados onde se deseja atender, do que pela exportação direta desses produtos.

*A internacionalização deste último segmento passa não tanto pelo comércio, mas por estratégias de investimento direto, consolidando a liderança das empresas multidomésticas. Estratégias protencionistas evidentemente acentuaram esta tendência, mas a proximidade ao mercado parece ser um fator mais importante no caso de produtos alimentares elaborados (percebibilidade, predominância de produtos frescos e ultrafrescos, a consolidação e a manutenção de marcas.” (WILKINSON, 1996, p. 105)*

Tal quadro levou a uma onda de aquisições de congêneres em países em desenvolvimento, protagonizadas pelas empresas líderes de países desenvolvidos, bem como de fusões entre empresas do setor dentro do próprio país. De fato, como se verá na próxima seção para o caso brasileiro, entre 1994 e 2009, o setor de Alimentos, Bebidas e Fumo foi o mais apresentou transações envolvendo fusões e aquisições.

Com isso, ocorre uma concentração maior do comércio agroalimentar internacional em torno dos insumos da cadeia agroindustrial e alimentos de menor valor agregado. Para bens mais elaborados, o mercado torna-se cada vez mais doméstico. Ademais, segundo Wilkinson (1996), ainda que tenha ocorrido uma liberação maior do comércio exterior de vários países, essa tendência não foi modificada. O que teria aumentado com maior velocidade seria a importação de ‘genéricos’ pela grande distribuição.

Nesse contexto, o potencial e o dinamismo dos mercados domésticos e regionais exercem importante impulso, tanto para o crescimento como para a sobrevivência de cadeias de alimentos originárias desses países de origem (STANLEY, 2010). Como será visto no capítulo 3, o crescimento do mercado doméstico brasileiro foi fundamental para o crescimento das vendas das empresas líderes do segmento de carnes de aves e suínos no país, permitindo a essas empresas experimentar um grau de internacionalização maior.

Tendo discutido as características gerais do movimento de globalização e das tendências ligadas às cadeias agroalimentares, a seção seguinte tratará de outros fatores que circundam a evolução das cadeias de carnes de aves e suínos no país, o agronegócio brasileiro.

## 2.3. O AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E QUADRO ATUAL

### 2.3.1. Complexos Agroindustriais e o Agronegócio

O conceito de complexo agroindustrial, em linhas gerais, está ligado às atividades que envolvem tanto o beneficiamento de produtos agropecuários pela indústria, passando pela agropecuária supridora dessas indústrias, pelas atividades ligadas aos insumos tecnológicos e de pesquisa para a agropecuária, e se estendendo até as atividades de distribuição e comercialização dos bens processados. Nas palavras de Muller (1989, p.45):

*“O complexo agroindustrial, CAI, pode ser definido, em termos formais, como um conjunto formado pela sucessão de atividades vinculadas à produção e transformação de produtos agropecuários e florestais. Atividades tais como: a geração destes produtos, seu beneficiamento/transformação e a produção de bens de capital e de insumos industriais para as atividades agrícolas; ainda: a coleta, a armazenagem, o transporte, a distribuição dos produtos industriais e agrícolas; e ainda mais: o financiamento, a pesquisa e a tecnologia e a assistência técnica.”*

Já o agronegócio poderia ser entendido como:

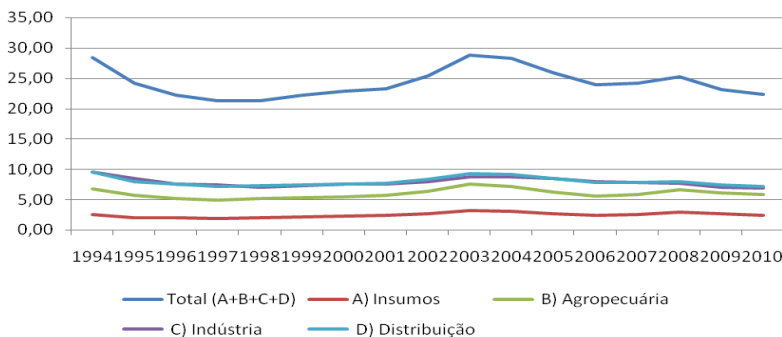
*“o valor adicionado da atividade Agropecuária; o das atividades agroindustriais, o dos setores industriais fornecedores da Agropecuária, como os serviços de comercialização, transporte, securitização, etc. dos produtos da Agropecuária e das atividades agroindustriais computadas no valor adicionado do Agronegócio.”* (FURTUOSO; GUILHOTO, 2003 *apud* GUANZIROLI, 2006, p.5)

Diante do exposto, pode-se argumentar que em comparação com o conceito de complexo agroindustrial, o de agronegócio seria mais abrangente, incluindo, além das atividades descritas no primeiro caso, os

processos envolvendo a produção de bens agropecuários que não necessariamente sofrerão algum tipo de beneficiamento industrial.

No entanto, conceituar o agronegócio, bem como mensurar sua participação na economia brasileira, são atividades alvo de muita controvérsia. Nesse sentido, foge ao escopo deste trabalho fazer uma discussão mais detalhada sobre o tema<sup>12</sup>. De todo modo, vale ressaltar que ao se referir à cadeia da Perdigão instalada no Sudoeste de Goiás, o trabalho usará o termo Complexo Agroindustrial, embora o presente capítulo discuta a evolução do agronegócio no país.

De acordo com o Cepea-USP, a participação do PIB do agronegócio no país é nas últimas décadas oscilou entre 20% e 30% do PIB total brasileiro. Em 2010, essa participação foi de 22,34%. Dentre os itens que compõem o PIB do agronegócio, em 2010, a atividade de distribuição foi a mais importante, respondendo por 32,1% das riquezas produzidas pelo setor, seguida da Indústria, Agropecuária e Insumos, com participações de 30,6%, 26,5% e 10,8% do total produzido pelo agronegócio, respectivamente<sup>13</sup>. A evolução do PIB do agronegócio e dos itens que o compõem no PIB total brasileiro, entre 1994 e 2010, pode ser visualizada na Figura 3 a seguir.



**Figura 3: Evolução da participação do PIB do agronegócio e de seus componentes no PIB brasileiro total.** Fonte: Cepea-USP/CNA, disponíveis em <http://cepea.esalq.usp.br/pib/>. Elaborada pelo autor.

No entanto, ao se tomar um horizonte temporal mais amplo, a participação do PIB do agronegócio no PIB total sofre uma redução

<sup>12</sup> Sobre diferenças de conceito e mensuração no agronegócio brasileiro, ver Belik (2007).

<sup>13</sup> Fonte: Cepea-USP/CNA

expressiva a partir da década de 1960. De acordo com Montoya e Finamore (2001), entre 1959 e 1995, esse índice apresentou uma queda de 55,74% para 25,40%, resultante do crescimento do setor de serviços e das atividades industriais não ligadas ao agronegócio. Os autores ponderam que apesar desse quadro, houve no período um ganho de participação no total do agronegócio das atividades à montante e à jusante.

### **2.3.2 A modernização agrícola**

O desenvolvimento do agronegócio brasileiro, que repercute no crescimento da produção e exportações de carnes, ganhou impulso a partir das décadas de 1950 e 1960, no movimento que ficou conhecido como “modernização agrícola”. Tal processo está ligado às transformações da base técnica da agricultura que culminaram em aumento de produtividade a partir da utilização de insumos tecnológicos no plantio e na colheita. Envolve a utilização de insumos como fertilizantes, agrotóxicos, tratores e colheitadeiras.

A modernização da agricultura pode ser definida da seguinte maneira, nas palavras de Graziano Neto (1985, p. 27):

*“a chamada modernização da agricultura não é outra coisa, para ser mais correto, que o processo de transformação capitalista da agricultura, que ocorre vinculado às transformações gerais da economia brasileira recente.”*

Nesse contexto, as atividades ligadas à agricultura e à indústria passaram a nutrir maior dependência entre si, dando forma ao que se conhece por complexos agroindustriais. Esses complexos são formados basicamente pela agropecuária e pelas indústrias à montante – fornecedoras de bens de capital e insumos para a agropecuária - e à jusante – processadoras de matéria prima agropecuária.

Sobre a periodização desse movimento, ainda que o processo de modernização agrícola no país tenha se dado de forma mais efetiva a partir da década de 1950, de acordo com Erthal (2006), a substituição da economia “natural” por atividades agrícolas ligadas à moderna industrialização começaram a se desenhar antes, a partir de processos como a introdução de mão-de-obra assalariada e, posteriormente, do

boom da economia cafeeira, processos ocorridos entre o fim do século XIX e início do século XX. Segundo o autor, esses fatores culminaram em um surto de urbanização, na substituição de importações pelo mercado interno e uma conseqüente expansão do capital industrial. Tal quadro resultou em ampliação dos investimentos em ferrovias e maior integração entre diferentes regiões do país.

Ademais, de acordo com Teixeira (2005), a modernização da agricultura ocorrida a partir da década de 1950 se baseou predominantemente a partir da importação de meios de produção mais avançados, não encontrados no mercado nacional. De acordo com o autor, foi somente a partir da década de 1960 que tal processo se concretizaria, com a implantação no país de indústrias de equipamentos e de insumos para a agricultura.

Tal diagnóstico coincide com o apontado por Graziano Silva (1982), segundo o qual o processo de modernização da agricultura só teria deslanchado ao se consolidar a hegemonia da indústria de base no país.

Nesse processo, Sorj (1986) avalia que a partir da década de 1960 teria se dado também o desenvolvimento dos complexos industriais. De acordo com o autor:

*“A agricultura passa a se reestruturar a partir da inclusão imediata no circuito da produção industrial, seja como consumidora de insumos e maquinarias, seja como produtora de matérias-primas para a transformação industrial”.* (SORJ, 1986, p. 11)

No entanto, foi apenas a partir do fim da década de 1960 que surgiu o mecanismo que seria responsável pela expansão da modernização agrícola com maior intensidade no país, o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR). Delgado (1985) define a criação do SNCR como o marco da constituição da agroindústria no país, sendo responsável pelo financiamento concedido aos agricultores da compra de insumos modernos a taxas de juros negativas.

Teixeira (2005) ainda destaca que o mecanismo de expansão do crédito rural surge num contexto de necessidade de geração de superávits comerciais com o objetivo de proporcionar as divisas necessárias para a industrialização do país.

Com isso, o número de tratores em atividade no país, que já havia crescido significativamente entre 1950 e 1960, com uma elevação de



8.372 para 61.338 unidades no período, aumentou com maior intensidade durante a década de 1960, atingindo o marca de 165.870 unidades em 1970<sup>14</sup>.

Do mesmo modo, o uso de fertilizantes e agrotóxicos se elevou substancialmente na década de 1960. Segundo Graziano Neto (1985), entre 1965 e 1975, o consumo de fertilizantes cresceu a taxa média de 60% ao ano, enquanto que os agrotóxicos cresceram numa média anual de 25%.

Em virtude desse crescimento no consumo de máquinas e insumos químicos, o crescimento das atividades à montante no PIB do agronegócio se elevou de 5,14% para 7,51% do PIB total, entre 1959 e 1970. Ocorreu também um incremento substancial das atividades à jusante neste período, saindo de uma participação de 22,90% e atingindo 32,36% do total do PIB do agronegócio (MONTROYA; FINAMORE, 2001).

Ainda segundo esses autores, essa elevação das atividades agroindustriais teria se dado em razão da diversificação das exportações da agroindústria e da internalização da produção de insumos, com a substituição de importações de matérias primas como petróleo, papel, entre outros.

Portanto, com a modernização, a produtividade passou a depender menos de fatores como a fertilidade natural do solo e passou a se pautar com maior intensidade em novas técnicas e equipamentos modernos. Dentre os novos processos, ganharam força atividades como a artificial conservação e fertilização do solo, a mecanização da lavoura e seleção de sementes.

Com o avanço da tecnologia e da mecanização, os produtores rurais puderam ampliar suas áreas cultivadas e sua escala de produção. Mas se por um lado essa transformação da base técnica se torna possível a partir de incentivos governamentais a partir do crédito rural, vale destacar o papel desempenhado pelas empresas multinacionais no processo.

*“[...] o referido desenvolvimento se dá principalmente via capital internacional, com uma crescente participação das empresas multinacionais, com interesse em manter o setor*

---

<sup>14</sup> Fonte: IBGE – Censos Agrícolas do Brasil de 1950 e 1960 e Censo Agropecuário do Brasil de 1970

*rural cada vez mais subordinado aos recursos por ela produzidos.” (TEIXEIRA, 2005, p.26)*

Outro aspecto importante no processo de modernização da agropecuária foi o seu caráter concentrador e excludente, tanto no que tange ao tamanho dos produtores, como relacionados ao espaço geográfico nacional.

A modernização ocorreu basicamente na região Centro-Sul, mais propriamente no Sudeste e Sul. Baseado em informações de Graziano Neto (1985), Teixeira (2005, p.38) pontua:

*“em 1975, 85,8% dos tratores encontravam-se nas regiões Sudeste e Sul. Com relação ao uso de fertilizantes químicos e agrotóxicos a situação não é diferente, concentrando-se nessas regiões, (...). Salienta-se também que o total de crédito agrícola, 78% foram destinados às regiões Sudeste e Sul”.*

E com a modernização, a agricultura se torna mais cara, pois ocorre uma substituição de insumos que anteriormente eram produzidos na própria propriedade, passando a ser produzidos por setores não-agrícolas (GRAZIANO DA SILVA, 1996). Dessa forma, a maioria dos produtores rurais, que não tinham condições financeiras para realizarem os investimentos necessários, é excluída do processo de modernização agrícola.

Já na década de 70, assistiu-se a consolidação das tendências verificadas na década anterior, com o amadurecimento da política de créditos facilitados e a intensificação desenvolvimento urbano-industrial, que se refletiu em um aumento do consumo de bens agropecuários. Ganha impulso a formação de Complexos Agroindustriais.

*“Gradativamente, a década de 1970 vai sendo marcada pela chamada ‘industrialização da agricultura’, sendo esta cada vez mais subordinada à indústria e, conseqüentemente, uma maior subordinação da natureza ao capital” (TEIXEIRA, 2005, p. 28)*

Na formação dos Complexos Agroindustriais, a participação do Estado na viabilização do capital financeiro para grupos rurais brasileiros e internacionais foi fundamental. Nas palavras de Montoya e Finamore (2001, p.18):

*“Em suma, trata-se, agora, de uma dinâmica conjunta das indústrias a montante, da produção rural e das indústrias a jusante, cuja consolidação nessa década deu-se pelo capital financeiro, basicamente através do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) e das políticas de agroindustrialização específicas instituídas a partir dos chamados fundos de financiamento.”*

Portanto, os mecanismos de financiamento proporcionados pelo Estado brasileiro foram fundamentais para a constituição da indústria rural e seus desdobramentos para frente e para trás.

*“A formação dos complexos agroindustriais nos anos 70 se deu a partir de integração intersetorial de três elementos básicos: as indústrias que produzem para a agricultura, a agricultura (moderna) propriamente dita e as agroindústrias processadoras, todas beneficiadas por fortes incentivos de políticas governamentais (fundos de financiamento para determinadas atividades agroindustriais, programas de apoio a certos produtos agrícolas, crédito para aquisição de máquinas, equipamentos e insumos modernos, etc)”. (Graziano da Silva, 1996, p.169)*

Além desse papel de disponibilização de financiamento, outras atividades e mecanismos foram largamente utilizados pelo governo no processo de desenvolvimento da agroindústria brasileira, podendo citar atividades associadas à fiscalização, determinação de preços, estocagem, comercialização, isenções fiscais, melhorias na infraestrutura e criação de institutos de pesquisa e assistência técnica que refletiram sobretudo no melhoramento tecnológico de sementes (TEIXEIRA, 2005; LEITE, 2004).

Dentre os institutos de pesquisa merece destaque a EMBRAPA. Criada em 1973 com o objetivo de desenvolver a agricultura brasileira a partir da geração de conhecimento e tecnologia, a empresa exerceu papel fundamental na criação de espécies de soja próprias para o cerrado brasileiro, que se tornaram fundamentais para o desenvolvimento e consolidação da cultura em áreas que à época eram tidas como “áreas de fronteira”, incluindo estados do Centro-Oeste brasileiro.

Delgado (1985) destaca ainda o agronegócio teria recebido outro impulso com o II Plano Nacional de Desenvolvimento que, na segunda metade da década de 1970, direcionou investimentos agrícolas e estreitou laços do setor com as indústrias. O autor ainda destaca que a “folga cambial” na época permitiu que vários insumos ainda não produzidos internamente pudessem ser importados.

No entanto, da mesma forma que havia ocorrido ao nível de produtores rurais no processo de modernização da agricultura, configura-se também o crescimento da concentração produtiva ao nível dos produtores rurais integrados aos complexos agroindustriais. Nas palavras de Graziano da Silva (1996, p.171):

*“os indicadores mais recentes apontam no sentido de uma centralização ainda maior da produção, seja em virtude do crescimento da escala mínima de produção, seja em virtude da escala mínima viável em vários ramos da atividade agropecuária, seja em função dos desenvolvimentos tecnológicos esperados principalmente nos sistemas de colheita, carregamento e transporte.”*

No próximo item, serão discutidas as mudanças nos mecanismos de crédito e incentivos à agricultura na década de 1980.

### **2.3.3. Anos 80: Reformulação de Incentivos**

A década de 1980 foi marcada por uma crise de endividamento do Estado brasileiro, com forte impacto no crescimento da atividade econômica. Este foi significativamente mais modesto quando se compara ao que se verificou nas décadas anteriores.

*“a agricultura brasileira cresceu numa taxa média anual de 4,5% entre 1950 e 1965, quase 4% entre 1965 e 1980 e 3,2% na década de 1980.”* (REZENDE E GOLDIN, 1993 *apud* TEIXEIRA, 2005, p.30)

No entanto, vale destacar que esse ritmo de crescimento da agricultura brasileira, mesmo mais baixo do que nas décadas anteriores, se mostrou mais consistente do que o restante da economia brasileira no período. Erthal (2006) avalia que nesse período a agricultura brasileira já dispunha de uma estrutura produtiva mais consolidada em termos técnicos e seu desempenho no período, relativamente melhor, amorteceu as seqüelas negativas que o período teria deixado para o restante da economia.

Ademais, a crise que abateu a economia na década de 1980 e o Estado brasileiro, em particular, provocou uma reformulação nos programas de financiamento governamentais à agricultura. De acordo com Erthal (2006), a política de crédito subsidiado e com taxas de juros negativas deu lugar a uma concessão de crédito mais dirigida, principalmente voltada para as culturas voltadas para a exportação.

*“A atividade rural perde seu tratamento preferencial junto ao sistema financeiro. O crédito subsidiado e com taxas de juros negativas, que era concedido de modo genérico, perde o seu ímpeto e dá a vez ao dirigido. Ao lado desta nova atitude creditícia, o Estado implementa política de subsídios, de câmbio e de preços mínimos aos setores ligados à cana-de-açúcar (PROGRAMA DO PROÁLCOOL), soja, trigo, cacau, algodão e laranja.”* (Erthal, 2006, p.10)

Portanto, em função da crise fiscal da década de 1980, inviabiliza-se o principal instrumento da modernização agrícola, a política de crédito rural no âmbito do SNCR. Com isso, os CAI's também enfrentaram muitas dificuldades na década de 1980 e início da década de 1990. Delgado (1985) avalia que a redução dos “volumosos” recursos do crédito rural prejudicou principalmente a indústria à

montante, uma vez que era basicamente a partir do crédito ao setor agrícola que este efetuava a compra de insumos modernos.

#### **2.3.4. Anos 1990 e 2000: Internacionalização do Agronegócio Brasileiro**

Antes da década de 90, o Brasil convivia com elevados índices de inflação, constituindo em empecilho aos investimentos na produção, tecnologia e logística, pois proporcionava grandes lucros com aplicações no mercado financeiro (BELIK; SANTOS, 1997). Estes entraves se somavam aos conhecidos problemas microeconômicos que a instabilidade inflacionária gera, como o aumento da incerteza envolvendo custos e retornos em relação aos investimentos de longo prazo.

Mas a partir do Plano Real, constituído em 1994, o país passou a conviver com uma estabilidade maior de preços. Com isso, gerou-se um ambiente institucional favorável para expansão do mercado consumidor, sobretudo com o aumento do poder de compra da parcela da população desprotegida do sistema bancário. De acordo com Erthal (2006), a estabilização da moeda atraiu para o mercado consumidor uma parcela da população antes ausente do circuito formal da economia, sobretudo nos bens de primeira necessidade.

Foi também a partir dos anos 1990 que ganhou forma o processo de abertura da economia para bens importados e com maior desregulamentação para os investimentos de empresas de capital estrangeiro no país.

Ademais, a abertura às importações e o crescimento dos investimentos estrangeiros no país, somado ainda a integração econômica do MERCOSUL, ocasionaram um significativo acirramento do ambiente competitivo. Nesse contexto, destacam-se como atrativos as dimensões continentais do mercado interno brasileiro e a possibilidade de alargá-lo através da integração aos demais países do Mercosul. Esse último fator gerou um aumento do intercâmbio entre os países integrantes do bloco, resultando em incremento do investimento direto realizado pelas firmas nas áreas de produção, distribuição e comercialização. Segundo Benetti (2004, p.199):

*“No caso específico do Brasil, a existência de grandes reservas de terras cultiváveis e os avanços contínuos na área de pesquisa, que*

*tornaram possível a exploração das áreas dos cerrados de forma competitiva, são fatores altamente atrativos e que explicam o interesse dos grandes grupos internacionais pelo agronegócio brasileiro.”*

Ainda, de acordo com Belik e Santos (1997), assistiu-se uma nova onda de fusões e aquisições por parte das empresas locais dentro dos limites dos países do bloco, emergindo uma nova categoria de empresas atuantes no cone sul, as “novas transacionais regionais”.

*“As novas transacionais regionais são empresas pertencentes aos grandes grupos locais que atingiram uma certa preeminência nos mercados nacionais. Dado o seu conhecimento das fontes de matérias-primas, características culturais regionais e circuitos de distribuição, estas empresas tem se expandido rapidamente embora sua presença no exterior seja ainda um tanto tímida em comparação com as transacionais tradicionais.”(BELIK; SANTOS, 1997, p. 7)*

Nesse contexto, assistiu-se a aceleração da internacionalização do agronegócio brasileiro, seja na esfera patrimonial, seja no âmbito dos circuitos comerciais. As empresas multinacionais protagonizam uma onda de fusões e aquisições de empresas de capital nacional, sejam elas privadas ou estatais, contribuindo para o acirramento do ambiente competitivo e um aumento da concentração econômica em vários setores da atividade do agronegócio brasileiro.

Portanto, em conjunto com a desregulamentação sobre os investimentos estrangeiros realizada pelos países membros do Mercosul, a estabilização de preços da economia contribuiu para elevar o poder de atração de IDE nos países que constituem o bloco, acirrando de forma significativa o ambiente competitivo da economia. No âmbito da economia brasileira, conforme se pode ver na Tabela 2 adiante, o setor de Alimentos, bebidas e fumo foi o que mais apresentou transações de fusões e aquisições entre 1994 e 2009.

**Tabela 2: Número de transações de fusões e aquisições realizadas na economia brasileira, Totais e do setor de Alimentos, bebidas e fumo (1994-2009)**

Ano	Fusões e aquisições totais			Alimentos, bebidas e fumo	
	Internacionais	Domésticas	Totais	Total	% do total
1994	94	81	175	21	12
1995	130	82	212	24	11,3
1996	167	161	328	38	11,6
1997	204	168	372	49	13,2
1998	221	130	351	36	10,3
1999	208	101	309	25	8,1
2000	230	123	353	36	10,2
2001	194	146	340	32	9,4
2002	84	143	227	29	12,8
2003	114	116	230	22	9,6
2004	199	100	299	36	12
2005	213	150	363	49	13,5
2006	290	183	473	43	9,1
2007	348	351	699	66	9,4
2008	284	379	663	54	8,1
2009	235	219	454	39	8,6

Fonte:KPMG, Pesquisa de fusões e aquisições - 2º trimestre de 2010; disponível em: [http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos\\_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2010/FA\\_2otrim\\_2010\\_v3.pdf](http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2010/FA_2otrim_2010_v3.pdf) (acessado em 05 de julho de 2012)

Nota-se a partir do exposto na Tabela 2 que o número de transações de fusões e aquisições realizadas na economia brasileira tem crescido de maneira geral ao longo do período selecionado, tanto de transações domésticas como internacionais. Ainda, o segmento de Alimentos, bebidas e fumo, que foi o que mais realizou operações do tipo, representa em torno de 10% de todas as fusões e aquisições realizadas no país.

De acordo com Benetti (2004), houve um crescimento da participação das multinacionais no agronegócio da América Latina de 31,3% para 44,2%, entre os triênios 1990-1992 e 1998-2000. O autor pontua que a expansão das multinacionais no espaço brasileiro se deu principalmente a partir de compra de empresas nacionais existentes, resultando em aumento da concentração de vários setores.

Esse quadro contribuiu para o aumento da concentração, processo que foi impulsionado ainda pela reação das multinacionais previamente instaladas no país e das empresas líderes nacionais diante da abertura da economia. Se antes esses grupos gozavam de uma relativa proteção do mercado interno, com a concorrência de novos atores, eles também



entraram no processo de fusões e aquisições, com o objetivo de sobreviver em condições de maior igualdade diante do aumento de concorrência.

*“Dados apresentados por Bonelli (2000, p. 30-31) relativos ao número de operações de fusões e aquisições acumuladas entre 1992 e 1998 mostram que 47% das mesmas ocorreram por conta das filiais das multinacionais já instaladas, as quais, somadas às cross-border, perfizeram quase 80% do número total de negócios”.* (BENETTI, 2004, p. 203)

Ainda segundo Benetti (2004), as multinacionais realizaram aquisições em vários seguimentos, destacando os supridores de bens à agricultura, como agrobiotecnologia, fertilizantes e defensivos. Entraram com vigor também nos setores de açúcar e álcool, soja, carnes de aves e suínos, entre outros.

*“As informações disponíveis sobre quais foram as empresas internacionais que adquiriram as melhores empresas nacionais em cada um dos segmentos do agronegócio mostram que, em um grande número de casos, trata-se de poucas transnacionais a adquirirem simultaneamente empresas em vários segmentos da mesma cadeia. São aquisições em indústrias dos setores de suprimentos à agricultura e de processamento da produção agropecuária, de sorte que elas passaram a controlar várias cadeias agroalimentares, desde a produção do grão até a comercialização interna e externa.”* (BENETTI, 2004, p.209)

Por fim, vale destacar que na década de 1990, assim como se tinha verificado na década anterior, o Estado brasileiro tem sua capacidade de investimento enfraquecida, tanto para inversões na indústria de base ou na de infraestrutura, dando lugar a uma política de privatização das estatais.

Já na década de 2000, ensejou-se um retorno das políticas de governo voltadas à infraestrutura, tão combatidas depois de duas décadas sem investimentos significativos. Sobre o ganho de importância

dessas políticas, Heredia, Palmeira e Leite (2010) avaliam que se deu principalmente no âmbito do Programa de Aceleração do Crescimento, a partir dos eixos modais de escoamento dos produtos agropecuários destinados à exportação, com investimento em pavimentação de estradas, construção de ramais ferroviários e no aumento da navegação fluvial.

Outro fator que merece destaque nessa década se deve à atuação do BNDES no apoio às empresas ligadas ao agronegócio que operam no país, objetivando o fortalecimento dessas num contexto de acirramento na concorrência interna e externa. No segmento de carnes, por exemplo, apenas entre 2007 e 2011, o BNDES aportou R\$ 9,5 bilhões em aquisições de ações dos grupos JBS/Bertin, Marfrig e BRF-Brasil Foods<sup>15</sup>. No entanto, segundo a reportagem, até o dia 29 de julho de 2012, essas ações em poder do BNDES apresentaram uma perda de valor de R\$ 2,56 bilhões, correspondente a 27% em relação à quantia total desembolsada pelo banco.

## 2.4. RESUMO E CONCLUSÕES

Nesse capítulo, foi visto que nas últimas décadas observou-se a intensificação da mundialização do capital, com um número cada vez maior de grupos econômicos operando além de suas fronteiras nacionais. Buscando mercados e novas fontes de matérias primas e mão-de-obra, os grupos multinacionais adquirem vantagens ligadas a ganhos de eficiência, diversificação de riscos e ganhos de escala ligados aos processos produtivos e às atividades de publicidade e P&D.

Essas vantagens das multinacionais tomam cada vez mais a forma de pré-requisito para a sobrevivência de grupos empresariais que lutam para manter participação de mercado nos seus países de origem. Paralelamente, assiste-se a uma onda de fusões e aquisições nos âmbitos nacionais e internacionais, configurando uma estrutura competitiva em que cada vez mais segmentos são dominados por grandes grupos oligopolísticos.

Esse quadro também se aplica ao setor agroalimentar, que ainda apresenta algumas nuances, como a importância da dotação de recursos naturais para a produção dos mais variados tipos de alimentos, alteração nos hábitos alimentares, forte concorrência em linhas de produtos menos elaborados, além da alta concentração do varejo de alimentos.

---

<sup>15</sup> Fonte: Jornal Valor Econômico, 20 de julho de 2012, página B12

Nesse contexto, assiste-se a uma tendência de desverticalização no setor agroalimentar, com os grandes grupos se concentrando cada vez mais em atividades que lhes dão maior retorno, envolvendo investimentos em estruturas de distribuição, em um processo contínuo de inovações de produtos.

Somam-se a essas características as propriedades naturais de vários componentes dos produtos alimentícios, como a perecibilidade destes, exigindo gastos significativos em refrigeração para as atividades armazenamento e transporte.

Com isso, as exportações de alimentos se concentram em grande medida em produtos menos elaborados, com os produtos mais elaborados das empresas multinacionais sendo vendidos aos mais variados mercados no mundo a partir de investimentos diretos em estruturas produtivas e distribuição.

O Brasil, com seu grande mercado consumidor e ainda com ampla disponibilidade de terras agricultáveis e recursos hídricos, é alvo de investimentos de empresas multinacionais do setor. A exploração das potencialidades naturais no Brasil se desenvolveu amplamente nas últimas décadas, com maior utilização de maquinário e insumos químicos ligados à agricultura, resultando em significativos ganhos de produtividade.

Dessa forma, assiste-se a um quadro de ampliação dos investimentos estrangeiros no país, notadamente a partir da década de 1990, quando se processou uma maior desregulamentação dos investimentos estrangeiros e ampliação do mercado consumidor brasileiro e dos países integrantes do Mercosul. Como resposta, as empresas aqui instaladas se movem também em transações de fusões e aquisições, no sentido de ampliarem suas escalas empresariais e tentarem se manter nesse ambiente cada vez mais competitivo.

### **3. A EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA DE CARNES DE AVES E SUÍNOS E TRAJETÓRIA DAS EMPRESAS LÍDERES NO PAÍS**

Nas últimas décadas, a cadeia produtiva de carnes de aves e suínos do Brasil passou por transformações que culminaram em aumento da produtividade e diversificação produtiva por parte de algumas empresas líderes. Tal processo resultou em uma elevação das escalas empresarias e concentração do setor.

Aliado ao crescimento do consumo de carnes de produtos mais elaborados no mercado doméstico, essas empresas lograram internacionalizar-se, primeiramente com aumento das exportações de produtos menos elaborados, e mais recentemente com investimentos em canais de distribuição e aquisição de empresas no exterior.

Nesse capítulo, será discutida a trajetória de desenvolvimento da cadeia produtiva de carnes de aves e suínos brasileira, os fatores que resultaram no crescimento e a internacionalização das maiores empresas do setor – Sadia e Perdigão -, além da recente fusão que ocorreu entre elas, fazendo emergir uma das maiores empresas do setor de alimentos do mundo, a BRF Brasil Foods.

Para tanto, o capítulo está dividido em três partes. A primeira trata da evolução da Indústria de carnes de aves e suínos no país. A segunda aborda a evolução histórica e movimentos espaciais e tecnológicos concernentes às empresas Sadia e Perdigão. Por fim, o fechamento do capítulo, com as conclusões.

#### **3.1. EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DE CARNES DE AVES E SUÍNOS BRASILEIRA**

Os primeiros investimentos de carnes congeladas e enlatadas realizados no Brasil datam de meados da década de 1910 e se estendem até o início da década de 1920, quando “onze frigoríficos de grande porte, cinco de capital nacional e seis de capital estrangeiro” foram constituídos (LUDKEVITCH, 2005, p.53). O capital nacional exerceu um predomínio sobre os investimentos de menor porte, voltados para os mercados locais de carnes frescas, além de conceber também grandes plantas voltadas para o mercado interno quanto para exportação (LUDKEVITCH, 2005).

Nessa época, Santa Catarina, estado que mais tarde abrigaria a sede das maiores empresas de carnes de aves e suínos do país, recebia a chegada de imigrantes que “inauguravam” a suinocultura no Estado, embora produzindo predominantemente para consumo próprio (WEYDMANN; ALVES; PINTO; ALMEIDA, 2005).

Nas décadas de 1940 e 1950, assistiu-se a um crescimento de vários frigoríficos de pequeno porte, que se transformariam em plantas de médio porte (LUDKEVITCH, 2005).

Nesse contexto, ainda na década de 1940, as grandes empresas catarinenses que décadas depois emergiriam com líderes do setor no país - Sadia e Perdigão - emergiram como produtoras de carnes de suínos. A história das duas empresas será vista com maior detalhe na próxima seção.

A partir da década de 1960, assistiu-se a um grande aumento de produtividade impulsionado pela importação tanto de raças de maior qualidade, como de máquinas e equipamentos oriundos dos principais países produtores (WEYDMANN; ALVES; PINTO; ALMEIDA, 2005).

A avicultura, que até os anos 1960 era realizada de forma artesanal e difundida por todo o país, teve a partir de então um grande impulso na produção e produtividade via integração entre produtores independentes e os frigoríficos. De acordo com Lazzari (2004, p.260):

*“O primeiro passo para a avicultura moderna foi dado em São Paulo, ainda nos anos 60, com a implantação de um modelo de produção baseado em grandes produtores independentes e autônomos em relação à indústria e com uso de mão-de-obra assalariada. Mas foi a partir da instalação do modelo de integração nos anos 60 e 70, no sudoeste catarinense, que a avicultura brasileira deu seu grande salto, expandindo o setor através da introdução de um pacote tecnológico que envolveu o controle pela indústria do ciclo produtivo das aves, gerando crescimentos sucessivos da produtividade.”*

Foi lançado já nessa época o regime de integração tal como se conhece hoje, em que a grande indústria exerce o controle de todo o processo produtivo, ficando responsável pela criação de matrizes, fornecimento de pintos de um dia, produção de ração, assistência técnica

e transporte dos fatores produtivos entre a granja e o abatedouro. Ao produtor integrado, compete a engorda do animal em granjas de aves ou suínos, que são de sua responsabilidade. Com isso, além do aumento da produtividade em toda a cadeia, assistiu-se a um significativo aumento de escala.

Antes do regime de integração, no entanto, o regime predominante era de um mercado de oferta de animais vivos por parte de produtores independentes e demanda destes por parte dos abatedouros. Sobre a avicultura tradicional vigente anteriormente ao regime de integração:

*“[...] as variações no preço ao consumidor eram transmitidas integralmente ao criador, ocorrendo uma desvinculação entre custos de produção e preço do produto. Em consequência disso, fortes oscilações dos preços relativos levavam criadores a paralisar sua produção, provocando, em seguida, ociosidade nos abatedouros. Nos sistemas integrados, há melhores condições de adaptação coordenada, o que evita que a cadeia se rompa em elos financeiramente mais frágeis, em conjuntura desfavorável”.* (NICOLAU, 1996, p. 60)

Ademais, a partir da década de 1960 tomou corpo a industrialização de vários segmentos de atuação regional, que além de carne fresca, passaram a produzir carne frigorificada, congelados, embutidos e, num momento posterior, enlatados (LUDKEVITCH, 2005).

A partir do fim dessa década, tem início também o processo de integração ligado à suinocultura, realizado por algumas agroindustriais. Esse processo, no entanto, se consolidou com maior intensidade apenas na década de 1980 (COLETTI; LINS, 2011). Até então, a suinocultura trabalhava com o que ficou conhecido como “ciclo completo”. Sobre esse regime, de acordo com Coletti e Lins (2011, p. 347):

*“[...] o processo é integralmente controlado pelo agricultor, proprietário dos meios de produção. A relação que este mantinha com as empresas agroindustriais era de natureza comercial, abrangendo a aquisição de*

*medicamentos e insumos e a venda dos suínos prontos para o abate. Produzir milho e outros insumos na propriedade era a principal estratégia para diminuir custos e aumentar a margem de ganho do produtor.”*

Leite (2004) destaca que além das atividades de produção de leitão e de engorda dos animais sendo realizado pelo mesmo produtor, as relações contratuais ainda eram permeadas por elevado grau de informalidade.

No ciclo completo, ocorria uma sinergia entre a agroindústria e os produtores familiares, fator que foi de fundamental importância para o dinamismo da cadeia produtiva do oeste catarinense e que culminaria na proeminência da região Sul do país como principal produtora de carnes de aves e suínos do país.

O caráter mais fluido das relações contratuais que vigoravam até então atendiam os interesses da agroindústria na medida em que ela “*se desvincilhava dos riscos relativos ao processo produtivo, da produção do alimento para os suínos, milho e soja, e ainda, da produção de leitões*”. (MIOR, 1992, p. 283)

No entanto, com o crescimento das exigências em relação a se garantir a estabilidade e a qualidade da matéria prima, a estrutura produtiva que vigorava até então foi substituída.

Nesse processo, ocorre, já a partir da década de 70, um aumento da utilização dos insumos externos à unidade de produção. Na década seguinte, introduziu-se o sistema de produção especializado e em parceria, de forma semelhante ao que já era praticado na avicultura. Ocorreu uma desverticalização do processo produtivo na suinocultura, com a agroindústria produzindo e entregando os leitões para os integrados e estes sendo responsáveis pela engorda.

Essas transformações ocorridas na década de 1970 ocorreram em um ambiente de ampla expansão do mercado doméstico de carnes, promovida pelo chamado “milagre econômico”, pela intensa urbanização e pela expansão da utilização de geladeiras.

Na consolidação do novo modelo de integração ocorrida na década de 1980, o sistema tradicional sofreu uma cisão. Enquanto alguns integrados passaram a realizar o trabalho de produção de leitões, depois de alguns dias esses animais passaram a ser dirigidos para outros integrados cuja função era apenas e tão somente cuidar da engorda dos animais. A cisão do ciclo completo em dois, um para produzir os leitões

e outro para engordá-los, contribuiu para o aumento de escala nas duas novas etapas de produção.

Paralelamente, os investimentos do complexo agrícola foram impulsionados por recursos de bancos estaduais e federais, o que, de acordo com Wilkinson (1993), teria triplicado os investimentos do setor nacional de carne branca. De forma complementar, o Sistema Público de Pesquisa Agrícola promoveu uma ampla transferência do ‘Pacote Tecnológico’ do setor avícola, facilitando a importação de material genético proveniente dos países industrializados (WILKINSON, 1993). Com isso, ocorreu um grande avanço na produção de suínos e frangos inteiros, sejam eles congelados ou resfriados.

Sobre os frangos inteiros, o fato de seu processo produtivo não exigir tecnologias muito elaboradas para a produção permitiu que não apenas as empresas maiores pudessem ofertá-los, como as menores também. Esse quadro gerava um ambiente competitivo mais acirrado para as maiores empresas, resultando em margens de lucro relativamente reduzidas, pois a principal forma de concorrência do produto ocorria via preço (MARTIAS; MEIRELLES; CALDEIRA, 2002; CARVALHO JUNIOR, 1997). O expressivo crescimento da produção de aves no Brasil nas décadas de 1960, 1970 e 1980 pode ser visualizado na Tabela 3 adiante:

**Tabela 3: Abate de Aves no Brasil (mil toneladas)**

Ano	Abate de aves (mil t)
1960	6,0
1970	85,4
1980	876,6
1990	1.536,5

Fonte: IBGE/Pesquisa Trimestral do abate de Animais. Extraído de [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br)

Portanto, tal como discutido no capítulo anterior sobre o segmento agroalimentar no mundo, para fugir da concorrência via preço e obter uma rentabilidade mais satisfatória, as grandes empresas do setor elevaram substancialmente o processamento industrial, com aumento de produtos embutidos, de carne frigorificada e congelados. Segundo



Carvalho Junior (1997), na década de 1970, os produtos industrializados alcançaram 50% da produção interna do setor.

Na década de 80, além da intensificação e consolidação do sistema integração da suinocultura visto anteriormente, o período também foi marcado pelo crescimento da produção de cortes de frango e de industrializados suínos como salsichas, almôndegas, presuntos, hambúrgueres, salames, mortadelas, entre outros (MARTINS; MEIRELLES; CALDEIRA, 2003; CARVALHO JUNIOR, 1997). Tal movimento se acentuaria na década de 90, quando cerca de 70% da carne suína seria consumida através de produtos processados (CARVALHO JUNIOR, 1997).

Vale destacar que com a consolidação do regime de integração, as empresas experimentaram uma menor exigência de manter estoques (NICOLAU, 1996).

O processo de modernização, combinado com a expansão da capacidade produtiva das empresas, resultou numa contínua ampliação das escalas de produção, tanto na fase de processamento como na produção agropecuária.

Nesse contexto, vale destacar que a elevada inversão financeira em máquinas e equipamentos, necessários para realizar a diferenciação de produtos e a diminuição dos custos unitários de produção, não é acessível a empresas de menor porte. Afinal, são as empresas de maior porte quem tem a capacidade de absorver equipamentos com tecnologia mais moderna, capazes de reduzir custos e aumentar a produtividade como túneis de congelamento contínuo e evisceradoras (CARVALHO JUNIOR, 1997).

Tal quadro refletiu em aumento de escala verificado na indústria alimentícia, movimento que ainda sofreu impulso a partir da maior concentração no setor de varejo. Assim como visto no capítulo anterior sobre as transformações do setor agroalimentar no mundo, no Brasil, a emergência e a crescente participação dos supermercados no varejo de alimentos também lhes permitiu gozar de elevado poder de barganha em suas negociações junto à indústria.

Forçadas a trabalhar com margens de lucro bastante apertadas, as grandes empresas do setor de carnes foram compelidas a investir em produtos com maior grau de elaboração, fugindo da forte competição de preços característica do mercado de produtos menos elaborados e, dessa forma, manobrando sua linha de produtos no sentido de dar maior enfoque naqueles que lhe garantiriam uma lucratividade maior.

Essa diferenciação de produtos trouxe consigo novas exigências em torno de significativos investimentos em publicidade, necessários para criar demanda para os mesmos. Sobre essa questão, Carvalho Junior (1997) destaca que os grandes supermercados adotam uma preferência por produtos oriundos das grandes empresas, que foram sujeitos a campanhas publicitárias e, portanto, contam com uma fidelidade de público maior. E como as empresas menores não reuniam capacidade financeira para arcar com elevados custos de publicidade, a concentração do varejo contribuiu ainda mais para o aumento da escala produtiva e a concentração também na indústria de alimentos.

Nesse contexto, outros fatores como a melhoria da qualidade dos animais a serem abatidos exercem importância fundamental na produção de produtos industrializados de maior valor agregado. De acordo com Ludkevitch (2005), a proeminência de empresas líderes do setor de carnes no país como Sadia e Perdigão, por exemplo, está intimamente ligada a acordos que essas empresas fizeram com grandes laboratórios internacionais produtores de matrizes reprodutoras de alto rendimento. Foi a partir da evolução dessas matrizes que as empresas líderes do setor no país puderam contar com diversas linhagens mais adequadas ao corte.

Atualmente, salvo o caso do chester<sup>16</sup>, cuja linhagem genética é de tecnologia brasileira, as grandes indústrias de aves e suínos ainda trabalham predominantemente com genética de animais desenvolvidas por multinacionais estrangeiras. No caso das aves, destacam empresas como a Cobb Vantress (EUA), que produz a linhagem Cobb, e a empresa Grimaud (França), que produz a linhagem Hubbard. Para os suínos, destacam empresas como Agrocercos PIC (Brasil/Inglaterra) e Dalland (Holanda). Atualmente, todas essas empresas estrangeiras possuem estruturas produtivas no Brasil.

A técnica do melhoramento genético é fundamental para o aperfeiçoamento de características como a velocidade de ganho de peso, taxa de conversão alimentar, rendimento de carcaça e resistência a doenças.

Portanto, a desverticalização e a especialização ocorrida nas várias etapas do processo produtivo, aliadas tanto à maior

---

<sup>16</sup> Chester é uma ave cuja linhagem genética foi desenvolvida pela Perdigão. Lançada pela empresa em 1982, tem maior porte que um frango comum, com seu peso chegando a 4 quilos e sua altura a 60 centímetros.

industrialização dos processos como ao aumento escala produtiva, contribuíram para o aumento da difusão tecnológica ao longo de toda a cadeia produtiva da avicultura e suinocultura. Esse movimento trouxe consigo um aumento de produtividade ligado a vários aspectos: aumento da taxa de conversão das proteínas vegetais em proteína animal; redução do ciclo produtivo; e uma substancial melhoria da qualidade da matéria prima. Com isso, as empresa que experimentaram o regime de integração de forma pioneira, notadamente as catarinenses, tornaram-se as líderes do mercado brasileiro, experimentando também forte crescimento das exportações de produtos menos elaborados.

Na década de 90, o movimento de modernização de aumento de escala experimentado anteriormente alcançou novos patamares, tanto na avicultura quanto na suinocultura, envolvendo a criação de aves em granjas de maior porte e com maquinário que provê condições de climatização e engorda dos animais mais de forma mais produtiva. Leite (2004) destaca a automatização ocorrida nos aviários, reduzindo a necessidade de quantidade de mão-de-obra no processo de engorda de animais.

*“No caso da avicultura, além de novos equipamentos, como os modernos bebedouros, foram introduzidos aviários climatizados e automatizados que permitem alojar, em galpões (ou módulos) de 1.200 metros, até 26 mil aves. O controle da temperatura do ambiente propicia o desenvolvimento de lotes mais homogêneos de aves, o que eleva a produção de 20 kg por m<sup>2</sup>, no sistema atual, para 40 kg por m<sup>2</sup>. Além disto a automatização do fornecimento de ração diminui a necessidade de mão-de-obra nos aviários, permitindo que apenas um único trabalhador mantenha o controle de até 100 mil frangos.”* (LEITE, 2004, p. 114)

Ainda nessa década, alguns fatores de ordem estrutural da economia brasileira impactaram a cadeia de aves e suínos do país. O processo de abertura da economia, com a desregulamentação de importações e dos investimentos estrangeiros de maneira geral, resultou na elevação dos investimentos estrangeiros em vários setores, dentre os quais alguns que compõem a cadeia de carnes de aves e suínos no país.

Tal movimento foi impulsionado a partir da metade da década de 1990 por ocasião do Plano Real, conforme visto no item 2.3.4. Com uma maior estabilidade de preços, uma parcela significativa da população descoberta por serviços bancários, notadamente de mais baixa renda, deixou de pagar o conhecido “imposto inflacionário”. Com isso, ocorreu um significativo crescimento do consumo de carne de frango por habitantes. Na década de 2000, esse movimento se intensificou, impulsionado pelo crescimento do emprego, da renda e de políticas de inclusão social e de valorização do salário mínimo. Segue na Tabela 4 a seguir a evolução do consumo per capita de frango no país.

**Tabela 4: Evolução do consumo per capita de frango no Brasil (1996, 2000 e 2010)**

Ano	Consumo per capita (kg/hab/ano)
1996	22,2
2000	29,9
2010	44,1

Fonte: Ubabef - Relatório Anual Ubabef 2010/2011

Outra importante alteração institucional foi a integração econômica advinda com a formação do MERCOSUL, conforme salientado no capítulo anterior. Vale destacar ainda que o bloco acabou servindo como uma ampliação e ao mesmo tempo proteção de mercado para as cadeias produtivas presentes nos países membros, uma vez que estas passaram a gozar de melhores condições concorrenciais para atuar dentro dos limites do bloco, em comparação com cadeias produtivas localizadas em países fora do bloco.

Com isso, conforme visto no contexto do agronegócio brasileiro discutido no capítulo 2, ocorreu um processo de maior concentração no setor de alimentos no país, capitaneado por empresas brasileiras e estrangeiras.

*“[...] quatro grandes empresas dominam o setor, a saber, Bunge, Cargill (que passou a controlar a Seara Alimentos em 2005; em 2009, essa empresa foi comprada pelo grupo Marfrig),*

*Brasil Foods e Aurora*” (COLETTI; LINS, 2011, p. 345)

Portanto, ocorreu uma elevação do mercado consumidor de carnes no país, impactando positivamente o faturamento das empresas líderes nacionais, ao passo que tornava o Brasil mais atrativo para investimentos oriundos de multinacionais de capital estrangeiro.

Ademais, o aumento da concentração no setor atingiu o ápice com a incorporação da Sadia pela Perdigão, unindo as duas maiores empresas brasileiras do setor. Com isso, a BRF Brasil Foods – empresa resultante da união das duas líderes – sofre agora com limitações institucionais do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) para continuar seu processo de fusões e aquisições no mercado brasileiro, tendo inclusive que abrir mão de marcas e plantas industriais para outras empresas.

Nesse processo, a argentina Marfrig – dona da Seara – realizou a aquisição da totalidade das ações de emissão da Athena Alimentos, empresa que absorveu os ativos da BRF colocados à venda por exigência do CADE como condição para a aprovação da fusão entre Sadia e Perdigão. Também foi acertada a transferência da participação acionária detida pela Marfrig na argentina Quickfood para a BRF. Com isso, em 2012 a BRF consolidou sua entrada no mercado de carne bovina, iniciativa que lhe permite obter economias de escopo, ao passo que amplia sua atuação na América Latina.

Com a aquisição desses ativos em território argentino, além de ampliar a participação nos países do Cone Sul, a BRF inaugura sua atuação na bovinocultura. Nesse contexto, vale destacar que grandes empresas de carnes da região realizam movimento inverso. Não apenas a Marfrig, que incorporou plantas industriais de carnes de aves e suínos da BRF, como também a JBS, empresas que também atuavam originalmente no segmento de bovinos, passaram a atuar no segmento de aves e suínos. Sobre esse processo:

*“A lógica disso é simples: a demanda. O cliente quer facilitar cada vez mais sua vida e centralizar as compras num único fornecedor”*  
(Valor Econômico, 17 de maio de 2012, p. B14)

Outro exemplo de incorporação que reflete em ampliação da área de atuação ocorreu com a Perdigão, que havia realizado a aquisição da Batavia, entrando no segmento de industrializados lácteos.

Paralelamente, para atender a alteração dos hábitos alimentares, a exemplo do que ocorreu com as empresas dos países desenvolvidos, as maiores empresas do país lançaram produtos que atendem as exigências de menor teor de gordura, embalagens em porções mais variadas, produtos de preparo mais rápido, entre outros.

Além do aumento da produção e da produtividade, o processo de fusões, diversificação produtiva e inovações de produtos aumenta a escala em várias etapas do processo produtivo, contribui para o aumento de produtividade e resulta em concentração de mercado. A título de ilustração, em 2010, a BRF detinha 55% da participação do mercado nacional de industrializados de carne, 69% do mercado de congelados de carne, 82% no de massas, 78% no de pizzas congeladas, 11% no de produtos lácteos e 62% no de margarinas<sup>17</sup>.

As informações relativas aos movimentos produtivos, tecnológicos e espaciais das líderes do setor de carnes de aves e suínos e derivados do país serão discorridas com mais detalhes na próxima sessão.

Outro movimento importante ocorrido nas duas últimas décadas está ligado à instalação de plantas industriais de grande porte no Centro-Oeste do país, notadamente em empreendimentos cuja escala é maior do que a das plantas localizadas na região Sul.

Tal quadro ocorreu num contexto em que a região Sul apresentava sinais de saturação, ligado a condições menos favoráveis para expansão no abastecimento de grãos, aliado a características do sistema de integração. O deslocamento de empresas para a região Centro-Oeste foi amparado também pela expectativa de redução de custos de transporte, já que transportar carnes por longas distâncias, ao invés de grãos, traria importantes ganhos na área de logística. Sobre o Sul, de acordo com Faveret Filho e Paula (1998, p. 7):

*“O sucesso da experiência original baseou-se no binômio pequena propriedade diversificada e mão-de-obra familiar. Tais características dotaram o sistema de grande*

---

<sup>17</sup> Fonte: Relatório Anual BRF (2010)

*capacidade de crescimento a baixo custo, apesar da escassez de capital dos produtores.”*

Com o acirramento do ambiente competitivo e as novas tecnologias disponíveis para o processo de engorda dos animais, que por sua vez dependiam de inversões financeiras maiores, a caracterização dos pequenos produtores do Sul passou a ser um fator limitador para a expansão da produção. Outra razão está ligada aos custos para a indústria em atividades como o gerenciamento dos granjeiros, o trabalho de levar rações, coletar os animais, realizar supervisão técnica, procedimentos que, envolvendo um número grande de produtores integrados, impactam de forma significativa nos custos.

Ademais, de acordo com Faveret Filho e Paula (1998), o abastecimento das fábricas de ração de Santa Catarina, por exemplo, era feito com grãos oriundos de outras regiões, inclusive da própria localidade de Rio Verde, que será o centro da atenção do trabalho nos próximos capítulos.

Nesse contexto de reordenação geográfica da cadeia de aves e suínos em território brasileiro, a participação do abate de frangos no Centro-Oeste, por exemplo, que não era significativa no início da década de 1990, representou 13,67% do total abatido no país em 2010<sup>18</sup>.

Os fatores que levaram as líderes do setor a se instalar no Centro-Oeste, e a Perdigão em Rio Verde, em particular, serão exploradas com maiores detalhes nos capítulos 4 e 5.

Ademais, conforme salientado no capítulo anterior, nas duas últimas décadas ocorreram alterações no financiamento público que também impactaram a cadeia de carnes de aves e suínos. De acordo com Belik (2007), na década de 1990, muitas fontes de financiamento público que foram fundamentais para o desenvolvimento da agroindústria e agricultura nas décadas sofreram um desmonte. A crise das contas do governo levou a um recrudescimento dos aportes de recursos do Tesouro, no contexto de desregulamentação da economia. Com isso, ocorreu uma alteração desse financiamento dirigido à agroindústria.

*“A principal fonte de financiamento para investimento de capital de origem pública a partir de meados da década passou a ser o BNDES,*

---

<sup>18</sup> Fonte: Ubabef

*operando através de repasses de recursos obtidos no exterior. Esses recursos, tomados junto ao sistema financeiro a taxas de juros reduzidas, permitiram a realocização e modernização de plantas industriais, como foi o caso dos créditos obtidos pelos frigoríficos (aves, suínos e bovinos), conservas e óleos vegetais.” (BELIK, 2007, p. 162)*

Como se verá no capítulo 5, o BNDES financiou em torno de metade dos investimentos realizados nas novas plantas industriais de Rio Verde (GO) e Mineiros (GO).

Por fim, vale destacar que paralelamente aos ganhos de produtividade obtidos e à ampliação da escala produtiva, as grandes empresas nacionais do setor de carnes lograram internacionalizar-se, aumentando suas exportações para várias partes do mundo. Além de reduzir a dependência da demanda nacional, tal movimento contribuiu para a ocupação de capacidade ociosa nas plantas industriais. Em 2008, as participações das vendas externas no faturamento bruto da Sadia e da Perdigão foram de 46% e 38,4%, respectivamente<sup>19</sup>.

Como se verá no próximo item, as empresas líderes do setor no país conseguiram, ao longo dos últimos anos, uma expressiva expansão das exportações de produtos menos elaborados para destinos diversos, como Europa, Ásia, África e Oriente Médio. Ainda, investiram em infraestrutura de distribuição e efetuaram aquisições de empresas e plantas industriais no exterior.

### 3.2. MOVIMENTOS TECNOLÓGICOS E ESPACIAIS DAS EMPRESAS LÍDERES NO PAÍS

As informações contidas nessa seção foram extraídas basicamente dos trabalhos de Carvalho Junior (1997), Ludkevitch (2005) e dos relatórios anuais da Perdigão, Sadia e BRF, referentes aos anos de 1998 a 2010.

#### 3.2.1. Introdução

---

<sup>19</sup> Fonte: Relatórios anuais da empresas.



Dentre as maiores empresas brasileiras de alimentos, a Perdigão e a Sadia rivalizaram durante várias décadas na liderança do mercado nacional do setor de carnes de aves, suínos e de alimentos industrializados.

A título de ilustração, em 2008, as vendas da Sadia correspondiam a 31% do mercado nacional de resfriados, 43,7% de congelados e 46,1% de margarinas. As vendas da Perdigão, por sua vez, correspondiam em 2008 a 35,5% do mercado nacional de congelados de carne, 25,7% de industrializados de carne, 37,4% de pratos prontos (massas), 34,5% de pizzas congeladas, 14% de processados lácteos e 18% no de margarinas.

Ainda, as duas empresas já apresentavam uma situação consolidada de internacionalização, com suas receitas provenientes do mercado externo, advindas principalmente da exportação de carnes, rivalizando com as obtidas no mercado interno. Neste último, as receitas derivam principalmente da venda de produtos mais elaborados. A Tabela 5 a seguir traz a receita bruta das duas empresas, além da participação do mercado interno e do externo na composição de seu faturamento bruto.

**Tabela 5: Receita Operacional Bruta e Participação, em 2008**

Receita Bruta (R\$ Milhões)	Perdigão	Sadia
Total	13.161	12.192
Mercado Interno	61,6%	54,0%
Mercado Externo	38,4%	46,0%

Fonte: Relatórios anuais das empresas Sadia e Perdigão, de 2008

No entanto, a partir de 2009, aproveitando-se da deterioração financeira da rival, que se desgastou a partir da exposição com derivativos por ocasião da crise financeira internacional, a Perdigão realizou a incorporação da Sadia. Da união das duas empresas, criou-se a BRF Brasil Foods S.A. Tal movimento teve início com a alteração da denominação social da Perdigão, que passou a se chamar BRF Brasil Foods S.A, deslocando sua sede de São Paulo (SP) para Itajaí (SC).

O processo envolveu, num primeiro momento, a transferência da maioria das ações da Sadia para uma *holding* de nome HFF Participações S/A. Em um segundo momento, a BRF realizou a incorporação das ações ordinárias e preferenciais da Sadia em poder da HFF Participações S/A.

*“[...] quando a incorporação total da Sadia foi feita, em setembro de 2009, após os prejuízos financeiros, ela representava 33% da nova sociedade. Todo o restante era Perdigão.”*  
(Valor Econômico, p. B14, 17 de maio de 2012)

Portanto, a Sadia passou a ser subsidiária integral da BRF, com os dados das duas empresas sendo consolidados a partir de julho de 2009.

Com isso, a BRF já nasceu como a maior exportadora mundial de aves e a segunda maior exportadora mundial de carnes. Ademais, torna-se a maior companhia de industrializados congelados do Brasil e a décima maior empresa de alimentos do planeta (Relatório Anual BRF, 2009). A Tabela 6 adiante traz o Market Share no mercado brasileiro da BRF em 2010, com as composições da estruturas das antigas Perdigão e Sadia na formação dos números da nova companhia.

**Tabela 6: Market Share BRF, Perdigão e Sadia, em 2010 (em %)**

Ítem	Perdigão	Sadia	BRF
Industrializados de Carnes	26	29	55
Congelados de Carnes	31	39	69
Massas	32	50	82
Pizzas Congeladas	35	43	78
Processados Lácteos	11	0	11
Margarinas	15	47	62

Fonte: AC Nielsen (apud BRF Brasil Foods, 2010)

Portanto, com 113.614 funcionários e uma produção de carnes em torno de 4 milhões de toneladas, a BRF agrega uma parque industrial com 63 unidades de produção, sendo 60 no Brasil e 3 no exterior – Argentina, Inglaterra e Holanda. Com 41 centros de distribuição no país, a empresa conta também com 24 escritórios comerciais no exterior, com mais de 5 mil cliente distribuídos em 140 países (BRF Brasil Foods, 2010).

Em vista da referida fusão entre as empresas Perdigão e Sadia ter ocorrido em 2009 – antes da elaboração do presente estudo, portanto – faz-se necessário destacar que no presente trabalho optou-se por tratar das empresas de forma separada. Isso se justifica em virtude do processo

de instalação e desenvolvimento das atividades no Sudoeste de Goiás, movimento que se constitui no principal objeto de estudo do trabalho, ter ocorrido sob a égide da empresa Perdigão apenas, isto é, no período anterior à sua fusão com a Sadia e à consecução da BRF. Portanto, embora atualmente não exista mais a figura da empresa Perdigão, com suas plantas industriais já apresentando a bandeira da BRF (assim como as plantas que pertenciam a Sadia), essa dissertação trata a história e o desenvolvimento das duas empresas separadamente, ou seja, da forma como seria se elas não tivessem se fundido. Ademais, as unidades localizadas no Sudoeste de Goiás, que atualmente são ativos da BRF, são tratadas no trabalho como sendo da Perdigão, isto é, com o nome original da empresa catarinense que tomou a decisão de realizar os investimentos considerados.

Para se tornarem líderes do mercado brasileiro, vale destacar que diversos foram os fatores que contribuíram para a proeminência da Sadia e Perdigão. Em primeiro lugar, a região Sul apresentou uma série de vantagens que a ajudaram a desbancar a região Sudeste como principal produtora de carnes do Brasil. Essas vantagens estão ligadas à maior disponibilidade de insumos, à experiência e infraestrutura decorrente da tradição do fomento agrícola e integração para produção de suínos e, por fim, à estrutura fundiária da região, baseada no minifúndio.

Ainda na década de 1970, quando as políticas de crédito rural ligadas ao SNCR expandiam pelo país, especialmente para os estados do Sul e Sudeste, as empresas de Santa Catarina também puderam contar com outras fontes.

*“[...] Além de recursos do governo federal, as empresas de Santa Catarina também tiveram acesso a recursos estaduais através de diversas fontes, como o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), o Fundo de Desenvolvimento de Santa Catarina (FUNDESC), o Programa Especial de Apoio à Capitalização da Empresa (PROFASC) e o Programa para o Desenvolvimento da Indústria de Suínos e Aves de Santa Catarina (PROFASC). Estes fundos forneciam incentivos fiscais através de descontos do ICM devido na aplicação de projetos industriais.” (LUDKEVITCH, 2005, p. 55-6)*

Ainda, a emergência da Sadia e da Perdígão como líderes está ligada a associação que essas empresas fizeram com grandes laboratórios internacionais que produziam matrizes reprodutoras de alto rendimento, o que lhes garantiu a exclusividade e o controle comercial no mercado nacional de diversas linhagens mais adequadas para o corte.

A trajetória histórica envolvendo essas duas empresas será discutida adiante.

### **3.2.2 Perdígão**

#### **a) Histórico**

Em 1934, a partir de uma sociedade entre duas famílias de imigrantes italianos que haviam estabelecido um comércio na então Vila Perdizes, região oeste de Santa Catarina, foi inaugurado um armazém de secos e molhados.

Em 1939, foi incorporada à sociedade um abatedouro e fábrica de produtos suínos, dando origem a Sociedade de Banha Catarinense Ltda., que mais tarde se chamaria Perdígão.

Três passos importantes para a empresa aconteceriam na década de 1940. Em 1943, a empresa adquiriu uma empresa que realizava o processamento das peles de suínos, dando origem à atividade de couros na Perdígão, segmento que perduraria até a década de 80. E em 1946, a companhia adquire um moinho de trigo em Videira. No ano seguinte, foi adquirida uma empresa madeireira, com o objetivo de produzir as embalagens para os seus próprios produtos.

Mas foi apenas na década seguinte, em 1954, que a Perdígão entrou no segmento da avicultura, a partir da construção de uma granja em Videira (SC). O sistema de integração vertical na avicultura, por sua vez, teve início apenas uma década mais tarde, em 1966. Nesse contexto, as práticas de integração na avicultura no oeste catarinense foram importadas dos Estados Unidos, tendo nascido de forma relativamente “moderna”, a partir das operações das empresas líderes - Sadia e Perdígão.

Já em relação à suinocultura, mesmo que nos anos 50 tenha se iniciado uma articulação maior entre os frigoríficos e os suinocultores, até meados dos anos 80, o sistema de produção predominante continuou sendo o de criação do ciclo completo, conforme visto anteriormente.

Nesse e em outros processos, existe muita semelhança entre a evolução dos segmentos produtivos entre a Perdigão e o que se viu para o caso da Sadia. As duas empresas começaram suas atividades a partir da suinocultura e, no mesmo período, passaram a atuar na avicultura. Ademais, fatores importantes que resultaram em crescimento de produtividade também ocorreram na mesma época, como foi o caso da cisão do ciclo completo na suinocultura.

Ainda sobre a cisão do ciclo completo, ele culminou na reestruturação agroindustrial dos anos 90, resultando em uma crescente exclusão dos pequenos produtores do Sistema Integrado Perdigão, com o aumento da escala em função da difusão dos ciclos de produção especializados.

Entre os fatores que marcaram a história da Perdigão, merece destaque aquisições feitas no segmento de soja, na década de 70, que tiveram a função de suprir as empresa de farelo para ração. Posteriormente, assim como ocorreu com a Sadia, a empresa buscou agregar valor aos derivados, produzindo óleo de soja.

Ademais, merece destaque também o desenvolvimento de tecnologia própria para a produção de chester, no início da década de 80, a partir de parcerias com universidades brasileiras.

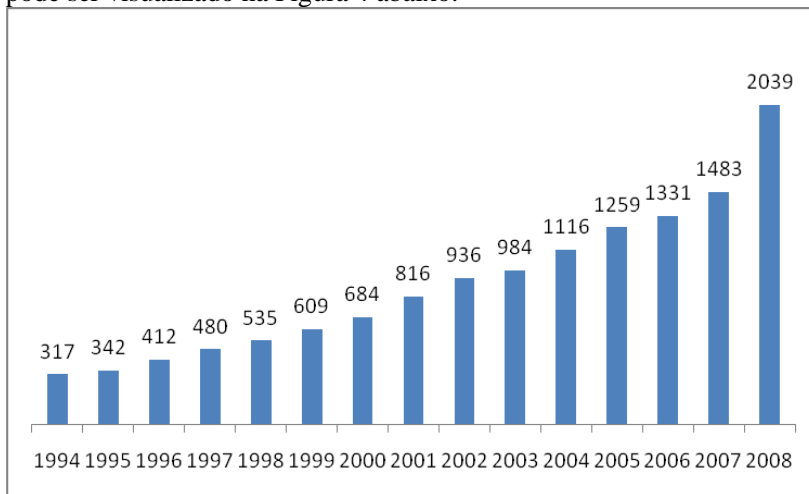
#### b) Movimentos Tecnológicos

Entre 1994 e 2008 a receita bruta anual da Perdigão foi multiplicada por 28, quando saltou de R\$ 470 milhões para R\$ 13,161 bilhões, perfazendo um crescimento anual médio de 26,9%. O crescimento do faturamento do mercado interno foi ainda maior no período, com uma taxa média anual de 30,9%, o que resultou em incremento da participação do faturamento bruto voltado ao mercado externo, que era de 24% do faturamento total em 1994 e alcançou o patamar de 34%.

Assim como a Sadia, a Perdigão realizou nas últimas décadas um processo de maior concentração nas atividades de maior retorno, desfazendo-se de segmentos que passaram a não guardar vínculos diretos com as atividades fins da empresa. Com isso, a Perdigão encerrou suas atividades em segmentos como curtume, fábrica de adubos e serviços de transporte.

A partir do aumento dos investimentos, da aquisição de empresas e plantas industriais e da celebração de parcerias, a empresa tem

apresentado uma evolução da produção bastante significativa, como pode ser visualizado na Figura 4 abaixo:



**Figura 4: Produção de Refrigerados (mil toneladas).** Fonte: Relatórios Anuais da Perdigão

Esse aumento da produção foi acompanhado também do desenvolvimento de novos produtos, desde a linha de resfriados, congelados e demais semi-prontos com os quais a empresa compete mercado com a Sadia, além de outros produtos como vegetais em conserva (milho, palmito e ervilha), entre outros.

Entre os lançamentos de maior valor agregado da empresa, merecem destaque as linhas *Apreciatta*, de tortas e folhados salgados, a linha *Escolha Saudável do Mar*, de industrializados de peixe, além da linha *Light e Elegant*, que contempla produtos derivados de peru.

Buscando diversificar seu portfólio, a Perdigão realizou a aquisição da empresa *Batávia*, acrescentando o peru e diversificando de forma significativa sua linha de produção. No ano de 2000, por exemplo, do lançamento de 48 produtos, 33 tinham a marca Perdigão e 15 a marca *Batavo*. Ademais, o produto *Peru*, que era propriedade da *Batávia*, constitui-se num dos produtos de maior apelo comercial entre toda a linha da Perdigão. Outra consideração que deve ser feita em relação a essa aquisição é que ela marcou a entrada da Perdigão nas atividades de produtos lácteos, uma vez que a *Batávia* era a terceira maior fabricante de laticínios do país.

Outras inovações importantes realizadas pela companhia nos últimos anos são o lançamento de pizzas doces, linha de aperitivos, de recheados e pão de queijo. Ainda, a linha Turma da Mônica - destinada ao público infantil -, a linha do tipo *light* - contemplando vários produtos que já eram do portfólio da empresa -, e, por fim, o lançamento de embalagens em porções variadas, que visa atender principalmente as famílias menores.

Vale considerar também os esforços da empresa para o atendimento de cadeias de fast food e demais serviços que envolvem a alimentação fora de casa.

*“Atenta ao potencial de crescimento do mercado de food service – que envolve a alimentação fora de casa – a Perdigão mantém uma gerência específica para atender os clientes desse mercado: lanchonetes, cozinhas industriais, hotéis, restaurantes, etc., buscando, dessa forma, o desenvolvimento de um portfólio específico de produtos, que atendam às necessidades do mercado institucional, além de reforçar a prestação de serviços que é fator fundamental nesse segmento.”* (PERDIGÃO, 2003, p. 10)

Posteriormente, em 2006, assim como a Sadia, a Perdigão também adquiriu ativos, tecnologia e direitos de uso de um segmento ligado à produção de sobremesas, a *Fruitier*.

Em 2007, a Perdigão concluiu a aquisição da Eleva alimentos S/A, estabeleceu uma joint venture com a Unilever para gerir no Brasil as marcas Becel e Becel ProActiv, e ainda adquiriu as marcas Doriana, Claybon e Delicata, entrando com mais força no segmento de margarinas, o que já ocorria com a sua principal concorrente.

A aquisição da Eleva e, posteriormente, da Cotochés, dotaram a Perdigão maior potencial de mercado no segmento de produtos lácteos.

Para atingir o crescimento da produção visto nos últimos anos e expandir sua linha de produção com produtos que dependem de um conteúdo tecnológico maior e, dessa forma, garantir a sustentabilidade de seus processos produtivos, a redução do custo unitário dos produtos, o desenvolvimento de novos processos e o aumento de eficiência na distribuição, a Perdigão implementou procedimentos e softwares e controle de processos.

Nesse contexto, a companhia adotou medidas no âmbito do Programa de Qualidade Total Perdigão (QTP), o Programa de Tecnologia da Informação Perdigão (TIP), o programa SAP, o sistema OmniSAT, o Atendimento Total Perdigão (ATP), entre outros.

O programa Qualidade Total Perdigão, por exemplo, teve como diretriz algumas mudanças gerenciais que dotaram os funcionários de responsabilidades no cumprimento de metas estratégicas estabelecidas pela companhia.

Em conjunto com outros programas empreendidos, a empresa tem logrado obter certificados do tipo ISO 9002, ISO 14001 e OHSAS 18001 em algumas de suas unidades industriais, além do credenciamento junto ao Sistema Europeu de Inspeção e Segurança na fábrica de Marau (RS). Portanto, esses avanços têm permitido atender normas rígidas de segurança microbiológica de seus produtos e favorecer as exportações.

Ademais, sobre o Atendimento Total Perdigão:

*“(...) proporciona uma visão de rentabilidade por mix de mercado e produto no médio prazo, garante o balanceamento entre demanda e oferta pelo processo de gestão de pedidos, estoques, demanda e planejamento integrado e controla a performance dos processos operacionais e de planejamento da cadeia de suprimentos por meio da implementação de indicadores de desempenho.” (PERDIGÃO, 2005, p. 23)*

Dessa maneira, ao contemplar o planejamento da demanda, a implantação do ATP teve importância fundamental no crescimento da venda, sem o aumento proporcional no nível de estoques, diminuindo a exigência de capital de giro nos negócios. Ademais, a partir de uma visão melhor da cadeia de distribuição, o ATP permitiu aprimorar o relacionamento com operadores marítimos no transporte para o mercado externo, trazendo ganhos como o aumento do fluxo de carregamento dos navios, a criação de novas rotas e a ampliação da periodicidade das viagens.

Para integrar as atividades de planejamento, produção, comercialização, administração e cadeia logística, foi desenvolvido o programa Tecnologia de Informações Perdigão (TIP), completado com a implementação do sistema de gestão informatizado R3, da SAP. Com



isso, a empresa se dotou de um sistema de rastreabilidade, que permite identificar a origem dos produtos em cada etapa, do campo até as prateleiras dos supermercados. A partir da leitura automatizada de códigos impressos em cada embalagem, a Perdigão extrai informações como qual foi o produtor, a matriz, a alimentação utilizada, os medicamentos prescritos, testes de qualidade, temperatura no transporte, entre outras. Todas essas informações ficam armazenadas no sistema SAP R3. Com isso, além de garantir maior segurança aos consumidores, a Empresa ganha grande agilidade para implementar as ações e correções necessárias. Ademais, o sistema OmniSAT complementou o rastreamento do transporte:

*“Também foi iniciada a implantação do OmniSAT – sistema de comunicação, monitoramento e rastreamento via satélite – na frota de veículos terceirizados que transportam os produtos Perdigão. Essa ferramenta, bastante avançada, permite saber a localização exata dos caminhões (por meio do receptor GPS – Sistema de Posicionamento Global), manter contato on-line com os motoristas e acompanhar e corrigir a temperatura da carga. Com isso, a Empresa espera obter ganhos de qualidade, assegurando que os produtos cheguem ao destino em condições ideais e com maior rapidez na entrega, pois é possível remanejar o trajeto dos veículos em trânsito, de acordo com as necessidades”.* (PERDIGÃO, 2002, p. 12-3)

Outro programa que merece destaque foi o Customer Relationship Management, que monitora e realiza estudos acerca das preferências dos consumidores. Nesse contexto, a Perdigão implantou em 2003 o Comitê Técnico Científico, que, contando com pesquisadores de renome internacional, dotou a empresa de pesquisas de produtos envolvendo o que estaria se fazendo de mais avançado no mundo.

Ainda no seu esforço para o aumento de produtividade, melhoramento de processos e desenvolvimento de produtos, a Perdigão fechou parcerias com universidades e órgãos de produção científica. No ano de 2001, por exemplo, a empresa criou um Comitê Interno de Sanidade e Segurança Alimentar. Formado por professores da Universidade Federal de Viçosa (MG), da Universidade de São Paulo,

além de um pesquisador da Inglaterra, o comitê tem como objetivo acompanhar as alterações na legislação e na metodologia de busca de resíduos da produção.

Ademais, em 2002, a empresa firmou parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para realizar avaliações sobre os pontos que poderiam ser considerados como entraves para o crescimento da empresa, bem como a busca de melhorias e inovações tecnológicas.

Como exemplo dos resultados desses programas e pesquisas realizadas, a companhia investiu em modernos equipamentos para automatizar processos nas áreas de embalagens, classificação e separação de cortes de frango, posicionamento do presunto, transpasse das aves do abate para a industrialização, entre outros.

Já na área de difusão genética, importantes avanços foram obtidos, conforme pontuado em Perdigão (2002, p. 22):

*“A Perdigão concluiu em 2002 a implantação de um sistema de difusão genética, com centrais de inseminação próprias, que fornecem todo o sêmen de suínos utilizado na Empresa. Com isso, tem a garantia de que pode contar sempre com, pelo menos, 50% de novidade genética nos rebanhos, o que significa maior quantidade de carne, melhor conversão alimentar e mais homogeneidade. A avaliação dos melhores machos ocorre no centro de difusão genética, onde são realizados também os cruzamentos.”*

Por fim, vale destacar os movimentos empreendidos pela empresa no que se refere a sustentabilidade ambiental de suas atividades. Nesse sentido, programas de reutilização de água foram implantados em todas as fábricas do grupo. Ademais, a companhia trabalhou no desenvolvimento de um projeto de reaproveitamento energético, com recuperação de calor para aquecer toda a água utilizada na companhia. Por fim, na segunda metade da década de 2000, a Perdigão passou a orientar todos os seus produtores de suínos a instalarem biodigestores em suas propriedades, permitindo a queima do gás metano e a transformação deste em fonte alternativa de energia.

### c) Movimentos Espaciais

Dentre os movimentos espaciais que a Perdigão operou nos últimos anos no país, merece destaque a implantação de fábricas no Centro-Oeste e Nordeste brasileiros, além da expansão de centros de distribuição em todas as regiões do país.

Nesse contexto, merece destaque a entrada em operação daquele que seria o maior complexo agroindustrial da Perdigão, a unidade de Rio Verde (GO), ocorrida em 2000. Do início da sua construção, em 1998, até a sua concretização final, em 2003, a unidade industrial da cidade goiana consumiu a maior parte dos recursos para investimento da companhia no período. Como resultado, a produção de carnes na unidade goiana, em 2003, representou 25% de toda a produção da companhia, com uma capacidade de 260 mil toneladas/ano. Além de carnes de aves e suínos, a unidade fabrica também com produtos industrializados de carnes, além de massas.

Dada a proximidade com a fronteira agrícola, a localização do complexo de Rio Verde contribuiu para a redução de custos e para aumentar a competitividade da Perdigão. Ademais, o bom desempenho da geração de caixa do complexo levou a empresa a investir em outra cidade da mesma região, em Mineiros (GO). Essa última, cujas operações iniciaram em 2007, é destinada exclusivamente às aves de maior porte, como o peru.

Também no Centro Oeste, a empresa realizou duas aquisições. Uma em Nova Mutum (MT), destinada ao abate de frangos; e outra em Jataí (GO), envolvendo a Gale Industrial. Essas unidades visam atender a crescente demanda dos produtos Perdigão tanto no Brasil como no exterior.

A empresa ainda realizou a locação das instalações da empresa Prontodellis, no Distrito Federal, com o intuito de fabricar produtos cozidos à base de carne de frango, peru e bovino. Outro movimento que merece ser considerado é a assinatura de um contrato de prestação de serviços industriais com a empresa Arantes Alimentos Ltda, localizada em Cachoeira Alta (GO). Destinada a produtos bovinos, a unidade visa atender principalmente o mercado externo.

Ademais, no fim da década de 2000 a empresa iniciou a implantação de duas unidades industriais em Bom Conselho (PE), sendo uma para produção de lácteos e outra para produtos embutidos de carnes. Na mesma localidade, a empresa projeta um centro de

distribuição para atender prioritariamente o mercado consumidor do Nordeste.

Na região Sul do país, a empresa inaugurou, em 1997, uma nova unidade industrial em Marau (RS). Entre o fim da década de 1990 e início da década de 2000, a Perdigão realizou significativos investimentos para modernização das plantas de Capinzal (SC) e Serafina Corrêa (RS).

Para ampliar seu raio o alcance e a eficiência na distribuição de alimentos, a empresa realizou esforços para ampliação e construção de novos centros de distribuição, que se somaram aos ganhos de produtividade do sistema logístico da empresa, anteriormente descritos.

Entre 1996 e 1998, a empresa inaugurou centros de abastecimento em Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Videira (SC), Fortaleza (CE), Cubatão (SP), Salvador (BA) e Campinas (SP).

Também visando melhorias em sua infraestrutura de logística, a empresa implementou grandes centros de distribuição em Videira (SC) e Marau (RS), projetados para comportar a produção das unidades industriais localizadas no Sul do país.

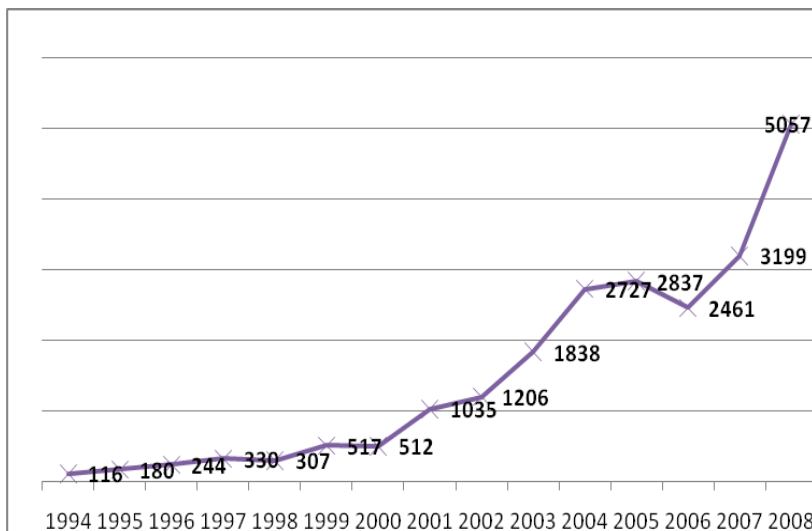
Ademais, o pólo produtor de Rio Verde (GO), dotado de um grande Centro de Distribuição, permitiu que a empresa ampliasse seu abastecimento para muitas localidades do Centro-Oeste, Norte e Nordeste, regiões que antes dependiam de distribuidores terceirizados para serem atendidas.

Já no fim da década de 2000, a empresa ainda adotou medidas para construção de novos centros de distribuição em Goiás e São Paulo, além de ampliar a capacidade dos centros de distribuição já instalados no Ceará e na Bahia.

Nos últimos anos, a Perdigão tem experimentado um intenso crescimento de suas vendas externas. Apenas entre 1994 e 2008, o faturamento bruto da empresa proveniente do mercado externo experimentou um salto de 116 milhões de reais para mais de 5 bilhões de reais. Com isso, em 2008, as vendas para o mercado externo já rivalizavam com o faturamento proveniente do mercado interno, perfazendo uma participação de 38,4% do total. Nesse processo, houve uma elevação nos investimentos no exterior.

Atualmente, a companhia mantém escritórios comerciais e estruturas de distribuição em vários países, como Holanda, Hungria, Inglaterra, Rússia, Itália, Áustria, Emirados Árabes Unidos, Argentina,

Cingapura e Japão. Vale destacar que a presença física de estrutura logística nesses países permite que a empresa reduza custos e atenda seus clientes com mais agilidade e eficiência. As vendas para o mercado externo podem ser visualizadas no Figura 5 a seguir:



**Figura 5: Vendas da Perdigão para o Mercado Externo (R\$ milhões).** Fonte: Relatórios anuais da Perdigão

Esse forte crescimento das exportações verificado principalmente a partir da segunda metade da década de 2000 deve-se principalmente à elevação dos preços internacionais de *commodities*, que teve reflexo no mercado de carnes. Nesse período, houve um significativo ganho das relações de troca em favor dos recursos naturais em relação aos produtos industrializados. Com isso, mesmo com o câmbio no período tendo sofrido uma apreciação, a Perdigão experimentou um forte aumento de suas exportações em reais.

A internacionalização da empresa, no entanto, começou na década de 60, a partir da exportação de couro e madeira, sendo que as exportações de frangos começaram na década seguinte, em 1975. A partir de então, o embarque de aves para o exterior experimentou um expressivo crescimento, encerrando a década de 1970 com uma participação equivalente a 50% de toda a produção de frangos da companhia.

Vale destacar que algumas parcerias que foram fundamentais para o processo de internacionalização da companhia, como a realizada com a Mitsubishi, na década de 1980, quando empresa japonesa comprou 3% do capital acionário da Perdigão e se tornou representante comercial da Perdigão naquele país. Com os recursos obtidos na venda, a empresa brasileira ampliou dois frigoríficos localizados naquele país, culminando em um forte aumento das exportações para o Japão.

Outra parceria importante foi realizada com o grupo português Valouro, em 1990, facilitando a atuação no mercado europeu.

Ademais, em 1994, a Perdigão se associou à argentina Lactona para venda de produtos de maior valor agregado para aquele país.

Nesse processo de crescimento da atuação no exterior, vale destacar um “marco” ocorrido em 2001, através do lançamento de sua nova marca internacional, a Perdix. Com isso, produtos empanados, frangos e peru in natura passaram a ser ofertados em supermercados europeus e da Arábia Saudita. Nos anos seguintes, a Perdix foi lançada em Cingapura, Hong Kong, Dinamarca, Alemanha, Holanda, Rússia e Oriente Médio.

Paralelamente, a Perdigão estabeleceu parceria com a Sadia, criando a comercializadora BRF, com o objetivo de ampliar sua atuação em regiões que até então não tinha presença relevante, como no leste europeu e Ásia Central. Além de montar um escritório em São Paulo, a BRF fez seu lançamento na Rússia. No entanto, mais tarde, a Sadia vendeu sua participação da comercializadora para a Perdigão naquele país.

Ainda em 2001, a Perdigão inaugurou seu primeiro centro de distribuição próprio na Europa, que viria a dar impulso às vendas diretas para outras empresas alimentícias e para os supermercados. No ano seguinte, o centro de distribuição foi transferido da Itália para a Holanda.

Internamente, além das já comentadas adaptações que passam as unidades produtivas para o atendimento aos mercados internacionais, a empresa implementou um projeto batizado como Exporta Sim. Consiste na centralização da coordenação logística, desde a documentação até o planejamento de embarque, em Itajaí (SC), onde se localiza o porto responsável pelo escoamento de 80% das exportações da companhia.

Por fim, merece destaque a aquisição das três unidades industriais da Plusfood, localizadas na Holanda, Reino Unido e Romênia, onde são

produzidos processados de carne, recheados, produtos empanados e congelados.

### 3.2.3 Sadia

#### a) Desenvolvimento histórico

A Sadia nasceu no ano de 1944 no município de Concórdia, localizado no oeste catarinense. A partir das inversões financeiras de um pequeno moinho de sua propriedade, Attilio Francisco Xavier Fontana, proprietário de uma cota de um frigorífico no município, comprou a participação dos outros sócios, dando forma à S.A. Indústria e Comércio Concórdia. Mais tarde, com a união de “S.A.” com o final da palavra Concórdia, o nome do Abatedouro seria mudado para Sadia.

Impulsionada pelo avanço industrial do país, em 1947, a Sadia inaugurou uma distribuidora em São Paulo. Nessa época, os principais produtos da empresa eram a banha de porco e a farinha de trigo. A Sadia ainda não possuía equipamentos para refrigeração.

Com a conquista de mercados, na década de 1950 a empresa expandiu suas atividades, criando estruturas comerciais em São Paulo, Bauru, Londrina e Campinas, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro.

Mas como as estradas eram precárias e a empresa não possuía caminhões frigoríficos, a empresa decidiu enfrentar o desafio de exportar seus produtos perecíveis para a capital paulista através de transporte aéreo.

Buscando atender a rota consumidora do eixo Rio-São Paulo, mercado que crescia a um forte ritmo, em 1953, a Sadia inaugurou sua primeira unidade industrial fora de Concórdia, o Moinho da Lapa S.A., na capital paulista.

E já na década de 1950, com o aumento do consumo gerado através da urbanização e industrialização do país, crescem as preocupações da companhia quanto ao provimento de matéria prima.

A empresa começou então um processo de adaptação para a distribuição direta, objetivando agregar valor aos seus serviços ao aproximar-se de clientes e consumidores.

*“Durante a década de 50, iniciaram-se os investimentos no fomento agrícola, visando melhorar o processo de suinocultura da região, buscando a disseminação de raças de porcos com mais carne e menos gordura. Os esforços*

*envolveram a criação da Associação Rural de Concórdia, a publicação de notícias em periódicos, a criação de uma emissora de rádio rural e a institucionalização do Departamento do Fomento Agropecuário. Mais tarde, em 1975, a Embrapa escolheu Concórdia para sediar o Centro Nacional de Pesquisa de Suínos (CNPSU)". (LUDKEVITCH, 2005, p. 78)*

Nesse contexto, em 1961, a empresa institucionalizou um sistema de fomento agropecuário a partir de parceira com os produtores de suínos. Paralelamente, teve início a avicultura integrada em Concórdia, aumentando significativamente o abate de frangos. Aliado a isso, foi constituída em São Paulo a Frigobrás – Companhia Brasileira de Frigoríficos -, marcando a entrada na atividade avícola.

Esse processo envolveu uma missão oficial envolvendo funcionários ao parque produtivo nos Estados Unidos, objetivando o aprendizado do sistema de integração avícola. O objetivo era o sistema americano pudesse ser replicado em Concórdia.

De fato, ao contar com uma grande quantidade de pequenas propriedades que se pautavam no trabalho em família e com experiência na engorda de animais, a empresa identificou condições próprias para a avicultura integrada no município do oeste de Santa Catarina.

Posteriormente, em 1966, ocorre a diversificação da avicultura a partir da produção de perus. Posteriormente, em 1973, a companhia inauguraria uma planta industrial em Chapecó para a produção da ave, também utilizando o sistema integrado de produção.

Ainda em meados dos anos 60, a Sadia diversificou sua linha de produtos, lançando hambúrgueres, salsichas e almôndegas.

Outro movimento de diversificação das atividades ocorreu na década de 70, quando a Sadia implanta na região Centro-Oeste um abatedouro de bovinos, objetivando exportação de carne congelada in natura e derivados. No entanto, essa atividade perduraria até a década de 90, quando a empresa decide vender os ativos ligados à atividade.

A diversificação maior das atividades ocorreu a partir da década de 70, com a produção de óleo e farelo de soja, buscando atender as necessidades de melhoria na qualidade das rações. Ludkevitch (2005) lembra que essa atividade seria rentável somente a partir da operação em larga escala, gerando excedentes a serem comercializados. Nas décadas



seguintes, ocorreu a agregação de valor ao óleo degomado, a partir da produção de óleo refinado e derivados como a margarina.

#### b) Movimentos Tecnológicos

Como mencionado na seção anterior, a Sadia tem priorizado a aplicação de investimentos em linhas de produção ligada a alimentos de maior valor agregado, envolvendo pesados investimentos em tecnologias de produção, fusões, aquisições, ampliação do parque produtivo, exploração de novos segmentos e gastos com publicidade e embalagens.

Dentre esses produtos, pode-se enumerar a linha de resfriados (presunto, lingüiça, salame, mortadela, entre outros); congelados (pratos semi-prontos, empanados, pizzas, hambúrguer, quibe, almôndega, salgadinhos, sobremesas, entre outros); óleo de soja e margarina. Ademais, vale destacar uma série de lançamentos de novas versões desses produtos, que buscaram atender as exigências de menor teor de gordura, complementos saudáveis, menor de tempo de preparo e embalagens em porções diferenciadas.

No movimento de novos lançamentos e diferenciação de produtos, o portfólio da empresa multiplicou de 50 produtos em 1976, para cerca de 700 itens em 2008.

Já na década de 80, ganha impulso os investimentos voltados para modernização das linhas de produção. Ludkevitch (2005) destaca nessa época a criação de um Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, com o objetivo de dar suporte técnico-científico `modernização tecnológica, métodos mais produtivos, bem como para o desenvolvimento de embalagens e novos produtos.

Uma nova onda de lançamentos de produtos industrializados ocorreu a partir de então, como uma linha de produtos fatiados, Nuggets, uma linha de pré-misturas e gelatinas, hambúrguer, almôndega de frango, almôndega em lata, enlatados de carne e legumes, espetinho bovino e presunto Parma.

Na década de 90 assistiu-se a continuação da estratégia de diversificação dos negócios, amparada no lançamento de produtos industrializados de maior valor agregado.

Dentre a linha de produtos lançada no período, merece destaque a de pratos prontos e a Linha Califórnia, que conta com produtos semi-prontos e prontos congelados. E visando atender a segmentação do

mercado, a empresa lançou linhas para o público infantil, como a Clubinho Sadia. Ademais, vários produtos da companhia receberam diferenciação do tipo *Light*. Houve espaço também para os alimentos funcionais, como a margarina *Qualy fibra*. A década de 90 foi marcada também pelo início da elaboração de produtos específicos para determinadas cadeias de fast-food, como as redes Pizza Hut e McDonald's.

Ademais, ocorreram na mesma época incorporações que tinham como objetivo a ampliação dos segmentos de atuação, com destaque para a marca Miss Daisy, que representou a entrada no segmento de sobremesas. Paralelamente, a companhia abriu mão de suas atividades de abate e processamento de bovinos, bem como de industrialização e envase de óleo de soja refinado. Merece destaque outras parcerias, como a realizada com os grupos Accor e Martins, que resultou no lançamento da linha Apprimus, específica para o segmento de refeições fora do lar. Outra parceria feita foi com a empresa Águas Ouro Fino, gerando o lançamento de água mineral engarrafada da Sadia.

Na área administrativa e de apoio, a empresa realizou investimentos em softwares gerenciais e implantou o programa Qualidade Total. Em 2002, a empresa implementou a Universidade Sadia.

### c) Movimentos Espaciais

Para melhor atender o mercado interno e se prover de insumos disponíveis em outras regiões do país, a empresa têm efetuado com maior intensidade nos últimos anos empreendimentos no Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte do país. Processo que envolve instalação de unidades industriais, aquisições de fábricas e empresas, além de implantação de centros de distribuição.

Como exemplo de movimentos da empresa para o Centro-Oeste, foram implantadas grandes plantas industriais em Várzea Grande (MT) e Lucas do Rio Verde (MT). Além de abatedouros de animais e dos mais modernos produtos industrializados da companhia, nessa região a companhia trabalha com processos industriais ligados a toda a cadeia da soja, incluindo o refino e o enlatamento do óleo. Vale lembrar que em Lucas do Rio Verde se situa a maior unidade industrial da Sadia atualmente.

Em 2008, a empresa iniciou processo de implantação de sua primeira unidade industrial na região Nordeste do país. Instalada em Vitória do Santo Antão (PE), a unidade é destinada a produtos industrializados.

Como resultado de sua reorganização, a Sadia chegou em 2008 com um parque fabril composto por 18 fábricas no país.

Também no fim da década de 2000, a companhia já apresentava importantes avanços em relação à ampliação de sua atuação no exterior. Em 2008, a empresa finalizou a construção de sua primeira fábrica fora do país, em Kaliningrado (Rússia). Na mesma época, a Sadia firmou contrato com a rede internacional de *fast-food* Subway, para o fornecimento de produtos a países da América do Norte, América do Sul e Europa.

No entanto, assim como no caso da Perdigão, os primeiros movimentos de internacionalização da Sadia começaram na década de 60. Na ocasião, a empresa firmou contratos para a venda de carnes bovina e suína in natura e congeladas para Europa.

*“Os esforços de internacionalização começaram em 1967, quando os primeiros contratos foram assinados, para a venda de algumas toneladas de carne bovina e suína in natura congelada para a Europa, numa operação de valor simbólico. Além disso, algumas viagens de reconhecimento foram realizadas durante a década de 70, buscando o aprendizado técnico, a aproximação com industriais e técnicos europeus e o conhecimento dos hábitos alimentares de diversos países, o que proporciona o desenvolvimento de novos cortes e produtos para o mercado externo.”* (LUDKEVITCH, 2005, p. 80)

O autor pondera, no entanto, que esse movimento demorou alguns anos para trazer resultados para a empresa, em virtude do controle estatal sobre as exportações de carnes, além da forte concorrência.

As primeiras exportações de carnes de frango foram destinadas ao Oriente Médio em 1975. O aumento das exportações de frango a partir de então ocorreram a um ritmo superior ao crescimento da produção orientada para o mercado interno. Ainda na década de 1970,

produtos como peito de peru, carne bovina cozida, almôndegas também passaram a ser exportados.

A partir de então, as exportações passariam a cumprir a função de reduzir a dependência do mercado doméstico, obter ganhos de eficiência a partir do melhor aproveitamento de economias de escala, além de representar uma alternativa para utilização de capacidade ociosa.

Nas últimas décadas, a companhia empreendeu esforços de certificação de suas unidades fabris para fins de exportação. Paralelamente, a empresa expandiu escritórios comerciais e centros de distribuição no exterior. A fábrica de Chapecó, por exemplo, foi certificada com ISO 9007 e ISO 14001 nos anos 90. Nessa época, a empresa abriu escritórios comerciais no Japão e na Argentina. Neste último país, foi inaugurada uma central de armazenagem e distribuição.

Ao início da década de 2000, a empresa contava também com escritórios comerciais na Inglaterra, Emirados Árabes e Itália, além de escritórios de representação no Paraguai, Bolívia.

Ademais, a Sadia se associou a algumas empresas nacionais e estrangeiras, com o intuito de ampliar sua atuação no exterior. Vale destacar a associação empreendida com a argentina Granja Três Arroyos para distribuição de seus produtos no mercado argentino. Associou-se também à britânica Sun Valley, subsidiária da Cargill. Este último movimento deu origem à Concordia Foods, objetivando explorar o mercado do Reino Unido.

### 3.3. RESUMO E CONCLUSÕES

Nesse capítulo, foram discutidos alguns fatores que envolveram a evolução da cadeia produtiva de carnes de aves e suínos no país que culminaram na concentração do mercado em torno de poucas empresas, entre elas a Perdigão e a Sadia.

Nesse sentido, a trajetória histórica da cadeia no país se confunde com a das duas empresas, que começaram suas atividades frigoríficas a partir da suinocultura ainda na primeira metade do século XX, atuando em mercados locais e utilizando-se de processos ainda bastante primitivos aos olhos de hoje. O crescimento que se verificou da produção e do consumo logo impulsionou a comercialização de seus produtos para outras regiões do país, ampliando a atuação das empresas.

A partir da década de 1960, essas empresas se lançam na avicultura, envolvendo a “importação” de métodos produtivos que eram

realizados nos Estados Unidos. Tem-se início o regime de integração, com a grande empresa tendo controle da fabricação de ração, assistência técnica e transporte de insumo e dos animais entre as granjas e os frigoríficos. A partir do fim dessa década, ocorreram também os primeiros movimentos de maior desverticalização na suinocultura, processo que se consolidaria apenas duas décadas depois.

Nesse período, as maiores empresas do país realizaram investimentos na importação de linhagens genéticas mais elaboradas e de maquinário com maior tecnologia. Paralelamente, o mercado brasileiro experimentava um crescimento significativo, com maior urbanização e crescimento da economia.

Com isso, houve significativo aumento e diversificação da produção. Este último fator foi impulsionado ainda pelo maior nível de competição referente a produtos menos elaborados, gerando um movimento de focalização nas atividades de maior retorno. A desverticalização que se viu no processo produtivo, além do aumento da eficiência e escala produtiva na esfera de criação dos animais, permitiu que as empresas líderes concentrassem naquelas atividades produtivas que lhe rendessem maior retorno.

Como os investimentos em equipamentos e linhagens genéticas exigiam elevadas inversões financeiras, a evolução da cadeia produtiva no país resultou em mais aumento da concentração, culminando na fusão entre a Perdigão e a Sadia. Esse movimento deu forma a BRF Foods.

Vale destacar ainda que, nas últimas décadas, com a abertura da economia e a emergência do Mercosul, a cadeia produtiva de carnes de aves e suínos brasileira assistiu a investimentos realizados por multinacionais. Paralelamente, as líderes do setor no país buscaram internacionalizar-se, ampliando suas operações de exportação e investimentos diretos no exterior.

## **4. FATORES DE ATRAÇÃO DE RIO VERDE: A TRAJETÓRIA AGROINDUSTRIAL DO SUDOESTE DE GOIÁS**

A implantação da Perdigão no Sudoeste de Goiás, primeiramente em Rio Verde e depois em Mineiros e Jataí, foi resultado de um processo de amadurecimento das atividades agroindustriais da microrregião, sem o qual esta última não teria atraído a empresa catarinense.

Esse desenvolvimento, por sua vez, ocorreu em um contexto mais amplo, se inserindo em um processo histórico que envolveu não apenas o desenvolvimento econômico do estado de Goiás, como da região Centro-Oeste.

A trajetória de desenvolvimento dessa região, por sua vez, sofre influência de pelo menos outros dois fatores de âmbito nacional: o forte crescimento da cultura da soja, aliado a um movimento de reorganização geográfica do setor industrial no país. Este, a partir da década de 1970, aumenta sua participação em outras localidades brasileiras que não a região metropolitana e o estado de São Paulo.

Com isso, o presente capítulo tem por objetivo caracterizar a economia do Sudoeste de Goiás, tratando de sua trajetória agroindustrial e envolvendo os enfeixes regionais mais amplos. Para tanto, ele é dividido em seis partes. Na primeira, serão discutidos os fatores que atraíram a Perdigão para Rio Verde e o Sudoeste de Goiás. Em seguida, tratar-se-á da evolução da cultura da soja no país, com crescente participação da região Centro-Oeste. Na terceira seção, será abordada a trajetória do desenvolvimento agroindustrial do Centro-Oeste. A quarta parte trata da economia goiana, bem como seu desenvolvimento histórico. Na quinta seção, discorre-se sobre o processo de desenvolvimento do Sudoeste de Goiás. Por fim, tem-se o resumo e as conclusões.

### **4.1. FATORES DE ATRAÇÃO**

Os fatores apontados pela literatura<sup>20</sup> que culminaram na escolha de Rio Verde pela Perdigão residem na significativa produção local de milho e soja, no perfil econômico dos produtores rurais da região, nas condições climáticas e topográficas do sudoeste goiano, na localização

---

<sup>20</sup> Faveret Filho e Paula (1998), Helfand e Rezende (1999), Fernandes Filho e Queiroz (2001), Brum e Wedekin (2002), Leite (2004), Borges (2006), França, Souza e Moraes (2007).

geográfica e, por fim, nos incentivos fiscais e financeiros concedidos pelo governo do estado de Goiás.

Em primeiro lugar, as regiões que já apresentavam importante estrutura produtiva de culturas como soja e milho, insumos fundamentais para a avicultura e suinocultura, exerceram grande potencial de atração para novas plantas industriais de empresas como Sadia e Perdigão.

A vantagem de se instalar em uma região produtora dos insumos para ração decorre da maior eficiência logística associada ao transporte de carnes e seus derivados nos trajetos de longa distância, em comparação com o transporte de uma grande quantidade de grãos.

Sobre a importância dos grãos para a avicultura, conforme assinalado por Helfand e Rezende (1998), a ração representa em torno de 67% do custo de produção de frangos vivos e 55% do custo do frango abatido. E a ração é composta, entre outros componentes de menor participação, por aproximadamente 67% de participação do milho e 33% de farelo de soja. Este último fator justifica a importância de se ter um CAI da soja já consolidado na região. O desenvolvimento deste, por sua vez, será tratado adiante no capítulo, na seção 4.5.

Com efeito, o Sudoeste de Goiás já se apresentava como uma região de importante produção desses grãos quando se iniciou o movimento de implantação da Perdigão. A título de ilustração, os municípios do sudoeste goiano de Rio Verde, Jataí, Montividiu e Chapadão do Céu figuravam em 1995 entre os seis maiores produtores de milho do país<sup>21</sup>. No mesmo ano, três municípios da microrregião – Rio Verde, Jataí e Mineiros – estavam entre os vinte municípios que apresentavam as maiores áreas colhidas de soja<sup>22</sup>.

Ademais, conforme apontado por Helfand e Rezende (1998), o preço médio do milho recebido pelos produtores rurais da região se mostrou em geral mais baixo do que os verificados em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. Soma-se a isso o fato de que a disponibilidade de grãos na região supria as demandas da Perdigão. Nas palavras de Favaret Filho e Paula (1998, p. 127):

*“Como a região de Rio Verde produz cerca de 1,1 milhão de toneladas de milho, será possível captar todo o milho necessário em um*

---

<sup>21</sup> Fonte: IBGE

<sup>22</sup> Fonte: IBGE

*raio de até 120 quilômetros. Atualmente, o abastecimento das fábricas de ração de Santa Catarina é feito com milho comprado até na própria região de Rio Verde (distante cerca de mil quilômetros de Videira, sede da empresa).”*

Dentre os atrativos apontados para oferta de grãos relacionados aos produtores, aponta-se a escala de produção (por se tratar de produtores de médio e grande porte), o uso tecnologias mais modernas e a capacidade de gerenciamento e de investimento desses produtores.

*“No caso de Rio Verde, a estrutura fundiária favorece a agricultura de grãos em grande escala. De acordo com os dados do Censo de 1996, 55% das propriedades tem mais de 100 há, o que corresponde a 93% da área cultivada. Os estabelecimentos com mais de 1000 há, cerca de 8% do total, ocupam 47% da área”. (LEITE, 2004, p. 153)*

Como se verá adiante, além do impulso a produção de grãos, a caracterização fundiária dos produtores rurais permitiu àqueles que se tornariam integrados da Perdigão a obtenção de melhores condições de financiamento para a instalação de granjas de maior porte e com tecnologias mais modernas. Ademais, conforme assinalado por Lazzari (2004), abria a possibilidade de aumentar a escala produtiva junto às atividades de integração. Com isso, a empresa poderia organizar seu trabalho com um menor número de integrados, o que resultaria em economia de custos operacionais e contratuais.

Ainda em relação aos fatores relacionados à região, destacam-se também o clima favorável, com baixa amplitude térmica e umidade do ar (custos menores com equipamentos), a regularidade pluviométrica (menor incerteza quanto à oferta de grãos), condições de solo que possibilitam o reaproveitamento dos dejetos suínos e da cama de frango, além da topografia plana, que favorece a instalação de granjas de maior porte.

Em termos de localização geográfica do município, esta favorece a distribuição para o Centro-Oeste, Brasília e algumas localidades de São Paulo e Minas Gerais. De fato, a constituição do pólo produtor de Rio Verde (GO), dotado de um grande Centro de Distribuição, melhorou



as condições de abastecimento da empresa para muitas localidades do Centro-Oeste, Norte e Nordeste (PERDIGÃO, 2001).

Nesse contexto, vale destacar a infraestrutura de transportes que liga Rio Verde a outras regiões do país. Com um entrocamento rodoviário impulsionado principalmente a partir da construção de Brasília, passam pelo município a BR 452 (que faz ligação com a BR 153), a BR 060 (que liga Goiânia a Cuiabá), além da GO 174 (que liga Rio Verde ao Mato Grosso, em um sentido, e a São Paulo por intermédio da BR 364, no outro sentido).

No entanto, em que pese a importância dos fatores acima descritos, nenhum outro merece o destaque que é concedido na literatura aos incentivos fiscais e financeiros concedidos pelo governo estadual.

A partir de 1984, entrou em operação o programa estadual de incentivo fiscal conhecido como FOMENTAR. Com o objetivo de estimular a instalação de agroindústrias em Goiás, o programa previa o financiamento de 70% do ICMS gerado pela empresa instalada, com um prazo de 25 anos e juros de 2,4% ao ano, sem correção monetária<sup>23</sup>. Com efeito, a instalação da Perdigão utilizou desse expediente concedido pelo governo estadual e, segundo Borges (2006), obteve cerca de R\$ 1 bilhão em compensações de ICMS.

Outro incentivo financeiro que atraiu a Perdigão para Rio Verde está ligado à possibilidade de obtenção de recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Centro Oeste (FCO) por parte de seus integrados. Administrado pelo Ministério da Integração Nacional e tendo o Banco do Brasil como principal agente financeiro, o fundo tem como objetivo o desenvolvimento econômico e social dos estados da região Centro-Oeste, além do Distrito Federal. Como condições de financiamento para a instalação de granjas tanto de aves como de suínos, tem-se um prazo de 12 anos e juros de 6%, acrescidos da TJLP, com redução de 45%.

Os recursos do FCO foram particularmente importantes na medida em que a maior escala e a tecnologia mais desenvolvida, fatores presentes no projeto das granjas instaladas na região, demandariam uma soma de recursos elevada. Nesse contexto, como se verá adiante, o perfil

---

<sup>23</sup> Na década seguinte, esse programa foi substituído pelo PRODUIR. Também efetuado pelo governo estadual, o programa prevê a mesma taxa de juro praticada anteriormente (2,4% ao ano), a partir de um financiamento de 73% do ICMS, com um prazo de quinze anos, limitado até 2020.

econômico dos produtores rurais da região foi decisivo para a viabilização das garantias necessárias.

Por fim, vale destacar a ausência de grandes concorrentes de processadores de aves e suínos nas proximidades de Rio Verde. Tal fator confere maior sustentabilidade econômica aos negócios, uma vez que diminui o risco de contaminação de animais administrados por outra empresa localizada na mesma região, o que poderia trazer conseqüências negativas ligadas a sanções e barreiras comerciais no mercado internacional de carnes.

De fato, a única empresa do ramo de carne de aves e suínos localizada nas proximidades de Rio Verde era a Frango Gale, especializada em carne de frango. De médio porte, o frigorífico de aves localizado no município goiano de Jataí (a 91,3 km de Rio Verde) foi adquirido anos mais tarde pela Perdigão, conforme se verá no próximo capítulo.

Na próxima sessão, será abordado o desenvolvimento da cultura da soja no Brasil e no Centro-Oeste, processo que guarda vínculo com o suprimento de grãos para fabricação de ração, um dos fatores apresentados como atrativos para a Perdigão no Sudoeste de Goiás.

#### 4.2. A CULTURA DA SOJA NO PAÍS E REFLEXOS NO CENTRO-OESTE

Dentre as causas que explicam expressivo aumento de competitividade do agronegócio brasileiro nas últimas décadas, merece destaque o crescimento da produtividade da cultura da soja, cujo desenvolvimento guarda relação direta com o desenvolvimento da economia do sudoeste goiano.

Em todo o país, a produção brasileira de soja apresentou um expressivo crescimento nas últimas décadas, saindo de um patamar de pouco mais de 200 mil toneladas, em 1960, e atingindo 68 milhões de toneladas em 2010<sup>24</sup>. Com isso, o país se situa na segunda posição no ranking entre os maiores produtores do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos, onde a produção ultrapassa 90 milhões de toneladas<sup>25</sup>.

Os valores de área plantada, produção e produtividade da cultura da soja no país nos últimos cinquenta anos podem são apresentados na Tabela 7 adiante:

---

<sup>24</sup> Fonte: IBGE

<sup>25</sup> Fonte: USDA

**Tabela 7: Área Plantada, Produção e Produtividade da Soja no país nos últimos 50 anos**

Ano	Área Plantada (ha)	Produção (ton)	Produtividade (ton/ha)	Varição da Produtividade
1960	171.440	205.744	1,20	-
1970	1.318.809	1.508.540	1,14	-4,7%
1980	8.774.023	15.155.804	1,73	51,0%
1990	11.487.303	19.897.804	1,73	0,3%
2000	13.656.771	32.820.826	2,40	38,7%
2010	23.290.696	68.500.673	2,94	22,4%

Fonte: IBGE/LSPA. Elaborada pelo autor.

Podemos ver a partir do exposto na Tabela 7 que a cultura da soja no país se intensificou principalmente a partir da década de 1970. E com exceção feita à década de 1980, o aumento da produção se deu fundamentalmente em virtude de um intenso crescimento da produtividade por hectare.

As causas que geraram crescimento da produtividade da soja guardam vínculo direto com a expansão do uso de fertilizantes, defensivos agrícolas, tratores, colheitadeiras, sementes geneticamente modificadas, entre outras modificações na base técnica que envolveu a atividade agrícola no país, conforme discutido na seção 2.3.

Esse aumento da produção se deve também ao crescimento das exportações. Enquanto no ano de 1980 apenas 10,2% da produção brasileira de soja foi exportado, em 2010 esse valor atingiu a participação de 42,4% do total produzido<sup>26</sup>. Nesse contexto, merece destaque o privilégio concedido pelo governo a culturas de exportação a partir da década de 1970. Segundo Guanziroli (2006:9):

*“Em termos estruturais pode-se perceber que o crescimento da soja e de outras commodities se enquadra numa tendência iniciada nos anos 70 de privilégio das culturas de exportação. As culturas de exportação – como é o caso da soja, da laranja e da cana-de-açúcar, por exemplo – receberam um impulso muito maior,*

<sup>26</sup> Fonte: IBGE

*em razão das políticas agrícolas que as beneficiavam mais diretamente; em detrimento das culturas voltadas ao mercado interno, como o arroz, mandioca e milho, por exemplo.”*

Em termos regionais, merece destaque o crescimento verificado na produção do Centro-Oeste a partir da década de 1970, como pode ser visto na Tabela:

**Tabela 8: Produção de Soja em grãos no Brasil, por região (toneladas)**

Região	1970	1975	1980	1985	1995	2006
Total	1.884.227	8.721.274	12.757.954	16.730.076	21.563.769	40.712.682
Norte	1	66	26	31.651	16.532	567.445
Nordeste	22	172	939	69.164	877.249	2.943.044
Sudeste	94.724	677.491	1.205.669	1.590.981	1.715.383	2.414.332
Sul	1.764.912	7.793.384	10.041.460	10.391.911	10.708.325	16.582.379
Centro-Oeste	24.568	250.161	1.509.860	4.646.369	8.246.280	18.205.482

Fonte: IBGE - Censos Agropecuários. Extraídos de SIDRA, Tabela 283. Disponível em <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?c=283&n=2&z=t&o=3> (acessado em 20 de agosto de 2011)

Nota-se que a produção de soja do Centro-Oeste, insignificante na década de 1970, apresentou forte crescimento nas décadas seguintes, de tal forma a região que alcançou a liderança da cultura no país na última década, desbancando a região Sul. Em 2006, a participação da região Centro-Oeste no total produzido no país foi de 44,7%, contra 40,7% do Sul.

Ademais, com a abertura da economia na década de 1990, assistiu-se a uma aceleração das aquisições de plantas industriais por multinacionais do setor da soja. De acordo com Benetti (2004), em muitos casos, tal quadro correspondeu a um recuo de empresas nacionais em suas estratégias de verticalização nas cadeias de aves e suínos.

Sobre a aquisição de plantas nacionais por empresas multinacionais nos últimos anos, avaliam Heredia, Palmeira e Leite (2010, p. 162):

*“Destacamos nos mapas a localização das empresas multinacionais (tradings), em particular*

*o chamado grupo A, B, C, D (ADM, Bunge, Cargill, Dreyfus). A participação do capital internacional no total do capital aplicado no setor agroindustrial de esmagamento do grão que era de 16% em 1995 sobe violentamente para 57% em 2005, caracterizando um forte processo de concentração econômica e desnacionalização do setor.”*

Como se verá adiante no item 4.4, o Sudoeste de Goiás foi alvo de instalação de muitas multinacionais da cadeia de soja, formando um CAI ligado à cultura e se destacando com uma produção expressiva.

Na próxima seção, será discutida a Trajetória agroindustrial do Centro-Oeste brasileiro.

#### 4.3. TRAJETÓRIA AGROINDUSTRIAL DO CENTRO-OESTE BRASILEIRO

Até meados da década de 1960, a agricultura da região Centro-Oeste era caracterizada por métodos bastante primitivos. O crescimento da atividade agropecuária que se seguiu à maior integração com a economia do restante do país, ocorreu principalmente a partir da agregação de novas fronteiras agrícolas.

Apesar de a economia brasileira ter passado na década de 1950 por um intenso processo de industrialização, via Plano de Metas do governo Juscelino Kubitschek, o Centro-Oeste continuou tendo uma participação ínfima no PIB nacional. Se em 1939 essa participação era de 2,1%, ela oscilou para 1,8% em 1950 e 2,5%, em 1960<sup>27</sup>.

A partir de meados da década de 1960, no entanto, essa realidade começou a mudar. A construção de Brasília promoveu uma maior integração da economia regional com o restante do país, através da implementação de uma rede de estradas que visavam ligar a nova capital a outras regiões, além do adensamento populacional incipiente, que contou com o desenvolvimento de outros centros urbanos, como a nova capital de Goiás, Goiânia.

Paralelamente, o governo federal lançou mão de uma série de programas de incentivos fiscais e de crédito subsidiado para compra de

---

<sup>27</sup> Fonte: IBGE

maquinário e insumos agrícolas, com o objetivo de elevar a produção e a produtividade agropecuária e desenvolver as vastas áreas dos cerrados.

De acordo com Salim (1986), os objetivos governamentais de elevação da produção produtividade agropecuárias se faziam necessários tanto para enfrentar problemas macroeconômicos, como para atender as necessidades de alguns ramos da incipiente indústria. Esta, por sua vez, precisava de demanda para sua produção de tratores, adubos e fertilizantes, sendo que a indústria processadora de recursos naturais carecia de maior produtividade e padronização nos processos produtivos de suas matérias primas. Com isso, na década de 1960, pontua Salim (1986:300):

*“... evidenciava-se naquele momento a necessidade de redefinição das relações intersetoriais, pois a existência de demanda reprimida de produtos agrícolas, além de ser um dos principais focos da aspiral inflacionária no início dos anos 60, agravava ainda mais os desequilíbrios setoriais, o que, por sua vez, se configurava como importante ponto de estrangulamento da economia do período”.*

Nesse contexto, a ocupação agrícola do Centro-Oeste foi precedida de políticas governamentais que contavam com financiamentos especiais tanto para compra de maquinários e insumos agrícolas, como para assistência técnica e pesquisa agrícola; além de investimentos em infraestrutura, tais como eletrificação rural, armazenamento e estradas.

Esses programas foram constituídos na década de 1970, principalmente no bojo do II PND. Dentre eles, vale citar o PRODOESTE (Programa de Desenvolvimento do Centro-Oeste, instituído em 1971), o PLADESCO (Plano de Desenvolvimento Econômico e Social do Centro-Oeste, constituído em 1972), o PRODEPAN (Programa Especial de Desenvolvimento do Pantanal, criado em 1974), o POLOCENTRO (Programa de Desenvolvimento dos Cerrados, implementado em 1975) e, por fim, PRODECER (Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento do Cerrado, que entrou em vigor no fim da década de 70). Este último, além de recursos nacionais, contou também com recursos japoneses no seu financiamento.

Ademais, se por um lado a topografia plana e mais uniforme da região favorecia a utilização de maquinário de grande porte nas atividades de plantio e colheita, a baixa fertilidade e a acidez natural do solo exigiam sua correção e tratamentos a partir de grandes quantidades de calcário e fosfatados.

Dessa forma, a partir de elaboração de projetos elaborados por técnicos oriundos dos programas governamentais, proprietários de terras de médio e grande porte lograram a obtenção de financiamento a taxas de juros subsidiadas para obtenção de maquinário e insumos agrícolas. Paralelamente, houve grande desenvolvimento de infraestrutura ligada à eletrificação rural e construção de estradas vicinais.

Com isso, o número de tratores na região foi praticamente multiplicado por seis apenas na década de 70, conforme pode ser visualizado na Tabela 9:

**Tabela 9: Número de Tratores no Centro-Oeste Brasileiro**

Ano	Tratores (unidades)	Participação no Brasil
1970	10.283	6,20%
1975	28.482	8,80%
1980	60.363	11,10%
1985	86.233	13,00%
1995	114.684	14,30%

Fonte: IBGE. Extraído de [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br). Elaborada pelo autor.

Ainda que a participação do número de tratores no Centro-Oeste tenha sido crescente durante todo o horizonte temporal apresentado, verifica-se que o crescimento do número de máquinas na região durante a década de 70 foi muito superior ao registrado nas décadas seguintes, perfazendo um incremento anual médio de expressivos 19,3%.

Aliado a essa evolução, ocorreu também um incremento do uso de insumos químicos direcionados à correção e ao enriquecimento dos solos, além do desenvolvimento de novas espécies de grãos mais apropriados aos ecossistemas do cerrado.

Com isso, houve um significativo incremento da produção e da produtividade de culturas como milho e soja, conforme pode ser visualizado na Tabela 10 a seguir:

**Tabela 10: Produção, Área Colhida e Produtividade de Milho e Soja do Centro-Oeste**

Ano	Produção (toneladas)		Área Colhida (hectares)		Produtividade (t/ha)	
	Milho	Soja	Milho	Soja	Milho	Soja
1962	566.428	876	377.034	1.029	1,5	0,85
1970	887.254	18.812	595.283	13.693	1,49	1,37
1980	2.021.207	1.908.660	941.123	1.130.093	2,15	1,69
1990	3.108.401	6.441.323	1.416.480	3.810.153	2,19	1,69
2000	6.297.443	15.446.445	1.803.292	5.530.455	3,49	2,79
2010	16.819.052	31.414.716	3.431.652	9.861.994	4,9	3,19

Fonte: Maic e IBGE. Extraído de [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br). Elaborada pelo autor.

Nesse contexto, Gomes e Neto (2000) avaliam que o crescimento da região a partir da década de 1960 se deu predominantemente a partir da atuação do Estado, com a construção de infraestrutura, o estímulo aos investimentos privados capitaneados por amplos programas de financiamento público e, por fim, ao conjunto de gastos públicos na região. Sobre este último fator, os autores observam que, nas últimas décadas, a participação das despesas federais realizadas no Centro-Oeste tem superado de forma significativa a participação da região tanto na população quanto no PIB do país.

Da mesma forma, os autores identificam uma influência muito forte dos investimentos do setor público na Formação Bruta de Capital Fixo da região. A partir de dados quinquenais entre 1970 e 1995, os autores verificam que a participação da Formação Bruta de Capital Fixo do Setor Público da região, no tocante ao total realizado no país por essa esfera, supera de forma significativa participação da região no PIB brasileiro. Em 1970, por exemplo, enquanto a região respondia por 6,0% do total da Formação Bruta de Capital Fixo no Brasil, sua participação no PIB do país era de 3,9%. Essa relação foi de 8,5% da FBCFsp para 4,3% do PIB em 1975; e de 7,5% contra 5,5% , 9,9% ante 4,6%, 11,9% ante 9,0%, e 10,2% contra 8,7%, nos anos de 1980, 1985, 1991 e 1995, respectivamente<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Fonte: Dados brutos: para 1970/85: FGV; para 1991/1995: IBGE, *Regionalização das Transações do Setor Público*; dados de PIB: para 1970/1985: IBGE, Departamento de Contas Nacionais; e para 1991/1995: IPEA, Diretoria de Pesquisa. Nota: O chamado *setor público* inclui a administração central e descentralizada, na União, nos estados e nos municípios; *empresas estatais* são as empresas cujo controle acionário pertence à União ou aos estados.



Paralelamente a esse processo, na década de 1970, teve início no país um processo de desconcentração da indústria. Se antes a região metropolitana de São Paulo recebia uma participação mais expressiva das inversões industriais do país, a partir desse período teve início um processo de pulverização dos investimentos em direção ao interior do próprio estado de São Paulo e a outros estados da federação. Este fenômeno este que teria ocorrido de forma mais intensa até a década de 1980 (DINIZ, 1993; SABOIA, 2001; PASCHOAL 2001; e BARROS; SABOIA; KUBRUSLY, 2008).

O Estado, através do governo federal e de vários governos estaduais, exerceu papel importante nesse movimento, através da construção de infraestrutura, da provisão de investimentos diretos em vários setores da indústria, além de programas de incentivos fiscais e financeiros.

Com isso, de acordo com Diniz (1993), os investimentos da indústria com maior aparato tecnológico se dirigiram predominantemente para uma região circundada por um “polígono”, cujos “vértices” seriam formados pelos municípios Belo-Horizonte-Uberlândia-Londrina/Maringá-Porto Alegre-Florianópolis-São José dos Campos-Belo Horizonte.

Dentre as causas atribuídas a essa desconcentração, destacam-se as deseconomias de aglomeração da Região Metropolitana de São Paulo, a busca de menores custos associados a fatores como mão-de-obra, ativos físicos, maior interligação do mercado através de uma infraestrutura de transportes e de comunicação mais desenvolvida, além da busca por recursos naturais.

No entanto, ainda de acordo com Diniz (1993), os níveis de concentração prévia tanto da população, como da renda e da pesquisa, presentes de forma mais significativa apenas nas regiões internas ao referido “polígono”, constituíram-se em um obstáculo para uma desconcentração industrial mais ampla, que abrangeria outras regiões mais pobres e “vazias” do país. Portanto, para que fosse possível uma desconcentração mais intensa, era necessário que existissem outras condições de aglomeração em outras partes, o que não ocorreu.

A partir da década de 1990, no entanto, uma série de estudos surgiu abordando a temática da reorganização espacial da indústria no país. Uma discussão mais aprofundada do tema foge ao escopo do presente trabalho, mas vale destacar algumas contribuições de interesse.

Segundo Andrade e Serra (2000), durante a década de 90, a participação do emprego industrial nos municípios do polígono se manteve inalterada durante o período. Já Azevedo e Toneto Junior (2001) e Saboia (2001) atestam que o processo de desconcentração industrial no país se manteve. Segundo esses trabalhos, os setores intensivos em trabalho, como os setores têxtil e calçadista, implantaram indústrias principalmente no Nordeste. Já outras atividades mais ligadas ao beneficiamento de recursos naturais se expandiram para novas regiões de fronteira e que já apresentavam uma produção agrícola bastante significativa, como é o caso do Centro-Oeste.

De fato, a região Centro-Oeste do país foi beneficiada por investimentos de menor intensidade tecnológica. Em geral, por inversões em plantas que buscavam aproveitar-se da proximidade a recursos naturais. A título de ilustração, já entre 1940 e 1980, o valor da participação da produção agrícola da região, por exemplo, pulou de 2,9% para 7,7% do total produzido no país<sup>29</sup>.

Segundo Saboia (2001), a partir de dados da RAIS, o processo de desconcentração da indústria teria continuado na década de 1990, com redução da participação da região Sudeste, tanto em termos de salário como de emprego do setor. Com isso, ocorreu um aumento da participação das demais regiões, especialmente o Sul e, com menor intensidade, o Centro-Oeste.

Esta última foi a única região que não apresentou queda no emprego industrial no período, saindo de 118 mil, em 1989, para 185 mil em 1999. Esse aumento significativo do emprego industrial, na contra mão do ocorrido no restante do país, foi causado principalmente pelo segmento de Produtos Alimentares, Bebidas e Álcool Etílico, em que a participação do Centro-Oeste no referido período saltou de 4,2% para 8,1%<sup>30</sup>.

Dessa forma, a Tabela 11 a seguir traz a participação do PIB do Centro-Oeste por setor de atividade.

---

<sup>29</sup> Fonte: IBGE

<sup>30</sup> Fonte: RAIS/MTE

**Tabela 11: Participação do PIB do Centro-Oeste, por Setor de Atividade (%)**

Ano	Serviços	Agropecuária	Indústria
1960	4,1	52,5	6,5
1970	69,0	24,0	7,0
1980	63,0	20,2	16,7
1988	72,4	12,7	14,9
1999	69,1	13,0	17,9
2009	73,3	11,2	15,5

Fonte: IBGE. Extraído de [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br). Elaboração do autor.

Nota-se uma tendência de aumento da participação da Indústria no PIB da região nas últimas décadas, saindo de 6,5%, em 1960, para 15,5%, em 2009. No mesmo período, houve um decréscimo da participação da agropecuária, paralelamente a um crescimento muito significativo das atividades de serviço. O aumento da importância dos serviços ocorre de uma forma geral no mundo todo. No Centro-Oeste brasileiro, no entanto, esse índice é particularmente alto em virtude da região abrigar a capital federal, fazendo com que tenha alcançado a participação de 73,3% em 2009.

Feitas essas considerações, será tratado no próximo item o processo de desenvolvimento do estado de Goiás.

#### 4.4. A ECONOMIA GOIANA

Em Goiás, o estoque de empregos formais da indústria praticamente quadruplicou nas últimas duas décadas, saindo de 57.526, em 1989, para 204.593 em 2010<sup>31</sup>. Como reflexo, houve um crescimento significativo da participação da indústria na estrutura do PIB, conforme apresentado na Tabela 12 adiante.

---

<sup>31</sup> Fonte: RAIS-MTE

**Tabela 12: Participação no PIB por Setor (1995-2009)**

Atividade	1995	2009
Agropecuária	13,87%	14,02%
Indústria	20,43%	27,01%
Serviços	65,70%	58,96%

Fonte: IBGE. Extraído de [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br). Elaboração do autor.

Como se pode ver, a participação da Indústria no PIB goiano saltou de 20,43% para 27,01%, perfazendo um crescimento de 32,2% em apenas 14 anos. Esse incremento ocorreu ainda com maior intensidade na Indústria de Transformação, que saltou de 11,19% para 15,28% do PIB goiano no período analisado, com um crescimento de 36,6%<sup>32</sup>.

Muito embora o estado de Goiás conte com uma forte extração de minerais metálicos e não metálicos, com uma produção relevante de produtos farmacêuticos a partir do pólo farmacêutico de Anápolis e, mais recentemente, com duas montadoras de veículos, sua atividade industrial é predominantemente oriunda da agregação de valor que se faz da forte produção agropecuária existente. Na Tabela 13, pode-se ver a estrutura do setor industrial em Goiás.

---

<sup>32</sup> Fonte: IBGE

**Tabela 13: Estrutura da Indústria de Goiás, em 2009**

Item	Participação (%)
Indústria Total	27
Ind. Extrativa Mineral	1,3
Ind. Transformação	15,3
Ind. Construção Civil	6,4
Prod. e distribuição de eletricidade e gás, água, esgoto e limpeza urbana	4,1

Fonte: Segplan-GO, disponível em <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/pib/pib2009/pibgo2009.pdf> (acessado em 25 de julho de 2012)

Além do crescimento industrial que se verifica, o estado se destaca como um dos maiores produtores agrícolas do país. Em 2010, por exemplo, Goiás produziu o equivalente a 9,0% do total de grãos do país, com mais de 7,2 milhões de toneladas, figurando-se na quarta posição no ranking dos estados maiores produtores de grãos<sup>33</sup>. Destacam-se a produção de soja, milho e sorgo, sendo que neste último Goiás é o maior produtor do país.

A produção de álcool e açúcar é também significativa, tendo evoluído de 10,163 milhões de toneladas em 2000, para 48 milhões de toneladas em 2010. Com isso, no curto espaço de tempo entre 2005 e 2010, o número de usinas de açúcar e álcool saltou de 14 para 36 unidades. Como reflexo, a produção de álcool, que era de 729 milhões de litros em 2005, pulou para 2,896 bilhões de litros cinco anos depois<sup>34</sup>.

O estado é também o primeiro colocado na produção nacional de tomate e abriga dezenas de indústrias de enlatados e conservas, que incluem produtos como extrato de tomate, milho e ervilha.

#### **4.4.1. O desenvolvimento histórico de Goiás**

O ponto de partida do povoamento do estado de Goiás ocorreu com uma expedição de bandeirantes oriundos de São Paulo, em 1722. Liderados por Bartolomeu Bueno da Silva, as bandeiras, como eram

<sup>33</sup> Fonte: IBGE

<sup>34</sup> Fonte: Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás

conhecidas, chegaram à localidade que mais tarde seria o município de Goiás. Este, por sua vez, viria a ser a capital do estado até a inauguração de Goiânia. Lá, foram encontrados os primeiros registros de ouro aluvial.

A partir de então, teve início o ciclo do ouro em Goiás, que perdurou de forma dinâmica até a metade do século XVIII. Quanto à agropecuária, além de rudimentar, não exercia um papel importante na economia local, sendo apenas vinculada ao desenvolvimento da mineração. Segundo Borges (2006), enquanto ser “mineiro” significava profissão honrosa e de status na sociedade da época, o “roceiro” era tido como uma profissão menor e sem muito valor.

Mas com o “esvaziamento” das minas e a decadência do ciclo do ouro no Estado, o extrativismo foi paulatinamente dando lugar para a pecuária e a lavoura de subsistência. Junto com a queda na lavoura de minérios, ocorreu significativo êxodo urbano. A incipiente economia existente, capitaneada pelos rendimentos da extração mineral, enfrentou forte recrudescimento.

Os entraves para um melhor aproveitamento mercantil da agropecuária em Goiás se deveram ao alto custo para transportar as mercadorias para os mercados do Rio de Janeiro e São Paulo – em virtude de uma infraestrutura de transportes praticamente inexistente -, a propriedade de perecibilidade dos alimentos, além da concorrência com a atividade agropecuária de Minas Gerais (Estevam, 1997).

Nesse contexto, ganhou espaço como atividade mercantil no século XIX a bovinocultura extensiva. De acordo com Estevam (1997), diferentemente da agricultura, essa atividade não dependia de grandes investimentos em capitais para sua produção, bem como não demandava um elevado nível de mão-de-obra. Outro aspecto que contribuiu para a atividade se deveu a possibilidade de comercialização dos animais independentemente do período de vida e do transporte dos mesmos sem a utilização de meios de transporte.

Portanto, o desenvolvimento de uma agricultura mercantil esbarrava na falta de capital e de mão-de-obra por parte dos proprietários rurais, na insuficiência de um mercado consumidor para os produtos agrícolas e a ausência de um sistema viário eficiente que permitisse exportar a produção para o centro dinâmico do país.

O ciclo da pecuária provocou transformações na organização social do estado, com crescimento populacional impulsionado por correntes de imigração provenientes de estados como Bahia, Minas

Gerais, Pará e Maranhão. De acordo com Borges (2006), os imigrantes eram atraídos por incentivos governamentais, como isenção de impostos, além da disponibilidade de terras, face à relativa escassez de solos agricultáveis em estados como São Paulo e Minas Gerais.

Nesse contexto, o Sudoeste de Goiás foi uma das regiões que mais se transformaram a partir da pecuária, originando municípios como Rio Verde, Jataí, Caiapônia e Quirinópolis.

Dessa forma, até o último quarto do século XIX, coexistiam em Goiás a pecuária extensiva e a agricultura de subsistência, atividades que com frequência dividiam espaço na mesma fazenda. Nesse caso, a agricultura era tida como mera atividade de apoio à produção bovina.

Tal quadro começou a mudar com a chegada da ferrovia na região do Triângulo Mineiro a partir de 1885. Com isso, entre o fim do século XIX e o início do século XX, a atividade econômica da região de influência da ferrovia foi favorecida. Além da criação de gado, houve crescimento significativo em culturas como arroz, feijão e milho.

Em termos regionais, de acordo com Estevam (1997), merece nesse processo de crescimento das atividades agrícolas a parte Sul do estado, sendo que a região Sudeste cresceu de forma mais intensa no período. O desenvolvimento rural do sudoeste de Goiás também foi impulsionado.

*“A zona sudoeste também passou a ostentar considerável grau de utilização da terra, tanto que o ‘fechamento da fronteira’ foi ocorrendo precocemente naquela área. Em função do regime de arrendamento puro e simples – de caráter latifundiário – no sudoeste de Goiás não restaram, desde o início do século, grandes parcelas de terras devolutas.” (ESTEVAM, 1997, p.60)*

Outro marco histórico data de 1913, quando a estrada de ferro do triângulo mineiro chega ao sul de Goiás. As transformações que já ocorriam nessa parte do estado foram intensificadas, com forte aumento da produção agrícola, acompanhado pelo crescimento dos preços das terras, do contingente demográfico e do grau de urbanização. O crescimento populacional do estado nessa época pode ser visualizado na Tabela 14:

**Tabela 14: População do Estado de Goiás**

Ano	População
1856	122.000
1861	133.000
1872	149.000
1890	227.572
1900	255.284
1920	511.919
1940	826.414

Fonte: Sociedade Goiana de Cultura, 1999 e Seplan, 2003. Extraído de Borges (2006, p. 50)

De acordo com Estevam (1997), a emergência do mercado foi pouco a pouco rompendo com a lógica de “agricultura de subsistência - pecuária extensiva” prevalecente na região. Com isso, ocorreu um aumento significativo da produção de trigo e arroz.

Com isso, nas primeiras décadas do século XX, a estrutura fundiária do estado de Goiás, que já apresentava elevado grau de concentração desde a época colonial, mostrava-se marcada por grandes propriedades. Segundo Estevam (1997, p. 67):

*“[...] 15% dos 16.634 estabelecimentos agropecuários media até 40 há, porém cobria apenas 0,15% da área total; 28,0% dos estabelecimentos media de 40 a 200 ha, cobrindo uma área de 2,03% da superfície e 57% dos estabelecimentos media acima de 200 ha cobrindo área equivalente a 97,8% do território considerado [...]. Em outros termos, do total de estabelecimentos recenseados, a extensão média da área das propriedades rurais superava o tamanho de 1.300 há em Goiás.”*

Outros impulsos para a atividade econômica goiana vieram a partir das transformações que tomaram corpo na economia brasileira na década de 1930. Com a economia nacional dependendo mais do mercado interno como principal “motor” do crescimento, aliado ao processo de industrialização que se seguiu, ocorreu paulatinamente um incremento da interdependência da economia goiana com São Paulo, o centro dinâmico do país.



Paralelamente, emergiram políticas públicas que tinham como objetivo o povoamento e o desenvolvimento do Centro-Oeste. Nesse contexto, merece destaque a edificação de Goiânia na década de 40 e de Brasília na década de 50. ´

A construção da capital federal no território goiano impulsionou de forma decisiva evolução dos meios de transporte para a região. De acordo com Estevam (1997), entre 1930 e 1943, a malha rodoviária do estado mais que quadruplicou.

*“Durante a construção de Brasília foram iniciadas as rodovias BR-010 (rumo ao nordeste goiano), a BR-020 (Brasília – Formosa na direção de Fortaleza), a BR-040 (rumo à região do Sudeste Brasileiro), a BR-050 (com a intenção de encurtar a distância Brasília – São Paulo), a BR-060 (em direção ao Mato Grosso e Paraguai), a BR-153 (cortando Goiás no sentido norte-sul buscando Belém do Pará), a BR-452 (em conexão com o sudoeste goiano e Triângulo Mineiro) e a BR-364 (rumo ao Mato Grosso via Sudoeste Goiano). Estas novas vias proporcionaram a ampliação da fronteira agrícola nacional e facilitaram a integração intra e inter-regional de Goiás.” (ESTEVAM, 1997, p. 97)*

Nesse contexto, assistiu-se a um declínio do modal ferroviário no que tange ao transporte de mercadorias no estado, sendo substituído pelo modal rodoviário. Processo este que perdura até os dias atuais.

Com isso, o estado de Goiás foi alvo de um intenso fluxo migratório, que contou com programas do governo federal para assentamentos rurais e povoamento de grandes áreas com potencial agrícola. A população de Goiás, de pouco mais de quinhentos mil habitantes em 1920, superou a marca de 1,2 milhões de habitantes em 1950<sup>35</sup>.

No entanto, de acordo com Estevam (1997), ainda que tenha havido um crescimento significativo da atividade agropecuária no estado, as técnicas usadas ainda eram bastante rudimentares. O autor pontua que a quase totalidade dos estabelecimentos rurais do estado de Goiás era reservada a pastagens, sendo a pecuária bovina e a cultura do

---

<sup>35</sup> Fonte: IBGE

arroz as atividades predominantes. Predominava-se a prática de queimadas e o uso de enxadas.

Dessa forma, o crescimento da produção agrícola ocorria mais em função do aproveitamento de novas terras do que propriamente pelo aumento da produtividade. Entre os anos de 1931 e 1940, por exemplo, a produtividade da cultura de arroz no estado chegou até mesmo a cair, conforme Tabela 15 adiante:

**Tabela 15: Produção, Área Colhida e Produtividade da Cultura de Arroz, em Goiás**

Ano	Área Colhida (ha)	Produção (t)	Produtividade (t/ha)
1931	46.650	81.449	1,75
1940	95.084	159.753	1,68

Fonte: Ministério da Agricultura, em [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br). Elaborado pelo autor.

Tal quadro começou a mudar na década de 50 e principalmente a partir da década de 1960, notadamente a partir da instalação da indústria “pesada” ligada a setores como petroquímica e siderurgia. Nesse processo, tiveram impulso no país a produção de fertilizantes e defensivos químicos, bem como tratores, colheitadeiras, entre outros.

Para gerar demanda para essas indústrias e desenvolver a agropecuária no país, o governo federal lançou programas de financiamento para a compra de maquinário e insumos agrícolas por parte dos produtores rurais. Ainda que em menor escala do que o ocorrido nos estados do Sudeste e Sul do país, esses programas atingiram também o estado de Goiás. De forma complementar governo de Goiás também incentivou a agropecuária do estado a partir de programas de crédito estaduais.

Segundo Vieira (2002), a associação de topografia plana, chuvas regulares, altas temperaturas e profundidade dos solos contribuíram decisivamente para o aumento da produtividade na região. Ainda, o autor chama atenção ao fato de as terras serem significativamente mais baratas do que as do Sul, região de origem de boa parte dos produtores rurais do sudoeste goiano, por exemplo. Aliada a possibilidade de apenas arrendar a terra, não sendo obrigado a comprá-la, os agricultores que migraram para a região teriam mais capital para investimento na modernização de sua produção.

Diante do exposto, no próximo item será discutida a trajetória de desenvolvimento do sudoeste goiano.

#### 4.5. A TRAJETÓRIA DE DESENVOLVIMENTO DO SUDOESTE DE GOIÁS

Como não foram encontrados ouro e outros metais preciosos na região, a ocupação do Sudoeste de Goiás se deu apenas a partir do século XIX, com o esgotamento dos solos agricultáveis em Minas Gerais e São Paulo e a isenção dos impostos sobre as terras.

Assim como em outras partes do estado, em um primeiro momento predominou na região a pecuária bovina de forma extensiva e a agricultura de subsistência.

Tal quadro começou a mudar, conforme antecipado, na década de 1920 com a chegada da estrada de ferro no Sul do estado e, posteriormente, com o processo de industrialização no pós 1930 nas regiões mais dinâmicas do país. Com isso, não apenas a infraestrutura de escoamento dos produtos alimentícios oriundos do sudoeste goiano passou por melhorias, como ocorreu um aumento da demanda por gêneros alimentícios em nível nacional. Nesse momento, a economia da região foi decisivamente se integrando de forma paulatina à economia nacional.

*“Mesmo não passando pelo espaço da microrregião, as ferrovias foram importantes elementos na dinamização das atividades agrícolas, pois permitiram, por meio do transporte intermodal, a circulação da produção por meio dos principais mercados consumidores do país.” (BORGES, 2006, p.59)*

Nas grandes propriedades, a criação de gado foi cada vez mais cedendo espaço para plantações de grãos. O arroz passou a ser o principal grão cultivado, sendo que a cultura do milho também já se fazia presente.

Em meados da década de 1960 e, de forma mais significativa, a partir da década de 1970, inicia-se um processo de modernização da agricultura na região.

O novo padrão tecnológico, associado a programas governamentais e ao crescimento do crédito agrícola subsidiado,

transformaria de uma vez por todas a agricultura rudimentar existente até então, sendo substituída por uma mais moderna e de caráter comercial.

A imigração para a região também se intensifica. A partir do aumento da demanda agropecuária no país, proprietários rurais provenientes das regiões Sudeste e Sul aportaram na região, beneficiando-se do preço mais baixo das terras. Ocorreu também intenso processo de urbanização. A população total saltou de 81.437 para 177.467, entre 1950 e 1970<sup>36</sup>. Nessa época, Rio Verde já se despontava como a cidade mais dinâmica da região com uma população em trono de um terço da residente no Sudoeste de Goiás.

No processo de modernização agropecuária, a Sudoeste de Goiás também foi beneficiado pelas políticas públicas de desenvolvimento para o Centro-Oeste implementadas no âmbito dos programas federais I e II PND – Plano Nacional de Desenvolvimento. Em 1967, foi criada a SUDECO (Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste). Iniciou-se a partir de então a formulação de programas citados anteriormente, como PRODOESTE, PLADESCO e principalmente o POLOCENTRO. A partir de 1989, seria criado também o FCO (Fundo Constitucional do Centro-Oeste) que, como se verá posteriormente, guarda estreito vínculo com a implantação da Perdigão em território goiano.

Conforme averigua Salim (1986) acerca dos planos governamentais que visavam o desenvolvimento econômico dos cerrados, eles não envolveram as regiões do cerrado de forma homogênea, sendo privilegiadas as localidades que apresentavam maiores potencialidades. No estado de Goiás, tal processo ocorreu com maior intensidade no sul do estado, incluindo o sudoeste.

Esses programas tiveram como objetivos a implantação de infraestrutura de transporte para escoamento da produção agropecuária da região, elevar a participação do PIB e da população regional no total do país, incentivar a pesquisa e a adaptação de espécies de oleaginosas para as características do solo da região, instrumentalizar a concessão de crédito agrícola subsidiado aos produtores rurais, incrementar a estrutura de suporte armazenador, promover a industrialização da produção agropecuária, entre outros.

---

<sup>36</sup> Fonte: IBGE

Dentre os programas do governo federal para o Sudoeste Goiano, merece destaque o POLOCENTRO. Com o objetivo de modernizar a agropecuária do Centro-Oeste e do Oeste de Minas Gerais, o programa previa investimentos em infraestrutura (armazenagem, rodovias e energia), pesquisa agropecuária e concessão de linhas de financiamento para os produtores rurais.

Em termos de infraestrutura, o programa beneficiou diretamente o sudoeste de Goiás a partir da implantação da estrada entre Jataí (GO) e Rondonópolis (MT), proporcionando maior integração entre o Mato Grosso e o Sudoeste de Goiás.

Na área de pesquisa, o POLOCENTRO atuou sobre orientação da Embrapa, com equipe de profissionais contratados para elaborar projetos junto aos produtores rurais, objetivando a obtenção de crédito para os empresários rurais.

*“O crédito rural foi o segmento básico do POLOCENTRO que fortaleceu de maneira acelerada o processo de capitalização do campo. Para concessão desse financiamento exigiu-se ‘adequado’ padrão tecnológico, elevada densidade de capital, motomecanização, além de farta aquisição de fertilizante e outros insumos.”*  
(ESTEVAM, 1997, p 134)

Ainda de acordo com o autor, entre 1975 e 1982, a difusão de novas tecnologias engendradas no bojo do POLOCENTRO gerou um volume de crédito de aproximadamente US\$ 467 milhões, contribuindo para um aumento significativo da produtividade.

Paralelamente, os governos federal e do estado investiram em pesquisa e desenvolvimento, objetivando principalmente a constituição de sementes e espécies de grãos que seriam mais adequadas ao tipo de solo da região. Nesse quadro, destacaram-se a Embrapa, sobretudo a partir do CPAC (Centro de Pesquisa Agropecuária do Cerrado), além da EMGOPA (Empresa Goiana de Pesquisa Agropecuária).

Com isso, a partir de 1960 é impulsionado o processo de desenvolvimento comercial da agricultura de Goiás e do sudoeste do estado, processo que se consolidaria na década de 1970. Além da implantação de estradas e meios de transporte mais adequados, do crescimento da infraestrutura de armazenagem e do crédito agrícola

subsidiado, Pedroso e Silva (2005) citam como fator importante a evolução da organização política e econômica do produtor rural.

Nesse contexto, assistiu-se a incorporação de novas áreas de cultivo, com o Sudoeste de Goiás se consolidando a partir dos anos 1970 como importante área de fronteira da agropecuária nacional. Esse processo teve como pano de fundo o aumento a expansão do crédito ocorrida no estado e principalmente no sudoeste goiano.

*“O crédito tornou-se o fator básico das mudanças ocorridas no segmento agrícola e induzidas pelo estado. No caso do Sudoeste Goiano, o volume de concessão de crédito entre 1970 e 1995 teve um acréscimo de 711%, ambos muito acima do que foi concedido ao país, cujo acréscimo foi de 251%, segundo dados do BACEN (Banco Central do Brasil). O volume de financiamento concedido ao setor agropecuário do estado de Goiás salta de 45.512 mil dólares, em 1970, para 369.144 mil dólares, em 1995, e, 19% destes recursos de 1970 destinaram-se à região do Sudoeste Goiano, com o percentual subindo para 22%, em 1995. Esses financiamentos contavam com taxas de juros subsidiadas, na década de 70, o que possibilitou a mecanização agrícola da região.” (VIEIRA, 2002, p.69)*

Com isso, a região passou a se dotar de boas condições para atrair complexos agroindustriais, como a disponibilidade de grãos, proximidade do mercado consumidor, incentivos fiscais, condições climáticas e infraestrutura.

No entanto, vale destacar que embora tenha modernizado a pecuária de Goiás, o crédito agrícola, ao exigir condições ligadas ao valor da terra, envolver uma burocracia elevada e análise de níveis de risco - onde a situação de liquidez era servia como garantia para a tomada de financiamento -, acabou contribuindo para a concentração da modernização da agropecuária em grandes propriedades.

De acordo com o Estevam (1997), entre 1970 e 1985, o número de tratores em Goiás subiu de 5.692 para 33.548.

*“Sua distribuição pelo tamanho dos estabelecimentos evidenciou que a quase totalidade dos tratores estava, em 1985, nas propriedades de 100 ha a 1000 ha (54,0%) e nas de 1000 ha a 1000 hectares (30,0%)”.* (ESTEVAM, 1997, p. 140)

Sobre a evolução da organização política e econômica do produtor rural, vale destacar que o crescimento da produção e da produtividade no Sudoeste de Goiás teve como marco histórico a constituição e emergência da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano (COMIGO).

Segundo Leite (2004), a partir de 1975, o município e a região ganham outro dinamismo, com a constituição da COMIGO, que desempenhou um papel crucial para a conformação de uma complexa trama produtiva baseada na produção e processamento de grãos. Baseando-se na verticalização e agregação de valor da produção agropecuária, a COMIGO foi a principal responsável pela difusão da cultura de soja no Sudoeste de Goiás.

A atuação da cooperativa se estendeu desde o fornecimento de insumos, assistência técnica, armazenamento e comercialização, passando, no fim da década de 80, pela constituição de uma unidade de esmagamento de grãos. A partir de então, um novo dinamismo regional toma forma.

A partir de então, formou-se na região um CAI de soja, com investimentos de grandes indústrias nacionais e estrangeiras, tais como Kowalski, Coinbra, Louis Dreyfus, Cargill, Monsanto, Pioneer, Brasilatas (de embalagens de metal), a própria COMIGO, entre outras. Posteriormente, com a chegada da Perdigão, um novo dinamismo se deu, conforme se verá nos próximos dois capítulos.

Nesse contexto, a produção de soja no Sudoeste de Goiás apresentou um expressivo crescimento nas últimas décadas, conforme Tabela 16 adiante.

**Tabela 16: Produção de soja no Sudoeste Goiano**

Ano	Toneladas
1973	9.594
1980	75.146
1990	704.930
2000	2.131.237
2010	3.080.312

Fonte: IBGE, em [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br)

Por fim, vale destacar que na primeira metade da década de 1990, a COMIGO passou a incentivar a atividade de suinocultura entre os seus associados e em 1995 formou uma *joint venture* com a empresa holandesa New Dalland, denominada Dalland COMIGO, visando a implantação de um núcleo genético de suínos em Rio Verde (LEITE, 2004).

Mas de acordo com o autor, a partir das primeiras iniciativas realizadas pela Perdigão para se instalar na região, o plano da COMIGO de agregar valor à produção de grãos, no sentido de se inserir no segmento de carnes de aves e suínos, foi abortado. Ainda assim, a parceria genética realizada pela COMIGO com a Dalland ainda se constituiria como um dos elos da cadeia produtiva da Perdigão.

*“A Dalland COMIGO desempenhou um importante papel na implantação da Perdigão, na medida em que passou a fornecer para a empresa 25% da genética das fêmeas e 75% dos machos”.* (LEITE, 2004, p. 157)

Portanto, pode-se dizer que a constituição e o desenvolvimento da Comigo foram essenciais para a consolidação de uma economia regional bastante dinâmica, baseada na produção e processamento de grãos, e emergência de uma CAI de carne de aves e suínos em torno do município de Rio Verde. O processo para criação deste último será discutido no próximo capítulo.

#### 4.6. RESUMO E CONCLUSÕES



Nesse capítulo, discorreu-se sobre os fatores de atração exercidos pelo Sudoeste de Goiás e por Rio Verde, em particular, que resultaram na instalação de uma planta industrial da Perdigão na região. Destacaram-se nesse contexto a produção local de grãos de milho e também de farelo de soja; o perfil econômico dos produtores rurais da região, caracterizados por serem de maior porte do que os localizados no Sul do país; as condições climáticas e topográficas; a localização geográfica, mais próxima a mercados do Centro-Oeste, Norte e Nordeste do Brasil; além dos incentivos fiscais e financeiros concedidos pelos governos tanto do estado como o federal.

Ainda, foi visto que a presença desses fatores na região foi resultado de um processo evolutivo da cultura da soja, bem como a um movimento de reorganização geográfica da Indústria no país, em que a região Centro-Oeste foi beneficiada por investimentos em cadeias de menor conteúdo tecnológico, notadamente aquelas que beneficiam matérias primas diretamente.

O desenvolvimento da microrregião guarda também estreito vínculo com a trajetória de desenvolvimento do estado de Goiás. A partir do fim do ciclo da mineração no estado, a economia se retraiu, com boa parte da população se alocando na economia de subsistência. Emergiu também a pecuária bovina, amparada no baixo nível de capital e trabalho para sua reprodução e transporte para os mercados do Sudeste.

Além da infraestrutura primitiva, o desenvolvimento de uma agricultura comercial no estado esbarrava na falta de um mercado consumidor mais significativo. Essa realidade, no entanto, começou a mudar a partir da estrada de ferro que chegou primeiramente no Triângulo Mineiro, no fim do século XIX e, posteriormente, no sudeste de Goiás.

Com isso, a região Sul de Goiás, incluindo o Sudoeste, foi beneficiada pelas melhores condições de escoamento de seus produtos. A incipiente produção agrícola de arroz foi paulatinamente se diversificando com o crescimento de culturas como feijão e milho. Processo esse que se intensificou a partir da década de 1930, com as mudanças que se assistiam na economia brasileira, que passava a orientar seu crescimento por meio do desenvolvimento do mercado interno.

Mas o grande marco para a economia do Centro-Oeste foi a construção de Brasília na década de 1960. A partir de então, assistiu-se a

melhorias significativas na infraestrutura de transporte da região, que acabaram beneficiando o Sudoeste de Goiás, com a construção de estradas entre a capital federal e o estado do Mato Grosso.

A partir da década de 1970, tomou forma programas do governo federal, como o POLOCENTRO, que, com o objetivo de incentivar a modernização e o aproveitamento agrícola dos cerrados, destinou recursos em programas de financiamento a taxas de juros subsidiadas, resultando em aumento da utilização de tratores, colheitadeiras e insumos químicos para o plantio.

Paralelamente, foi criada em Rio Verde a cooperativa COMIGO, que, a partir de atividades de assistência, de comércio de insumos, de armazenamento e, num momento posterior, esmagamento de soja, contribuiu decisivamente para a ampliação do plantio de soja e outros grãos na região.

## **5. ADENSAMENTO DO “ESPAÇO AGROINDUSTRIAL” NO SUDOESTE DE GOIÁS: A INSTALAÇÃO DA PERDIGÃO**

Mesmo que o Sudoeste de Goiás apresentasse vantagens para as operações da Perdigão discutidas no capítulo anterior, para que o complexo agroindustrial pudesse ser colocado em funcionamento, tornou-se necessária a satisfação de uma série de condicionantes que não existiam anteriormente e que, uma vez contempladas, contribuíram para que o CAI ampliasse suas operações.

Fatores como a constituição de produtores integrados, mão-de-obra qualificada para trabalhar na indústria, entre outros, tiveram que ser viabilizados em um processo que envolveu agentes públicos de financiamento, governo do estado, do município, empresas supridoras, entre outros.

Nesse contexto, o presente capítulo discutirá o processo de “adensamento do espaço” agroindustrial efetuado pela Perdigão no Sudoeste de Goiás, com ênfase no seu “ponto inaugural”, ou seja, em Rio Verde.

Essa ênfase se justifica porque neste município foram demandados maiores esforços por parte dos agentes envolvidos na “arquitetura” das condições necessárias, devido ao fato de ter sido a primeira cidade na microrregião a receber uma unidade da empresa catarinense. Em Mineiros, por sua vez, os arranjos institucional, fiscal e financeiro utilizados seguiram basicamente o mesmo modelo utilizando na cidade de Rio Verde. Ainda, como se verá adiante, em Mineiros não se constataram efeitos de desdobramento à montante e à jusante na intensidade como ocorreu em Rio Verde. Afinal, muitas dessas atividades que prestam apoio para a unidade de Mineiros partem de empresas que se instalaram em Rio Verde.

Já as atividades da Perdigão em Jataí partiram da incorporação de outro frigorífico existente, ou seja, não demandaram maiores esforços de “criação de espaço”, como ocorrido em Rio Verde.

Diante do exposto, o capítulo está organizado em seis partes. A primeira traz uma visão geral acerca do complexo da Perdigão em Rio Verde. A seção seguinte aborda aspectos ligados às empresas e atividades de suporte que se instalaram no município, com o objetivo de prestar serviços e fornecer insumos à indústria da Perdigão. A terceira parte discorre sobre o processo de criação das atividades de integração, bem como o seu funcionamento em Rio Verde. Na seção seguinte, será

abordado o processo de formação de mão-de-obra e produção de conhecimento para o complexo. A quinta parte traz as considerações acerca das duas outras instalações da Perdigão no Sudoeste de Goiás, em Mineiros e Jataí. Por fim, na sexta e última seção, tem-se o resumo e as conclusões.

### 5.1. O COMPLEXO DA PERDIGÃO EM RIO VERDE

Como discutido no capítulo anterior, a instalação da Perdigão em Rio Verde ocorreu em um contexto de acirramento do ambiente competitivo e de crescimento do mercado interno e das exportações. Tal quadro culminou na consolidação de uma nova forma de integração, privilegiando o aumento de escala em todas as etapas do processo produtivo.

Antes de se instalar em Rio Verde, no entanto, a companhia realizou, entre os anos de 1995 e 1998, investimentos de R\$ 300 milhões nas suas 11 unidades industriais localizadas no Sul do país, aumentando sua capacidade produtiva em 12% ao ano (PERDIGÃO, 1998). Tal processo envolveu uma ampla diversificação de seu *mix* de produtos, principalmente a partir de lançamentos de novas linhas de industrializados.

A título de ilustração, a venda de produtos elaborados e processados da companhia, que era de 151 mil toneladas em 1994, atingiu o patamar de 283 mil toneladas em 1998. No mesmo período, a venda de frigorificados para o mercado interno e externo aumentou 15,9% e 10,5% ao ano, respectivamente<sup>37</sup>.

No entanto, conforme visto no capítulo anterior, a cadeia produtiva do Sul apresentava entraves ligados à atividade de integração em maior escala e com melhores condições de logística.

Para competir em pé de igualdade com grandes grupos nacionais e internacionais, seja no mercado interno ou no externo, fazia-se necessário o aumento da eficiência produtiva amparada em modernização tecnológica desde a etapa da pecuária. Inversões cujo montante de investimentos inibia a sua plena difusão nas instalações existentes no Sul, marcadas por pequenos produtores rurais e baseadas no trabalho familiar.

Vale lembrar, conforme assinalado por Falcão e Medeiros (2001), que antes desse novo contexto, as empresas líderes do setor de carnes de

---

<sup>37</sup> Perdigão – Relatório da Administração (1998)

aves e frangos acreditavam que envolver integrados em que predominavam o trabalho familiar era até uma vantagem, uma vez que um empregado não despenderia a mesma atenção que a família na produção.

Portanto, a estrutura agroindustrial presente no Sul do país, particularmente no oeste de Santa Catarina, cujo desenvolvimento se deu historicamente a partir de mudanças incrementais e envolvendo pequenos proprietários rurais, apresentava vantagens. No entanto, com o crescimento do mercado e as mudanças nas condições gerais de concorrência no setor de alimentos e particularmente no de carnes, essa estrutura passou a apresentar limitações.

Já na microrregião Sudoeste de Goiás, como demonstra a Tabela 17 abaixo, 65,2% das propriedades possuíam entre 20 e 500 hectares em 2006, sendo, portanto, composta em sua maioria médias propriedades.

**Tabela 17: Estrutura Fundiária das Propriedades Rurais do Sudoeste de Goiás**

Tamanho da propriedade (ha)	Estabelecimentos			
	1996		2006	
	Quantidade	Part. (%)	Quantidade	Part. (%)
> 1 < 10	522	5,5	714	6,8
10 < 20	390	4,1	700	6,7
20 < 50	1.561	16,6	2.522	24,0
50 < 100	1.296	13,8	1.273	12,1
100 < 200	1.398	14,8	1.245	11,9
200 < 500	1.943	20,6	1.800	17,2
500 < 1.000	1.185	12,6	1.162	11,1
> 1000	1.128	12,0	1.077	10,3

Fonte: IBGE - Censos Agropecuários de 1995-1996 e 2006

A configuração fundiária da região permitiria aos produtores rurais, de maior porte do que os localizados no Sul do país, obter financiamento de maior monta, abrindo a oportunidade para a empresa catarinense contar com uma avicultura e uma suinocultura mais moderna tecnologicamente, com escala produtiva maior e permitindo aos módulos terem um custo superior.

*“As granjas do Sudoeste de Goiás têm um custo elevado de instalação, tanto em função da tecnologia utilizada para o seu funcionamento, como pela sua capacidade de alojamento, chegando a 24 mil aves (por galpão) e 3.500 suínos (por módulo). Os valores podem chegar na média de R\$ 140 mil para um módulo de terminação de frangos, a R\$ 1.700 mil para um módulo de SPL, e a R\$ 500 mil para SVT, valores elevados para os padrões de outras regiões brasileiras”.* (BORGES, 2006, p. 157)

De fato, a instalação da Perdigão em território goiano representou elevação no padrão tecnológico para a empresa catarinense. Em pesquisa comparativa entre os integrados de Videira-SC e Rio Verde-GO, França, Souza e Moraes (2007) constataram que embora as duas localidades trabalhassem com o sistema de integração, observou-se que as tecnologias manual e automatizada estavam presentes exclusivamente no município de Videira, sendo que apenas 0,96% das granjas dessa região operavam com tecnologia climatizada, contra 100% das granjas de Rio Verde<sup>38</sup>. O aumento da escala e do conteúdo tecnológico no Sudoeste de Goiás trouxeram também economias ligadas a necessidade de mão-de-obra.

*“[...] em média, um trabalhador (incluindo mão-de-obra familiar e assalariada) cuida de 9.713 aves na região de Videira e considerando o estoque de 7.671.232 aves alojadas, são ocupadas 789 pessoas. Se no Centro-Oeste fossem utilizadas as mesmas tecnologias e reproduzisse a mesma situação, seriam ocupados 1.024 tratadores para cuidar dos aviários com 9.951.531 aves alojadas. No entanto, foram ocupadas apenas 285 pessoas em função de um tratador cuidar de 34.885 aves.*

---

<sup>38</sup> Os pesquisadores utilizaram questões abertas e fechadas a partir de uma amostra de 678 integrados produtores de frangos de corte, sendo 78 da região Centro-Oeste e 600 da região Sul. Dos 78 integrados da região de Rio Verde, foram entrevistados um total de 42 integrados. Na região Sul, foram entrevistados 104 produtores. Com isso, a pesquisa permitiu trabalhar com um nível de confiança de 95%.

*Portanto, a tecnologia adotada substituiu o equivalente a 739 trabalhadores nos aviários”.*  
(FRANÇA; SOUZA; MORAES, 2007, p. 361-2)

Dessa forma, operar com módulos maiores se traduz na oportunidade de travar parceria com um menor número de produtores integrados, o que se reflete em uma maior eficiência logística. Afinal, transportar uma maior quantidade de ração e de animais a cada operação feita entre um integrado e a agroindústria requer menos viagens e um menor tempo a ser despendido no carregamento e descarregamento desses itens.

Ainda, há de se considerar as economias ligadas a custos de transação. Operar com um menor número de produtores integrados envolveria menores custos ligados à elaboração e administração de contratos (NICOLAU, 1996; LAZZARI, 2004). Em Rio Verde, ao contrário do que ocorrido no Sul, a implantação do sistema de produtores integrados ocorreu de fora para dentro e de uma só vez, não sendo fruto de um processo de desenvolvimento histórico mais longo. Com isso, as granjas em Rio Verde foram planejadas e são mais padronizadas, facilitando a administração dos contratos e da gestão de quantidades de ração, assistência técnica e medicamentos, resultando em economia de custos de transação.

*“No modelo tradicional de integração adotado em maior escala na Região Sul, os custos de elaboração dos contratos são mais elevados em função da base técnica heterogênea, que também eleva os custos da assistência técnica, influenciados, ainda, pelo grande número de integrados e pelas más condições sanitárias em razão de localização inapropriada; os custos de monitoramento, pela quantidade de produtores espalhados por uma grande área; a existência de maiores custos de transação, ainda, na coordenação dos transportes, que devem atender a um grande número de granjas, sem maiores ganhos de escala, a dificuldade no cálculo da remuneração dos integrados pela engorda do frango, uma vez que são muitos e diferenciados.”*  
(LAZZARI, 2004: p. 280-1)

A oportunidade de trabalhar com um número menor de integrados, permitindo o transporte de uma quantidade maior de ração e animais entre a integradora e cada integrado, gerou também uma elevação de escala ligada ao transporte.

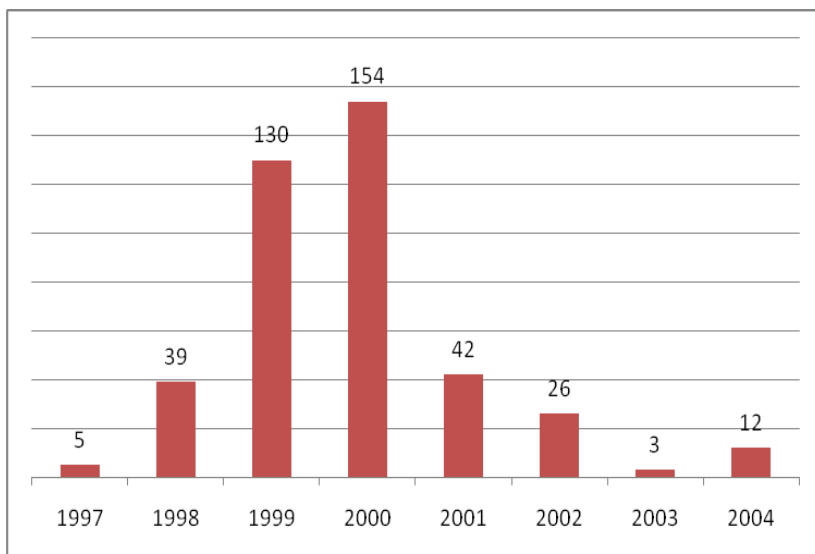
*“A capacidade de transporte de rações e frangos de corte passaram de 13 para 26 toneladas/caminhão e de 3.131 para 7.178 aves/caminhão, respectivamente, no novo modelo de produção.” (FRANÇA; SOUZA; MORAES, 2007, p. 362)*

Nesse contexto, o Projeto Buriti – nome dado à unidade de Rio Verde antes de sua inauguração - respondia ao objetivo de fortalecimento das operações da empresa com ampliação da produção e elevação de sua competitividade.

*“O símbolo do novo ciclo que se vislumbra é o Projeto Buriti, a nossa ida para o Centro-Oeste. Na cidade goiana de Rio Verde, no centro geográfico do Brasil, está em construção um complexo agroindustrial que adicionará à empresa, nos próximos anos, uma capacidade equivalente à metade do que se tem hoje. Esse projeto concentra os nossos maiores esforços de investimento nesse momento”. (PERDIGÃO, 1998, p. 4)*

Para o Projeto Buriti, a Perdigão realizou, entre os anos de 1997 e 2004, investimentos de R\$ 411 milhões, conforme dispostos na Figura 6 a seguir:





**Figura 6: Investimentos Próprios da Perdigão na Unidade de Rio Verde (R\$ Milhões).** Fonte: Relatórios da Administração

A unidade foi concebida para atingir sua plena capacidade em 2003, com uma produção de 260 mil toneladas de frigoríficos por ano (PERDIGÃO HOJE, 2000). A área industrial da unidade é constituída por um frigorífico de aves, outro de suínos, duas fábricas de ração, um incubatório, uma unidade para produção de industrializados (lingüiças, salsichas, presuntos, apresentados, mortadelas, salames, hambúrgueres e empanados), uma fábrica de massas e outra de produtos vegetais congelados, empregando em toda a planta industrial em torno de 9.000 pessoas<sup>39</sup>.

Vale destacar que as referidas fábricas de massas e de produtos vegetais congelados representaram a primeira experiência da Perdigão nesses segmentos no país. A partir da estratégia de dar maior importância a produtos de maior valor agregado, a empresa decidiu entrar nesses segmentos e o faz a partir da unidade de Rio Verde, conforme observa Leite (2004, p. 167):

*“O local escolhido desde o início para a instalação da fábrica de massas foi a unidade de*

<sup>39</sup> Extraído de entrevista realizada em maio de 2012

*Rio Verde. A decisão estratégica, que implicava na inclusão de um termo aditivo ao Protocolo de Intenções, foi comunicada pela diretoria da empresa, em julho de 1998. Em maio de 1999, o presidente da Perdigão anunciou publicamente que duas novas fábricas integrariam o Complexo Agroindustrial em Rio Verde. Além da fábrica de massas, a empresa instalaria também uma fábrica de produtos vegetais congelados, visando substituir os produtos da linha Escolha Saudável, com produtos importados da Bélgica”.*

Além dos aportes da planta industrial, outros R\$ 110 milhões foram investidos por parte dos produtores integrados neste primeiro momento, além de mais R\$ 40 milhões de transportadores terceirizados<sup>40</sup> (PARCERIA, 1998). Atualmente, segundo informações da Associação dos Granjeiros Integrados em Terminação da Perdigão (Aginterp), existem cerca de 300 produtores integrados da Perdigão no município.

Nos anos seguintes, o complexo foi ampliado, recebendo mais R\$ 500 milhões em investimentos, alcançando a capacidade 2,1 milhões de aves e 21 mil suínos por semana (GOIÁS INDUSTRIAL, 2008, p. 15).

Nesse processo, merece destaque a participação do Estado tanto no financiamento dos investimentos, como na construção de condicionantes para o funcionamento da instalação do Complexo Agroindustrial. Da primeira etapa dos investimentos na unidade industrial, em torno de R\$ 180 milhões foram financiados pelo BNDES. Para a construção e a compra do maquinário das granjas, os produtores rurais tiveram suporte financeiro do Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO).

A empresa se beneficiou ainda do programa do governo de Goiás FOMENTAR, obtendo um financiamento de 70% do ICMS por 15 anos, a uma taxa de juros de apenas 2,4% ao ano.

*“No total, foram cerca de R\$ 1 bilhão em compensação de ICMS. Percebemos que os benefícios concedidos foram além dos regulamentos em lei, isto mostra o poder político*

---

<sup>40</sup> Estimativas

*de negociação de empresas deste porte.”* (Borges, 2006, p. 130)

Ainda, o governo estadual acatou pleito da Perdigão para a redução do ICMS nas transações feitas pelo setor de carnes, que passou de 7% para 3% (BORGES, 2006; LEITE, 2004).

Da parte do município, a empresa catarinense beneficiou-se de isenção de IPTU, ISS, além de outras taxas e licenças ambientais (LEITE, 2004). O autor destaca também que o estado e o município se comprometeram a construir anéis rodoviários, melhorias nas estradas que levam a propriedades rurais, construção de poços artesianos nas granjas, serviços de terraplanagem para a construção das granjas e da planta industrial, além de investimentos no aeroporto para permitir vôos comerciais.

A partir da negociação entre a Perdigão e as três esferas de governo, a empresa e o governo do estado de Goiás assinaram o Protocolo de Intenções do Projeto Buriti em 1996. No entanto, vale assinalar que a localidade de Rio Verde teve que vencer uma “disputa de territórios” com o município de Patos de Minas (MG). Nesse processo, a empresa catarinense assegurou sua instalação onde o conjunto de fatores de produção disponibilizados a partir das negociações representasse a melhor opção para o desenvolvimento de suas atividades (LEITE, 2004; BORGES, 2006).

Depois de assinado o protocolo de intenções, a empresa iniciou também em 1996 o processo de arregimentação de integrados para a produção de matrizes de suínos. O início das obras da unidade ocorreu em 1998. As inaugurações das operações de abate de aves e suínos ocorreram em junho e outubro de 2000, respectivamente.

Na área agropecuária, o complexo abriga granjas de matrizes, central de inseminação artificial, mais de 1600 módulos para criação de aves e suínos e produção de ovos, além de armazém de grãos e granjas de avós.

Nas atividades de avicultura e suinocultura, a empresa mantém com os produtores rurais quatro tipos de integração: Sistema produtor de frangos (FGO); Sistema produtor de ovos (SPO); Sistema produtor de leitões (SPL); e Sistema Terminador Vertical (STV).

Na avicultura, a estrutura foi planejada a partir 12 granjas de matrizes com potencial para abrigar 34 mil aves, com capacidade de produção de 1,7 milhão de ovos por semana. A expectativa inicial era de conter 478 aviários, somando um plantel de 11,5 milhões de aves. Já na

produção de ovos, o sistema contou inicialmente com 24 unidades produtivas (PERDIGÃO HOJE, 2000).

Atualmente, esses valores sofreram significativa alteração para cima. A empresa realiza o abate diário de 420.000 aves e 6.000 suínos e tem uma produção de ovos de 460.000 por dia.

Na relação entre a Perdigão e os integrados de aves, a empresa fornece o pinto de 1 dia e disponibiliza também toda a ração e assistência técnica. Cabe ao integrado realizar o trabalho de “engorda” das aves, mantendo-as no aviário por um período de aproximadamente 45 dias, variando de acordo com o destino da produção. Isso ocorre porque quando o lote de aves tem por objetivo o atendimento ao mercado externo, alguns países têm padronizações diferentes em relação ao tamanho do animal a ser consumido.

No caso do Sistema Produtor de Leitões, a ração é feita na própria propriedade, a partir de um *pré-mix* fornecido pela agroindústria. Cabe a Perdigão também o fornecimento da genética, da assistência técnica e de todo o transporte desses materiais para as granjas e depois dos animais para o Sistema de Terminação Vertical. Já no STV, os integrados recebem os animais transportados pela Perdigão com aproximadamente 60 dias de vida e a própria empresa os retira em torno de 120 dias depois (PERDIGÃO HOJE, 2000).

Além da estrutura industrial e agropecuária citada, o CAI conta com outros atores, como instituições de ensino e institutos de pesquisa, que contribuem para a formação da mão-de-obra empregada nas mais variadas etapas da cadeia produtiva. Ainda, promovem pesquisas relacionadas à melhor utilização de dejetos suínos, por exemplo, entre outras melhorias de processos. Fazem parte desse processo a FESURV, UFG (campus Jataí), Embrapa, SENAI, entre outros. A interação entre essas instituições no CAI será vista adiante, no item 5.4.

Ademais, vale destacar as atividades de indústrias fornecedoras de materiais e empresas prestadoras de serviços. Além das esmagadoras de soja já mostradas anteriormente, o complexo conta também com os agricultores ligados à produção de milho e soja; indústrias ligadas a embalagens plásticas de papelão; fornecedoras e prestadoras de serviços de transporte de ração para as granjas; empresas de montagem e manutenção de equipamento para as granjas; empresas que realizam o tratamento de dejetos de suínos; empresas ligadas à prestação de serviços de alimentação e uniformes, etc.

Por fim, como mostrado, fazem parte do complexo bancos públicos de fomento à atividade industrial, como o BNDES, bancos comerciais como o Banco do Brasil – principal administrador do FCO, com uma agência própria para isso instalada nas dependências do complexo industrial. Ainda, secretarias de infraestrutura estadual e dos municípios de Rio Verde e Mineiros, Secretaria de Indústria e Comércio do Estado de Goiás – responsável pela aprovação dos projetos que se beneficiam do FOMENTAR e do PRODUZIR -, cooperativas de produtores rurais, entidades de classe que representam os integrados da Perdigão, entre outros.

No entanto, boa parte dos atores, instituições e estruturas acima descritos não existiam como tal à época da assinatura do Protocolo de Intenções entre a Perdigão e o governo estadual.

Apesar da existência de uma CAI de soja e de uma produção de milho já consolidados, não existiam, por exemplo, uma suinocultura e avicultura em níveis satisfatórios – esta contava com uma indústria de médio porte no município vizinho de Jataí (GO) -, além de alguma relação de trabalho semelhante à integração, como já ocorria no Sul do país. Ainda, a região carecia de mão-de-obra qualificada e em quantidade disponível para trabalhar tanto nas granjas como na indústria, infraestrutura de transporte adequada, indústrias de embalagens e prestadoras de serviços, entre outros fatores.

Portanto, para que a empresa catarinense pudesse viabilizar suas operações no território goiano, fazia-se necessária a criação e a adequação de uma série de atores, instrumentos e instituições, tais como:

- produtores rurais localizados a uma distância adequada da localidade pretendida pela empresa catarinense e que concordassem em ser produtores integrados de aves e/ou suínos;

- disponibilidade de financiamento em condições convidativas, para que esses produtores pudessem construir a infraestrutura das granjas;

- os produtores rurais teriam que possuir as garantias necessárias para oferecerem aos bancos e assim pudessem obter o empréstimo;

- existissem, na localidade, indústrias de embalagens plásticas, embalagens de papelão, de carrocerias, de construção de granjas, entre outras;

- contingente populacional em idade ativa e em número adequado para fazer frente ao elevado número de funcionários pretendidos pela Perdigão na região;
- cursos profissionalizantes para preparar mão-de-obra para trabalhar nas granjas e na indústria;
- órgãos e instituições de apoio, tanto para melhoramento de processos como para implementação de controles técnicos e de gestão;
- entre outros.

Nesse contexto, o trabalho tratará nos próximos itens do processo de criação dessas condições na região, bem como do seu funcionamento. Primeiramente, serão discutidas as questões envolvendo as empresas de suporte que foram atraídas para se instalar em Rio Verde, bem como aquelas já presentes na região, mas que cumprem funções fundamentais na atividade da cadeia produtiva. Na seção seguinte, serão abordadas as atividades de integração com os produtores rurais ligados a avicultura e suinocultura. Por fim, será discutido o processo de formação de mão-de-obra e produção de conhecimento das instituições de ensino e pesquisa que fazem parte do complexo.

## 5.2. EMPRESAS E ATIVIDADES DE SUPORTE

Certamente, a instalação de uma planta industrial do porte da prevista pela Perdigão no Centro-Oeste exerce forte influência nos planos das empresas que já eram fornecedoras diretas da companhia na sua região de origem.

Segmentos como produção de embalagens de papelão e de plástico, fabricantes de silos para o transporte de ração e de carrocerias para o transporte de animais, construtoras de estruturas para as granjas, comercializadoras de câmaras frigoríficas, entre outros de importância fundamental para as atividades da Perdigão simplesmente não existiam no município goiano.

Nesse contexto, na consecução do Projeto Buriti, a empresa catarinense realizou alguns “encontros de diretoria” com representantes de empresas ligadas às atividades descritas no parágrafo anterior. Para que essas empresas se instalassem em território goiano, via de regra, estabeleceu-se nos primeiros anos um compromisso de exclusividade em relação ao suprimento da Perdigão para com essas empresas. Num determinado período, toda a demanda de embalagens plásticas da

unidade de Rio Verde, por exemplo, haveria de ser suprida a partir da empresa que a “acompanhou”, se instalando também na cidade.

Passado alguns anos, porém, não apenas a Perdigão se tornou mais livre para realizar suas compras a partir de outros grupos localizados principalmente em outras regiões do estado e do Triângulo Mineiro, como as empresas que seguiram a Perdigão em direção a Rio Verde estabeleceram vínculos comerciais com clientes localizados em regiões onde antes não atendiam, como os outros estados do Centro-Oeste e o Norte do país.

No distrito agroindustrial de Rio Verde onde a Perdigão se instalou, o II-DARV, outras cinco indústrias de apoio chegaram para atender a empresa catarinense. São elas: Orsa Celulose, Papel e Embalagens S/A; Vide Plast Centro-Oeste Ltda; Triel-HT Indústria de Equipamentos Rodoviários Ltda; Kade Engenharia; e M Mecar Indústria e Comércio de Câmaras Frigoríficas e Refrigeração. A relação entre a Perdigão e as quatro primeiras empresas será abordada a seguir:

a) Orsa - Celulose, papel e embalagens S/A.

O grupo, com matriz em Suzano-SP, instalou-se em Rio Verde em 2001 para produzir chapas e embalagens de papelão. De acordo com o diretor da unidade de Rio Verde, a Orsa já operava com a Perdigão em outras regiões no país. Dessa forma, a partir de um “acordo entre diretorias”<sup>41</sup>, a empresa se instalou na cidade, contando com financiamentos do BNDES, FCO e FOMENTAR.

A empresa emprega cerca de 430 funcionários, entre empregados diretos e indiretos. Segundo os diretores, ela é “auto-suficiente”, não dependendo das outras unidades para qualquer tipo de serviço, incluindo atividades ligadas ao design de produtos.

A instalação na região ocorreu a partir de um contrato de exclusividade, em que a demanda da unidade da Perdigão no que se refere a embalagens de papelão teria que ser totalmente suprida pela Orsa. No entanto, a exclusividade só seria aplicada nos primeiros anos.

Atualmente, essa exclusividade deixou de existir e a Orsa sofre grande concorrência de outras empresas, como a Jaepel<sup>42</sup>, de Senador Canedo (GO), além de outros grupos localizados em Uberlândia. Com capacidade instalada para produzir 8.000 toneladas por mês, a unidade

---

<sup>41</sup> Entrevista realizada com diretores da empresa em maio de 2012.

<sup>42</sup> A empresa se instalou em Senador Canedo, município da região metropolitana de Goiânia, beneficiada pelo programa de incentivo fiscal PRODUIZIR.

atualmente só produz 5.000 toneladas/mês, sendo que, no pico de produção, chegou a produzir 7.500 toneladas/mês.

Segundo diretores da empresa, nos primeiros anos a Perdigão comprava em torno de 35% a 40% da produção da Orsa, enquanto que atualmente essa participação caiu para 20%. Vale destacar que a empresa atende também as outras unidades da Perdigão instaladas na região, em Mineiros e em Jataí. Além da Perdigão, a Orsa atende outras indústrias da microrregião, como a Cargill e a Comigo, de Rio Verde, e a Louis Dreyffus, de Jataí. Com isso, cerca de 35% a 40% da produção da Orsa da unidade de Rio Verde se destinam à microrregião, outros 40% se destinam a outras localidades do estado de Goiás, e os 20% restantes são dirigidos a outros estados como Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Tocantins e Pará.

Dentre as deficiências de se localizar em Rio Verde, os diretores da empresa enumeram a falta de tratamento de esgoto do distrito industrial, de competência do estado de Goiás, a qualidade da energia, além da localização, uma vez que “Rio Verde é fora de mão para tudo”. Segundo os diretores, ainda que os incentivos fiscais sejam convidativos, Itumbiara<sup>43</sup>, por exemplo, seria melhor. No entanto, segundo os diretores, “papelão tem que estar próximo ao mercado consumidor”.

b) Vide Plast Centro-Oeste

Empresa que também já trabalhava para a Perdigão no Sul do país, a Vide Plast produz plástico flexível, principalmente para embalar frango resfriado. Com matriz em Videira (SC), a empresa se instalou em Rio Verde em 2000, beneficiada pelo programa de fomento FOMENTAR. Segundo entrevista realizada com técnicos da empresa em maio de 2012, no início, a quase totalidade da produção era dirigida para a Perdigão, sendo que atualmente essa participação gira em torno de 50%. Vale destacar que a empresa também produz para as outras unidades da empresa catarinense instaladas no Sudoeste de Goiás.

Com 639 empregados, entre diretos e indiretos, a empresa também atende clientes localizados na Bahia, Mato Grosso, Pará, Tocantins, Minas Gerais, Distrito Federal e Paraíba.

Os técnicos da Vide Plast revelaram em entrevista realizada em maio de 2012 que a empresa possui um contrato de parceria com a

---

<sup>43</sup> Município localizado no Sudeste de Goiás, mais próximo aos estados de Minas Gerais e São Paulo.



Perdigão, em que o frete que esta última faz para o exterior na entrega de suas mercadorias é aproveitado para trazer matéria prima de outros países para fabricar o plástico flexível. Dessa forma, na prática, a própria Perdigão adquire parcela da matéria que será utilizada posteriormente para embalar seus frangos.

c) Triel-HT Indústria de equipamentos rodoviários Ltda.

Oriunda de Erechin (RS), a Triel-HT se instalou em Rio Verde em 2000 para atender a demanda da Perdigão nos serviços relacionados à construção e manutenção de graneleiros e carrocerias, ligados tanto ao transporte de ração como ao de aves e suínos para o abate. Segundo Borges (2006), para se instalar em Rio Verde, a empresa se beneficiou de financiamento do FCO e de “incentivos fiscais oferecidos”.

Segundo entrevista realizada em maio de 2012, o gerente da empresa informou que as atividades de construção de silos e carrocerias não ocorrem no mesmo ritmo que no passado, “estão meio paradas”. No entanto, afirmou que tão logo algum caminhão que transporta rações para a fazenda apresente algum problema na estrutura de armazenamento, na distribuição ou na coleta de grãos, “eles [os motoristas encarregados] já deixam os caminhões na nossa garagem”. De acordo com Borges (2006, p. 149):

*“a empresa não possui exclusividade de fornecimento para a Perdigão, mas é responsável por 100% das carrocerias (para transportes de animais ração) rodantes na microrregião. A Perdigão representa 50% das vendas da Triel-HT em Rio Verde. A empresa também atende outros clientes da região e do estado, entre eles: Cereal Ouro, CFI Transportes, Frango Ouro (Goiânia) e outras cooperativistas”.*

d) Kade Engenharia Ltda.

Também contando com incentivos do FOMENTAR, a empresa produziu as estruturas pré-moldadas para a planta industrial da Perdigão e para os módulos dos integrados.

Em 2003, segundo Borges (2006), a unidade de Rio Verde empregava 410 funcionários, entre próprios e terceirizados. Se inicialmente a Perdigão respondia por 80% do mercado da unidade da

Kade Engenharia em Rio Verde, em 2006 essa participação já havia caído para 20%.

e) Outras empresas

Além das empresas descritas, outras prestadoras de serviços diversos que também trabalhavam com a Perdigão no Sul também se instalaram em Rio Verde, tais como: Seiva (refeições); Rivercaps (montagem e manutenção de equipamentos para as granjas); Agromarau (venda de equipamentos para as granjas); Lavin Bardusche (uniformes); Bianato (tratamento de dejetos suínos); entre outras<sup>44</sup>.

No entanto, utilizando dados de 2003, Borges (2006) pontua que a Perdigão coordena em Rio Verde um total de 178 empresas fornecedoras de produtos e serviços contínuos em geral, além de 93 prestadores de serviços contínuos, que estariam distribuídos da seguinte forma, de acordo com a Tabela 18:

**Tabela 18: Número de empresas prestadoras de serviço para as atividades da unidade da Perdigão em Rio Verde, por segmento**

Atividade	Empresas
Transportadoras	47
Empresas de limpeza, segurança e jardinagem	3
Alimentação	1
Serviços mecânicos	41
Serviços bancários	1

Fonte: Borges (2006:141); Elaborada pelo autor.

O autor ainda chama atenção para o incentivo que a Perdigão buscou dar às atividades de transporte. A partir de um convênio firmado com o Banco do Brasil, para atender ao CAI da Perdigão, os veículos poderiam ser comprados sob condições mais favoráveis do que as vigentes no mercado: 6% ao ano + TJLP (taxa de juro de longo prazo), financiando um total de 90% do valor do veículo, com 4 meses de carência e 8 anos de prazo para quitação da dívida.

### 5.3. RELAÇÃO DE INTEGRAÇÃO

<sup>44</sup> Fonte: Associação Comercial e Industrial de Rio Verde

Objetivando operar a cadeia produtiva com um menor número de produtores e que cada um pudesse trabalhar com maior número de animais por módulo, o perfil de produtor pretendido pela empresa, de acordo com Leite (2004), seria que sua propriedade rural se situasse dentro de um raio de até 60 km da indústria, e que contasse com uma estrutura básica boa (com água, energia e facilidade de acesso); e ainda, que apresentasse idoneidade e condição financeira para arcar com cerca de 25% do investimento inicial, além de visão empresarial.

O número de módulos e a capacidade de alojamento dos integrados do CAI de Rio Verde podem ser visualizados na Tabela 19, de acordo com dados da Associação dos Granjeiros Integrados em Terminação da Perdigão (AGINTERP) e da Associação dos Granjeiros Integrados do Estado de Goiás (AGIGO):

**Tabela 19: Número de Integrados do CAI de Rio Verde, por sistema**

Tipo de Integração	Quantidade de Galpões	Capacidade de Alojamento
Sistema Produtor de Frangos	906	22.197.000
Sistema Produtor de Ovos	93	1.100.500
Sistema Terminador Vertical	583	594.660
Sistema Produtor de Leitões	22	13.200

Fonte: AGINTERP e AGIGO. Elaborada pelo autor.

A proximidade das granjas é de suma importância para maior eficiência de um complexo produtor de aves e suínos baseados no regime de integração. Quanto mais próximas forem as granjas em relação ao complexo industrial onde se localizam os abatedouros e as fábricas de ração, menor será o tempo e a distância que um caminhão despenderá para o transporte de uma mesma quantidade de ração e animais. Dessa forma, demanda-se uma quantidade menor de caminhões, de assistência técnica para esses veículos, de motoristas e de combustíveis.

*“Quando se analisa a localização dos integrados por municípios no Sudoeste de Goiás, verifica-se que Rio Verde concentra 71,16% dos integrados, fato explicado pela proximidade da fábrica. O segundo município com maior número de produtores integrados é Santo Antônio da Barra (6,92%), seguido de Aparecida do Rio Doce (5,73%), Montividiu (5,38%) e Santa Helena de Goiás (3,07%).” (BORGES, 2006, p. 158)*

Ainda segundo o autor, a distância média entre os avicultores e o abatedouro seria menor do que a distância média entre o abatedouro e os suinocultores. Tal fato teria explicação na menor frequência temporal para o resgate de suínos a serem abatidos, uma vez que levam mais tempo para completar o período pretendido de engorda. Outro fator que explica essa diferença está relacionado ao fato de que alguns suinocultores são responsáveis pela produção dos leitões – o SPL -, ficando mais próximos dos pertencentes ao Sistema Terminador Vertical.

Para o desenvolvimento das atividades de avicultura e suinocultura na região fez-se necessário também trabalhar com tecnologia de ponta no que tange à genética de animais, o que, no caso de frango e de suínos, a Perdigão o faz a partir de compra no mercado junto a multinacionais (BRUM e WEDEKIN, 2002).

*“A genética de suínos é fornecida em 80% pela Agroceres PIC (Brasil/Inglaterra) e 20% pela Dalland, empresa da Holanda atuante no país. A genética dos frangos de corte vem da Cobb Vantress (EUA)” (BRUM e WEDEKIN, 2002:62)*

No entanto, a companhia utiliza também em Rio Verde a linhagem HUBBARD para a produção de frangos. Embora a linhagem COBB traga resultados mais satisfatórios na região, segundo o presidente da AGINTERP, Edson Ishikawa, a empresa catarinense utiliza outra linhagem para “não ficar na mão” apenas de uma empresa

45

---

<sup>45</sup> Entrevista realizada em maio de 2012.

No entanto, para a “construção” da relação de integração, conforme aponta Leite (2004), a Perdigão elaborou um esquema que envolveu outras instituições públicas, como a prefeitura e as organizações locais ligadas aos produtores. Neste último grupo, destacam-se a COMIGO, a Associação dos Produtores de Grãos (APG), o Clube Amigos da Terra, além de Sindicatos.

Tal processo se tornou particularmente necessário porque, de início, os produtores rurais que se encaixavam no perfil pretendido pela empresa se mostraram resistentes quanto à atratividade da nova atividade. Nas palavras de Leite (2004:173):

*“Nas entrevistas, sobressaíram duas questões relacionadas a pouca atratividade do novo empreendimento. A primeira, mais concreta, se relaciona com a expectativa de retorno financeiro, considerada baixa pelos investimentos de capital e trabalho necessários. A segunda é de caráter mais subjetivo. Embora a Perdigão sempre se referira ao seu relacionamento com os fornecedores como uma parceria, o termo ‘integração’ praticamente não é utilizado, na percepção de muitos produtores da região, a relação se assemelhava a um ‘tipo’ de trabalho para a empresa”.*

Segundo o autor, o perfil do ‘integrado ideal’ estabelecido pela empresa coincidia com o perfil do produtor local bem sucedido. A este tipo de produtor corresponde uma imagem pública construída com base no sucesso econômico e posição na hierarquia social local. Não se trataria de um típico ‘produtor rural’ mas de um ‘empresário’. Na percepção dos produtores, a aceitação de ‘integrado’ ou ‘parceiro’ caminharia na contra mão de um processo de afirmação do status de empresário. *“Portanto, a relativamente baixa expectativa de retorno financeiro, somada à percepção de uma espécie de rebaixamento social, tornava o novo empreendimento pouco atrativo para os empresários locais”* (LEITE, 2004, p. 173).

Para contornar tal problema, a empresa empreendeu um verdadeiro processo para sensibilizar e mobilizar os produtores rurais (LEITE, 2004). Nas reuniões com as instituições públicas citadas acima, segundo o autor, além de detalhar informações relativas às vantagens do programa, como não ter que se preocupar com questões ligadas à

comercialização, assistência técnica, transporte de suprimentos e dos produtos, foi dada ênfase a benfeitorias que seriam geradas para a coletividade.

*“A ênfase nas vantagens econômicas trazidas pela Perdigão adicionava mais um ingrediente na sensibilização dos produtores, pois colocava a viabilização da instalação das granjas para além das possíveis vantagens individuais. Tratava-se de uma questão afeta à economia da região, portanto, de responsabilidade coletiva.”* (LEITE, 2004, p. 174).

Nessa atividade de integração, a Perdigão estabelece um contrato com produtores rurais selecionados, que se comprometem a arcar com os custos de construção dos módulos e demais estruturas e equipamentos que se fizerem necessários, vender a produção para a Perdigão, seguir as orientações técnicas da empresa e arcar com os custos da mão-de-obra. No caso dos integrados do SPL, o integrado deve também comprar sêmen da empresa.

Para tanto, recebem financiamento do FCO. Como visto, as condições de financiamento para a instalação de granjas tanto de aves como de suínos, tem-se um prazo de 12 anos e juros de 6%, acrescidos da TJLP, com redução de 45% das taxas em caso de adimplimento.

Criado a partir da Lei 7.827 (27/9/1989), o fundo tem como objetivo fomentar atividades rurais e agroindustriais para pequenos produtores. Administrado pelo Ministério da Integração Nacional, o FCO tem como principal agente financeiro o Banco do Brasil.

O Banco do Brasil abriu uma agência ao lado da entrada principal da unidade industrial da Perdigão em Rio Verde. Nela, é realizado todo o processo de análise e aprovação de crédito ligado aos integrados da Perdigão na região, sejam eles ligados à unidade de Rio Verde, como também às de Mineiros e Jataí.

Ao produtor rural que deseje se tornar um integrado do processo produtivo da Perdigão, ele deve, inicialmente, submeter uma proposta à empresa. Uma vez aprovada, com o apoio técnico da Perdigão, ele parte para pleitear o financiamento junto ao Banco do Brasil, contando com todo um levantamento previamente feito pela empresa. Nesse processo, são levantados os valores necessários e a estrutura a ser construída, bem

como os rendimentos da atividade a serem obtidos ao longo do período de financiamento.

Segundo o presidente da AGINTERP, Edson Ishikawa, para que o integrado possa contar com as taxas de juros mais vantajosas propiciadas pelo banco e para que o projeto de financiamento seja aprovado de forma mais fácil, o dinheiro a ser pago para o banco nem passa pelas suas mãos. De forma semelhante a uma operação comum de crédito consignado, a parcela referente ao pagamento do financiamento já lhe é descontada no recebimento de sua remuneração junto à Perdigão. É a empresa, portanto, que administra e efetua o pagamento para o banco<sup>46</sup>.

Ainda de acordo com o presidente da AGINTERP, a Perdigão realiza uma verdadeira pressão para que os seus integrados efetuem uma constante atualização tecnológica, premiando aqueles que apresentam maior produtividade com um bônus financeiro. Para tanto, existe uma hierarquização realizada periodicamente conhecida como “sistema 70-30”, que representam os percentis em ordem decrescente de produtividade. O integrado cuja produtividade for inferior à classificada como “70” não recebe bonificação extra. Aquele cuja produtividade se enquadrar entre a de número 70 e número 30, recebe uma bonificação crescente à medida que evolui dentro dessa escala. Acima da produtividade de número 30, a bonificação é ainda maior, sendo que as faixas não são muito claras<sup>47</sup>.

No entanto, embora a empresa incentive investimentos em melhoria por parte dos seus integrados, essa demanda não tem caráter obrigatório, salvo quando as exigências visarem atender mudanças legislativas. Para discutir assuntos envolvendo interesses de ambas as partes, a Perdigão realiza reuniões mensais com os integrados de cada sistema de produção (aves, suínos e ovos). No momento, a empresa está reunindo interessados para a implantação de uma mudança que exige investimentos de porte significativo, em um sistema conhecido como “dark house”<sup>48</sup>.

O novo sistema constitui-se na instalação de “cortinas” especiais nas laterais dos aviários e na adaptação de exaustores mais potentes em uma das extremidades de cada aviário, fazendo com que o ar entre mais

---

<sup>46</sup> Entrevista realizada em maio de 2012.

<sup>47</sup> Fonte: entrevista com presidente da Associação dos Granjeiros Integrados em Terminação da Perdigão Rio Verde (Aginterp), em maio de 2012.

<sup>48</sup> Entrevista junto à Aginterp, em maio de 2012.

úmido e mais frio. O objetivo é controlar o horário em que os animais dormem, incentivando-os a o fazer nas horas mais quentes do dia e, conseqüentemente, deixando-os acordados nos horários de menor temperatura. Dessa forma, as condições de ambiência são melhoradas e os animais gastam menos energia, engordando de forma mais rápida.

As exigências de investimentos de larga monta para esse novo sistema surgem no momento em que boa parte dos integrados completa 12 anos de atividade, correspondente ao período de quitação de dívida contraída no banco por ocasião do FCO. Dessa forma, os novos investimentos demandariam novas inversões que seriam possibilitadas pela mesma forma de financiamento.

#### 5.4. FORMAÇÃO DE MÃO-DE-OBRA E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

Como ressaltado anteriormente, o processo de criação do complexo agroindustrial da Perdigão em Rio Verde exigia a disponibilidade de mão-de-obra para trabalhar nas granjas de aves e suínos, bem como na unidade industrial. Fatores estes que não existiam em nível satisfatório.

Para tanto, uma das respostas veio a partir de fluxos imigratórios. Alvo de matérias jornalísticas em cadeia nacional como sendo uma cidade onde “sobravam” oportunidades de emprego, o município de Rio Verde recebeu imigrantes de vários estados do país, como Bahia, Pernambuco, Minas Gerais, Maranhão, Tocantins, entre outros. Tal fato acabou por elevar significativamente a população do município, como será visto adiante no trabalho.

Ainda, a empresa realizou transferência de funcionários que já trabalhavam nas suas plantas localizadas na região Sul, principalmente para compor cargos de chefia e outros que requeriam um nível maior de qualificação.

No entanto, dado as pretensões da empresa para o município, envolvendo, como visto, uma parcela significativa da produção de frigorificados de toda a companhia na unidade de Rio Verde, faziam-se necessárias na região a presença de instituições de ensino que desempenhassem a função de qualificação profissional para uma população não habituada ao trabalho e à rotina industrial, bem como às atividades específicas de um abatedouro de carnes. Ademais, exigiam-se também cursos profissionalizantes para que trabalhadores rurais se



preparassem à rígida rotina do trabalho nas granjas de aves e suínos, o que requer cuidados especiais e bastante disciplina.

Nesse contexto, a companhia pleiteou, já no Protocolo de Intenções assinado em 1996, a instalação de uma “Granja-Escola” no município, que seria de responsabilidade do governo estadual. No entanto, assim como ocorreu com outras demandas da empresa previstas no documento, o Estado não cumpriu sua parte e coube à própria Perdigão a viabilização do projeto (LEITE, 2004).

Dessa forma, em convênio com a Fundação de Ensino Superior de Rio Verde (Fesurv) e a Embrapa, e contando com financiamento do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – FNDCT, ligado ao Ministério de Ciência e Tecnologia -, a Perdigão viabilizou no município o que ficou conhecido como Granja Escola.

*“Sanar a defasagem de padrão tecnológico no Centro-Oeste que se identificou com o amplo crescimento da avicultura e suinocultura na região. Patrocinado pela FINEP-Perdigão-Fesurv, busca mão-de-obra capaz de atender à crescente demanda por parte das agroindústrias”. (PERDIGÃO, 2008, p. 65)*

A Granja Escola é composta por um núcleo de aves (composto por 4 barracões que comportam entre 20.000 e 23.000 aves cada), um núcleo de suínos (com 4 mil animais ao todo) e 1 unidade de produção de leitões<sup>49</sup>.

O funcionamento da Granja Escola é bastante semelhante ao que ocorre granjas dos integrados da Perdigão. Com capacidade para 570 matrizes de suínos, a granja tem uma produção de 270 leitões, além do Sistema Vertical de Terminação - SVT que tem capacidade de 3.700 leitões. Ademais, a Granja Escola também trabalha com um plantel de 95.000 aves<sup>50</sup>.

No entanto, além da formação de mão-de-obra para as granjas, a Granja Escola tinha também como objetivo a produção de conhecimento ligado às atividades de avicultura e suinocultura, como a busca de alternativas para o manejo e utilização de dejetos suínos para os parceiros da Perdigão.

---

<sup>49</sup> Informações extraídas de entrevista realizada em maio de 2012.

<sup>50</sup> Extraído de <http://www.paginarural.com.br/noticia/136486/conheca-a-granja-escola-da-fesurv-em-rio-verde> (acessado em 20 de junho de 2012)

Com esse objetivo, de acordo com professor da Fesurv ligado ao projeto<sup>51</sup>, foram realizados testes de novos materiais para impermeabilização das “lagoas de dejetos”. A Granja Escola também realizou testes com os dejetos suínos para adubação, com o intuito de servir para o plantio de eucalipto. Isso se tornou particularmente importante, uma vez que Perdigão firmou acordo com vários produtores integrados para realizar o plantio de eucalipto em suas terras. Para suprir sua demanda por lenha, o produtor integrado cede um espaço de terra para a empresa realizar o plantio de eucalipto e, em troca, 30% do que é produzido é pago ao dono da área.

Ademais, a granja também realizou experimentos ligados à automatização de ração líquida para suínos, em que se propunha uma inovação ligada a uma “mistura” de ração e água a serem aplicados nas granjas. No entanto, o sistema não apresentou resultados satisfatórios.

No entanto, o convênio entre a Perdigão e a FESURV para experimentos e produção de conhecimento se encerrou em 2010. Entre os motivos apontados, o coordenador da Granja Escola ligado à FESURV, Edson Freire, cita incompatibilidades em torno de decisões envolvendo um número excessivo de gerentes, particularmente no que se refere à disseminação do conhecimento. Nesse sentido, enquanto a FESURV adotava uma postura de maior disseminação das técnicas elaboradas no projeto, a Perdigão preferia uma maior reserva quanto a isso. Outra razão apontada foi um descontentamento da empresa em relação aos resultados obtidos.

Mas apesar do fim do convênio para produção de conhecimento, atualmente, ainda são realizados na dependência da Granja Escola cursos preparatórios, envolvendo convênios com a Perdigão e outras instituições, tais como: SENAI, SENAR, AGIGO e AGINTERP.

Ademais, em parceria com o CEFET - Rio Verde, a Perdigão implementou em 2007 outra Granja Escola para a formação de mais de 120 profissionais por ano. O projeto conta com recursos do Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP). Com capacidade para criar 25 mil aves de corte, o funcionamento desta granja escola se assemelha ao das granjas dos integrados da Perdigão, com a empresa fornecendo rações, medicamentos, etc<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Edson Freire, atual coordenador da Granja Escola, entrevistado em maio de 2012.

<sup>52</sup> Disponível em <http://www.fnnde.gov.br/index.php/noticias-2007/1059-cefet-rv-monta-granja-escola-em-parceria-com-industria-agricola> (acessado em 20 de junho de 2012)

E para trabalhar na unidade industrial, em nível técnico, a Perdigão pôde contar com o SENAI do município, que oferece cursos como Agroindústria, Automação Industrial e Segurança do Trabalho. Borges (2006) aponta também um convênio de cooperação técnica em vigência, celebrado pela Perdigão com o SENAI, também no sentido de promover a formação e o aprimoramento da mão-de-obra.

*“A partir dos convênios com o SENAI, a empresa tem a possibilidade de ter, a curto prazo, uma força de trabalho qualificada para executar funções especializadas na área industrial, tais como operadores de caldeiras, empilhadeiras, mecânica industrial, eletroeletrônica e outros.”*  
(Borges, 2006:156)

De acordo com Leite (2004), para se suprir de trabalhadores qualificados, a empresa adotou três posturas diferentes em relação a cada uma de suas demandas. Às funções técnicas mais estratégicas, que exigem conhecimentos específicos relacionados às competências da empresa, optou-se por transferir funcionários das unidades de Santa Catarina. Para algumas funções relacionadas ao trabalho na fábrica, a empresa enviou o pessoal para treinamento na unidade de Videira-SC. Já para a qualificação do pessoal do “chão de fábrica”, utilizou-se os serviços do SESI e SENAI em Rio Verde. Maiores detalhes da relação da Perdigão com a unidade do SENAI de Rio Verde serão discutidos no próximo capítulo.

Por fim, vale ressaltar que a Fesurv contribui com a formação de vários funcionários que trabalham na Perdigão e para o CAI em geral, ofertando cursos como Zootecnia, Agronomia, Administração, Ciências Econômicas, Engenharia Mecânica, Veterinária, entre outros. Esse dois últimos passaram a ser ofertados recentemente, após a instalação da empresa catarinense em território goiano.

Nas duas próximas seções, será discutido o processo de ampliação das operações da empresa catarinense em território goiano, em Mineiros e Jataí, respectivamente. Municípios que também fazem parte da microrregião Sudoeste de Goiás.

## 5.5. AS UNIDADES DE MINEIROS E JATAÍ

A decisão de se instalar em Mineiros veio do sucesso que se verificou a partir da unidade de Rio Verde. Segundo a empresa, o sudoeste goiano ofereceria condições ideais para as atividades pretendidas, tanto pela estrutura já montada como pelo potencial agrícola (PERDIGÃO, 2004).

*“A unidade terá capacidade para processar 81 toneladas/ano de produtos à base de carne de aves pesadas, o equivalente a 24 mil cabeças de peru e 140 mil cabeças frango e ave Chester® por dia até o segundo semestre de 2008, quando estiver operando a plena carga. Pelo menos, 80% deste volume serão destinados ao mercado externo”* (PERDIGÃO, 2007, p.1)

A unidade foi inaugurada em março de 2007, dedicada à produção de perus inteiros e em parte. A produção de chester ainda não começou. Em Mineiros, são produzidos perus inteiros e em partes. Sua produção destina-se também à função de matéria prima para a elaboração de industrializados a partir da planta de Rio Verde<sup>53</sup>. Sobre os investimentos realizados, de acordo com Perdigão (2007:1):

*“O projeto, que se destaca pela alta tecnologia, está recebendo investimentos de R\$ 510 milhões, sendo R\$ 240 milhões por parte da Perdigão, com financiamento parcial do BNDES. Os restantes R\$ 270 milhões serão aplicados pelos produtores integrados, na construção de 200 módulos de produção, que estarão totalmente implantados nos próximos dois anos. Os integrados são financiados pelo Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO), por intermédio do Banco do Brasil. Durante o ano de 2005, também foram liberados recursos do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador)”*.

Portanto, como se pode notar, a companhia utilizou-se da mesma estrutura de financiamento quando da sua instalação em Rio Verde, contando com recursos do BNDES para construção da unidade

---

<sup>53</sup> Entrevista realizada em maio de 2012.

industrial, e com o FCO para provimento dos empréstimos aos produtores integrados. Ainda, a companhia se beneficiou do programa de incentivo fiscal estadual PRODUIR, que substituiu o FOMENTAR.

Localizada às margens da rodovia GO 341, a unidade de Mineiros é composta por dois abatedouros, um incubatório (com capacidade para 209 mil ovos/semana) e uma fábrica de rações. O Projeto Araguaia, como era conhecida a unidade antes de seu funcionamento, previa operar com 2.000 empregados diretos (PERDIGÃO, 2004).

A unidade conta ainda com uma inovação ligada a um sistema de atordoamento de peru a partir da utilização de dióxido de carbono, o que, segundo Perdigão (2007), tem o potencial de dar maior maciez e qualidade à carne e garantir o melhor aproveitamento do peito.

Os atrativos que culminaram na escolha do município de Mineiros foram:

- Programas de incentivo fiscal;
- Existência de grande produção de grãos na região;
- Existência de centros de armazenagem (a partir de empresas instaladas no município como Bunge, Comigo, Coimbra, Gradual, Caramuru, Granol e Comiva);
  - Clima favorável; e
  - Baixa densidade animal para o melhor controle sanitário, importante vantagem competitiva, uma vez que boa parte da produção da unidade se destina ao mercado externo.

A empresa começou as operações para implantar o complexo agroindustrial no município em 2004, quando foi instalado o Protocolo de intenções com o governo do estado. A exemplo do processo de arregimentação de produtores integrados ocorrido em Rio Verde, tão logo assinou as bases negociais com o governo estadual, a companhia catarinense procurou entidades de classe como a Cooperativa Mista Agropecuária do Vale do Araguaia (COMIVA), com o intuito de levar informações e convencer os produtores rurais que estivessem interessados em se tornar um produtores integrados.

O perfil pretendido pela Perdigão para os produtores rurais seria que a propriedade estivesse localizada num raio de 60 km da unidade industrial, ter um tamanho mínimo de 60 ha e o produtor teria que ter perfil empreendedor (BORGES, 2006).

No entanto, de acordo com representantes da empresa catarinense em Mineiros<sup>54</sup>, a companhia não encontrou as mesmas dificuldades para cadastrar produtores rurais que tivessem a intenção estabelecer contratos de parceria com a Perdigão, tal como havia ocorrido em Rio Verde. A desconfiança de outrora, ligada expectativa de baixa rentabilidade dos investimentos que se faziam necessários, cedeu lugar ao exemplo bem sucedido no imaginário dos produtores rurais da região, associado ao que as atividades de integração promoveram para os produtores rurais em Rio Verde.

Com isso, dos 200 módulos pretendidos, 39 já se encontravam em funcionamento em 2007, e mais 61 em construção (PERDIGÃO, 2007).

Outra facilidade encontrada pela companhia se deveu às atividades supridoras já instaladas em Rio Verde, como as indústrias de embalagens plásticas e de papelão; construtoras de granjas, de caçambas e silos para caminhões; além de serviços ligados à uniformes, refeições, entre outros. Não foi necessário “trazer” consigo segmentos industriais e de serviços, comparativamente a forma como ocorreu em Rio Verde. De acordo com representantes da unidade de Mineiros, só “veio” com a Perdigão para o município empresas do segmento de material para aviário, ficando as outras atividades e serviços sendo supridos em larga medida por empresas que já haviam se instalado em Rio Verde.

No entanto, em que pese facilidades encontradas a partir da prévia existência de uma unidade com suas operações já consolidadas na região, a Perdigão também encontrou dificuldades para “educar” seus produtores integrados de Mineiros. Boa parte destes produtores apresentou resistências quanto à disciplina exigida para a atividade, principalmente ao acordar todos os dias de madrugada para “ligar as luzes negras” e cuidar da alimentação dos animais.

Para solucionar tal problema, a empresa operou um “trabalho de sensibilização”, em que os produtores que não entregavam os lotes em condições adequadas para indústria foram convocados. Uma vez na indústria, esses produtores tinham a oportunidade de ver o seu próprio lote entregue sendo jogado integralmente fora. Técnicos da empresa que os acompanhavam lhes falavam “por você não ter feito o trabalho direito, a gente vai ter que jogar tudo isso fora”<sup>55</sup>. Segundo técnicos da unidade, depois de algumas rodadas do trabalho de sensibilização, o problema foi contornado.

---

<sup>54</sup> Em entrevista realizada em maio de 2012.

<sup>55</sup> Entrevista realizada na unidade de Mineiros da Perdigão, em maio de 2012.

Ademais, para o treinamento de mão-de-obra e o desenvolvimento de gestores dos novos módulos de produção, a Perdigão disponibilizou agentes multiplicadores e contou com suporte da granja-escola de Rio Verde.

Já a unidade da Perdigão em Jataí foi alvo de uma evolução de eventos. Em 2005, a Perdigão fechou acordo de prestação de serviços com a Gale Agroindustrial, indústria produtora de carne de frango. O acordo previa o abate de aves da empresa jataiense, que forneceria 90 mil aves/dia para a Perdigão. Ainda, previa o fornecimento de ração por parte da Perdigão para a Gale. Nesse processo, a Perdigão adquiriu o incubatório e uma granja de matrizes da empresa jataiense, desembolsando R\$ 30 milhões (PERDIGÃO, 2005).

Em 2007, a Perdigão terminou de realizar a aquisição do frigorífico de aves e de uma planta de rações, o que demandou investimentos de R\$ 29 milhões (Perdigão, 2007).

Muito se discute sobre os motivos outros que teriam levado a Perdigão a comprar a Gale Agroindustrial, que não apenas o de fortalecer as operações e aumentar sua produção. Além da vantagem de contar com uma estrutura com níveis de produtividade satisfatórios já pronta, a presença de um concorrente de menor porte na região insere um componente de ordem sanitária. Ter uma empresa que não possui a mesma preocupação para atender as normas internacionais – que objetive as exportações, portanto - operando na mesma região, traz riscos ligados ao aparecimento de alguns problemas sanitários indesejados aos seus animais. Caso isso ocorra, a Perdigão poderia ser alvo de fechamento de muito de seus mercados no exterior, colocando em risco a sustentabilidade de suas próprias atividades tanto em Rio Verde quanto em Mineiros.

## 5.6. RESUMO E CONCLUSÕES

A instalação da Perdigão no sudoeste goiano teve como propósito fazer frente à ampliação do seu mercado de atendimento tanto no país como no exterior, envolvendo, além de carnes, produtos industrializados. Nesse sentido, as novas operações no Sudoeste representaram um crescimento de escala em várias etapas do processo produtivo, maior padronização dos contratos, além de um substancial incremento do conteúdo tecnológico envolvendo as granjas dos produtores integrados.

Para tanto, a Perdigão teve que viabilizar uma série de condicionantes para colocar em funcionamento suas operações no Sudoeste de Goiás. Processo que envolveu pleitos de financiamento para os investimentos na unidade industrial e nas granjas dos produtores integrados; mobilização de proprietários rurais que já atuavam em atividades agrícolas lucrativas, fazendo com que se empreendessem também como granjeiros; criação de condições para suprimento de mão-de-obra em quantidade adequada; construção de infraestrutura para capacitação dos trabalhadores; entre outros fatores.

Ainda, depreende-se do exposto no capítulo que investimentos de tamanha monta - tanto de plantas industriais de grande porte, como de uma série de atividades à montante e à jusante - exercem um significativo potencial de barganha sobre as três esferas de governo. Com isso, a empresa catarinense logrou a obtenção por parte do Estado de benefícios fiscais, financeiros e de infraestrutura para várias etapas da cadeia produtiva.

Vale destacar que as empresas de suporte da Perdigão que se instalaram em Rio Verde, em atividades como fabricação de embalagens, fabricação de silos de grãos e de carrocerias para caminhões, construção de granjas, entre outros segmentos, tinham em comum o fato de trabalharem com a Perdigão anteriormente. Ainda, além da Perdigão, todas essas empresas utilizaram-se dos programas de benefícios fiscais e financeiros concedidos pelo governo estadual, como o FOMENTAR.

Foi visto também que para que a Perdigão pudesse convencer proprietários rurais da região a se tornarem produtores integrados, foi muito importante a prévia organização política dos produtores encabeçados pela cooperativa COMIGO. Além dos esforços da empresa catarinense em torno de elucidar as vantagens em termos de segurança do retorno e do suporte técnico e de transporte de insumos e dos animais, muitos proprietários se associaram a Perdigão a partir de uma postura que assumiu caráter de decisão coletiva.

Por fim, vale dizer que a instalação de outra planta industrial de grande porte na microrregião, em Mineiros, foi executada a partir do mesmo arcabouço de financiamento utilizado em Rio Verde. Ainda, não foi necessário o acompanhamento de muitas empresas de atividades de suporte, uma vez que os segmentos instalados em Rio Verde atendem muitas necessidades do complexo de Mineiros.



## 6. IMPACTOS REGIONAIS DA INSTALAÇÃO DA PERDIGÃO

Como visto no capítulo anterior, a Perdigão instalou em Rio Verde sua maior planta industrial no país, fazendo emergir várias atividades e agentes econômicos em torno de sua produção, como indústrias, empresas prestadoras de serviços e atividades ligadas à zona rural.

Dado o porte da unidade industrial envolvida, bem como os efeitos de encadeamento para frente e para trás gerados por sua operação em Rio Verde, o conjunto dessas atividades impactaram de forma significativa a economia da região e do município.

Dessa forma, o presente capítulo tem por objetivo tratar dos impactos socioeconômicos gerados pela implantação da Perdigão na região, com ênfase no município de Rio Verde, pelos motivos já explicados.

Para tanto, o capítulo está dividido em quatro partes. A primeira discorre sobre os efeitos espaciais e na economia urbana do município, com implicações nas atividades industriais e comerciais. A segunda seção trata dos efeitos na zona rural. O terceiro item aborda os impactos gerais na economia do município e da microrregião Sudoeste de Goiás. Por fim, na quarta e última seção, o resumo e as conclusões.

### 6.1. EFEITOS NO ESPAÇO E NA ECONOMIA URBANA

Para entender os impactos da empresa no município, faz-se necessário discorrer sobre o número de empregos gerados pela companhia. Atualmente, só na planta industrial da Perdigão em Rio Verde, são empregados diretamente em torno de 9.000 pessoas<sup>56</sup>. Se considerarmos a população do município da época anterior à implantação da empresa catarinense, em 1996, por exemplo, o número de empregados diretos da Perdigão atualmente representaria em torno de 10% desse valor, como se verá adiante. Dessa forma, a empresa catarinense constitui-se na principal empregadora do município.

Desde 1996, ano do início da construção do complexo industrial, a população de Rio Verde cresceu a um ritmo significativamente superior quando comparado com os valores do Estado e do país, conforme se pode ver nas Tabelas 20 e 21 abaixo. A primeira mostra a

---

<sup>56</sup> De acordo com representantes da unidade industrial de Rio Verde, em entrevista realizada em maio de 2012.

população em números absolutos, enquanto a segunda trata das taxas de crescimento, por período selecionado.

**Tabela 20: População de Rio Verde, do Sudoeste de Goiás, de Goiás e do Brasil**

Ano	Rio Verde	Sudoeste de Goiás	Goiás	Brasil
1980	74.669	224.540	3.121.125	119.011.052
1991	96.309	287.159	4.018.903	146.825.475
1996	100.586	309.325	4.514.967	157.070.163
2000	116.552	344.377	5.003.228	169.799.170
2010	176.424	446.433	6.003.788	190.755.799

Fonte: IBGE- Censos Demográficos e Contagem Populacional

**Tabela 21: Taxas Médias de Crescimento Populacional de Rio Verde, Sudoeste de Goiás, Goiás e Brasil, por período selecionado**

Ano	Rio Verde	Sudoeste de Goiás	Goiás	Brasil
1980-1991	2,3%	2,3%	2,3%	1,9%
1991-2000	2,1%	2,0%	2,5%	1,6%
1991-1996	0,9%	1,5%	2,4%	1,4%
1996-2000	3,8%	2,7%	2,6%	2,0%
1996-2010	4,1%	2,7%	2,1%	1,4%
2000-2010	4,2%	2,6%	1,8%	1,2%

Fonte: IBGE- Censos Demográficos e Contagem Populacional

Como se pode ver, a população total do município de Rio Verde saltou de pouco mais de 100 mil habitantes, em 1996, para 176.424 habitantes, em 2010, perfazendo um crescimento anual médio de 4,1%. No mesmo período, os valores de crescimento da população de Goiás e do Brasil apresentaram médias anuais de 2,1% e 1,4%, respectivamente.

Percebe-se ainda que o crescimento da população de Rio Verde, que apresentava uma tendência declinante com médias anuais de 2,3% na década de 1980 e 2,1% na de 1990, na última década apresentou uma inflexão dessa tendência, contrariando o que ocorreu no país. Na década de 2000, o crescimento da população do município apresentou um

incremento médio anual de 4,2%, índice bem acima do verificado no estado de Goiás (1,8%) e no Brasil (1,2%).

Tal quadro reflete o intenso fluxo imigratório ocorrido no município desde a chegada da Perdigão. Impulsionados inclusive por matérias que saíram na imprensa nacional, segundo as quais sobravam oportunidades de emprego em Rio Verde, a cidade recebeu pessoas de várias partes do país.

Segundo o vice-presidente do Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Alimentos de Rio Verde (STIARV), que também é funcionário da Perdigão, a empresa montou estruturas em estados do Nordeste, como o Maranhão, para selecionar e convidar pessoas para trabalharem na unidade industrial de Rio Verde<sup>57</sup>. Com isso, houve um crescimento generalizado do tecido urbano. A evolução do número de domicílios urbanos da cidade pode ser visualizada na Tabela adiante.

**Tabela 22: Domicílios Particulares Permanentes, da Zona Urbana do Município de Rio Verde**

Ano	Domicílios Urbanos
1991	20.842
2000	29.749
2010	51.407

Fonte: IBGE - Censos Demográficos

Nota-se a partir do exposto que o número de domicílios urbanos de Rio Verde apresentou um expressivo crescimento na última década, perfazendo um crescimento médio anual de 5,6%.

Ainda que esse crescimento tenha se refletido em maior dinamismo da economia da região, conforme será discutido, vale destacar que tal processo gerou alguns fatores negativos, como a especulação imobiliária e o crescimento do nível de preços dos imóveis. Segundo vice-presidente do STIARV, entre o fim da década de 1990 e os dias atuais, os preços dos imóveis “devem ter pelo menos

<sup>57</sup> Entrevista realizada em julho de 2012

quadruplicado ou quintuplicado”. A opinião é a mesma de um assessor da secretaria de finanças da prefeitura.

Como exemplo do processo de crescimento da especulação imobiliária, segundo relato diretor geral da unidade do SENAI, a população do município soube antever que a chegada da empresa catarinense e de muitas outras de suporte<sup>58</sup>. Com a chegada de muitos trabalhadores em postos de gerência, emergiu uma interpretação generalizada por parte dos habitantes do município em relação aos novos habitantes, de que “esse pessoal tem dinheiro”. Segundo o entrevistado, era comum um proprietário de uma residência localizada em um bairro mais centralizado fornecer um preço de seu imóvel por telefone, e, quando se encontrava pessoalmente com o comprador, percebendo que este era oriundo da região Sul, o preço averbado via telefone já sofria um reajuste para cima em torno de R\$ 10 mil.

Nesse processo, houve um crescimento muito forte das atividades imobiliárias, conforme disposto na Tabela 23 a seguir.

**Tabela 23: Número de Estabelecimentos e Empregos de Serviços Ligados a Atividades Imobiliárias e Número de Condomínios Prediais - CNAE 95<sup>59</sup>**

Atividade	Empregos		Estabelecimentos	
	1998	2010	1998	2010
Incorporação e Compra e Venda de Imóveis	8	47	1	13
Administração de Imóveis por Conta de Terceiros	8	113	3	11
Condomínios Prediais	37	200	10	26

Fonte: MTE-RAIS, acesso online a pesquisa por estabelecimentos e empregos, referente à CNAE 95, disponíveis em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_id/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento_id/caged_rais_estabelecimento_basico_tab.php) (acessado em 17 de maio de 2012) e em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_vinculo\\_id/caged\\_rais\\_vinculo\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/caged_rais_vinculo_basico_tab.php) (acessado em 10 de outubro de 2012)

Nota-se que entre 1998 e 2010, o número de estabelecimentos das atividades de *Incorporação e Compra e Venda de Imóveis* e *Administração de Imóveis por Conta de Terceiros*, se somados,

<sup>58</sup> Entrevista realizada em julho de 2012.

<sup>59</sup> Os dados por atividade econômica apresentados neste capítulo se referem ao CNAE 95, que possui a vantagem em relação ao CNAE 2.0 de permitir a comparação com valores que envolvem os anos anteriores a 2006.

experimentou um crescimento de 4 para 24 unidades, enquanto o número de empregos cresceu de 16 para 160. A classe *Condomínios Prediais*, que somava 10 estabelecimentos em 1998, alcançou o valor de 26 unidades em 2010.

Esse valor de crescimento das atividades imobiliárias é compatível ao relatado por uma empresária do ramo imobiliário. Segundo a proprietária da *Imobiliária Rei* - imobiliária que, com 37 anos de existência, é uma das mais tradicionais no município -, antes da Perdigão, existiam apenas 5 imobiliárias em Rio Verde, sendo que atualmente esse valor teria subido para 30.

Sobre a dinâmica evolutiva dos valores dos imóveis, segundo a empresária, o primeiro efeito foi um abrupto crescimento dos preços dos imóveis, o que gerou um intenso crescimento das atividades da construção. Esse segundo movimento acabou diminuindo gradativamente os preços para patamares mais “adequados”, embora se estabelecendo a um nível significativamente mais alto do que o período anterior à chegada da Perdigão. Nas palavras da empresária:

*“Logo quando a Perdigão e as outras empresas se instalaram na cidade, um apartamento cujo aluguel era antes de R\$ 1.000 tinha o seu preço elevado para uns R\$ 3.500. Então, vieram uma avalanche de construtores e mestres de obras de outros lugares como Uberlândia e Goiânia, gerando um crescimento da oferta de imóveis e reduzindo os preços”.*

Com isso, pode-se observar um desenvolvimento do nível de profissionalismo e empreendedorismo no segmento imobiliário da cidade. A própria *Imobiliária Rei* atua hoje no ramo de incorporação de edifícios. Segundo a empresária:

*“Com a lucratividade que se viu, nós nos associamos a uma construtora de Curitiba, que tem um ‘know-how’ de uma tecnologia de construção de lajes diferenciado, que proporciona a construção de edifícios com um tempo relativamente mais baixo. Com isso, as vezes a gente lança uns 3 prédios que somam uns 125 apartamentos e é tudo vendido na planta”.*

Além do crescimento do tecido urbano que se verificou de maneira mais geral a partir do crescimento da população da cidade, esse processo foi reflexo de uma atuação mais direta da Perdigão. Assim como em todas as regiões onde atua, a empresa catarinense mantém em Rio Verde um programa que facilita a aquisição de residências por parte de seus funcionários, conhecido como Prohab – Programa Habitacional Perdigão. Nesse programa, constituído por um fundo habitacional denominado Crediperdigão, os funcionários da empresa obtêm financiamento a taxas mais baixas do que as de mercado.

Através do Prohab, a Perdigão construiu condomínios fechados, edifícios e bairros. Empreendimentos que a empresa promove a compra dos lotes, viabiliza toda a infraestrutura de água, esgoto e asfalto, além de construir as residências. Sem objetivar lucros, a empresa repassa os gastos das residências para os funcionários a preço de custo. Isso ocorreu com o condomínio fechado Parque dos Ipês, o Prédio Gralha Azul e os bairros Parque das Laranjeiras e Paineiras.

Segundo relato de um funcionário da Perdigão, além da cooperativa de crédito dos funcionários, os empregados utilizam-se do FGTS e de financiamento complementar da Caixa Econômica Federal.

Ainda sobre interferência direta no espaço urbano do município, com o crescimento da população que se verificou, a Perdigão investiu em postos de atendimento médico, odontológico e policial, que ficam alojados de forma conjunta. Ao todo, foram nove unidades desses postos.

A empresa ainda doou duas ambulâncias para contribuir para os atendimentos de emergência. Batizado como Programa Atende, a rede atende 100 pacientes por dia em especialidades como clínica geral, pediatria, ginecologia, curativos, vacinação e gabinetes odontológicos (PERDIGÃO, 2007).

Nesse projeto, a Perdigão obteve parceria do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que abate os recursos investidos pela Empresa dos juros devidos pelo financiamento concedido para a construção do complexo.

No entanto, de acordo com um assessor da prefeitura do município, a empresa não se preocupou com os funcionários dessas estruturas, ficando estes a cargo da Prefeitura.

Portanto, diante do exposto em relação ao crescimento urbano que se verificou, ocorreu um expressivo aumento de segmentos produtivos ligados a atividades de construção civil, seja para fins

residenciais, industriais ou comerciais, conforme disposto na Tabela 24 a seguir.

**Tabela 24: Estabelecimentos e Empregos Ligados a Atividades de Construção Civil**

Atividade	Empregos		Estabelecimentos	
	2000	2010	2000	2010
Fabricação de Artefatos de Concreto, Cimento, Fibrocimento, Gesso e Estuque	22	124	4	16
Britamento, Aparelhamento e Outros Trabalhos em Pedras (não Associados à Extração)	12	20	1	5
Fabricação de Esquadrias de Metal	3	63	1	10
Instalações Elétricas	1	81	1	13

Fonte: MTE-RAIS, acesso online a pesquisa por estabelecimentos, referente à CNAE 95, disponível em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_id/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento_id/caged_rais_estabelecimento_basico_tab.php) (acessado em 15 de maio de 2012) e em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_vinculo\\_id/caged\\_rais\\_vinculo\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/caged_rais_vinculo_basico_tab.php) (acessado em 10 de outubro de 2012).

Nesse contexto de crescimento do número de estabelecimentos de diversos ramos empresariais, como nos segmentos de serralheria, gráficas, entre outras atividades de suporte a outras empresas, a prefeitura criou o Distrito Industrial Municipal de Pequenas Empresas (DIMPE). O distrito foi instituído através de uma parceria entre a prefeitura e o governo estadual, que realizaram obras de rede e galerias pluviais, além de pavimentação asfáltica de ruas e avenidas internas ao distrito.

Com um total de 80 mil metros quadrados, o distrito abriga empresas que atuavam com a Perdigão no Sul do país, como Schaly, AMC, RC e Trip, entre outras. Em comum, essas empresas atuam na área de mecânica industrial, com fabricação e concerto de peças, serviços de usinagem, entre outros. Segundo representante da Schaly<sup>60</sup>, “nosso serviço aqui 70% é da Perdigão”.

<sup>60</sup> Em entrevista realizada em julho de 2012.

A partir do crescimento da atividade industrial no município impulsionado pela empresa catarinense, muitas atividades de prestação de serviços a outras empresas que simplesmente não existiam no município antes do CAI da Perdigão passaram a existir, como pode ser visto na Tabela 25:

**Tabela 25: Número de Estabelecimentos e Empregos Ligados a Fabricação de Componentes e Prestação de Serviços a Outras Empresas (CNAE 95)**

Atividade	Empregos		Estabelecimentos	
	2002	2010	2002	2010
Têmpera, Cementação e Tratamento Térmico do Aço, Serviços de Usinagem, Galvanotécnica e Solda	0	32	0	5
Fabricação de Artefatos de Trefilados	0	28	0	3
Fabricação de Bombas e Carneiros Hidráulicos	0	44	0	3
Manutenção e Reparação de Motores, Bombas, Compressores e Equipamentos de Transmissão	0	4	0	1
Manutenção e Reparação de Máquinas e Equipamentos de Uso Geral	0	12	0	4

Fonte: MTE-RAIS, acesso online a pesquisa por estabelecimentos, referente à CNAE 95, disponível em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_id/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento_id/caged_rais_estabelecimento_basico_tab.php) (acessado em 17 de maio de 2012) e em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_vinculo\\_id/caged\\_rais\\_vinculo\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/caged_rais_vinculo_basico_tab.php) (acessado em 10 de outubro de 2012).

Diante do exposto na Tabela 25, observa-se que muitas atividades como *Fabricação de Artefatos de Trefilados* e *Fabricação de Bombas e Carneiros Hidráulicos*, que não possuíam nenhum estabelecimento assinalado no ano de 2002, passaram a conter 3 estabelecimentos cada, em 2010. O número de vínculos empregatícios, por sua vez, atingiu 28 e 44 unidades neste último ano, respectivamente.

Ademais, ocorreu também um aumento do número de estabelecimentos que prestam serviços gráficos às novas indústrias e a outros segmentos do comércio e de serviços, segmentos impulsionados a



partir das atividades da Perdígão no município, conforme Tabela 26 abaixo.

**Tabela 26: Número de Estabelecimentos e Empregos de Atividades Gráficas (CNAE 95)**

Atividade	Empregos		Estabelecimentos	
	1998	2010	1998	2010
Impressão de Material Escolar e de Material para Usos Industrial e Comercial	5	51	2	9
Execução de Outros Serviços Gráficos	33	26	2	5

Fonte: MTE-RAIS, acesso online a pesquisa por estabelecimentos, referente à CNAE 95, disponível em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_id/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento_id/caged_rais_estabelecimento_basico_tab.php) (acessado em 17 de maio de 2012) e em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_vinculo\\_id/caged\\_rais\\_vinculo\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/caged_rais_vinculo_basico_tab.php) (acessado em 10 de outubro de 2012).

Além do DIMPE, foi criada à época da instalação da Perdígão no município, o Distrito Agroindustrial de Rio Verde II (DARV II). O distrito abriga várias empresas que se instalaram no município por conta da empresa catarinense, como visto no capítulo anterior. Esse é o caso da Orsa Celulose, Papel e Embalagens S/A, Vide Plast Centro-Oeste Ltda; Kade Engenharia; Triel-HT Indústria de Equipamentos Rodoviários Ltda; e M Mecar Indústria e Comércio de Câmaras Frigoríficas e Refrigeração.

Ademais, vale destacar que com a chegada vinda da Perdígão e de outras indústrias de suporte para Rio Verde, ocorreu um abrupto crescimento do pessoal ocupado nas indústrias. A Tabela 27 abaixo mostra o crescimento do pessoal ocupado na indústria de transformação do município.

**Tabela 27: Pessoal Ocupado na Indústria de Transformação em Rio Verde (1996-2006)**

Ano	Quantidade
1996	1.871
1997	1.531
1998	1.756
1999	2.376
2000	3.574
2001	6.422
2002	7.505
2003	9.268
2004	10.583
2005	12.543
2006	11.848

Fonte: IBGE - Cadastro Central de Empresas

Nota-se que entre 1996 e 2006, houve um crescimento de 533,2% do pessoal ocupado na indústria de transformação. Em 2010, esse item alcançou 13.245 pessoas, sendo 10.139 relativos à Fabricação de Produtos Alimentícios.

Com o crescimento do emprego industrial, ocorreu também um fortalecimento da atividade sindical no município. Atualmente, o STIARV conta com 16.000 associados, sendo que em torno de metade são trabalhadores da Perdigão.

Outro ponto que merece ser considerado foi o crescimento do transporte público gerado diretamente pela Perdigão. Do lado de fora da unidade industrial de Rio Verde funciona uma verdadeira rodoviária com quarenta boxes, de onde saem 21 linhas de ônibus transportando funcionários para diferentes localidades no município.

Portanto, diante do exposto, observa-se que as atividades e a empregabilidade da Perdigão geram também a criação de outros empregos e atividades econômicas no município. Sobre a relação entre empregos diretos e indiretos da Perdigão, segundo Relatório Anual da

empresa de 2003, essa relação seria de 1,7 empregos indiretos para cada 1 direto.

*“a unidade representa mais de 30% do movimento econômico do município e responde por 4,7 mil empregos diretos e 8 mil indiretos”.* (PERDIGÃO, 2003, p.4)

No entanto, para Borges (2006) a relação entre a criação de empregos diretos e indiretos seria maior, em torno de 3,6, conforme disposto.

*“Só o CAI da Perdigão, nos últimos anos, investiu mais de meio bilhão de reais e gerou, aproximadamente, 5.000 empregos diretos e 18.000 indiretos.”* Borges (2006, p. 176)

Já para a secretaria de planejamento de Goiás, a partir de informações de 2007, a Perdigão gerava 7.500 empregos diretos e 30 mil indiretos, perfazendo um índice de 4 para a geração de empregos indiretos a partir da criação de empregos diretos pela Perdigão<sup>61</sup>.

Nesse contexto, vale destacar que o crescimento das atividades industriais no município gerou um relevante impacto social referente a uma maior dinamização da mão-de-obra do município, que além de se dirigir para as atividades costumeiras ligadas à agricultura e ao setor de serviços, passou a se orientar também para o setor industrial.

Tal processo recebeu interferência direta da Perdigão. Segundo o vice-presidente do STIARV, no processo de instalação da empresa catarinense do município, cerca de 300 pessoas foram deslocadas para as unidades da Perdigão localizadas no Sul do país, onde realizaram cursos práticos e teóricos.

Nesse curso teórico, a empresa catarinense buscou incutir na mente dos novos funcionários aspectos relacionados à “lógica industrial”, segundo a qual o ritmo de trabalho na indústria não seria flexível como o que os trabalhadores estavam habituados em suas atividades anteriores no comércio e na zona rural. Na indústria, o ritmo de trabalho seria ditado pela linha industrial, isto é, pelas máquinas.

---

<sup>61</sup> Informação extraída do relatório Ranking dos Municípios (2007), disponível em <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/rank/2007/RioVerde.pdf> (acessado em 20 de julho de 2012)

Nesse contexto, a instalação da Perdigão e o desenvolvimento industrial que se deu no município a partir de então contribuíram para modificar a cultura do trabalho, a partir não apenas de horários mais rígidos, mas com grande contingente populacional se adaptando à rotina de trabalho em turnos diferentes dos habituados. Visitando a unidade industrial durante um período de troca de turnos, por exemplo, observa-se uma grande quantidade de trabalhadores se amontoando em escadas e corredores que dão acesso aos ambientes onde funcionam as linhas produtivas, inclusive em períodos que se estendem após o horário comercial.

Ainda sobre a emergência da cultura de trabalho industrial, vale destacar a criação de vários cursos por intermédio da Perdigão pelo SENAI, conforme assinala Borges (2006, p. 180):

*“Segundo o diretor do SENAI, a Perdigão impulsionou a construção da sede em Rio Verde, que foi construída com apoio da Prefeitura e equipada em parceria com a Perdigão. Além disto, provocou o oferecimento de vários cursos na área industrial, tais como: mecânica automotiva, mecânica industrial, eletricitista industrial, técnicos em segurança do trabalho, operadores de caldeiras, de empilhadeiras e técnico em eletrotécnica.”*

Segundo o diretor da unidade do SENAI, mais de 60% dos cursos oferecidos na unidade do município são feitos para atender a Perdigão<sup>62</sup>. Nesse processo, na maioria das vezes o “produto” já vem pronto, ou seja, o curso a ser implementado pelo SENAI já vem com os moldes e as ementas encomendados pela empresa catarinense. Ainda, muitos dos instrutores do SENAI já foram funcionários da Perdigão.

O SENAI também promove, dentro da estrutura da Perdigão, cursos EJA (Educação para Jovens e Adultos), destinados principalmente a funcionários que, para serem promovidos, precisam atender pré-requisitos de escolaridade que não possuem.

Considerando esse quadro, aliado à criação dos cursos de Engenharia Mecânica e Veterinária pela FESURV, movimento que se deu depois da instalação da Perdigão no município, pode-se dizer que a

---

<sup>62</sup> Entrevista realizada em julho de 2012

Perdigão exerce uma função de dinamizadora da qualificação da mão-de-obra no município.

Ademais, além da diversificação produtiva e das atividades econômicas, vale destacar que ocorreu no município um processo de aumento do tamanho dos estabelecimentos comerciais e industriais, como pode ser visto na Tabela 28 a seguir.

**Tabela 28: Tamanho dos estabelecimentos de Rio Verde, por número de empregados**

Tamanho do Estabelecimento	1998	2010	Variação (%)
0 Empregado	240	614	155,8
De 1 a 4	1.095	2.519	130,0
De 5 a 9	230	733	218,7
De 10 a 19	126	394	212,7
De 20 a 49	73	240	228,8
De 50 a 99	11	52	372,7
De 100 a 249	6	28	366,7
De 250 a 499	5	9	80,0
De 500 a 999	1	6	500,0
<b>Total</b>	<b>1.788</b>	<b>4.597</b>	<b>157,1</b>

Fonte: MTE-RN. Acesso online a pesquisa por estabelecimentos, referente a CNAE 95, disponível em [http://bi.mte.gov.br/b3caged/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_id/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/b3caged/caged_rais_estabelecimento_id/caged_rais_estabelecimento_basico_tab.php) (último acesso em 17 de maio de 2012).

Nota-se que entre 1998 e 2010, o número de estabelecimentos com mais de 250 funcionários cresceu de 7 para 17. Ainda, o número de estabelecimentos que possuem entre 50 e 249 empregados aumentou de 17 para 80. Portanto, não apenas se assistiu a uma diversificação da atividade produtiva, como a emergência de estabelecimentos de maior porte.

Esse movimento acabou gerando um crescimento do nível de profissionalismo de vários segmentos da economia de Rio Verde, conforme fora antecipado para o caso das atividades imobiliárias. Segundo um funcionário da Perdigão advindo do Oeste de Santa Catarina desde o período de implantação da indústria no município:

*“Quando eu cheguei em Rio Verde, se você queria ir a um Supermercado, tinha só o ‘Campeão’, que era praticamente uma portinha só. E me lembro da primeira vez que fui comprar*

*carne lá e o atendente cortou a carne pra mim enquanto fumava. Já hoje não, existem vários supermercados na cidade e você não sente diferença em relação a estar comprando em uma cidade grande.”*

De fato, assistiu-se no município a um expressivo crescimento no número de estabelecimentos assinalados como *Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com Predominância de Produtos Alimentícios, com Área de Venda Entre 300 e 5000 Metros Quadrados*. Entre os anos 2002 e 2010, o número de estabelecimentos assinalados na atividade passou de 19 para 37 unidades, conforme pode ser visto na Tabela 29 a seguir, que traz também dados sobre outros segmentos do comércio varejista.

**Tabela 29: Evolução de Estabelecimentos e de Empregos do Comércio Varejista entre 2002 e 2010 (CNAE 95)**

Atividade	Empregos		Estabelecimentos	
	2002	2010	2002	2010
Comércio a Varejo e por Atacado de Veículos Automotores	283	730	18	39
Manutenção e Reparação de Veículos Automotores	75	267	23	71
Com. a Varejo e por Atacado de Peças e Acessórios para Veículos Automotores	515	814	80	150
Com. a Varejo e por Atacado de Motocicl., Partes, Peças e Acessórios	44	171	11	29
Comércio a Varejo de Combustíveis	270	443	31	34
Comércio Varej. de Merc. Geral, c/ Pred. Prod. Alim., com Área de Venda Entre 300 e 5000 Metros Quadrados	570	1659	19	37
Comércio Varejista de Merc. Geral, c/ Pred. Prod. Alim., com Área de Venda Inferior a 300 Metros Quadrados Excet.	218	321	45	80
Comércio Varejista de Produtos de Padaria, de Laticínio, Frios e Conservas	72	225	19	32
Com. Varejista de Carnes Açougues	18	32	10	23
Comércio Varejista de Bebidas	107	254	9	20
Comércio Varejista de Tecidos e Artigos de Armário	136	70	29	27
Comércio Varejista de Artigos do Vestuário e Complementos	276	593	83	189
Comércio Varejista de Calçados, Artigos de Couro e Viagem	129	314	35	44
Com. Varejista de Prod. Farmacêuticos, Artigos Médicos e Ortopédicos, de Perfumaria e Cosméticos	430	665	78	127
Com. Varejista de Mat. de Construção, Ferragens e Ferramentas Manuais	490	950	96	172
Com. Varejista de Equipamentos e Materiais para Escritório	113	249	33	58
Comércio Varejista de Livros, Jornais, Revistas e Papelaria	91	110	15	20

Fonte: MTE-RAIS, acesso online referente à CNAE 95, disponível em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_id/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento_id/caged_rais_estabelecimento_basico_tab.php) (acessado em 25 de maio de 2012) e em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_vinculo\\_id/caged\\_rais\\_vinculo\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/caged_rais_vinculo_basico_tab.php) (acessado em 10 de outubro de 2012).

Diante do exposto na Tabela 29, observa-se que em apenas oito anos, muitos segmentos tiveram o número de estabelecimentos praticamente duplicados, como é o caso da atividade *Comércio a Varejo e por Atacado de Peças e Acessórios para Veículos Automotores e Comércio Varejista de Material de Construção, Ferragens e Ferramentas Manuais*, que passaram de 80 para 150 e 96 para 172, respectivamente. Da mesma forma, o número de empregos nessas duas atividades também experimentou um forte crescimento, de 515 para 840 e de 490 para 950, respectivamente.

A única atividade que apresentou uma queda no número de estabelecimentos foi a de *Comércio Varejista de Tecidos e Artigos de Armarinho*, ao passo que a atividade de *Comércio Varejista de Artigos do Vestuário e Complementos* teve um incremento de mais do que duplicou, saindo de 83 para 189 estabelecimentos. Tal quadro de mudança no consumo de artigos de vestuário, com queda de estabelecimentos tecidos e armarinho e aumento do comércio de roupas prontas configura a mudança de perfil do município, sugerindo uma superação em relação a características tipicamente de cidades menores do interior.

O crescimento do comércio varejista foi acompanhado também pelo incremento das atividades atacadistas, como se pode observar na Tabela 30 adiante.



**Tabela 30: Número de Estabelecimentos e Empregos do Comércio Atacadista (CNAE 95)**

Atividade	Empregos		Estabelecimentos	
	2002	2010	2002	2010
Comércio Atacadista de Matérias Primas Agrícolas e Produtos Semiacabados	191	43	8	14
Comércio Atacadista de Cereais Beneficiados e Leguminosas, Farinhas, Amidos e Féculas	16	25	3	7
Comércio Atacadista de Hortifrutigranjeiros	19	120	2	9
Comércio Atacadista de Produtos Químicos	13	85	3	12
Comércio Atacadista de Máquinas, Aparelhos e Equipamentos para Uso Agropecuário	40	76	5	8

Fonte: MTE-RAIS, acesso online a pesquisa por estabelecimentos, referente à CNAE 95, disponível em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_id/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento_id/caged_rais_estabelecimento_basico_tab.php) (acessado em 22 de maio de 2012) e em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_vinculo\\_id/caged\\_rais\\_vinculo\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/caged_rais_vinculo_basico_tab.php) (acessado em 10 de outubro de 2012).

Percebe-se a partir da Tabela 30 acima que em apenas oito anos ocorreu um crescimento muito expressivo de atividades atacadistas ligadas a segmentos agropecuários, como *Comércio Atacadista de Matérias Primas Agrícolas e Produtos Semiacabados*, que passou de 8 para 14 estabelecimentos; e *Comércio Atacadista de Máquinas, Aparelhos e Equipamentos para Uso Agropecuário*, que atingiu 8 estabelecimentos em 2010. O crescimento e os reflexos da implantação da Perdigão nas atividades rurais serão discutidos na próxima seção.

Ademais, com o crescimento do fluxo de pessoas, de capital e do emprego, ocorreu em Rio Verde um importante incremento da rede hoteleira, de restaurante e lanchonetes e ainda serviços como o fornecimento de comida preparada, como se pode visualizar na Tabela 31 a seguir.

**Tabela 31: Número de Empregos e Estabelecimentos Hoteleiros, Restaurantes e Serviços de Alimentação em Geral (CNAE 95)**

Atividade	Empregos		Estabelecimentos	
	1998	2010	1998	2010
Estabelecimentos Hoteleiros	38	323	16	41
Restaurantes e Estabelecimentos de Bebidas, com Serviço Completo	117	423	19	82
Lanchonetes e Similares	21	165	11	38
Fornecimento de Comida Preparada	3	220	1	13

Fonte: MTE-RAIS, acesso online a pesquisa por estabelecimentos, referente à CNAE 95, disponível em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_id/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento_id/caged_rais_estabelecimento_basico_tab.php) (acessado em 17 de maio de 2012) e em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_vinculo\\_id/caged\\_rais\\_vinculo\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/caged_rais_vinculo_basico_tab.php) (acessado em 10 de outubro de 2012).

Nota-se que ocorreu um crescimento muito significativo da classe *Estabelecimentos Hoteleiros*, que constava apenas com 16 estabelecimentos assinalados em 1998 e cresceu para 41 unidades em 2010, ao passo que o número de empregos criados no setor foi praticamente multiplicado por dez durante o período (de 38 para 323 unidades). Ainda, como reflexo do maior número de pessoas com emprego formal e de visitantes, houve um expressivo incremento da rede de restaurantes, saindo de 19 unidades em 1998 para 82 em 2010, também com um forte crescimento no emprego.

No entanto, em que pese os efeitos positivos de ampliação das oportunidades de trabalho e a diversificação das carreiras, a rigidez dos horários e das rotinas industriais trouxe problemas para a empresa e para o município. Em geral, problemas ligados a dificuldades de adaptação dos funcionários ao ritmo de trabalho, o que se verificou em significativa rotatividade da mão-de-obra. De acordo com um assessor da prefeitura, tal quadro pode estar se traduzindo problemas para o município, conforme disposto:

*“Em muitos casos, um trabalhador que veio de uma região onde não possuía emprego e renda fixa não se adequa à pesada rotina das atividades da fábrica e depois de pouco tempo*

*desiste do emprego. No entanto, ele acaba permanecendo no município sem atividades fixas, o que pode estar contribuindo para o aumento da violência.”*

Sobre o aspecto da violência, evidenciou-se a partir das entrevistas realizadas uma percepção comum, segundo a qual atualmente não é raro encontrar estabelecimentos comerciais que funcionam com as portas trancadas, sendo necessário tocar uma campainha para receber atendimento, o que não ocorria antigamente.

Por fim, vale destacar que a empresa gerou alguns impactos negativos no meio ambiente. Em 2007, ocorreu um acidente ambiental que provocou a contaminação de um manancial de águas e comprometeu o abastecimento de águas em Rio Verde. De acordo com Montes Lopes e Paiva Lopes (2009), ocorreu uma pane em um equipamento que bombeava restos de animais para tratamento na fábrica da Perdígão, prejudicando o abastecimento de água do município.

*“Os resíduos transbordaram de uma lagoa de contenção e atingiram o córrego Abóbora, pouco acima de onde a Saneago (Saneamento de Goiás S/A – empresa estatal responsável pelo tratamento e abastecimento de água à cidade de Rio Verde) capta água para seu sistema de tratamento e abastecimento público da cidade de Rio Verde (GO). A Saneago, empresa responsável pelo tratamento de água não foi alertada a tempo, e o material vazado chegou até a população. A água contaminada foi distribuída para 93% dos consumidores.”* (MONTES LOPES; PAIVA LOPES, 2009, p. 10)

Segundo o autor, a estação de tratamento de água da Saneago teve que interromper temporariamente o fornecimento de água no município, uma vez que peritos estimaram um vazamento de pelo menos 400 m<sup>3</sup> de matéria orgânica. Com isso, os consumidores foram orientados a limpar e esvaziar suas caixas d'água, além de terem sido ressarcidos pela Saneago pelas perdas. Mas mesmo com essas medidas, ocorreu um aumento de casos de infecção intestinal no município nos dias subsequentes ao acidente.

Por não conformidade com leis e regulamentos ambientais de Rio Verde, a empresa teve que pagar R\$ 1,6 milhão em multas. Ainda, foi submetida a um termo de ajustamento de conduta, em que foi compelida a gastar R\$ 160 mil para construir uma canalização entre a lagoa de decantação da unidade localizada em Rio Verde e a lagoa de captação da Saneago<sup>63</sup>. Também em Rio Verde, foram aplicados R\$ 167 mil na construção do calçamento e de cercas de todo o perímetro da nascente do Rio Barrinha além de R\$ 450 mil na recuperação das nascentes do Ribeirão da Abóbora (BRF, 2010).

Ademais, de acordo com Montes Lopes e Paiva (2009), o Ministério Público obrigou a empresa a investir R\$ 5 milhões em adequações no seu sistema de efluentes, além de atividades que visavam recuperar áreas degradadas.

Além desse acidente com que afetou o abastecimento de água do município, em 21 de março de 2009, ocorreu um incêndio de grandes proporções na unidade de Rio Verde. A companhia soltou nota para a imprensa na época, segundo a qual a planta se encontrava em operação no momento do incêndio, com cerca de 3 mil funcionários trabalhando no turno. Ainda, que não houve mortes no caso, sendo que alguns funcionários tiveram que ser atendidos no hospital da cidade, com sintomas de intoxicação provocados pela fumaça. Segundo a empresa, não houve vazamento de amônia.

No episódio, cinco carros do corpo de bombeiro saíram de Goiânia para o município para controlar o incêndio. Foi necessária ajuda de cidades vizinhas também, com caminhões com água advindos de Santa Helena, Jataí e Mineiros<sup>64</sup>.

Na próxima seção, serão discutidos os reflexos da instalação da companhia na zona rural.

## 6.2. EFEITOS NO CAMPO

Além dos efeitos na economia e no espaço urbano descritos anteriormente, a instalação da Perdigão provocou também uma série de alterações no campo, com a instituição de um novo regime de interação entre a agroindústria e seus fornecedores; a emergência de associações de classe cujos integrantes enquanto pessoa jurídica nem mesmo

---

<sup>63</sup> Empresa de saneamento de Goiás e responsável pelo abastecimento de água do município.

<sup>64</sup> Disponível em <http://g1.globo.com/Noticias/Brasil/0,,MUL1052941-5598,00.html> (acessado em 17 de julho de 2012)

existiam anteriormente; o aumento do grau de subordinação de processos produtivos da pecuária local a grupos multinacionais; entre outros.

Com a chegada da empresa catarinense, foi instituído um novo regime de produção, sob a forma de contratos de integração, envolvendo produtores rurais e a agroindústria.

Vale destacar também o surgimento de associações de classe ligadas aos produtores integrados. Em Rio Verde, foram constituídas a AGINTERP (Associação dos Granjeiros Integrados em Terminação da Perdigão), que conta com 293 associados, além da AGIGO (Associação dos Granjeiros Integrados do Estado de Goiás), com 43 associados.

Ainda, como visto no capítulo anterior, para que a Perdigão pudesse se suprir para o abate de mais de 420 mil aves e 6.000 suínos por dia, fez-se necessário todo esforço por parte da empresa catarinense no sentido de convencer os produtores rurais da região a se tornarem “subordinados” da empresa.

Nesse processo, ocorreu uma mudança na paisagem rural, que passou a apresentar mais de 1.600 galpões, abrigando granjas que engordam frangos e suínos, além de outras voltadas à produção de ovos e matrizes suínas.

Portanto, a instalação da Perdigão repercutiu em novos investimentos no campo com as atividades de integração. A título de ilustração, apenas entre 2000 e 2004, o município recebeu investimentos do FCO da ordem de R\$ 198,6 milhões<sup>65</sup>.

Com isso, ocorreu um significativo crescimento da avicultura e da suinocultura na região. O efetivo de aves (cabeças) de Rio Verde saltou de 186.000 unidades, em 1998, para 12.110.000, em 2008. No mesmo período, o efetivo de suínos pulou de 29.000 para 404.000 cabeças.

Um crescimento muito forte se verificou também na produção de grãos. Entre 2000 e 2009, a produção de milho (segunda safra) apresentou um crescimento de 18,4% ao ano, saltando de 87.500 toneladas para 400.000 toneladas. No mesmo período, a produção de soja cresceu de 507.500 toneladas para 735.000 toneladas<sup>66</sup>.

Quando esse quadro da produção de grãos é deparado com o consumo da Perdigão, tanto de milho como de farelo de soja, pode-se

---

<sup>65</sup> Seplan-GO. Dados disponíveis no Relatório dos Municípios Goianos – 2005. Disponível em [www.seplan.go.gov.br/sepin/down/rank2005.pdf](http://www.seplan.go.gov.br/sepin/down/rank2005.pdf) (acessado em 19 de julho de 2012)

<sup>66</sup>Fonte: Sepin/Seplan-GO

sugerir que a instalação da empresa catarinense foi fundamental para evolução desses valores. Em 2007, a Perdigão consumiu cerca de 750 mil toneladas de milho e farelo de soja para a produção de ração<sup>67</sup>.

A partir dessa atividade de integração, ocorreu uma diversificação da renda no campo. Ainda que inicialmente os grande produtores rurais tivessem olhado com um certo “desdém” da rentabilidade de integração com a Perdigão, conforme discutido no capítulo anterior, as novas atividades acabaram constituindo-se em uma fonte de renda diferente. De acordo com um representante da COMIGO<sup>68</sup>, tal quadro deu maior segurança aos proprietários rurais integrados, com os novos empreendimentos constituindo-se em renda alternativa e sem a característica volatilidade de preços da agricultura.

Outro impacto ocorrido na economia do campo se refere à elevação da população rural de Rio Verde na década de 2000. Como se pode ver na Tabela 32 adiante, enquanto a população rural de 2000 era de 10.473 habitantes, em 2010 chegou 12.884. Esse movimento inverte a tendência demográfica tanto do Brasil como da própria região em termos históricos, uma vez que a população rural do município vinha decrescendo desde a década de 1970.

**Tabela 32: População Residente na Zona Rural de Rio Verde**

Ano	População Rural
1970	28.770
1980	19.158
1991	12.167
2000	10.473
2010	12.884

Fonte: IBGE – Censos Demográficos

<sup>67</sup> Fonte: Seplan – GO. Dados disponíveis no relatório Ranking dos Municípios Goianos – 2007. Disponível em [www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/rank/RioVerde.pdf](http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/rank/RioVerde.pdf) (acessado em 20 de julho de 2012)

<sup>68</sup> Entrevista realizada em maio de 2012.

Esse aumento da população na zona rural de Rio Verde entre 2000 e 2010 (de 2.411 habitantes) foi superior ao verificado na microrregião em que o município está inserido – no Sudoeste de Goiás, esse crescimento foi de 2.056 habitantes. Portanto, nos outros municípios da microrregião houve um decréscimo da população rural, saindo 33.437 para 33.082 habitantes, perfazendo um decréscimo anual médio de 0,1% no período<sup>69</sup>.

Portanto, dado o decréscimo não significativo da população rural dos outros municípios da microrregião, o quadro sugere que boa parte do aumento da população rural de Rio Verde é proveniente de imigrantes advindos de outras localidades, seja do próprio estado de Goiás, como de outras regiões do país.

Ademais, além da criação das atividades de integração e do crescimento da população rural do município, as atividades da Perdigão provocaram um efeito qualitativo no campo ligado à maior vinculação das atividades rurais com normas sanitárias de importação de carnes de outros países, além de terem que se adequar a auditorias realizadas por multinacionais do ramo de *fast-food*. Este último fator se deve ao suprimento de carnes que a unidade de Rio Verde faz à rede de lanchonetes McDonald's, conforme averiguado nas entrevistas realizadas.

Segundo o presidente da AGINTERP, muitos produtores rurais de grãos da região se viram obrigados a modificarem alguns insumos químicos para agricultura em virtude de novas resoluções de importação de carne da China. Embora a companhia mantenha duas fábricas de ração no município, seria impossível em termos técnicos evitar com que alguns resquícios desses produtos permanecessem nas tubulações das dessas fábricas, o que traria riscos de embargo comercial para a produção de carnes de todo o complexo industrial.

Ainda, os produtores integrados são submetidos a auditorias da rede McDonald's, que exigem uma distância mínima entre os animais dentro das granjas, com o objetivo de obter certificação de qualidade relacionada ao bem estar dos animais.

Por fim, conforme antecipado na seção anterior, as mudanças na economia rural de Rio Verde impulsionaram a criação de uma série de atividades de fabricação e manutenção de equipamentos para as atividades econômicas da zona rural, de acordo com os dados dispostos na Tabela 33 a seguir.

---

<sup>69</sup> Fonte: IBGE – Censos Demográficos

**Tabela 33: Número de Estabelecimentos e de Empregos em Ramos que Prestam Serviços Para Atividades Predominantemente Rurais**

Atividade Econômica (CNAE 95)	Empregos		Estabelecimentos	
	2002	2010	2002	2010
Fabricação de Máquinas e Equipamentos para Agricultura, Avicultura e Obtenção de Produtos Animais	0	62	0	7
Manutenção e Reparação de Tratores e de Máquinas e Equipamentos para Agricultura, Avicultura e Obtenção de Produtos Animais	0	61	0	11

Fonte: MTE-RAIS, acesso online a pesquisa por estabelecimentos e vínculos empregatícios, referente à CNAE 95, disponíveis em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_id/caged\\_rais\\_estabelecimento\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_estabelecimento_id/caged_rais_estabelecimento_basico_tab.php) (acessado em 20 de maio de 2012) e em [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_rais\\_vinculo\\_id/caged\\_rais\\_vinculo\\_basico\\_tab.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_rais_vinculo_id/caged_rais_vinculo_basico_tab.php) (acessado em 10 de outubro de 2012).

Pode-se ver que enquanto 2002 não havia nenhum estabelecimento em Rio Verde classificado como Fabricação de Máquinas e Equipamentos para Agricultura, Avicultura e Obtenção de Produtos Animais; e Manutenção e Reparação de Tratores e de Máquinas e Equipamentos para Agricultura, Avicultura e Obtenção de Produtos Animais, em 2010, o número de estabelecimentos classificados nesses itens já somavam dezoito, com 123 empregos gerados ao todo.

Feitas as considerações acerca das mudanças no campo e na zona urbana de Rio Verde, a próxima seção discute alguns efeitos gerais ocorridos na economia do município e do Sudoeste de Goiás.

### 6.3. EFEITOS GERAIS NA ECONOMIA DE RIO VERDE E NO SUDOESTE DE GOIÁS



Com o crescimento das atividades industriais, comerciais e agropecuárias descritas em Rio Verde nas duas seções anteriores, o PIB do município, em valores reais (base de R\$ 2000), saltou de R\$ 500,6 milhões, em 1996, para 2,1 bilhões em 2009, perfazendo um crescimento médio anual de 11,5%<sup>70</sup>. No mesmo período, o PIB industrial apresentou um expressivo incremento anual médio de 16,2%. O setor de serviços também apresentou forte crescimento anual, de 10,2%. As atividades agropecuárias, que já apresentavam importante desenvolvimento antes da chegada da empresa catarinense, foram as que menos cresceram, com uma média anual de 5,7% no período. Os valores de PIB de Rio Verde em valores constantes (R\$ 2000) podem ser visualizados na Tabela 34 a seguir.

**Tabela 34: PIB da Agropecuária, Indústria e Serviços de Rio Verde – Valor Adicionado (R\$ 2000)**

Ano	Agropecuária	Indústria	Serviços
1996	158.368	96.450	245.852
1999	182.859	154.241	465.699
2000	221.117	179.671	484.712
2001	261.350	264.981	529.168
2002	438.724	361.558	593.630
2003	300.709	350.872	634.558
2004	283.840	436.581	614.790
2005	182.414	497.134	658.308
2006	120.425	592.543	739.984
2007	153.323	595.633	812.133
2008	229.260	604.403	844.168
2009	326.559	679.496	869.132

Fonte: IBGE/Sistema de Contas Regionais, disponível em [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br)

Com isso, ocorreu uma mudança qualitativa importante na economia do município ligada à maior diversificação promovida pelo setor industrial.

*“Hoje, a economia do município, em especial o comércio, não sente tanto os reflexos*

<sup>70</sup> Fonte: IBGE (R\$ 2000)

*decorrentes de períodos adversos na agricultura como experimentara em anos anteriores.”*  
(Seplan-GO, 2005, p.24)

Esse fator é particularmente importante em virtude da vulnerabilidade dos preços de commodities e os seus impactos na renda agrícola. Em períodos de crise do setor, como a ocorrida entre 2005 e 2006, municípios cuja economia depende em maior medida das atividades agrícolas muitas vezes sofrem com redução da atividade comercial e queda na arrecadação. Portanto, de acordo com as entrevistas realizadas, constatou-se que com o desenvolvimento industrial, a economia de Rio Verde ficou menos vulnerável à variação de preços das commodities.

Da mesma forma, o desenvolvimento e a diversificação da economia de Rio Verde também impactaram de forma significativa a arrecadação de impostos municipais. Apesar de a Perdigão ter se beneficiado de isenções sobre a cobrança de tributos nessa esfera de governo, conforme visto no capítulo anterior, os valores reais (R\$ 2011) arrecadados pelo município sofreram abrupto crescimento, conforme Tabela 35 abaixo.

**Tabela 35: Valores Reais Arrecadados de Impostos Municipais em Rio Verde (R\$ 2011)**

Ano	IPTU	ISS	Outros Tributos	Total
1995	4.186.756	4.485.980	2.566.801	11.239.538
1996	4.175.140	4.848.081	1.993.846	11.017.067
1997	4.060.209	4.313.122	2.551.535	10.924.866
1998	4.467.437	4.819.730	3.105.183	12.392.350
1999	3.818.311	3.822.692	3.269.171	10.910.175
2000	3.684.504	4.102.277	3.716.115	11.502.896
2001	3.922.555	6.350.209	3.499.144	13.771.907
2002	6.126.632	7.863.628	7.840.061	21.830.321
2003	6.886.374	9.342.128	10.850.048	27.078.550
2004	8.704.338	11.398.825	12.796.229	32.899.392
2005	8.600.283	13.056.682	10.546.571	32.203.537
2006	9.172.963	14.420.928	7.642.100	31.235.991

Fonte: IBGE. Elaboração Própria, deflacionado pelo Deflator Implícito do PIB

Percebe-se que todo o impacto no crescimento populacional, do aumento do número de estabelecimentos industriais e comerciais, entre outros, fizeram com que a arrecadação municipal apresentasse um crescimento real de 171,5%, entre 2000 e 2006, perfazendo uma média anual de 18,1% no período. Os valores de IPTU e ISS cresceram a uma média anual de 16,4% e 12,8%, respectivamente, sob a mesma base de comparação.

A arrecadação de impostos estaduais também sofreu uma evolução. O ICMS gerado no município, em termos reais (R\$ 2011) saltou de R\$ 91,4 milhões, em 1998, para R\$ 177,2 milhões, em 2011, apresentando um crescimento médio anual de 5,2%<sup>71</sup>.

Outro importante impacto na economia de Rio Verde ocorreu na Receita Corrente do município, que apresentaram uma expressiva

<sup>71</sup> Fonte: Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás. Valores deflacionados pelo Deflator Implícito do PIB.

elevação. A partir de dados da Secretaria de Planejamento de Goiás, a Receita Corrente<sup>72</sup> pulou de R\$ 98,3 milhões, em 1998, para R\$ 343,6 milhões, em 2010, sendo multiplicada por 3,5 vezes<sup>73</sup>.

O desenvolvimento da economia do município também pode ser visto a partir do crescimento com as Despesas de Capital<sup>74</sup>, que mede, grosso modo, as aquisições de capital efetuadas pelas atividades econômicas no município. Estas apresentaram um crescimento real de 252,8% entre 1998 e 2010, conforme pode-se visualizar na Tabela 36 abaixo

---

<sup>72</sup> A receita corrente engloba as receitas tributárias, de contribuição, patrimonial, industrial, agropecuária, de serviços, as transferências correntes, e as demais receitas correntes que deverão ser destinadas a atender despesas classificáveis em despesas correntes.

<sup>73</sup> Valores deflacionados pelo deflator implícito do PIB e baseados em reais de 2011.

<sup>74</sup> Classificam-se nesta categoria as despesas que contribuem diretamente, para a formação, aquisição e readequação de um bem de capital, que enriqueça o patrimônio ou que seja capaz de gerar novos bens e serviços e cujos benefícios se estendam por períodos futuros. Classificam-se também os títulos representativos do capital de empresas ou entidades de qualquer natureza, bem como as amortizações de dívidas.

**Tabela 36: Despesas de Capital em Rio Verde, de 1998-2010, em valores reais (R\$ 2011)**

Ano	R\$ (mil)
1998	17.713
1999	14.654
2000	10.977
2001	12.602
2002	20.163
2003	24.240
2004	21.167
2005	25.513
2006	23.913
2007	12.127
2008	23.968
2009	22.560
2010	44.776

Fonte: Tribunal de Contas dos Municípios, disponível em [www.seplan.go.gov.br/sepin/](http://www.seplan.go.gov.br/sepin/) Elaboração Própria. Dados deflacionados pelo Deflator Implícito do PIB.

Outro ponto que merece ser considerado diz respeito a corrente de comércio exterior do município de Rio Verde, que apresentou um crescimento expressivo nos últimos anos. Entre 2001 e 2009, a evolução desse item apresentou um incremento anual médio superior a 20% ao ano. As exportações foram praticamente quintuplicadas nesse período, saltando de 28,9 milhões de dólares (FOB) para 212,6 milhões de dólares (FOB). Nesse contexto, a BRF Brasil Foods foi a quarta maior exportadora do estado de Goiás em 2009, com um equivalente exportado de 268,4 milhões de dólares (FOB)<sup>75</sup>.

Além dos impactos no município, vale mencionar alguns impactos gerais ocorridos na microrregião Sudoeste de Goiás. O primeiro se refere à consolidação de um Complexo Agroindustrial

<sup>75</sup>Fonte: MDIC – SECEX. Dados em valores nominais.

Transmunicipal na região. Como visto no capítulo anterior, o sucesso das operações em Rio Verde levaram a empresa a instalar outra planta industrial de grande porte na região, no município de Mineiros. Paralelamente, a Perdigão incorporou um frigorífico de médio porte no município de Jataí.

Nesse contexto, como discutido no capítulo anterior, muitas das atividades de suporte para essas outras unidades industriais, como embalagens e construção de granjas, são supridas a partir das indústrias que se instalaram em Rio Verde. Ainda, a planta de Mineiros não possui unidade de industrializados, o que é feito em Rio Verde também.

Portanto, pode-se dizer que a implantação em Mineiros e a incorporação em Jataí contribuíram para os desdobramentos positivos sobre a atividade industrial de todo o CAI instalado em Rio Verde.

Ainda, conforme discutido no capítulo anterior, a implantação em Rio Verde serviu de “molde” para a instalação em Mineiros. Na construção do complexo agroindustrial na segunda cidade, a empresa não precisou passar por algumas dificuldades, como elaborar um esforço de convencimento para produtores rurais para se tornarem produtores integrados da companhia.

Nesse contexto, o crescimento da atividade agropecuária que se viu em Rio Verde se estendeu para a microrregião Sudoeste de Goiás. Entre 1998 e 2009, o efetivo de aves (galinhas, galos, frangos, frangas, pintos e codornas) da microrregião aumentou mais de oito vezes, saindo de pouco mais de 2,5 milhões de unidades para quase 21 milhões de aves. No mesmo período, o rebanho de ovinos aumentou 2,5 vezes, saltando de 13.385 de unidades para 32.213 animais. Já o efetivo de suínos aumentou mais de 21%, saltando de 106.800 cabeças em 1998 e alcançando em 2009 o efetivo de 880.070 cabeças<sup>76</sup>.

Por fim, vale destacar que o crescimento da região, tanto da economia quanto da população, tem demandado melhorias ligadas aos meios de transporte de acesso à região. Nesse quesito, a rodovia que liga Goiânia à Rio Verde e Jataí está em avançado processo de duplicação. Atualmente, quem percorre de carro os 235 quilômetros, que ligam a capital do estado a Rio Verde, por exemplo, constata o intenso fluxo de automóveis e caminhões, o que inviabiliza a realização do trajeto em menos de três horas e meia.

O aeroporto de Rio Verde também passa por reformas que visam ampliar tanto a estação de embarque e desembarque, como o

---

<sup>76</sup> Fonte: IBGE

comprimento e a largura da pista. Segundo o diretor do aeroporto, atualmente apenas uma empresa realiza vôos comerciais no aeroporto, utilizando-se de aeronaves de médio porte que transportam 45 passageiros. Com dois vôos comerciais por dia, sendo um de manhã e outro à noite, o aeroporto recebe diariamente cerca de 100. No entanto, segundo o diretor, outras empresas demonstram interesse em realizar vôos comerciais para a cidade e não o fazem por falta de estrutura adequada.

#### 6.4. RESUMO E CONCLUSÕES

Embora o município de Rio Verde já apresentasse um dinamismo anterior à instalação da Perdigão, foi visto que a chegada da empresa catarinense diversificou de maneira significativa a estrutura econômica do município.

Se antes já se possuía um agronegócio forte, na última década se solidificou a cultura industrial, dinamizando as oportunidades de emprego e as expectativas de trabalho por parte dos moradores locais, que agora possuem na rotina industrial uma alternativa imediata.

Emergiu uma série de atividades e outras tantas apresentaram um crescimento muito forte, envolvendo não apenas o segmento industrial, como o setor de comércio e serviços. Além do crescimento quantitativo materializado no número de estabelecimentos, houve também mudanças qualitativas relacionadas ao aumento da profissionalização.

Com isso, é possível distinguir a economia local em dois períodos distintos, um anterior à chegada da Perdigão, com uma economia local predominantemente agrícola, embora com grandes empresas ligadas ao beneficiamento industrial da soja – produção de farelo e óleo -; e outro período posterior à instalação da empresa catarinense, quando a economia do município apresentou importante processo de diversificação produtiva.

Paralelamente, emergiram órgãos de classe que seriam inimagináveis antes da chegada da empresa, como as associações de integrados. Destaca-se também o fortalecimento da atividade sindical, com um sindicato que conta com parcela significativa da população do município.

Além do crescimento do PIB, destaca-se também o crescimento verificado na arrecadação, importante fator para fazer frente aos novos

problemas característicos de cidades de maior porte que emergem no município.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No intuito de elucidar quais foram os significados da instalação da Perdigão no Sudoeste de Goiás, tanto para a empresa como para a região, o trabalho adotou os seguintes objetivos específicos:

- a) abordar o processo de globalização e da reestruturação industrial no Brasil, com seus reflexos na indústria de carnes;
- b) discorrer acerca da produção agroindustrial de carnes de aves e suínos de Goiás, tratando de sua origem, trajetória e situação atual;
- c) tratar do processo de implementação do complexo agroindustrial da Perdigão no município de Rio Verde e de Mineiros, da criação e funcionamento do aglomerado de carnes e suínos no sudoeste de Goiás, além dos reflexos socioeconômicos gerados pela instalação do CAI no município de Rio Verde.

Dessa forma, foi visto a economia internacional passa por um processo de mundialização do capital, com um número cada vez maior de empresas que exportam e realizam investimentos diretos em várias partes do mundo. Com isso, esses grupos obtêm vantagens ligadas a economias de escala, diversificação de riscos e ganhos de eficiência.

No setor agroalimentar, a realidade não é diferente. Além das vantagens exercidas pela internacionalização das atividades, esse segmento ainda é influenciado pela evolução dos hábitos alimentares e pela concentração de mercado exercida pelos “gigantes” do setor de supermercados, fatores que confluíram para elevação da escala competitiva e uma maior focalização em atividades mais lucrativas por parte da indústria de alimentos. Tal quadro contribuiu para um contínuo processo de inovações em torno de produtos alimentícios mais elaborados e desverticalização produtiva.

Como exemplo desse quadro, tem-se o segmento de carnes de aves e suínos no Brasil. Como visto, as empresas envolveram em uma trajetória de desenvolvimento pautada pela maior concentração do capital próprio em atividades que lhe rendessem maior retorno, culminando em cadeias produtivas onde a engorda dos animais passaram a ser feitas por produtores terceirizados, a partir de uma relação de integração.

Nesse processo, como os investimentos em linhagens genéticas, equipamentos, centros de distribuição e atividades de marketing exigiam inversões financeiras de grande monta, ocorreu um processo de concentração do mercado no segmento de carnes de aves e suínos no país, processo este protagonizado pelas empresas líderes do setor no país, como Sadia e Perdigão.

Ademais, nas últimas décadas, com a abertura da economia e a instituição do Mercosul, com a conseqüente ampliação dos mercados consumidores para as empresas instaladas dentro das fronteiras do bloco que esse quadro gerou, a cadeia produtiva de carnes de aves e suínos assistiu a três processos: o aumento dos investimentos de multinacionais do setor no país; um movimento de aquisições e diversificação produtiva envolvendo principalmente as empresas líderes em torno de empresas menores; a internacionalização das maiores empresas brasileiras, com aumento de exportações e de investimentos diretos no exterior.

No contexto das exigências de aumento da produção para atender tanto ao mercado interno em crescimento, como ao aumento das exportações, na segunda metade da década de 1990 a Perdigão instalou sua primeira planta industrial fora da região Sul, naquela que se tornaria a maior fábrica da empresa em atividade. O município escolhido pela empresa foi Rio Verde, localizado no Sudoeste de Goiás.

A empresa realizou tal movimento porque no Sul, as cadeias produtivas apresentavam entraves no tocante à disponibilidade de grãos; ao perfil dos produtores rurais da região, formado predominantemente por pequenos produtores; além do caráter histórico e incremental da cadeia produtiva ocorrida na região, dificultando a padronização das granjas.

Já no Centro-Oeste, a empresa catarinense encontrou condições para aumentar a escala na etapa da integração, podendo administrar um menor número de produtores integrados e, ainda, trabalhar com granjas de maior porte e com conteúdo tecnológico mais elevado. Isso foi possível devido ao perfil dos produtores rurais na nova região, de maior porte do que os instalados no Sul do país, o que lhes permitiu a obtenção de financiamento e, dessa forma, investir nos equipamentos e nas estruturas das granjas.

Outros fatores da região atraíram a companhia para o Sudoeste de Goiás, como a produção local de milho e farelo de soja, as condições climáticas e topográficas, a localização geográfica, além dos incentivos

fiscais e financeiros concedidos pelos governos das esferas estadual e federal.

Ademais, a presença de grãos de milho e de um complexo consolidado ligado à cadeia da soja foi resultado da evolução do agronegócio que envolveu não apenas o Sudoeste de Goiás, como o estado de Goiás e a região Centro-Oeste. A região sofreu ainda influência da reorganização geográfica da Indústria no país, particularmente aquelas ligadas ao beneficiamento de matérias primas agrícolas, além de investimentos de multinacionais ligadas à cultura da soja.

No entanto, ainda que o Sudoeste de Goiás oferecesse atrativos para instalação da empresa, para que ela pudesse colocar em operação o pretendido complexo agroindustrial, foi necessário o empreendimento de uma série de esforços, tais como: viabilizar produtores rurais que se dispusessem a empreenderem-se em uma relação de integração e, ainda, obter dívidas para construir as granjas; viabilizar financiamentos tanto para os produtores rurais construírem suas granjas, como para a própria unidade fabril da empresa; garantir as condições para o suprimento de mão-de-obra, e quantidade e qualidade, para trabalhar na indústria e nas granjas; e realizar acordos para convencer empresas de suporte, que já trabalhavam com a Perdigão no Sul do país, a realizar investimentos na nova região.

Uma vez instalada em Rio Verde, a Perdigão encontrou maiores facilidades para realizar investimentos em outra planta industrial no Sudoeste de Goiás, dessa vez em Mineiros. Paralelamente, a empresa incorporou uma empresa avícola de médio porte no município de Jataí, também localizado no Sudoeste de Goiás.

Dessa forma, a Perdigão empreendeu-se em um complexo agroindustrial transmunicipal no Sudoeste de Goiás, centrado em Rio Verde, onde se localizam boa parte das atividades à jusante e à montante do complexo.

Dado a escala das operações na região, particularmente em Rio Verde, a instalação da empresa transformou a economia do município a partir do fim da década de 1990. As mudanças se fizeram sentir tanto no espaço urbano, como no campo. Além de impactar decisivamente o setor industrial, com aumento do emprego e diversificação das atividades produtivas, ocorreram também modificações quantitativas e qualitativas na agropecuária e no setor de serviços.

Diante do exposto, nota-se que o crescimento do consumo de carnes e de alimentos processados que se assiste no Brasil e no mundo tem repercutido na interiorização do desenvolvimento de várias regiões brasileiras, sobretudo as que antes já mostravam importante potencial agropecuário.

A expectativa que se nutre para as próximas décadas é de continuação desse processo de expressivo crescimento, tanto do consumo como das exportações brasileiras de alimentos, incluindo carnes e seus derivados.

O Brasil aparece com importantes vantagens no tocante aos recursos hídricos e a terras agricultáveis disponíveis. Somado ao fato de que se espera também um expressivo crescimento do mercado interno de alimentos, o atual quadro de interiorização do desenvolvimento de várias regiões brasileiras a partir de seus potenciais agropecuários tende a abranger novas áreas.

Esse processo tende a se intensificar a partir da expectativa alimentada em relação aos investimentos em infraestrutura de transporte, que constam na agenda de políticas públicas como o PAC e o PAC 2.

Ademais, como discutido no trabalho, a inserção ou consolidação de um complexo agroindustrial produtor de carnes introduz novas atividades produtivas e cria novas exigências de matérias-primas, transformando, significativamente, o espaço em que está inserido. Por outro lado, impacta também a demanda por serviços públicos ligados a transporte, educação, saneamento, atendimento de energia elétrica, entre outros. Nesse contexto, foi pode-se perceber que a instalação da Perdigão em Rio Verde acarretou em aumento da percepção de violência e de riscos indesejados ao meio ambiente.

Portanto, o esclarecimento acerca da resposta que as cadeias produtivas de carnes realizam, diante da evolução das características no consumo e dos métodos produtivos, ganha importância no entendimento acerca do desenvolvimento potencial que várias regiões brasileiras detêm, suscitando reflexões sobre políticas públicas com o objetivo de mitigar e minimizar limitações e entraves para o desenvolvimento do interior do país.

Nesse contexto, faz-se necessário um debate mais amplo acerca da necessidade de manutenção de instrumentos fiscais por parte dos governos estaduais para atração de empresas. O atendimento a demandas para encerrar esses instrumentos por parte de grupos políticos

provenientes de estados do Sudeste - materializadas na imprensa a partir de matérias veiculadas segundo as quais existiria no país uma problemática “guerra” fiscal - pode significar a limitação do desenvolvimento de várias regiões brasileiras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

AMORIM, W. M. **O amarelo da soja invade o cerrado**. Dissertação de Mestrado, Goiânia, UFG, 1996.

ANDRADE, T. A.; SERRA, R. V. Distribuição espacial da indústria: possibilidades atuais para sua investigação. **Estudos Econômicos**, v. 30, n. 2, p. 207-231, abr./jun. 2000.

AZEVEDO, P. F., TONETO JÚNIOR, R. Relocalização do emprego industrial formal no Brasil na década de 90. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, v. 31, n. 1, abr. 2001.

BARROS, R. C.; SABOIA, J.; KUBRUSLY, L. S. Diferenciação regional da indústria brasileira: agrupamento e ordenação a partir de um novo índice. **Nova Economia**. v.18, n.3, Belo Horizonte, set-dec, 2008

BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 11, n. 1/3, p. 58-75, 1994.

BELIK, W. SANTOS, R. R. **Os investimentos das multinacionais alimentares face a um espaço econômico ampliado**. 1997. Disponível em <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo172.htm>>. Acesso em 20 de setembro de 2011.

BELIK, W. Agroindústria e política agroindustrial no Brasil. In: RAMOS, P. (org.) **Dimensões do Agronegócio Brasileiro: políticas, instituições e perspectivas**. Brasília: MDA, 2007, pp. 141-170.

BENETTI, M. D. **Globalização e desnacionalização do agronegócio brasileiro**. Fundação de Economia e Estatística. (Documentos FEE n. 61), Porto Alegre, 2004, 174 p.

BENKO, G. Teoria da regulação e território: uma revisão histórica. In: **Economia, espaço e globalização**. São Paulo, Hucitec.1996.

BORGES, R. E. **No meio da soja, o brilho dos telhados: a implantação da Perdigão em Rio Verde (GO), transformações e impactos socioeconômicos e espaciais**. UNESP (Tese de doutorado). Rio Claro-SP, 2006.

BRITTO, J. N. P. Diversificação, Competências e Coerência Produtiva. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2002, p. 307-344.

BRUM, B. & WEDEKIN, I. **O agricluster de carnes de aves e suínos do Sudoeste de Goiás**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE AGRIBUSINESS, 1, Anais..., 2002.

CARVALHO JUNIOR, L. C. DE. **As estratégias de crescimento das empresas líderes e o padrão de concorrência das indústrias avícola e suinícola brasileiras**. Tese de Doutorado, UFSC/PPGEP, Florianópolis, 1997.

CHESNAIS, F. A globalização e o curso do capitalismo de fim-de-século. **Economia e Sociedade**, Campinas, (5): 1-30, dez. 1995.

COLETTI, T. **Agroindústria suinícola e a agricultura familiar: uma “crônica” sobre a trajetória histórica do oeste catarinense**. Dissertação de Mestrado, UFSC, Florianópolis, 2009.

COLLETTI, T.; Lins, H. N. **A suinocultura no vértice das relações entre agroindústria e agricultura familiar no oeste de Santa Catarina**. Ensaios FEE, v. 32, n. 2, p. 339-360, nov. 2011.

COLLINS, J. Flexible specialization and garment industry. **Competition and change**, 5 (2): 165-200. 2001

CONSOLI, M. A. **Análise dos Aspectos Relevantes para Integração na Cadeia de Suprimentos Aplicada ao Setor de Serviços de Alimentação**. Tese de Doutorado. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.

COUTINHO, L. HIRATUKA, C. e SABBATINI, R. O investimento direto como alavanca dinamizadora da economia brasileira. In Barros, O. e Giambiagi, F. (org.) **Brasil Globalizado**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DELGADO, G. **Capital financeiro e agricultura no Brasil**. São Paulo: Icome/Editora da Unicamp, 1985.

DINIZ, C. C. Desenvolvimento poligonal no Brasil: nem desconcentração nem contínua polarização. **Nova Economia**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, 1993.

DINIZ, C.C. (1995). **A dinâmica regional recente da economia brasileira e suas perspectivas**. Texto para Discussão n. 375. IPEA, Brasília-DF, 1995.

DUNNING, J. H., & LUNDAN, S. M. **Multinational Enterprises and the Global Economy**, 2nd Edition. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

ERTHAL, R. **Os Complexos Agroindustriais no Brasil - seu papel na economia e na organização do espaço**. Revista Geo-paisagem (on line) Ano 5, nº 9, 2006 Janeiro/Junho de 2006. Disponível em < <http://feth.ggf.br/Complexos.htm>>. Acesso em 19 de março 2012.

ESTEVAM, Luis Antonio. **O tempo da transformação: estrutura e dinâmica na formação econômica de Goiás**. Tese de Doutorado, Instituto de Economia, UNICAMP. Campinas, 1997.

FALCÃO, J. F. N.; MEDEIROS, J. X. **Análise das vantagens do deslocamento da suinocultura integrada para a região Centro-Oeste: o caso do Projeto Buriti da Perdigão**. In: III Congresso Internacional de Economia e Gestão dos Negócios / Networks Agroalimentares, Ribeirão Preto, 2001

FAVERET FILHO, P.; PAULA, S. R. Um estudo da integração a partir do projeto Buriti, da Perdigão. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 7, , mar., 1998, p. 123-134.

FERNANDES FILHO, J.F. & QUEIROZ, A. M.. **Transformações recentes no modelo de integração da avicultura de corte brasileira: explicações e impactos**. In:Congresso Internacional de Economia e



gestão de Negócios Agroalimentares. Anais... FEA/USP Ribeirão Preto, 2001. Disponível em <[www.fearp.usp.br/egua/part/index.html](http://www.fearp.usp.br/egua/part/index.html)>. Acesso em 06 de fevereiro de 2011.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (org.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2002, p. 267-286.

FRANÇA, L. R.; SOUZA, J. G.; MORAES, V. M. B. **Comparação de dois modelos de frango de corte**. Arch. Zootec. 56 (215): 359-362. 2007. Disponível em <[http://www.uco.es/organiza/servicios/publica/az/php/img/web/25\\_18\\_5\\_2\\_11NotaComparacaoFranca.pdf](http://www.uco.es/organiza/servicios/publica/az/php/img/web/25_18_5_2_11NotaComparacaoFranca.pdf)>. Acesso em 13 de julho de 2012.

FURTUOSO, M. C. O.; GUILHOTO, J. J. M. Estimativa e mensuração do produto interno bruto do agronegócio da Economia Brasileira, 1994 a 2000. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 41, n. 4, 2003, p. 803-827.

GOIÁS INDUSTRIAL. **Revista do Sistema Federação das Indústrias do Estado de Goiás**; Ano 55, Número 222, maio 2008, 15p.

GOMES, G. M.; NETO, A. M. Quatro décadas de crescimento econômico no Centro-Oeste Brasileiro: recursos públicos em ação. **Texto para Discussão** n. 712, Brasília, mar. 2000.

GRAZIANO DA SILVA, J. **A modernização dolorosa: Estrutura agrária, fronteira agrícola e trabalhadores rurais no Brasil**. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1982.

GRAZIANO DA SILVA, J.; KAGEYAMA, A. Do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: GRAZIANO DA SILVA, J. (org.) **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas: UNICAMP: 1996. cap. 1, p. 1-40.

GRAZIANO NETO, F. **Questão Agrária e Ecologia: crítica da moderna agricultura**. 2ªed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.

GOLDIN, I.; REZENDE, G. C. **A agricultura brasileira na década de 80: Crescimento numa economia em crise**. Rio de Janeiro: IPEA, 1993.

GUANZIROLI. (2006). Agronegócio no Brasil: perspectivas e limitações, **Textos para discussão**, n. 186, UFF, 2006.

HELFAND, S. M. e REZENDE, G. C. Mudanças na distribuição espacial da produção de grãos, aves e suínos no Brasil: o papel do Centro-Oeste. **Texto para discussão**, n. 611, Rio de Janeiro, IPEA, 1998.

HELMSING, A., H., J. **Externalities, learning and governance. Perspectives on local economic development.** Development & Change, March, 2001.

HEREDIA, B.; PALMEIRA, M.; LEITE, S. P. Sociedade e Economia do Agronegócio no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. Vol. 25, n° 74, out. 2010

JUNIOR, A. P. M.; BRAUN, M. B. S. – **O complexo milho, aves e suínos na região de Rio Verde: integração atual e potencial.** Disponível em <<http://www.sober.org.br/palestra/2/443.pdf>>. Acesso em 23 de junho de 2012.

KRUGMAN, P. (1991) **Geography and Trade**. Leuven: Leuven University Press.

\_\_\_\_\_ (1994). **Location and Competition: Notes on Economic Geography**. In RUMELT et. al. (Eds.). *Fundamental Issues in Strategy: a Research Agenda*. Harvard Business School Press.

\_\_\_\_\_ (1995) **Development, Geography and Economic Theory**. Cambridge, MA: MIT Press.

KUPFER, D. Barreiras Estruturais à Entrada. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (org.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2002, p. 109-128.

LAZZARI, M. R. **Avicultura de corte no Brasil: uma comparação entre as Regiões Sul e Centro-Oeste**. Indic. Econ. FEEE, Porto Alegre, v. 31, n. 4, fev. 2004, p. 259-290.

LEITE, T. S. **Encontro produtivo e ancoragem territorial:**

**coordenação e relações firma-território em arranjos produtivos agroindustriais.** Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – ICHS – UFRJ, Rio de Janeiro, 2004.

LOPES, C. R. M.; LOPES, N. V. P. **Análise de uma estratégia ambiental: estudo de caso na Perdigão S/A – unidade de Rio Verde – GO.** In: XXIX ENEGEP, Salvador. Anais... Out. 2009.

LOSEKANN, L. GUTIERREZ, M. Diferenciação de produtos. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (org.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2002, p. 91-108.

LUDKEVITCH, I. F. **Trajетórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo.** Dissertação (Mestrado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração/UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

MAPA. **Projeções do agronegócio Brasil – 2009/2010 a 2019/2020.** Brasília – DF. Jun. 2010.

MARKUSSEN, A. Áreas de atração de investimentos em um espaço econômico cambiante: uma tipologia de distritos industriais. **Nova Economia**, FACE/UFMG. V. 5, N. 2, Belo Horizonte. Dez. 1995.

MATIAS, A. B.; MEIRELLES, J.L.F.; CALDEIRA, L.M. **Estratégia, investimentos e competitividade da indústria avícola brasileira.** In: VI Semead. USP: São Paulo, 2002.

MIOR, L. C. **Empresas agroalimentares, produção familiar e Competitividade no complexo carnes de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Agrícola), UFRRJ/CPDA, Rio de Janeiro, 1992.

MONTOYA, M. A.; FINAMORE E. B. **Evolução do PIB Agronegócio Brasileiro de 1959 a 1995: uma Estimativa na Ótica do Valor Adicionado. Teoria e Evidência Econômica.** Passo Fundo: FAEC/UPF, v. 9, n. 16, p. 09-24, 2001.

MÜLLER, Geraldo. **Complexo Agroindustrial e Modernização Agrária.** São Paulo: Hucitec, 1989.

MYRDAL, G. **Economic Theory and Underdeveloped Regions**. London: Duckworth, 1957.

NICOLAU, J. A. Custos de transação e coordenação vertical na indústria de frango. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 13, n.1, Brasília, 1996, p. 57-65.

NICOLAU, J. A.; VARGAS, G. T.; BALZON, D. R. **A indústria brasileira de carnes de frango e de suínos: principais mudanças nos anos 90**. Indic. Econ. FEEF, v. 29, n. 2, Porto Alegre, ago. 2001, p. 201-218.

OECD. **Policy Brief - Globalization and Emerging Economies**. March, 2009. Disponível em <http://www.oecd.org/dataoecd/22/53/42576801.pdf> Acesso em 10 de junho de 2012.

OECD. **Measuring Globalization – Economic Globalization Indicators**, 2010. Disponível em [http://www.oecd.org/document/50/0,3746,en\\_2649\\_34173\\_45938226\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/50/0,3746,en_2649_34173_45938226_1_1_1_1,00.html) Acesso em 5 de julho de 2012.

PARCERIA. **Rio Verde ganha investimentos no social**. Informativo do Projeto Buriti, Perdigão Agroindustrial S. A., dez. de 1998.

PASCHOAL, J. A. R. **O Papel do Fomentar no processo de estruturação industrial de Goiás – 1984 a 1999**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal de Uberlândia – UFU, 2001.

PEDROSO, I. L. P. B.; SILVA, A. R. P. O papel das políticas públicas no desenvolvimento industrial de Rio Verde. **Caminhos de Geografia** 3(15)20-27, UFU, Jun. 2005

PENG, M. W. **Global Strategy**, 2<sup>ND</sup> EDITION - Mike W. Peng - University of Texas at Dallas. 2009, 560 p.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York. Basic Books. 1984.

PORTER, M. E. **Clusters and new economics of competition**. Harvard Business Review, Vol. 76, Issue 6, p77. Nov/Dec 1998.

PONDÉ, J. L. Organização das grandes corporações. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (org.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2002, p. 287-306.

PONDÉ, J. L. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (org.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2002. p. 267-286.

SABOIA, J. Descentralização industrial no Brasil na década de noventa: um processo dinâmico e diferenciado regionalmente. **Nova Economia**, v. 11, n. 2, Belo Horizonte, dez. 2001.

SALIM, C. A. As políticas econômica e tecnológica para o desenvolvimento agrário das áreas de cerrados no Brasil: avaliação e perspectivas. **Caderno de Difusão Tecnológica**, v. 3, n.2, Brasília, maio, 1986, p. 297-342.

SANTINI, G. A.; SOUZA FILHO, H. M. **Mudanças tecnológicas em cadeias agroindustriais**: uma análise dos elos de processamento da pecuária de corte, avicultura de corte e suinocultura. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 42. Anais... Cuiabá: SOBER, 2004. p. 1-12.

SEPLAN (2005). **Ranking dos Municípios Goianos – 2005**. Disponível em <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/rank/2005/rioverde.pdf> Acesso em 18 de julho de 2012.

SEPLAN (2007). **Ranking dos Municípios Goianos – 2007**. Disponível em <http://www.seplan.go.gov.br/sepin/down/rank2007.pdf> Acesso em 19 de julho de 2012.

SORJ, B. **Estado e classes na agricultura brasileira**. Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1986.

STANLEY, J. L. E. **La inserción de América Latina en las cadenas globales de valor: impactos em El comercio, la inversión extranjera directa y El dualismo estructural**. Red Mercosur, documento de

trabajo- Nº 5, Centro de Estudios e Sociedad (CEDES). Ed.Victor Prochnik. Argentina, 2010.

STORPER, M. **The regional world**. New York/London. Guilford Press, 1997.

TEIXEIRA, J. C. Modernização da agricultura no Brasil: impactos econômicos, sociais e ambientais. **Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros**, v. 2, n. 2, Três Lagoas- MS, Set. 2005.

VIEIRA, N. M. **Caracterização da cadeia produtiva da soja em Goiás**. Dissertação de mestrado. Departamento Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2002.

WEYDMANN, C. L.; ALVES, J. M. S.; PINTO, J. P. M.; ALMEIDA, G. P. (2005). **Cadeia produtiva suinícola**. <Disponível em [http://www.labsad.ufsc.br/estudos\\_economia\\_SC/Trabalhos%20sobre%20economia%20catarinense/0%20Sintese%20master%20plan/4.5%20CPR%20Suinos.pdf](http://www.labsad.ufsc.br/estudos_economia_SC/Trabalhos%20sobre%20economia%20catarinense/0%20Sintese%20master%20plan/4.5%20CPR%20Suinos.pdf)> Acesso em 29 de maio de 2012.

WILKINSON, J. (1993) **Competitividade na Indústria de Abate e Preparação de Carnes**. Estudo da competitividade da Indústria Brasileira: o complexo agroindustrial, Unicamp/FEA Mimeo, Campinas

\_\_\_\_\_. (1996). **Agroindústria e Perspectivas para a produção familiar no Brasil. Políticas Agrícolas**, Vol. II, nº 1, 1996, p. 101-135

\_\_\_\_\_. (1997). **A new paradigm for economic analysis?** In: *Economy and society*, 26(3):305-339.

\_\_\_\_\_. (2000). **Demandas Tecnológicas, Competitividade e Inovação do Sistema Agroalimentar do Mercosul Ampliado**. In: Projeto Global, PROCISUR/BID, Montevideo, Uruguay.

\_\_\_\_\_. (2002) **Os gigantes da indústria alimentar entre a grande distribuição e os novos clusters a montante**. *Estudos Sociedade e Agricultura*, 18. P. 147-174.

\_\_\_\_\_. (2009) **The globalization of agribusiness and developing world food systems**. *Monthly Review*. Volume 61, Issue 4.

## RELATÓRIOS DAS EMPRESAS

BRF BRASIL FOODS (2009). Relatório Anual. Disponível em: [www.brasilfoods.com](http://www.brasilfoods.com)

BRF BRASIL FOODS (2010). Relatório Anual. Disponível em: [www.brasilfoods.com](http://www.brasilfoods.com)

PERDIGÃO (1998). Relatório de Administração. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

PERDIGÃO HOJE (2000). Projeto Buriti. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

PERDIGÃO (2000). Relatório de Administração. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

PERDIGÃO (2001). Relatório de Administração. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

PERDIGÃO (2003). Relatório de Administração. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

PERDIGÃO (2004). Relatório de Administração. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

PERDIGÃO (2005). Relatório de Administração. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

PERDIGÃO (2006). Relatório de Administração. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

PERDIGÃO (2007). Relatório de Administração. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

PERDIGÃO (2008). Relatório de Administração. Disponível em: [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

SADIA (1998). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (1999). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (2000). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (2001). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (2002). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (2003). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (2004). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (2005). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (2006). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (2007). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

SADIA (2008). Relatório Anual. Disponível em: [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)

## JORNAIS E REVISTAS

Jornal **Valor Econômico**. Edições impressas de 17 de maio de 2012 e 20 de julho de 2012.