

O PAPEL DO CONTROLE TERRITORIAL DA INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA NA CONSTRUÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS DAS AGROINDÚSTRIAS REGIONAIS DE GRÃOS NO CENTRO-OESTE

Rafael Pastre

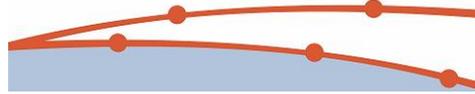
Resumo

Apesar do forte movimento de concentração e desnacionalização do capital no processamento da soja, aumentou o poder econômico e político das grandes corporações brasileiras do setor sobre alguns espaços do território nacional. Mais do que sobreviver a avalanche de capital estrangeiro, expandiram seus negócios através de uma série de estratégias pioneiras, tanto empresariais, quanto espaciais, que as alçariam à condição de players internacionais. Por essa razão, o objetivo desse trabalho é analisar as trajetórias de crescimento de três das principais corporações brasileiras desse complexo, os Grupos Amaggi, Caramuru e Fiagril. Identificou-se três conjuntos de fatores fundamentais para esse desempenho : i) influência político-institucional; ii) financiamento e controle do crédito; iii) acesso diferenciado à infraestrutura e logística compatíveis com a natureza do produto; Neste trabalho a análise repousa sobre o terceiro conjunto, por ser aquele que conferiu as condições objetivas para que essas empresas convivessem com uma estrutura de custos mais favorável a dos concorrentes, favorecendo a ampliação da taxa de lucros e investimentos.

Palavras-chave: Grande Empresa; Transformações produtivas regionais; Complexos Agroindustriais;

1. Introdução

Segundo demonstrou Macedo (2010), o Centro-Oeste é a região brasileira que melhor sintetiza o esforço de inserção comercial do país, tendo como base a produção das *commodities* agrícolas, e a forma como as modernas atividades modificaram o território, ainda mais aceleradamente quando passam a ser comandadas por grandes empresas globais, adaptando-o a suas necessidades de acumulação. No prazo de uma década o Centro-Oeste viu redefinida



sua inserção na geografia econômica (interna e externa). A participação nas exportações brasileiras multiplicou-se por cinco entre os anos de 1998 e 2018, passando de 2,38% para 12,2%, sendo que em 2018 apenas as exportações do complexo soja (grão, óleo e farelo) responderam por mais de 54% das exportações da região total (SECEX).

De maneira análoga, o complexo agroindustrial de grãos, em especial o da soja, vem ganhado crescente relevância ao longo das últimas duas décadas por ser este um dos cultivos de maior envergadura do agronegócio nacional, seja pela sua dimensão produtiva (114,5 milhões de toneladas produzidas em 2017), territorial (34 milhões de hectares plantados em 2017) ou comercial (FAOSTAT). A partir de 2014, com a queda no valor do minério de ferro, o complexo soja (grão, farelo e óleo) passou a ser o principal produto da pauta de exportações brasileira e assumiu a liderança mundial em exportações da oleaginosa, competindo desde então com os Estados Unidos pelo posto.

Ao nos debruçarmos sobre o desempenho das principais empresas agroexportadoras, sobretudo as de soja e derivados, pode-se afirmar que o Brasil foi capaz de ampliar sua inserção nas cadeias agroalimentares e de fazer frente ao boom de demanda externa provocado pelas profundas transformações no mercado agroalimentar, sobretudo puxadas pela China, graças, em grande medida, ao enorme êxito das filiais das empresas multinacionais líderes do setor, que passaram a atuar fortemente no Brasil após 1994. Elas foram capazes de estabelecer arranjos de governança que lhes foram favoráveis ao longo de toda cadeia, minimizando seus custos de transação e fortalecendo suas posições hierárquicas, ao mesmo tempo em que subsidiaram a enorme ampliação do agronegócio brasileiro¹.

Entretanto, apesar de um forte movimento de concentração e desnacionalização do capital no ramo de processamento da soja verificado no período, aumentou e muito o poder econômico e político de grandes corporações brasileiras do setor sobre alguns espaços específicos do território nacional. Mais do que apenas sobreviver em meio a avalanche de capital estrangeiro, essas corporações expandiram seus negócios para além das tradicionais atividades em que eram especializadas, adotando estratégias pioneiras em termos de abertura de novas opções logísticas, comerciais e territoriais, alçando-se à condição de players internacionais.

¹A respeito do protagonismo exercido pelos quatro grupos empresariais estrangeiros, ADM, Bunge, Cargill e Dreyfus, vulgarmente conhecido como grupo ABCD, consultar Wezs Junior (2014)



Constatou-se que sua importância vai além de seus pesos como compradores e vendedores no mercado, tendo sido responsáveis pela elaboração de uma série de arranjos e estratégias tanto empresariais, quanto espaciais, decisivas para que a soja brasileira alcançasse a projeção que tem hoje.

Identificou-se ao longo da pesquisa que as estratégias adotadas pelas filiais das multinacionais para ampliar sua presença no Centro-Oeste foram dependentes da associação com as empresas nacionais sediadas nesse território, pioneiras dessas estratégias. Tendo sido replicadas, em um segundo momento, em maior escala, pelas filiais do grupo ABCD (ADM, Bunge, Cargill e Dreyfus), amparadas sobretudo na capacidade de alavancagem à partir de suas matrizes.

Pelo conjunto de razões supracitadas, o objetivo central desse trabalho foi analisar as trajetórias de crescimento das principais corporações brasileiras do complexo soja sediadas no Centro-Oeste, os Grupos Amaggi, Caramuru Alimentos e Fiagril em suas respectivas regiões de atuação. Ao recuperar a trajetória desses grupos, identificam-se três conjuntos de fatores fundamentais para seu desempenho: i) influência político-institucional; ii) financiamento e controle do crédito; iii) acesso diferenciado à infraestrutura e logística compatíveis com a natureza do produto; neste trabalho os dois primeiros serão apenas apontados, enquanto a análise repousa sobre o terceiro, por ter sido aquele que conferiu as condições objetivas para que essas empresas convivessem com uma estrutura de custos mais favorável do que os demais concorrentes, favorecendo a ampliação da taxa de interna de lucros, principal propulsor da ampliação e diversificação de seus investimentos (Steindl, 1952).

No intuito de demonstrar as trajetórias descritas acima, este artigo se divide em quatro seções, além desta introdução. A seção dois e três apresenta algumas das referências teóricas e metodológicas adotadas nesse trabalho, respectivamente. A seção seguinte recupera a trajetória de crescimento das empresas selecionadas considerando o território onde localizam suas atividades como parte integrante da análise. Enfatizou-se sobretudo as condições infraestruturais, as quais acabariam por impor um conjunto de condicionalidades à atuação dessas empresas. Segue-se dando ênfase às soluções logísticas e investimentos em infraestrutura realizados pelas mesmas, aos quais creditamos boa parte do sucesso desses



grupos diante da pressão concorrencial imposta pelas multinacionais. Finalmente a seção cinco traz algumas conclusões do trabalho.

2. Fundamentação Teórica

Do ponto de vista teórico, o trabalho se guia pelos trabalhos Clássicos de Organização Industrial, Concorrência em condições de Oligopólio, Teorias do Crescimento da Firma, Economia dos Custos de Transação (ECT), Nova Economia Institucional (NEI) e Nova Sociologia Econômica (NSE). Em relação a dimensão local de atuação dessas empresas, utilizou-se o Enfoque dos Complexos Agroindustriais (CAIS) e das Estruturas de Governança e Coordenação no Agronegócio.

A partir da proposta de análise existente na literatura selecionada, levantou-se a suspeita de que as empresas líderes no esmagamento da oleaginosa foram capazes de estabelecer arranjos de governança que lhes foram favoráveis ao longo de toda cadeia, minimizando seus custos de transação e fortalecendo suas posições hierárquicas. No caso das empresas brasileiras, os arranjos logísticos representaram a principal fonte das vantagens competitivas.

Steindl (1952), para o caso da indústria, enfatizou que os diferenciais de lucros reforçam o diferencial de poder e funcionam como importante incentivo ao investimento e conseqüente crescimento das firmas com maiores lucros, culminando inclusive em outros escoadouros, como a diversificação fora da indústria. Isso explicaria a busca incessável por vantagens competitivas e a tendência inexorável à concentração do mercado. No entanto, as oportunidades para assegurar vantagens de custo diferencial não são fixas, estão sempre mudando com os processos de inovação, não apenas técnicas, mas também na capacidade de coordenar todo o processo verticalmente, de subordinar os demais atores a aceitarem regras de produção e comercialização, padrões de qualidade e medidas de *upgrading* tecnológicos e organizacionais em favor dos objetivos da empresa líder.

O tema coordenação está presente na literatura de agribusiness desde os trabalhos pioneiros de Davis e Goldberg de Harvard, bem como em toda a literatura de cadeias agroindustriais (Zylbersztajn, 1995). Os estudos desta vertente romperam com a análise segmentada da agricultura, indústria e distribuição. Uma abordagem pioneira que integrou a



análise da produção gerada na agricultura às demais etapas de produção e distribuição foi aquela das Cadeias Globais de Mercadorias (Global Commodity Chain – GCC). As análises de GCC já traziam como principal enfoque compreender como as indústrias globais estão organizadas, através da identificação de todos os agentes envolvidos na produção e distribuição de uma determinada mercadoria ou serviço e do mapeamento das relações entre estes agentes.

No Brasil as análises acadêmicas sobre as relações de troca entre produtores e empresas ganharam visibilidade a partir dos debates sobre o processo de modernização da agricultura e a formação dos complexos agroindustriais (CAIS), quando surgiram nos anos 1970 importantes estudos sobre o “sistema de integração” entre agroindústria e agricultores. Importantes estudos foram desenvolvidos baseando-se na vertente francesa de cadeia (filière) aplicada ao estudo da organização agro-industrial, tais como os trabalhos de trabalhos de Muller (1991) e Kageyama (1990). Esta autora identifica que a moderna agricultura passa a depender da dinâmica da indústria e das estratégias dos capitais integrados nessa cadeia. Grande parte das atividades agrícolas integrou-se profundamente na matriz de relações interindustriais, sendo seu funcionamento determinado de forma conjunta, de acordo com a dinâmica própria de cada complexo. O que faz com que se opte por ter como um dos focos centrais de análise desse trabalho o desempenho do setor agroindustrial de processamento de soja.

As empresas nacionais, Amaggi, Caramuru e Fiagril, em diferentes medidas, expandiram suas operações para além das atividades em que atuavam tradicionalmente, envolvendo-se também, em maior ou menor medida, com a exportação de milho, na produção e venda de sementes, fertilizantes, oferta de financiamento, compra do grão, armazenagem, processamento da produção, venda de mercadorias prontas para o consumo e, principalmente, na coordenação logística de todas essas operações, sob uma visão integrada e multimodal. A dupla possibilidade – de beneficiar ou simplesmente comercializar o produto in natura, quando e pela via que lhe for mais favorável – permite manobras importantes e fundamentais para o aumento da rentabilidade das empresas, pois possibilita que elas façam opções conforme o contexto que se apresenta.

3. Metodologia



Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica em documentos, Livros, Teses e Dissertações que discutem a agricultura, o mercado da soja, a infraestrutura e a urbanização do Centro-Oeste. Também foi realizada periodicamente a análise documental nos relatórios, boletins informativos e publicações das empresas a envolvidas com a cadeia produtiva da soja, além das organizações de representação das firmas (Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais/Abiove), dos agricultores (Associação dos Produtores de Soja e Milho de Mato Grosso/Aprosoja-MT, Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso/Famato, Confederação Nacional da Agricultura/CNA, Fundação Mato Grosso) e dos Transportadores (Confederação Nacional dos Transportes/CNT).

Outro importante recurso metodológico utilizado para ampliar a compreensão e obter um dimensionamento dos processos analisados foram os dados estatísticos. Os dados foram coletados, sobretudo, nos Censos Agropecuários/IBGE, Censos Demográficos/IBGE, PAM/IBGE (Produção Agrícola Municipal), Série Safras e estatísticas de armazenagem da Conab (Companhia Nacional de Abastecimento), Secex (Estatísticas do Comércio Exterior), IMEA (Instituto Mato Grossense de Economia Agropecuária), Abiove (Associação Brasileira de Indústrias de Óleos Vegetais), e FAOSTAT (Divisão de Estatísticas da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação).

Finalmente, foram empreendidas entrevistas semiestruturadas com uma série de agentes envolvidos na gestão pública e na produção, movimentação e comercialização da soja no Centro-Oeste, levadas a cabo nas Microrregiões do Alto Teles Pires e Sinop (Mato Grosso), na mesorregião do Sul Goiano, e nas Capitais do Distrito Federal, Mato Grosso e Goiás. As duas pesquisas de campo possibilitaram o acesso a um conjunto amplo de informações com produtores rurais, gerentes de fazenda, caminhoneiros, membros do executivo, representantes das empresas, poder público, organizações sindicais, associativas e cooperativas. Parte dessas informações foram utilizadas neste trabalho.

4. Resultados e discussão

O início dos anos 1990 configurou-se como um período favorável à expansão da infraestrutura de esmagamento da soja. A política econômica se mostrava favorável a exportação



de bens primários e semielaborados, pois persistia a estratégia de geração de saldos comerciais para o país. As empresas, por sua vez, tinham interesse no óleo e no farelo de soja pela agregação de valor em relação a comercialização em grão. No *front* externo as condições também se mostravam favoráveis. As exportações mundiais do complexo soja (grão, óleo e farelo) no período 1991-2001 cresceram 70% (em volume), tendo o grão exportado in natura respondido 81% desse crescimento (Faostat, 2018). Ainda assim, as exportações brasileiras de grãos sem beneficiamento sofreram apenas uma leve redução até 1994, apenas relativa, de 32% para 29,3%, por conta de um crescimento maior do volume de grãos exportados in natura do que o verificado nos derivados.

Diante do cenário positivo, os produtores mais capitalizados, em busca de se apropriar de parcelas cada vez maiores do excedente, começam um movimento de expansão geográfica e verticalização produtiva, passando a investir em atividades complementares à agricultura, como a produção de sementes, revenda de insumos e infraestrutura de armazenamento, transporte e logística. Novos cultivares desenvolvidos pela Fundação MT, inicialmente em parceria com Centro Nacional de Pesquisa de Soja da EMBRAPA, e posteriormente de forma independente, permitiram a superação de doenças que atingiam as lavouras do Centro-Oeste e a expansão para novas áreas de cultivo no cerrado e em áreas de transição.

Longe do mercado consumidor e com isonomia tributária, a crescente produção de soja da região Centro-Oeste era em sua maioria enviada aos estados do Sul e Sudeste, onde a capacidade de esmagamento herdada das décadas anteriores era muito mais desenvolvida e a disponibilidade de armazéns, inclusive de propriedade pública ou de cooperativas era muito maior, reduzindo os custos dessa etapa. Então acontecia a agregação de valor e o excedente direcionado ao mercado externo.

De acordo com Costa & Tosta (1995), em 1995 o Centro-Oeste contava com uma capacidade estática de armazenagem de grãos de 17,4 milhões de toneladas, sendo em torno de 80% de propriedade privada, em torno de 12,5% de cooperativas e o restante de entidades públicas. Já na Região Sul a capacidade era de 27,9 milhões de toneladas, sendo 44,5% pertencentes a cooperativas, 6,5% de entidades oficiais e os demais 49% de entidades privadas. Entre as UF's, Mato Grosso contava com capacidade estática de 5,8, Goiás 7,5 e Mato Grosso do Sul 4,1 milhões t. Naquele ano, apenas a Safra de Soja do Mato Grosso chegou a 5,4 milhões



t. Se somadas as safras de milho e arroz, chega-se a 7,1 milhões t, uma produção 30% maior do que a capacidade estática. Já nos estados do Sul a Produção desses grãos chegou a 31,6 milhões t, 13% maior do que a safra desses grãos selecionados.

Isso demonstra que a logística sempre desempenhou papel relevante no setor de grãos do Centro-Oeste, uma vez que as regiões de produção se distanciavam cada vez mais das regiões de estocagem e consumo. Em termos de governança da cadeia, a etapa de comercialização começa a se fortalecer nas regiões de fronteira agrícola pela possibilidade de tornar cativa a produção dispersa territorialmente, através tanto das operações compromissadas de crédito com liquidação em espécie, quanto da coordenação da logística, realizada inclusive de maneira a integrar em uma mesma operação logística a vinda de insumos do Centro Sul, onde se localizam as fábricas e fertilizantes e defensivos e o escoamento da produção rumo aos portos.

Por essa série de razões, o grande capital privado, fundamentalmente nacional e regional, desponta com maior protagonismo nas áreas marginais de ocupação mais recente, entre final dos anos 1980 e início dos anos 1990. Castro & Fonseca (1995) concentrou a análise das principais agroindústrias e estruturas de mercados no Centro-Oeste no início dos anos 1990 por meio do ICMS pago. O autor levantou, para o caso do Mato Grosso, que 61% das maiores empresas pagadoras do agronegócio eram de capital nacional, 20% de capital regional, e apenas 11% de cooperativas e 8% de capitais internacionais. A Ceval, até então principal empresa de capital nacional no ramo de esmagamento de soja, liderava o raking das agroindústrias do complexo soja no Estado em 1991, atrás apenas da Sadia, também esmagadora, seguidas então pelas Sementes Maggi (Castro & Fonseca, 1995), refletindo a importância do setor de esmagamento até então, mas revelando o início da ascensão das empresas organizadas como tradings, no caso as Sementes Maggi.

Já no caso de Goiás, cujos investimentos em agro industrialização são anteriores a 1985 e contaram com programas estaduais de incentivo, a presença de empresas de capital estrangeiro representava 21% e as cooperativas 25%, enquanto as de capitais regional e nacional eram de 34,31% e 20%, respectivamente, sendo 85% delas ligadas ao complexo grãos-carne. Verifica-se que estrutura de mercado é mais heterogênea em Goiás. A presença de cooperativas torna a disponibilidade de grãos mais incerta, uma vez que parte delas pode contar com financiamento adequado para diversificar seus investimentos em direção processamento de soja

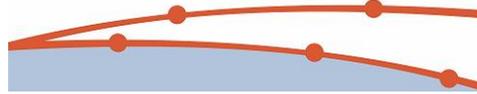


e na integração com frigoríficos (Castro & Fonseca, 1995). Os arranjos regionais se apresentavam mais complexos e o tamanho dos empreendimentos e grau de verticalização apresentava maior variação.

As multinacionais, que direcionavam seus produtos basicamente para os mercados internacionais, não deslocaram suas plantas para as regiões de maior potencial agrícola do cerrado, devido basicamente a uma estratégia conservadora, procurando manter boa parte de suas atividades nas áreas tradicionais. Grandes players nacionais como Ceval e Sadia não aparecerem entre as principais agroindústrias de Goiás em 1991, sendo que a Sadia nem mesmo atuava no Estado, apesar da importância dos frigoríficos naquele momento (45% das principais empresas pagadores de ICMS em Goiás em 1991 eram frigoríficos). Isso se explica pelo fato de que ao mesmo tempo que os arranjos regionais competem entre si com maior intensidade, restringindo seu espaço de atuação, as exigências em termos de alavancagem e coordenação para os capitais que pretendem atuar em larga escala eram maiores no Estado se comparados ao Mato Grosso.

O então Grupo Maggi dá início às suas atividades no Mato Grosso em fins da década de 70, no auge das políticas de integração nacional do Governo militar, as quais, com a abertura da fronteira agrícola em direção ao Norte do Centro-Oeste, abriram oportunidades de aquisição de extensas e mais baratas áreas agricultáveis. Mas é por volta de 1986 que o Grupo visualizou a oportunidade de crescimento direcionando atividades para a Chapada dos Parecis, situada no noroeste do Mato Grosso, que contava com solos extremamente planos e profundos e um regime pluviométrico muito regular, porém praticamente inexplorada, devido à precária infraestrutura de transportes (distante 2500 km do porto de Paranaguá), que a isolava das demais regiões. O interesse do Grupo Maggi pela região dos cerrados foi resultante de três fatores básicos assim enumerados por LAZARRINI & FAVERET (1997):

“aspectos edafo-climáticos favoráveis (topografia plana, regularidade de chuvas, temperatura elevada e profundidade dos solos); b) a busca de terras mais baratas, visando aumentar a rentabilidade da exploração agrícola (lucro sobre ativos) e também a escala de operação, uma vez que, com um mesmo valor patrimonial, tornava-se possível aumentar o número de ha cultivados e ainda por cima auferir, na maioria dos casos, ganhos com a valorização do capital fundiário; c) a busca de explorar economias de escala: estimativas da Universidade de Brasília indicam que o custo de produção por saca de soja reduz-se em cerca de 40-45% quando a escala operacional aumenta de 50 a 1.000 ha.” (LAZARRINI & FAVERET, 1997, p. 7)



A afirmativa dos autores revela uma das facetas que caracterizam a ocupação capitalista das áreas de fronteira do Mato Grosso, a necessidade de operar em larga escala, ou seja, de promover a concentração fundiária no campo, mas não apenas. A Agropecuária Maggi adquiriu forte expressão espacial, pois atuava diretamente no cultivo, tendo produzido na safra 1996/97 cerca de 98,2 mil t de soja sendo 66% oriundas da unidade em Sapezal, 14 mil t de milho "safrinha", 5 mil t de algodão e 1 mil t de arroz. Entretanto, sua influência sobre o desenvolvimento do cultivo da soja na região do Parecis vai muito além desses números. Segundo Lazzarini & Filho (2000), em 1996, a empresa Sementes Maggi, divisão de sementes do grupo, representava a principal empresa do Grupo em termos de faturamento. Contava com uma importante estrutura de entrepostos em polos produtores de grãos, com uma capacidade estática total de armazenagem da ordem de 509 mil toneladas.

Por se tratarem de verdadeiros vazios, do ponto de vista da infraestrutura necessária à agricultura capitalista que passa ser praticada em larga escala nessas regiões, capitais como a Amaggi precisaram diversificar suas atividades a fim de estruturar toda uma gama de serviços de apoio exigidos pela atividade núcleo, inclusive no que se refere a serviços públicos básicos. Tais investimentos impeliram a empresa à busca por internalizar as diversas etapas até a realização, a fim de alcançar escala suficiente para obter a taxa de lucros desejada, mesmo diante dos elevados custos de produção, reflexos do isolamento logístico.

A Sementes Maggi atua também na comercialização de insumos, notadamente fertilizantes e defensivos agrícolas. Tais produtos são normalmente atrelados a operações de financiamento dos produtores, não havendo vendas em nível de varejo. Outra atividade realizada pela empresa, mais como coadjuvante do seu negócio central, é a coordenação do transporte de grãos e insumos agrícolas, utilizando frota de terceiros." (LAZARRINI & FAVERET, 1997, p. 7)

O grupo Maggi, desde o início de suas atividades no Mato Grosso, teve a percepção do quão fundamental seria a construção de unidades de armazenagem, para uso próprio e de terceiros. Diante de um cenário de escassez de oferta desse serviço, da ainda incipiente inexistência de indústrias esmagadoras de soja na região e da imprevisibilidade sobre as condições de deslocamento da safra, passar a ofertar serviços de armazenagem significaria o primeiro passo na abertura de oportunidades para ampliação do cultivo e de vantagens na

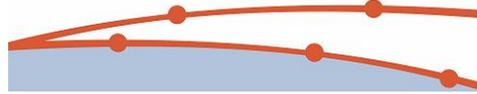


obtenção do grão, indo de encontro a escala desejada pela empresa, permitindo inclusive que esta passasse a atuar como coordenador logístico

A expansão dos ganhos de escala e produtividade desenvolvidos pelo Grupo Maggi abriram a possibilidade da empresa lançar-se no negócio de exportação. Vale citar que naquele momento a Maggi ainda não fazia entregas diretas a outros países, tendo que contar com a intermediação de tradings especializadas, como a Cargill, o Grupo Sumitomo (Japão) e a empresa suíça André. No entanto, essas empresas não dispunham naquele momento da estrutura física e do grau de verticalização necessários para exercer o poder de coordenação na cadeia de soja. Não dispunham dos insumos nem da infraestrutura logística necessária para subordinar a produção. Logo, o que se verifica é que as estratégias adotadas pelo grupo Maggi até aquele momento representaram a formação de um verdadeiro monopólio calcado no controle do território. Ao monopolizar o sistema de armazenagem, obtém vantagem na originação dos grãos, ao coordenar a logística, se apropria de parte da redução dos custos de transporte, ao atuar no financiamento, se apropria da renda financeira. Somam-se a esses fatores os lucros da atividade de produção e comercialização de grãos. Por certo, a capitalização e conjunto de estratégias adotado precocemente pela empresa permitiu que esta movimentasse cerca de 589 mil toneladas de soja em 1996, 10% do total produzido no Estado, com uma taxa interna de lucros acima da taxa média dos concorrentes.

A esse conjunto de estratégias para obtenção de lucros extraordinários, irá se somar a abertura de uma nova opção logística nos anos seguintes, vindo a confirmar o papel preponderante que o controle territorial desempenha na evolução da empresa. Em 1993 O grupo André Maggi criou a Hidrovia do Madeira através da Hermasa Navegação da Amazônia, integralmente controlada pelo Grupo André Maggi, constituída através da associação com a Ciamapar Investimentos e Participações S/A, empresa criada para viabilizar a participação do Governo do Amazonas em empreendimentos privados. Considerando-se o conjunto dos investimentos para a implantação da hidrovia, desde os portos até os comboios, as fontes de recursos utilizadas foram a Sementes Maggi (com 37,2%), o Governo do Amazonas (com 27,8%) e o BNDES (com 23,1%).

A Hermasa, por sua vez, recebeu financiamento do BNDES, sob as seguintes condições do crédito: 18 meses de carência e 144 meses de amortização (prazo total: 13,5 anos), juros de



4% ao ano sobre crédito atualizado pela variação do dólar norte-americano. A participação do crédito atingiu 85% do valor do investimento. A hidrovía passa a funcionar em 1997, quando a companhia passa a exportar pelos portos do Norte, representando uma vantagem absurda em termos de custos logísticos. Com a abertura da saída para o norte a Maggi obtém uma vantagem em termos de custos logísticos de 20% em relação aos seus concorrentes que escoam pelo porto de Santos e Paranaguá. “No cômputo final, a economia de frete e custos portuários deverá ficar em cerca de 22% a menos do que Paranaguá. Além disso, o percurso total demandará 23 dias até Rotterdam, quando hoje leva pelo menos 30 dias por Paranaguá” (LAZARRINI & FAVERET, 1997, p.10), o que ampliará ainda mais seu diferencial em termos de taxas internas de lucro.

Na prática, isso significou a criação de um dos mais importantes corredores logísticos intermodais do país, formado pela BR-163 e pela hidrovía Tapajós-Amazonas a partir de uma demanda privada específica dessa agroindústria e seus parceiros estratégicos. Especialmente, o resultado conjunto de estratégias é um crescimento explosivo na produção de soja na microrregião do Parecis ao longo da década de 1990. Foi a microrregião que mais acrescentou mais área ao cultivo de Soja, nada menos do que 1,6 milhões de hectares, passando de uma participação de 20% para 30% na área total de cultivo do Estado. A Maggi chegaria ao ano de 2003 (dados mais antigos obtidos) como segunda maior exportadora do Mato Grosso. Em 2004, com uma participação de 17,47% no total de exportações estaduais, ficou atrás apenas da Bunge, que liderou o ranking com uma diferença mínima (17,93%), bem à frente das demais empresas que vinha atrás - ADM, com 11,5%. Coimbra-dreyfus (6,42%) e Cargill (4,78%).

A implementação do Plano Real terá um duplo impacto sobre o mercado da soja. Ao mesmo tempo em que a sobrevalorização cambial dificultou as exportações e barateou os preços internos dos alimentos, pressionando a renda agrícola, aumentou a concorrência no mercado interno pela entrada das multinacionais no ramo de esmagamento e produção de alimentos. Frente a esse cenário, em que ao mesmo tempo em que se amplia a dificuldade de concorrer no mercado interno e o câmbio valorizado estreita as margens do exportador, a capacidade de estabelecer uma logística de movimentação de cargas eficiente, interligando as regiões produtoras em expansão aos portos com custos minimamente adequados, converte-se em uma ferramenta competitiva extremamente valiosa.



No momento em que passa a ser desvantajoso processar o grão internamente e a concorrência das multinacionais avança sobre esse setor, ter operações consolidadas e voltadas para movimentação da produção se mostrou fundamental para a sobrevivência das empresas brasileiras. Essa era a realidade da Amaggi. Em 1996 a empresa movimentou 590 mil toneladas de soja, das quais 25% foram exportadas e a capacidade estática de seus armazéns era de 509 mil toneladas. Em 2004 já eram 2,4 milhões de toneladas de soja comercializadas, sendo 57% desse volume exportado (1,37 milhões t), sendo 60% através do Rio Madeira. A capacidade estática de armazenagem atingia a 2,1 milhões de toneladas (Amaggi, 2015)

Na cidade de Sapezal o Grupo Maggi mantém capacidade estática de armazenagem de 283 mil t, contra 69 mil t da Bunge e 105 mil t da Cargill. No município se destaca a capacidade de propriedade do Grupo Bom Futuro, pertencente à outra parte da família Maggi e dirigido pelo primo de Blairo, Eraí Maggi. O Grupo bom futuro tem capacidade de armazenar 410 mil t de grãos, 23% da capacidade total do município. Em Campos de Júlio tem capacidade para 110 mil t, 14% do total, contra 48 mil t da Bunge. Em Campo Novo do Parecis o Grupo concentra 18% do total da capacidade, 330 mil t, conta 80 da ADM, 45 da Bunge e 43 da Cargill. Em Diamantino além da Amaggi apenas a Louis Dreyfus, dentre as grandes tradings, possui armazéns, com capacidade para 35 mil t, contra 68 da primeira. Novamente o Grupo bom futuro se destaca, com 244 mil.

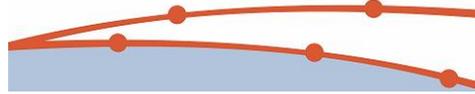
Tamanha estrutura, atuante em um setor onde as margens de lucro são reduzidas e um acirramento da competitividade pode comprometer a rentabilidade de todo o conjunto, certamente inibiu o avanço das multinacionais sobre os espaços onde a Amaggi exercia seu monopólio. Quando decidiram por fazê-lo, ao invés de levar a cabo uma guerra concorrencial, acabaram por optar por uma estratégia de associação, dando indícios de que as multinacionais possivelmente identificaram na Amaggi uma empresa com atividades suficientemente estruturadas para resistir a seu avanço, podendo utilizar de expedientes que certamente resultariam em prejuízos não absorvíveis dentro das estratégias dessas empresas. As empresas Bunge e Amaggi, assinaram em 2003 um contrato pelo qual a Amaggi aluga parte de sua capacidade no porto de Itacoatiara/AM para a Bunge, abrindo a possibilidade para esta transnacional escoar os seus produtos pelo norte do país.



Pelo menos duas outras empresas de capital privado regional, que hoje aparecem entre as líderes do setor de grãos, Caramuru Alimentos e Fiagril também dispuseram de operações logísticas privilegiadas, o que suscitou por parte das multinacionais o interesse em estabelecer parcerias estratégicas. Já em 1986 a Caramuru Alimentos possuía uma planta de esmagamento de soja em Itumbiara-GO, às margens da BR-153 e do rio Paranaíba, com capacidade de esmagamento de 1.000 ton/dia e posicionamento estratégico em relação aos principais mercados consumidores do país. A planta era considerada de grande porte para os padrões da época. Como apurado em Castro & Fonseca (1995) a capacidade de processamento em Goiás em 1992 era de 5.200 ton/dia, divididas em 10 unidades fabris, isso significa que apenas a Caramuru detinha 20% da capacidade total de processamento do estado em uma única planta.

A partir da entrada em vigência da Lei Kandir em 1996, tornou-se mais custosa a venda para o mercado externo dos produtos processados fora do Estado onde a matéria-prima é produzida. Por essa razão, para o setor de esmagamento, dispor de uma planta próxima as regiões produtoras com saída eficiente para os portos se torna uma vantagem competitiva ainda mais determinante. Isso permite a empresa dar continuidade a agregação de valor e, conseqüente, à ampliação da margem de lucros. Poucas empresas, tais como a Caramuru, puderam usufruir dessa alternativa, através da intermodalidade, conjugando baixo custo de matérias-primas (quanto mais distante dos portos, menor é o valor pago pelos grãos devido às deduções referentes ao custo do frete), custos de logísticos adequados (transporte e armazenagem) e operar e em larga escala.

A caramuru, logo de início, veio sendo a principal movimentadora de cargas no Tramo Norte da hidrovía Tietê-Paraná. Naquele momento a agregação de valor à soja dentro do país era ainda relevante, 77,5% das exportações saíram na forma de farelo e óleo no ano de 1996, o que conferiu uma vantagem precoce de custos à empresa Caramuru. Em entrevista realizada com representantes da empresa, além de destacarem a coordenação da logística como o principal diferencial competitivo da empresa. A Caramuru Alimentos utiliza a Hidrovía Tietê-Paraná desde 1996, em Anhembi-SP, e desde 2001, em Pederneiras-SP. Possui 65 armazéns e silos e três industriais em regiões atendidas pela hidrovía: São Simão-GO, Itumbiara-GO (sede do grupo) e Ipameri. Suas mercadorias escoadas pelo sistema Tietê-Paraná, com destaque à soja e ao farelo de soja, se destinam ao mercado externo (Europa e Ásia). Do total das cargas



que saem do terminal trimodal de Pederneiras-SP e chegam até o porto de Santos-SP, 98% seguem via ferrovia e 2% via rodovia.

Além disso, entre os anos de 1980 e 1990, ciente dessa condição e da defasagem temporal entre oferta de matéria primas agrícolas, concentrada nos períodos de colheita, e a demanda por parte da indústria, distribuída ao longo do ano, a empresa investiu pesado em capacidade armazenagem. Ainda hoje a infraestrutura de armazenagem a disposição da empresa se destaca entre as grandes comercializadoras da região, contando com 65 armazéns apenas na região sudeste do Estado de Goiás, com capacidade de armazenamento de 2174 milhões de toneladas (Caramuru, 2015). A Caramuru se destaca pela capacidade instalada de armazenagem em rio Verde, Jataí, Chapadão do céu, Catalão, Montividiu, Mineiros e Ipameri, os maiores municípios produtores do Estado de Goiás, estando sempre entre as duas empresas com maior oferta de capacidade (CONAB, 2015), sendo que nenhuma das multinacionais tem presença relevante no conjunto dessa região.

As multinacionais pouco investiram no setor de armazenamento no Estado, devido a ter suas operações voltadas fundamentalmente para a exportação, utilizando de outros mecanismos para a obtenção dos grãos, tais como a oferta de crédito, via pacote tecnológico e coordenação da logística por meio da utilização de frota de terceiros, dada a disponibilidade crescente do serviço no Estado de Goiás, outro setor fortemente incentivado, o que atraiu grande número de empresas².

De qualquer maneira a falta de estrutura física acabaria em algum momento por gerar ineficiências às operações das multinacionais, dado o volume crescente de grãos à escoar e do congestionamento provocado nos portos de Santos e Paranaguá por conta da estratégia “solta” adotada por essas empresa. Na falta de armazéns e silos, as empresas muitas vezes usavam os caminhões praticamente como silos ambulantes, enviando os grãos da fazenda para seus armazéns nos portos, sem nenhum tipo de agendamento. A capacidade de armazenagem dessas empresas nos portos de Santos e Paranaguá é bastante elevada, pois para ela é mais vantajoso concentrar em um único local todos grãos comprados dispersamente, garantindo a escala para a realização de embarques em navios de grande porte, auferindo ganhos logísticos.

² Sobre os efeitos dos incentivos fiscais no setor de transportes em Goiás ver Macedo e Angelis (2013)



Essa estratégia transfere para o transportador o ônus de possíveis atrasos nas filas para desembarque no porto, situação comum nos períodos de safra, pois a colheita é concentrada no tempo³. Mas a depender do tamanho do atraso e das condições do mercado de fretes, isso pode significar perdas para as próprias empresas. Um dia de atraso desse tipo de navio gera um prejuízo elevado, que dessa vez tem de ser arcado pelo exportador da *commodities*, que como tal, oferece margens de lucros estreitas, altamente vulneráveis a pequenos aumentos dos custos de transação.

A possibilidade de contar como uma via alternativa para atingir o porto contornando esses problemas certamente conferiria ao exportador uma vantagem em termos de custos. Era exatamente essa alternativa que a Caramuru abria com as operações multimodais estruturadas com a hidrovia e a linha férrea da MRS. Somada à oferta de armazéns distribuídos pelos principais municípios produtores de Goiás, configurava-se em favor da Caramuru uma estrutura extremamente favorável do ponto de vista da otimização da movimentação de cargas.

A empresa adentrou o século XXI exercendo a liderança nas exportações estaduais, tendo ascendido a essa condição em um curto espaço de tempo. Com elevada capacidade instalada de armazenagem e processamento de soja, numa das regiões mais produtivas do estado, dotada de integração logística multimodal e localização privilegiada no que se refere ao acesso ao mercado externo, a empresa concentrou 17,39% das exportações estaduais em 2003 e 20,74% em 2004.

Segundo CEPEA (2011), 40% do valor agregado no complexo da soja se encontra nas atividades de transporte, armazenagem e comercialização. De acordo com Ballan (2009), a multimodalidade resultava numa redução de até 50% em seus custos de transportes se comparado aos concorrentes, o que representa de 15% a 20% de redução nos custos finais, uma importante contribuição à margem final de lucros da empresa. Uma vantagem calcada na oportunidade de fazer parte do oligopólio que domina o transporte de cargas pela hidrovia Tietê-Paraná, do qual fazem parte também a Dreyfus e a ADM através da Sartico. A Cargill, por sua vez, mantém contratos com a Torque, mesma empresa que tem parceria e movimenta cargas com a Caramuru. Já a Bunge se viu excluída dessa alternativa, sendo a empresa com maior

³ Sobre os congestionamentos formados nos portos no período de escoamento da safra ver Valente (2013)

capacidade financeira, que mais origina, movimenta e exporta soja em Goiás. Não demoraria para que a Bunge procurasse a Caramuru para o estabelecimento de uma parceria.

Santos (2011) apurou que a Bunge compra dos fazendeiros e entrega para a Caramuru (silo ou armazém). A Caramuru dá a destinação que necessita aos grãos, quer sejam volumes transgênicos ou não transgênicos, geralmente esmagando a soja e o milho nas unidades que possui no sudeste de Goiás. Em contrapartida, a Caramuru, visto que atua em várias regiões do país, devolve o grão tomado da Bunge no Porto de Santos. Entre as motivações para parceria, além da infraestrutura de movimentação de cargas na hidrovia, pensou em favor da Caramuru a sua estrutura de armazéns e silos. Apesar da Bunge ser a maior originadora de grãos em Goiás, exercendo forte influência sobre os produtores de todo o território Sul Goiano, quem possui presença física no território é a Caramuru. Com armazéns e silos estrategicamente distribuídos, a distância média de seus armazéns até os produtores acaba sendo sempre menor do que a dos concorrentes. A Bunge, que compra em praticamente todas as localidades, pode com a parceria, deslocar seus grãos até um dos armazéns da Caramuru, mais próximos, mas continuou repassando ao produtor o custo do transporte do grão até um de seus armazéns, obtendo um diferencial entre o que cobra e o que desembolsa com esse frete, ampliando sua margem de rentabilidade.

A Caramuru, por sua vez, pode separar para si os grãos de melhor qualidade, inclusive os não OGM, uma vez que a Bunge não faz distinção entre grãos OGM e não OGM. Assim a empresa supre sua demanda por matérias primas para suas fábricas de derivados de alto valor agregado, como às de óleos, margarinas e farinhas não-transgênicas. Mesmo as multinacionais tendo maior capacidade financeira e exercendo domínio sobre o destino que os produtores dão aos seus grãos, por conta da vantagem logística construída precocemente pela empresa, esta continua tendo posição privilegiada na obtenção de matérias primas, podendo selecioná-las junto a maior compradora do estado.

Assim, mesmo com as multinacionais tendo maior capacidade financeira e exercendo domínio sobre o destino que os produtores dão aos seus grãos, por conta da vantagem logística construída precocemente pela Caramuru, esta continua tendo posição privilegiada na obtenção de matérias primas, podendo selecioná-las junto a maior compradora do estado.



O desenvolvimento do modelo de negócios da Fiagril seguiu caminho semelhante no que se refere à logística, apesar de se tratar de uma empresa de menor porte e de menor alcance geográfico. Segundo o site institucional, desde 1997 a Fiagril investe no aprimoramento de suas unidades armazenadoras de grãos e no processo de comercialização dos produtos. A estratégia de expansão da estrutura física de capacidade estática de armazenagem, que permitiu um salto de 13.000 toneladas para mais de 700.000 toneladas. Com forte atuação na região do Médio-Norte de Mato Grosso, no eixo da BR-163, a empresa organizou uma infraestrutura logística que garante o escoamento contínuo da produção até os principais portos brasileiros.

A Fiagril desenhou rapidamente um pacote de negócios que fornecia ao produtor a assistência técnica para as escolhas de plantio, vendia os insumos necessários, muitas vezes estruturados numa operação de financiamento, e fechava o ciclo com o armazenamento e comercialização do grão junto as indústrias processadoras e tradings através da BR-163. De forma concomitante, passou a coordenar a logística, arbitrando o melhor momento para casar o frete dos grãos com o dos insumos que chegavam para atender aos produtores. Os ativos adquiridos pelas multinacionais, por sua vez, se concentravam majoritariamente em Rondonópolis e Cuiabá, onde os grãos eram armazenados e processados para o atendimento dos mercados do Centro Sul e dos maiores mercados consumidores locais.

As multinacionais não dispuseram imediatamente de infraestrutura na região do Alto do Teles Pires, cuja participação na produção estadual de soja cresceu de 19% para 25% entre 1990 e 1999. Um acréscimo de 1,4 milhões de toneladas, equivalente a um crescimento de 213%. Por isso as tradings enxergaram na Fiagril um parceiro estratégico para dar início às suas atividades naquele espaço. A empresa passou a intermediar operações de *barter*⁴ entre as multinacionais e os produtores - ficando com parte das taxas incidentes sobre o financiamento, além das taxas de armazenagem.

Segundo dados da conab, ADM, Amaggi, Bunge, Cargill e Fiagril respondem por 40% do 1,9 milhão de toneladas de capacidade estática de armazenagem em Lucas do Rio verde. Fiagril e Amaggi possuem as maiores capacidades, a primeira com 217 e a segunda 215 mil toneladas de capacidade. Já em Nova Mutum, segunda maior produtora de soja do estado, há apenas 90

⁴ As operações de *barter* nada mais são do que operações de financiamento com liquidação em espécie. A empresa entrega os insumos ao produtor em troca da garantia do recebimento do valor equivalente (acrescido de uma taxa de juros) após a colheita.



km de Lucas do Rio Verde, apenas as 4 multinacionais apresentavam capacidade de armazenagem, somando 31% de um total de 1,43 milhão de toneladas. A Bunge lidera com capacidade de 195 mil toneladas. Isso demonstra a influência da Fiagril em Lucas do Rio Verde, e por outro lado, a importância estratégica do município para a empresa.

Ainda em 2003, concentrando seus investimentos no eixo da BR-163, constrói uma Unidade Armazenadora em Sorriso e adquire uma em Sinop. Em 2005 fechou acordo logístico com a Ferronorte para ampliar as exportações através do Porto de Santos e finalmente em 2006 duplica a capacidade de armazenagem total para 349.000 toneladas, consolidando suas operações nos seguimentos de logística e comercialização. Em 2011, consta que a Fiagril avançou suas posições em armazenagem e originação principalmente nas áreas de assentamentos. Segundo relatório administrativo, a empresa Manteve os investimentos nas atividades de originação de grãos com aquisição de novas unidades armazenadoras localizadas em Itanhangá, São Luiz Gonzaga e Mercedes, o que, elevou a capacidade estática de armazenamento para 581.000 toneladas, das quais 551.000 são próprias e apenas 30.000 toneladas locadas de terceiros. (Fiagril, 2012).

Com vista nas exportações, novamente a empresa passa a buscar a diversificação regional, inaugurando sua primeira unidade de recebimento em Tocantins, no município de Silvanópolis, com capacidade estática para 60 mil toneladas. "Tocantins tem uma logística muito melhor que a de Mato Grosso. É cortado pela ferrovia Norte-Sul, com acesso ao porto de Itaqui (MA)". Em comum nessas estratégias está o controle da infraestrutura e logística em regiões carentes de infraestrutura econômica e social, traço marcante da estratégia das três empresas desde o início de suas atividades nas regiões de fronteira.

Traço marcante, válido para as três empresas analisadas é a presença estatal endossando os investimentos logísticos dessas empresas, seja encabeçando os grandes projetos interestaduais de infraestrutura, seja por meio de financiamentos fortemente subsidiados pelo BNDES. É possível fazer uma analogia, afirmando que o padrão desenvolvimentista de intervenção na economia que impulsionou o crescimento brasileiro entre as décadas de 1930 e 1980 continuou a funcionar para esses grupos ao longo dos anos 1990 e 2000, dados os arranjos político-institucionais que foram capazes de costurar.



5. conclusões

Pode-se concluir que no momento da entrada dos concorrentes estrangeiros no mercado brasileiro de processamento e exportação de soja, três elementos se mostraram absolutamente fundamentais para que os capitais nacionais pudessem enfrentar o recrudescimento da concorrência. O Primeiro deles se trata de uma estrutura verticalizada, ou pelo menos a existência de um arranjo de parcerias que permitissem ao comprador do grão fornecer o “pacote tecnológico” do qual o produtor necessitava para poder produzir no campo.

O segundo, o controle ou acesso a uma infraestrutura logística que permitisse atingir os mercados consumidores distantes com custos adequados de transporte e ao mesmo tempo dar segurança ao produtor quanto a aquisição da produção, cuja oferta é concentra e a demanda é dispersa no tempo. Para isso era a fundamental a posse de capacidade de armazenagem, que por isso sua vez, permite-se que se organize a logística de movimentação de forma mais eficiente.

Um terceiro, relacionado a condição de oferta concentrada e a demanda dispersa no tempo, está a necessidade de crédito, aos quais os produtores do Centro-Oeste tiveram menos acesso por vias oficiais, gerando a necessidade de fontes alternativas e abrindo oportunidades para que agentes privados ampliassem ainda mais seu poder sobre os produtores.

Apenas a segunda condição foi demonstrada em detalhes neste trabalho, no entanto, reitera-se que o conjunto de empresas nacionais listadas nesse trabalho dispôs desses três conjuntos de condicionantes e pode utilizá-los em favor de seu crescimento e do desenvolvimento de todo o setor. Não foram as multinacionais que introduziram a produção de soja em larga escala no país ou que viabilizaram sua expansão para as regiões de solos menos férteis e infraestrutura débil. A trajetória das empresas nacionais e suas alianças institucionais demonstram que o que ocorreu foi uma facilitação da tomada da hegemonia do setor por parte das multinacionais a partir da abertura econômica em meados dos anos 1990, conquistada a partir de seu poderio financeiro.

Identificou-se ao longo da pesquisa que as estratégias adotadas pelas multinacionais para ampliar sua presença no Centro-Oeste foram muito mais dependentes da associação com empresas regionais. Diferentemente do que ocorreu nos estados do Sul e Sudeste, a complexidade da questão fundiária, os arranjos em torno da renda da terra (grilagem e financiamento extraoficial) e o controle, inclusive político, da logística, com forte presença do

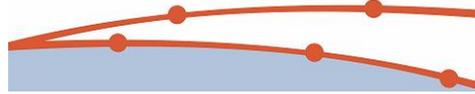


Estado e de entes subnacionais na montagem das estratégias, obrigaram as multinacionais a optar por estabelecer parcerias estratégicas com os capitais nacionais ali atuantes até que fosse possível estabelecer suas próprias estratégias individuais, o que nem sempre se mostrou uma opção, dado que as associações entre essas empresas vem se ampliando ao longo dos últimos 15 anos.

Os arranjos de governança desenvolvidos pelas multinacionais para operar no Brasil contaram com a participação ou mesmo foram idealizados e concretizados inicialmente pelos grupos nacionais, posteriormente superados pela capacidade de alavancagem das filiais do grupo ABCD (ADM, Bunge, Cargill e Dreyfus). A associação com as empresas nacionais e que, apesar de terem sido favoráveis as últimas, teriam sido desnecessárias, dado o grau de avanço tecnológico e organizacional atingido por essa indústria em meados dos anos 90. Finalmente, conclui-se que uma política macroeconômica e agrícola que favorecesse a construção interna de sinergias, bem como um orçamento menos engessado e mais comprometido com os investimentos em infraestrutura, além de uma maior preocupação com a questão ambiental, poderiam ter permitido que o agronegócio brasileiro desse uma contribuição semelhante ao esforço de crescimento e modernização da economia nos anos 2000, sem ter promovido uma devastação tão violenta dos recursos naturais e da pequena e média propriedades rurais e agroindústrias.

REFERÊNCIAS

- AMAGGI. Sobre o Grupo. 2015. Disponível em: <<http://www.grupoandremaggi.com.br>>. Acesso em: jan. de 2019.
- ADM. Sobre o Grupo. 2015. Disponível em <<http://www.adm.com/pt-BR/worldwide/brazil/Paginas/default.aspx>> Acesso em: jan. de 2019.
- BALLAN, A. SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE HIDROVIAS BRASIL HOLANDA, Brasília, 2009. *O transporte de grãos na Hidrovia Tietê-Paraná*. Brasília, 2009.
- BUNGE. Perfil. 2015 < <http://www.bunge.com.br/Bunge/Perfil.aspx>> Acesso em: jan. de 2019.
- CARAMURU. Nossos Produtos. 2015. Disponível em: <<http://www.caramuru.com/>>. Acesso em: dez. 2018.
- CARGIL. Sobre o Grupo. 2015. Disponível em: <<http://www.cargill.com.br/>> Acesso em: jan. de 2019.



CASTRO, A. C.; FONSECA, M. G. A Dinâmica Agroindustrial do Centro-Oeste. 1. ed. Brasília: IPEA, 1995. v. 1. 220p. COSTA, R.C. e TOSTA, E.J. *Armazenagem: diagnóstico e perspectivas*. Revista de Política Agrícola, Brasília, ano 4, n.3, p. 18-27, jul/ago/set, 1995.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. *Desenvolvimento Metodológico a cálculo do PIB das cadeias produtivas algodão, cana-de-açúcar, soja, pecuária de corte e leite no Brasil*. Piracicaba, 2011

CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento. *Série Histórica de Produção: safras de 1976/77 a 2014/15*. 2019. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br>>.

FAOSTAT – División de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. *Estadísticas generales*. Disponível em: < <http://faostat.fao.org/>> Acesso em: abr. 2018.

FIAGRIL, Demonstrações Financeiras. DOEMT - Diário Oficial do Estado do Mato Grosso 18/05/2012, p. 58-67, maio, 2012.

IBGE – Instituto Brasileiro de Economia e Estatística. *Banco de dados agregados*. 2015. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>> Acesso em: dez. 2018.

JUNIOR, N. F. F. *A Hidrovia Tietê-Paraná e a intermodalidade no Estado de São Paulo*. 2008. 290 f. Dissertação (Mestrado em Geografia) Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Presidente Prudente, 2008.

KAGEYAMA, A. et al. *O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais*. In: Delgado, G. C.; Gasques, J. G.; Villa Verde, C. M. (Orgs.). *Agricultura e Políticas Públicas*. Brasília, Ipea, 1990 (Série Ipea, 127).

LAZZARINI, S. G e FAVARET, PAULO F. *Grupo André Maggi: Financiando um novo corredor de exportação*. 1997

MAIA, G B. S. Panorama da armazenagem de produtos agrícolas no Brasil. *Revista do BNDES*, n. 40, Rio de Janeiro, dez. 2013. OLIVEIRA, A.U. *A Amazônia norte-mato-grossense: grilagem, corrupção e violência*. Tese de Livre Docência -FFLCH/USP, São Paulo, 1997

MACEDO, F. C. *Inserção Externa e Território: impactos do comércio exterior na dinâmica regional e urbana no Brasil (1989-2008)*. Tese (Livre-Docência). 2010. Tese (Livre Docência) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

MACEDO, F. C; ANGELIS, A. Guerra fiscal dos portos e desenvolvimento regional no Brasil. *Redes* (Santa Cruz do Sul. Online), v. 18, p. 185-212, 2013.

MULLER, G. *O complexo agroindustrial brasileiro*. São Paulo: EAESP/FGV, 1981.

PASTRE, R. *Reprimarização do Desenvolvimento: O papel das principais agroindústrias brasileiras de soja no Centro-Oeste (1994-2004)*. 2016. 164 f. Dissertação (Mestrado) –Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2016

SANTOS, A. B. *Alianças estratégicas horizontais em logística de distribuição: análise de uma rede do agronegócio da soja*. 2011. 115 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Faculdade Alvares de Faria, Goiânia, 2011.



SECEX – Secretaria de Comércio Exterior. Indicadores e Estatísticas de Comércio Exterior. 2018. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/secex/>>.

STEINDL, J. (1952) *Maturidade e estagnação no capitalismo americano*. São Paulo, Abril Cultural, 1983.

VALENTE, M. *Infraestrutura, transportes e mobilidade territorial* / José Augusto Valente (org.). – São Paulo : Editora Fundação Perseu Abramo, 2013.

WESZ JUNIOR, V. J. *O mercado da soja e as relações de troca entre produtores rurais e empresas no Sudeste de Mato Grosso (Brasil)*. 2014. 220 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições São Paulo*. Tese de Livre-Docência. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo/SP, 1995.