

# O CIRCUITO ESPACIAL PRODUTIVO DO LEITE: NOTA SOBRE A ATUAÇÃO DA PARMALAT/LBR NO BRASIL

*THE PRODUCTIVE SPATIAL CIRCUIT OF MILK:  
CONSIDERATIONS ABOUT THE ROLE OF  
PARMALAT/LBR IN BRAZIL*

*CIRCUITO DE PRODUCCIÓN DE LECHE ESPACIO: UNA NOTA  
SOBRE EL DESEMPEÑO DE PARMALAT / LBR EN BRASIL*

**Jadna Tessia**

Universidade Federal de São João Del-Rei – UFSJ  
PIBIC  
Geografia

**Marcio Toledo**

Professor Adjunto  
Universidade Federal de São João Del-Rei – UFSJ  
Geografia  
mtoledo@ufs.edu.br

## Resumo

O presente artigo busca caracterizar a empresa Parmalat/LBR e entender sua atuação no circuito espacial produtivo do leite no Brasil, além de analisar como a nova ordem mundial do capitalismo impõe mudanças aos sistemas produtivos, bem como mudanças no sistema de circulação e de distribuição, promovendo, complementarmente, transformações nos lugares onde as empresas se instalam. O primeiro passo deste estudo foi o levantamento bibliográfico, com objetivo de orientar nosso estudo para o entendimento conceitual e teórico das estratégias atuais de política territorial das empresas. Em seguida, foi feito o levantamento e a análise de dados relacionados à empresa Parmalat/LBR. Tais levantamentos são ponto de partida para o entendimento das formas atuais de organização e gestão de uma empresa multilocalizada e das respectivas “adaptações” pelas quais o território por ela usado tem que passar para atender às exigências da empresa mencionada. Pudemos constatar que o estado de Minas Gerais é o maior produtor de leite do Brasil e, apesar disso, a Parmalat/LBR exerce maior influência nos estados da região Sul do Brasil. Esta empresa organiza o processo produtivo do leite nas áreas em que atua. O trabalho começa na fazenda e acompanha todo o circuito de produção,

que vai da captação da matéria-prima à industrialização e à distribuição dos produtos. Nossos resultados preliminares nos revelam que a Parmalat/LBR é capaz de controlar o processo produtivo à distância e exerce papel fundamental na organização e reorganização do espaço regional.

**Palavras-chave:** Parmalat, Leite, Circuito espacial produtivo.

**Abstract:**

This article intends to characterize the company Parmalat/LBR and to comprehend its acting in the productive spatial circuit of milk in Brazil, and also to analyse how the new world order of capitalism imposes changes to the productive systems, as well as it imposes changes in the systems of circulation and of distribution, installing, complementarily, transformations in the places where the companies were installed. The first step of this research was the bibliographical survey, which purposes to guide our study, giving conceptual and theoretical understanding of the current strategies of territorial politics of the firms. The second was the survey and the analysis of data, related to Parmalat/LBR Company. These surveys are the starting point for understanding the current ways of organization and management of a multilocalized firm and its adaptations of the territory which is used, aiming to meet the demands of the mentioned firm. We observed that the state of Minas Gerais produces the biggest part of milk in Brazil and, despite of that, Parmalat/LBR has more influences in the states of the Brazilian southern region. This firm organizes the productive processes of milk in areas where it operates. The work starts in a farm and follows all the circuit of production, which starts with the catchment of the raw materials until the industrialization and the distribution of products. Our preliminary results reveal that Parmalat/LBR controls the productive process by distance and it has a fundamental role in the organization and reorganization of the regional space.

**Key-words:** Parmalat, milk, productive spatial circuit.

**Resumen**

Este artículo tiene como objetivo caracterizar la empresa Parmalat / LBR y comprender su papel en el circuito de espacio de producción de leche en Brasil, además de analizar cómo el nuevo orden mundial del capitalismo impone cambios en los sistemas de producción, así como los cambios en el sistema de circulación y distribución, promoviendo, además, los cambios en los lugares donde se asientan las empresas. El primer paso de este estudio fue la literatura, con el objetivo de nuestro guía de estudio para la comprensión conceptual y teórica de las estrategias actuales de la política territorial de las empresas. Luego, hicimos un estudio y

análisis de los datos relacionados con la empresa Parmalat / LBR. Estas encuestas son un punto de partida para la comprensión de las formas actuales de organización y gestión de una empresa y su multilocalización “ajustes” en la que el territorio ha utilizado para ir al encuentro de las necesidades de la empresa mencionada. Hemos observado que el estado de Minas Gerais es el mayor productor de leche en Brasil, y, sin embargo, Parmalat / LBR tiene una mayor influencia en los estados del sur de Brasil. Esta empresa organiza el proceso de producción de leche en las zonas donde opera. Comienzan las obras de la granja y sigue el circuito de producción, que capturará la materia prima para la fabricación y distribución de productos. Nuestros resultados preliminares revelan que Parmalat / LBR es capaz de controlar el proceso de producción y la distancia juega un papel fundamental en la organización y reorganización del espacio regional.

**Palabras clave:** Parmalat, leche, Circuito espacial productivo.

## Introdução

O objetivo deste artigo é compreender como a empresa multilocalizada Parmalat/LBR atua no circuito espacial produtivo do leite no Brasil. Esta empresa, em cooperação com outras empresas atuantes na compra e comercialização do leite, conforma um espaço corporativo de acordo com seus interesses e demandas.

Após a Segunda Guerra mundial, os países ocidentais adotaram um modo de desenvolvimento que propiciou um ambiente econômico favorável à industrialização e ao ‘progresso’ social, encontrando seu eixo no arranjo entre um novo paradigma técnico-industrial (produção em escala), um novo regime de acumulação (intensiva) e nas instituições e políticas econômicas do Estado Bem Estar Keynesiano (KAHIL, 1997).

Na Europa, este modo de desenvolvimento se manteve até as décadas de 1950 e 1960. No Brasil, tal Estado de Bem Estar Social não se deu efetivamente, mas em contrapartida, a produção em escala e a acumulação intensiva foram praticadas até a década de 1970. Este período é marcado pela transnacionalização de grandes empresas.

A partir da década de 1980, com apoio estatal, ocorre uma ampliação nos sistemas técnicos de transportes e telecomunicações no Brasil, que trazem consigo possibilidades de controle à distância. De um lado, postos de recepção, processamento e de distribuição permanecem instalados próximos às fontes produtoras de matéria-prima e grandes centros consumidores, de outro, as unidades de produção podem, então, situar-se em locais mais distantes, levando assim a fragmentação do processo produtivo (TOLEDO; KAHIL, 2004, p.6).

A economia globalizada reclama condições territoriais indispensáveis para sua realização. Os lugares selecionados para sua efetivação podem ser de uso agrícola, industrial ou de serviços, e caracterizam-se pela sua inserção em uma rede produtiva global, pelas relações distantes e, frequentemente, estrangeiras que criam e também pela sua lógica extravertida.

Cada empresa, cada atividade necessita de pontos e áreas que constituem a base territorial de sua existência, como dados da produção e da circulação e do consumo: a respectiva divisão do trabalho terá essa manifestação geográfica. Visto assim, o território aparecerá como uma espécie de rendilhado formado pelas respectivas topologias (SANTOS & SILVEIRA, 2001, p. 290).

Esses pontos ultrapassam o âmbito da própria firma para se projetar sobre as empresas fornecedoras, compradoras e distribuidoras. Para cada uma delas, a área de seu interesse imediato é formada pelo conjunto dos pontos essenciais ao exercício de sua atividade.

Com a globalização e as exigências feitas pelo mercado global, algumas áreas do país acabam por consagrar atividades mais competitivas, ligadas ou não à exportação, seja na agropecuária, na indústria ou ainda nas atividades de suporte.

De acordo com Corrêa (1997), as corporações com múltiplas localizações desempenham atualmente o papel mais importante na reorganização do espaço, “atuando em amplos e diferenciados territórios por ela controlados, deste modo garantindo eficientemente a acumulação capitalista e as condições de reprodução da sua produção”.

De acordo com Frederico e Castillo, (2002):

os Circuitos Espaciais Produtivos pressupõe a circulação de matéria (fluxos materiais) no encadeamento das instancias geograficamente separadas da produção, distribuição, troca e consumo, de um determinado produto num movimento permanente; os Círculos de Cooperação no espaço, por sua vez, tratam da comunicação consubstanciada na transferência de capitais, ordens e informação (fluxos imateriais), garantindo os níveis de organização necessários para articular lugares e agentes dispersos geograficamente, isto é, unificando, através de comandos centralizados, as diversas etapas, espacialmente segmentadas da produção.

A atividade agropecuária moderna, sob o comando técnico-científico de grandes empresas, põe à disposição das diferentes atividades produtivas, as condições encontradas em cada lugar, para desta maneira, otimizar seus lucros.

Para Santos & Silveira (2001, p.105) “[...] Cada ponto do território modernizado é chamado a oferecer aptidões específicas a produção. É uma nova divisão territorial, fundada na ocupação das áreas até então periféricas e na remodelação

de regiões já ocupadas”.

Segundo Campos (1997, p.40-41),

Do setor agroindustrial, o segmento laticínios é o que concentra o maior número de empresas de grande porte e maior participação de capital estrangeiro. Em consequência, a concorrência existente no setor passa a exigir das empresas regionais investimentos maciços em atualização tecnológica, além de sistemas gerenciais e comerciais organizados. [...] Está havendo um intenso processo de concentração, com as pequenas empresas sendo absorvidas pelas maiores, e seus estabelecimentos transformados em postos de recepção ou usinas de pré-beneficiamento, onde o leite é resfriado. [...] A maior parte das empresas privadas é composta de pequenas unidades fabris, de caráter artesanal, mas há uma forte concentração da coleta do leite e, em consequência, da sua industrialização. [...] Muitas vezes as multinacionais compram, além das unidades fabris, também as marcas, além de manterem os nomes das empresas, o que dificulta o mapeamento do setor.

Na década de 90, o acirramento da concorrência acarretou uma diminuição das margens de lucro em muitos mercados obrigando as empresas a reestruturarem-se para se adaptar ao novo ambiente. Surgiram, então, estratégias de crescimento baseadas na diversificação das atividades das firmas (BNDES 1999). Para que tal diversificação pudesse ocorrer, as empresas maiores (na maioria das vezes multinacionais) começaram a adquirir e a incorporar empresas menores, atuantes em setores variados de produção. Trata-se da chamada Fusão & Aquisição (F&A).

Para Rodrigues (1999, p.6),

As transações de F&A são importante canal de reestruturação e/ou crescimento das grandes corporações. Os grupos econômicos ora se desfazem de ativos não rentáveis, ora adquirem empresas com vistas à diversificação, sobreposição da concorrência ou verticalização, assim como motivações fundamentalmente tecnológicas. Embora dependam das estratégias das corporações, as F&A são, em boa medida, conduzidas por dinâmicas setoriais específicas que levam à concentração de capital e/ou a novos arranjos empresariais. Ou seja, obedecem a lógicas ditadas pelas respectivas estruturas de mercado e suas tendências tecnológicas. Nas transações internacionais devem ser consideradas também as estratégias de integração em redes globais de comércio, a localização de plantas em determinados blocos comerciais, assim como o aproveitamento de dinâmicas distintas de crescimento e rentabilidade.

Neste artigo, apresentamos um breve estudo sobre a atuação da empresa multilocalizada Parmalat no circuito espacial produtivo do leite no Brasil, com o intuito de compreendermos como a nova ordem mundial do capitalismo impõe mudanças aos sistemas produtivos, de circulação e distribuição, ocasionando, complementarmente, transformações nos lugares onde as empresas se instalam. As exigências

fitossanitárias da empresa, por exemplo, impõem transformações profundas na forma de produzir, exigindo o adensamento técnico do meio geográfico com a instalação de tanques para refrigeração e acondicionamento do leite, entre outras coisas. Para melhor entendimento das formas atuais de organização e gestão de uma empresa multilocalizada e as respectivas “adaptações” pelas quais o território por ela usado tem de passar para atender às suas exigências, este artigo contou com um levantamento de dados e leituras relativos à empresa Parmalat/LBR e também relativos ao conceito das estratégias atuais de política territorial das empresas multilocalizadas.

## O circuito espacial produtivo do leite no Brasil

Atualmente no Brasil a produção leiteira se encontra concentrada nas regiões sudeste e sul respectivamente. Juntas essas regiões correspondem a aproximadamente 70% da produção total de leite do país.

**Tabela 1:**

**Produção de leite no período de 01.01 a 31.12,  
segundo as Regiões - 2010**

Regiões	Produção de leite no período de 01.01 a 31.12				
	Vacas ordenhadas (cabeças)	Quantidade (1 000 litros)	Valor (1 000 R\$)	Produtividade (litros/vaca/ano)	Vacas ordenhadas / efetivo de bovinos (1) (%)
Brasil	22 924 914	30 715 460	21 210 252	1 340	10,9
Norte	2 582 959	1 737 406	1 195 490	673	6,1
Nordeste	4 926 568	3 997 890	3 080 238	811	17,1
Sudeste	7 744 339	10 919 686	7 838 041	1 410	20,2
Sul	4 025 083	9 610 739	6 212 545	2 388	14,4
Centro-Oeste	3 645 965	4 449 738	2 883 937	1 220	5,0
Brasil	22 924 914	30 715 460	21 210 252	1 340	10,9

Fonte: Censo 2010, IBGE.

Ao analisarmos separadamente os estados brasileiros, observamos que o estado de Minas Gerais foi o maior produtor de leite do Brasil no ano de 2010, seguido pelos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Goiás respectivamente. A produção leiteira de Minas Gerais corresponde a aproximadamente 77% da produção total da região sudeste e cerca de 27% da produção total do país (Tabela 2).

**Produção de leite no período de 01.01 a 31.12 e participações relativa e acumulada no total da produção, segundo as Unidades da Federação e os 20 municípios com as maiores produções, em ordem decrescente - 2010**

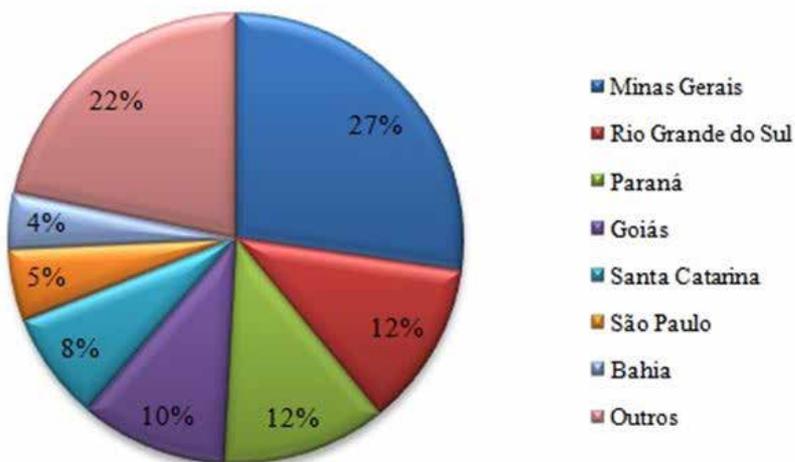
Unidades da Federação e os 20 municípios com as maiores produções, em ordem decrescente	Quantidade de leite produzida no período de 01.01 a 31.12 (1 000 litros)	Participações no total da produção (%)
<b>Brasil</b>	<b>30 715 460</b>	<b>100,0</b>
Minas Gerais	8 388 039	27,3
Rio Grande do Sul	3 633 834	11,8
Paraná	3 595 775	11,7
Goiás	3 193 731	10,4
Santa Catarina	2 391 130	7,8
São Paulo	1 605 657	5,2
Bahia	1 238 547	4,0
Pernambuco	877 420	2,9
Rondônia	802 969	2,6
Mato Grosso	708 491	2,3
Pará	563 777	1,8
Mato Grosso do Sul	511 270	1,7
Rio de Janeiro	498 796	1,6
Ceará	444 144	1,4
Espírito Santo	437 205	1,4
Maranhão	375 898	1,2
Sergipe	296 650	1,0
Tocantins	269 491	0,9
Alagoas	231 367	0,8
Rio Grande do Norte	229 492	0,7
Paraíba	217 018	0,7
Piauí	87 354	0,3
Amazonas	47 203	0,2
Acre	41 059	0,1
Distrito Federal	36 256	0,1
Amapá	6 952	0,0
Roraima	5 954	0,0

Fonte: IBGE, Censo 2010.

O Gráfico 1 representa de forma mais sucinta os dados apresentados na tabela acima, demonstrando de forma mais objetiva a grande relevância do estado de Minas Gerais na produção leiteira do Brasil. Chamamos de “outros” os estados de Pernambuco, Rondônia, Mato Grosso, Pará, Mato Grosso do Sul, Rio de Janeiro, Ceará, Espírito Santo, Maranhão, Sergipe, Tocantins, Alagoas, Rio Grande do Norte, Paraíba, Piauí, Amazonas, Acre, Distrito Federal, Amapá e Roraima. Observe-se que todos estes Estados, juntos, não produzem a quantidade de leite que o estado de Minas Gerais produz sozinho.

Gráfico 1:

### Produção de leite no Brasil por Unidade de Federação em 2010



Fonte: Adaptado IBGE, Censo 2010.

Os padrões de coleta de leite cru no Brasil são estabelecidos pela Instrução Normativa nº 51 (IN-51/2002), que entrou em vigor em 18 de setembro de 2002, e tem como finalidade equiparar os padrões físico-químicos e microbiológicos do leite brasileiro aos internacionais. A Instrução Normativa nº 51 prevê que a coleta do leite cru deve ser feita a granel com refrigeração, ou seja, o processo de granelização,

consiste em recolher o produto em caminhões com tanques isotérmicos construídos internamente de aço inoxidável, através de mangote flexível e bomba sanitária, acionada pela energia elétrica da propriedade rural, pelo sistema de transmissão ou caixa de câmbio do próprio caminhão, diretamente do tanque de refrigeração por expansão direta ou dos latões contidos nos refrigeradores de imersão.[...] Admite-se o uso coletivo de tanques de refrigeração a granel (“tanques comunitários”), por produtores de leite, desde que baseados no princípio de operação por expansão direta. A localização do equipamento deve ser estratégica, facilitando a entrega do leite de cada ordenha no local onde o mesmo estiver instalado (Instrução Normativa no 51,p.8-9).

A seleção dos produtores pelas empresas de lácteos também segue os padrões estabelecidos pela Instrução Normativa nº 51. Os produtores devem seguir estritamente estes padrões de qualidade e estas formas de armazenagem e coleta. Em 1 de Janeiro de 2012 entrou em vigor a Instrução Normativa nº 62, que altera algumas das exigências da instrução Normativa nº 51, no que se refere às granjas de produção. Os produtores que não se adéquam a essas normas são obrigados a deixar a produção leiteira de lado por não conseguirem compradores para seu produto.

## A PARMALAT/LBR: Breve histórico

A empresa Parmalat foi fundada em 1961 por Calisto Tanzi, chamando-se inicialmente “Tanzi Calisto e Figli – Salami e Conserve”. O nome Parmalat surge mais tarde em 1963, significando leite de Parma (cidade italiana onde o leite era produzido). Neste período, o leite era envasado e distribuído fresco, o que limitava sua circulação às cidades próximas a Parma.

A Parmalat iniciou seus negócios no Brasil na década de 1970. Neste período era comum às empresas multinacionais instalarem subsidiárias em países subdesenvolvidos que ofereciam melhores condições para a reprodução de seu capital. Ao instalar-se no Brasil em 1974, a Parmalat inicialmente associou-se a empresa Mococa (no município de Mococa, SP) e mais tarde inaugurou sua primeira empresa em Itamonte, MG.

Entre 1990 e 1995, teve início o processo de expansão orgânica da Parmalat no Brasil, com a compra de empresas, ativos e incorporação de marcas de produto. A empresa estende suas operações para diversos Estados, como por exemplo, Bahia, Rio de Janeiro, Goiás, Rio Grande do Sul, Rondônia e Ceará. Passa a atuar no segmento de leite “in natura”, sucos de frutas e, ainda, no de biscoitos e massas, com a aquisição das marcas Britânia e Duchen, da General Biscuits. Em 1997, a empresa lança a bebida isotônica Santal Active, Café com Leite pronto para beber, doce de leite e mais de 20 itens do segmento de iogurtes e sobremesas. Também neste ano começa o processo de reorganização societária do Grupo Parmalat no Brasil, que resultou na criação da Parmalat Brasil S.A. Indústria de Alimentos (AMUI, 2002).

Entre 1998 e 1999, a Parmalat adquire a Etti Produtos Alimentícios, tradicional indústria do setor de atomatados e a Neugebauer, empresa gaúcha de Chocolates e em 2000 a Glória e Avaré, inserindo-se no mercado do leite em pó, além de aumentar seu capital social na Batavia S.A., passando a acionista majoritária com 51% do capital total.

Em junho de 2010, a LeitBom adquiriu a marca Parmalat no Brasil e, no final deste mesmo ano, a união das empresas Leitbom e Bom Gosto deu origem a Lácteos Brasil S. A. (LBR).

A LBR passa a ser a maior companhia privada de produtos lácteos do Brasil. É composta pelas marcas: Parmalat, Leitbom, Bom Gosto, Poços de caldas, Boa nata, Líder, Cedrense, DaMatta, Ibituruna, São Gabriel, Lady, Corlac, Coroada, Gloria e Sarita.

Apesar do maior polo de produção do país estar localizado na região sudeste, no estado de Minas Gerais, a empresa LBR possui a maior parte de seus postos de captação na região Sul, nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Santa Catarina, respectivamente.

Figura 1:  
Postos de captação, unidades produtivas e escritórios da LBR



Fonte: Site LBR

A empresa, para exercer o controle e organização do processo produtivo do leite nas áreas em que atua, acompanha todo ciclo de produção, que vai da captação da matéria-prima à industrialização e distribuição dos produtos. A empresa realiza uma série de testes, observações e análises físico-químicas e microbiológicas para assegurar a qualidade do produto, bem como promove treinamentos para sua equipe. A Parmalat/LBR, por meio de sua equipe técnica, também oferece a todos os produtores de leite informações e acesso às últimas tecnologias disponíveis no mercado.

Na fazenda, a adoção de sistema de coleta a granel, permite melhor conservação do leite. Das fazendas pertencentes à empresa, o leite flui para pequenos e médios centros urbanos para usinas de pasteurização, também controladas pela empresa.

Nas fábricas, o treinamento das equipes, a adoção de modernas práticas de controle de qualidade e os laboratórios (existentes em todas as suas fábricas e postos de captação de leite), asseguram o controle em todas as etapas do processo de fabricação. Da

recepção da matéria-prima à industrialização, da armazenagem à distribuição, todas as etapas são permanentemente acompanhadas, garantindo um padrão de qualidade da Parmalat/LBR. Todo o sistema produtivo é realizado em circuito fechado, sem contato manual e totalmente asséptico.

Na distribuição, o sistema de controle adotado pela Parmalat/LBR permite localizar os produtos, mesmo após sua distribuição no mercado. Com isso, é possível identificar eventuais problemas e assegurar ao consumidor final a qualidade do produto. A Estrutura de distribuição dos produtos da Parmalat se dá em centros de distribuição próprios, localizados nas principais regiões e mercados consumidores do País. Além de manterem uma estrutura terceirizada, que atende a milhares de pontos de venda no Brasil.

O leite ainda é a principal matéria prima utilizada pela Parmalat/LBR, mas os demais produtos utilizados como cacau, café e outros, seguem caminhos semelhantes.

### Considerações finais

Nossas pesquisas nos revelam que a empresa Parmalat/LBR é capaz de controlar o processo produtivo à distância e exerce papel fundamental na organização e reorganização do espaço. Dispondo de importantes recursos humanos, tecnológicos e econômicos, o grupo LBR do qual a Parmalat hoje faz parte, tem se mostrado capaz, nesta primeira década do século XXI, de organizar formas distintas de produção econômica, instalando-se em lugares diversos. Os sistemas de informação dos quais dispõe permitem a gestão em tempo real de cada operação nas diferentes unidades fabris. A informatização, modo predominante de organização do trabalho atualmente, garante circulação física de mercadorias e a regulação dos circuitos produtivos e dos estoques. A organização das 'coisas' passa a ser um dado fundamental, por isso então, na luta entre lugares, o importante hoje é a adoção e criação de objetos técnicos e ações eficazes capazes de tornar o lugar suscetível a participar da nova ordem capitalista mundial.

As inovações dos sistemas de informação, principalmente de computadores, vão permitir a esta exercer um controle remoto das suas unidades de produção, mantendo o centro de gestão na metrópole paulista (ver Figura 1). Assim, a Parmalat/LBR é capaz de redefinir o território a partir de estratégias de ações e reorganização dos sistemas técnico-produtivos, segundo a nova ordem mundial do capitalismo.

Ao selecionar os fornecedores de leite segundo critérios de inclusão/exclusão, de acordo com os sistemas técnicos implantados nas Unidades Produtivas de captação de leite, a empresa acaba por reorganizar o território, induzindo ao adensamento técnico de alguns lugares, enquanto deixa outros a própria sorte.

Através da adoção dessas estratégias de modernização, multilocalização,

aquisição, diversificação da produção, a Parmalat/LBR expande seu território, estimula e utiliza os sistemas técnicos-científicos-informacionais do meio geográfico brasileiro, possibilitando que lugares por ela selecionados participem do processo de modernização atual, lugares mesmo onde o processo de globalização se territorializa.

## Referências

AMUI, A. M., **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos na equipe de vendedores da Parmalat Brasil S.A.**; 2002, 132p. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)- Fundação Getúlio Vargas. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3968>; Acessado em 25 de junho de 2012.

BNDES; **Agroindústria**; Informe Setorial nº 15, 1999. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/gs1\\_15.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/gs1_15.pdf); Acessado em: 04 março 2013.

CAMPOS, V. M. C.; **Uso e necessidade de informação tecnológica: um diagnóstico do setor de laticínios do estado de Minas Gerais**; Perspect. cienc. inf., Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 37 - 63, jan./jun.1997.

CORRÊA R. L., **Trajетórias Geográficas**, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.

FREDERICO, S., CASTILLO R.; **Circuito Espacial Produtivo do Café e Competitividade Territorial no Brasil**. Ciência Geográfica. Bauru –X –Vol. X. Setembro/Dezembro de 2004. p.236-241.

GIORDANO, S. R., **Competitividade Regional e Globalização**, São Paulo, Tese de Doutorado, Departamento de Geografia, FFLCH, Universidade de São Paulo, 1999.

KAHIL, S. P. **Unidade e diversidade no mundo contemporâneo**. Holambra: A existência do mundo no lugar. Tese (doutorado), FFLCH, USP, 1997.

IBGE, Censo 2010; Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br); acessado em: 25 de junho de 2012

LACTEOS BRASIL S. A., **História da Lácteos Brasil S. A.**; Disponível em: <http://www.lbr-lacteosbrasil.com.br>; Acessado em: 12 de junho de 2012.

MINISTERIO DO DESENVOLVIMENTO AGRARIO. **Instrução normativa no51**;

Disponível em: [portal.mda.gov.br/o/776834](http://portal.mda.gov.br/o/776834); Acessado em 25 de junho de 2012.

RODRIGUES, R. I.; **TEXTO PARA DISCUSSÃO No 622: Empresas Estrangeiras e Fusões e Aquisições: Os Casos dos Ramos de Autopeças e de Alimentação/ Bebidas em Meados dos Anos 90**; Brasília; IPEA; 1999; 41 p.; Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/pub/td/1999/td\\_0622.pdf](https://www.ipea.gov.br/pub/td/1999/td_0622.pdf); Acessado em: 03 março 2013.

SANTOS, M., SILVEIRA, M. L. **O Brasil: Território e Sociedade no início do século XXI**, Rio de Janeiro: Record, 2001.

TOLEDO, Márcio; KAHIL, Samira. **A constituição de Novas regiões por empresas multilocalizadas: o caso da Nestlé de Araras/ SP**-. Revista Geosul, Florianópolis, v. 19, n. 38, p 59-76, jul./dez. 2004.

**Trabalho Enviado em 11/04/2013**  
**Trabalho Aceito em 08/09/2013**