



Grupo eumed.net / Universidad de Málaga y  
Red Académica Iberoamericana Local-Global  
Indexada en IN-Recs (95 de 136), en LATINDEX (33 DE 36), reconocida por el DICE, incorporada a la  
base de datos bibliográfica ISOC, en RePec, resumida en DIALNET y encuadrada en el Grupo C de la  
Clasificación Integrada de Revistas Científicas de España.

Vol 10. N° 30  
Octubre 2017  
[www.eumed.net/rev/delos/30](http://www.eumed.net/rev/delos/30)

## **ESTRATÉGIAS TERRITORIAIS DA ADM DO BRASIL NO MATO GROSSO DO SUL**

**Thiago da Silva Melo<sup>1</sup>**

Professor Substituto no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de  
Mato Grosso do Sul (IFMS) e na Rede Municipal de Ensino de Campo Grande-MS.  
[thiago\\_dasilvamelo@yahoo.com.br](mailto:thiago_dasilvamelo@yahoo.com.br)

### **CONTEÚDO**

Resumo .....	2
Abstract .....	2
Resumen .....	2
1 Introdução .....	3
2 Caracterização e estratégias da ADM do Brasil em Mato Grosso do Sul .....	6
3 Considerações finais .....	11
4 Referências bibliográficas .....	11

---

<sup>1</sup> Mestrando em Geografia na Universidade Estadual de Londrina-PR. Possui graduação em Geografia pela Universidade Federal da Grande Dourados-MS e especialização em Ensino de Geografia pela Universidade Cândido Mendes-RJ. Integrante do grupo de pesquisa Estudos Agrários da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, do Observatório da Questão Agrária no Paraná e do Laboratório de Análises Territoriais Campo-Cidade (LATEC) da Universidade Estadual de Londrina.

## **RESUMO**

As exportações de soja, realizadas sobre as decisões hegemônicas das principais empresas globais do setor agroindustrial, formam uma territorialidade econômica no estado de Mato Grosso do Sul. Este artigo tem como finalidade levantar dados sobre a exportação de uma dessas empresas: a ADM do Brasil, bem como mapear onde está posicionada, investigando a relação entre sua localização e o sistema de engenharia utilizado para escoar a produção, empregando os conceitos de Competitividade, Logística, Rede e Territorialidade. Para tanto, a metodologia empregada consistiu na leitura de livros e artigos publicados sobre a temática e levantamento de dados junto ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

**Palavras-chave:** ADM do Brasil. Territorialidade. Infraestrutura. Empresas globais. Estratégia.

## **TERRITORIAL STRATEGIES FROM THE COMPANY ARCHER DANIELS MIDLAND (ADM) IN MATO GROSSO DO SUL**

### **ABSTRACT**

Soy exports, performed on the hegemonic decisions of the leading global companies in the agro-industrial sector, form an economic territoriality in the state of Mato Grosso do Sul. This article aims to collect data on the export of one such company: Archer Daniels Midland (ADM) of Brazil, and map out where are positioned, investigating the relationship between its location and the engineering system used to drain the production, employing the concepts of competitiveness, Logistics, Network and territoriality. For that, the methodology used consisted of reading books and articles published on the subject and data collection with the Ministry of Development, Industry and Foreign Trade (MDIC).

**Keywords:** Archer Daniels Midland. Territory. Infrastructure. Global companies. Strategy.

## **ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE ARCHER DANIELS MIDLAND (ADM) EN EL MATO GROSSO DEL SUR – BRASIL**

### **RESUMEN**

Las exportaciones de soja, realizadas sobre las decisiones hegemónicas de las principales empresas globales del sector agroindustrial, forman una territorialidad económica en el estado de Mato Grosso do Sul. Este artículo tiene como finalidad levantar datos sobre la exportación de una de esas empresas: ADM de Brasil, Así como mapear donde está posicionada, investigando la relación entre su ubicación y el sistema de ingeniería utilizado para escurrir la producción, empleando los conceptos de Competitividad, Logística, Red y Territorialidad. Para ello, la metodología empleada consistió en la lectura de libros y artículos publicados sobre la temática y levantamiento de datos junto al Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior (MDIC).

**Palabras clave:** Archer Daniels Midland. Territorio. Infraestructura. Empresas globales. Estrategias

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo foi elaborado a partir do aprofundamento teórico-metodológico do projeto de Iniciação Científica Comércio exterior e territorialidade econômica das unidades exportadoras de grãos no Mato Grosso do Sul, (MELO; LAMOSO, 2011) que integrou o projeto de pesquisa: Comércio exterior, empresas e interações espaciais. (LAMOSO, 2013)

A partir de 2009, os debates originados através da pesquisa sobre o uso do território pelas maiores empresas exportadoras de Mato Grosso do Sul têm trazido novos questionamentos e este trabalho é parte dessas inquietações em buscar entender a economia de exportação de Mato Grosso do Sul.

Sendo o maior foco a empresa Archer Daniels Midland (ADM do Brasil), que se configura como um dos grupos que mais exportaram em Mato Grosso do Sul nos últimos anos, como podemos observar no quadro 1:

Quadro 1. Participação percentual das principais empresas exportadoras no Mato do Sul.

Empresa	2011	Empresa	2012	Empresa	2013	Empresa	2014
FIBRIA-MS CELULOSE SUL MATOGROSSENSE	10,7	FIBRIA-MS CELULOSE SUL MATOGROSSENSE	10,3	ELDORADO BRASIL CELULOSE	11,3	ELDORADO BRASIL CELULOSE	13,8
MINERAÇÃO CORUMBAENSE REUNIDA	9,69	JBS	8,71	ADM DO BRASIL	9,53	JBS	10,6
JBS	7,68	BUNGE	8,44	JBS	9,24	MINERAÇÃO CORUMBAENSE REUNIDA	9,72
BUNGE	6,90	ADM DO BRASIL	8,06	BUNGE	8,64	ADM DO BRASIL	7,21
SEARA	6,36	MINERAÇÃO CORUMBAENSE REUNIDA	6,87	FIBRIA-MS CELULOSE SUL MATOGROSSENSE	8,48	FIBRIA-MS CELULOSE SUL MATOGROSSENSE	6,45
ADM DO BRASIL	5,92	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MOURAOENSE	6,20	MINERAÇÃO CORUMBAENSE REUNIDA	7,88	BUNGE	6,42
CARGILL	5,47	CARGILL	4,97	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MOURAOENSE	7,01	SEARA	3,04
TAVARES DE MELO	5,35	SEARA	3,98	CARGILL	3,14	CARGILL	3,03
COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MOURAOENSE	4,81	TAVARES DE MELO	3,54	SEARA	2,97	COOPERATIVA AGROPECUÁRIA MOURAOENSE	2,73
URUCUM MINERAÇÃO	3,15	RAIZEN ENERGIA	3,22	TAVARES DE MELO	2,59	BRF	2,38

Fonte: SECEX /MDIC, Organização: Thiago da Silva Melo

Ao analisarmos o quadro, podemos constatar que há pouca variação tanto na pauta exportadora quanto nas empresas mais representativas, que são aquelas ligadas ao complexo da soja (ADM, Seara Alimentos, Cargill Agrícola, Bunge Alimentos), produtos pecuários como carne bovina (frigoríficos Bertin, JBS, Minerva), mineradoras (Urucum Mineração e Mineração

Corumbaense Reunidas) e o recente aparecimento da exportação de açúcar e álcool (Tavares de Melo) e Celulose (Fíbria, Eldorado).

Os dados são representativos por evidenciarem que as principais empresas exportadoras estão ligadas ao setor primário da economia, ou seja, com pouco valor agregado e sendo industrializada fora do estado.

Para compreendermos a decisão da ADM do Brasil em fixar sua estrutura no Mato Grosso do Sul e as estratégias que adota, foi fundamental o levantamento bibliográfico na procura por caminhos que nos conduzissem no entendimento dos questionamentos que foram surgindo.

Fortuna (2006), em sua pesquisa no estado de Mato Grosso, debate as territorialidades econômicas que surgem com base na produção industrial tecnificada e agrícola, nas quais a logística tem uma função cada vez mais relevante na redução de custos.

A análise feita por Cinquetti (2008) discorre sobre a participação dos grupos internacionais nas exportações brasileiras e como eles são determinantes nos resultados superavitários, apesar de se concentrarem em produtos de pouco valor agregado.

Acerca de outra empresa global do setor agroindustrial, a Cargill, a leitura de Toledo (2005) foi elucidativa na medida em que auxiliou na tarefa de desvendar suas formas de territorialização e estratégias e como ocorre o uso corporativo do território brasileiro nos Circuitos Espaciais Produtivos da soja, da laranja e do cacau e dos Círculos de Cooperação no Espaço decorrentes destes circuitos.

Conforme pesquisa realizada por Giordano (1999), a cultura da soja age como vetor da formação sócio espacial de novas áreas de produção agrícola, existindo uma inserção competitiva dos lugares no período técnico-científico e informacional que fica bastante instigante para o nosso objeto de pesquisa.

Dessa forma, este artigo pretende levantar dados sobre a exportação da ADM do Brasil no Mato Grosso do Sul bem como mapear onde se localizam sua sede e filiais, discutindo a partir destas duas evidências suas estratégias de territorialização e o papel da competitividade sobre a dinâmica do ordenamento territorial que ela promove.

A pesquisa não tem como objetivo analisar a produção da soja, sua área plantada e os volumes obtidos, mas compreender o que nos parece poder desvendar as decisões e os processos envolvidos. Para isso, foram usados os conceitos de Territorialidade, Redes, Logística e Competitividade como base analítica para o desenvolvimento deste artigo.

A Territorialidade econômica se manifesta no conhecimento acerca de como transportar a mercadoria, qual a melhor logística e como obter a melhor competitividade. Ela resulta de estratégias espaciais adotadas pelos grupos exportadores. A Logística é compreendida como “estratégia de planejamento e gestão da circulação e das comunicações” (SILVEIRA, 2009, p. 14). A Competitividade será utilizada segundo a definição de Porter (1993) que extrapola a teoria das vantagens comparativas para acrescentar as densidades técnicas e as estratégias das empresas

em sua atuação no território, território esse que pertence a um país cuja formação econômica deve ser considerada.

As Redes tem dupla dimensão, como rede técnica e como rede urbana. As redes técnicas implantadas a serviço das empresas são a base material para sua atuação e a rede urbana reúne características de acessibilidade que possibilitam uma aceleração dos fluxos<sup>2</sup> sobre o território. O texto de Dias (2005), que considera a rede como um recorte espacial possível para compreender a organização do espaço contemporâneo, será um ponto de partida. Essas redes se complementam configurando os “circuitos produtivos” e os “circuitos de cooperação”, conforme proposto por Santos (1994, p. 128), para quem “as cidades são definidas como pontos nodais, onde estes círculos de valor desigual se encontram e se sobrepõe” e funcionam como “fronts agrícolas” na expressão de Frederico (2009). Estes conceitos, brevemente apresentados, serão o ponto de partida teórico dessa investigação.

A primeira etapa do processo de investigação científica foi a metodologia adotada. Segundo Nossa (2005), este momento se caracteriza por ser um processo interligado de procedimentos, convergidos na problemática do acesso, tratamento e emprego dos dados e informações. A metodologia precisa ser construída considerando alguns elementos como: a definição dos tipos de dados a serem utilizados, os meios como são coletados, a exploração, análise e interpretação dos mesmos e por fim a validação das hipóteses levantadas.

Foram coletados dados junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), através de acessos à sua página eletrônica, no que diz respeito à exportação de Mato Grosso do Sul e mais especificamente os resultados obtidos pela empresa estudada, esses dados disponibilizam os fluxos e volumes das exportações por empresa, sendo usados a partir de 2004.

Com esses dados, foi possível também a elaboração de mapa no laboratório de Geoprocessamento da Universidade Federal da Grande Dourados-MS para localizarmos a sede e as filiais da ADM do Brasil bem como estabelecermos relação com a malha rodoviária do estado, que é utilizada para exportar a produção.

A pesquisa foi desenvolvida entre agosto de 2010 e julho de 2011, sendo retomada entre julho de 2014 e junho de 2015, nesse período, como fontes de pesquisa foram utilizadas bibliografias, como livros publicados sobre a temática, dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos publicados em periódicos especializados no assunto.

---

<sup>2</sup> Para Santos (2002), os fluxos são movimentos, energia, transportes, informações, comunicações e os serviços. Outros fluxos ocorrem, ainda, em planos abstratos, como os fluxos de capital e remessas de lucro, as informações que circulam o mundo

## 2 CARACTERIZAÇÃO E ESTRATÉGIAS DA ADM DO BRASIL EM MATO GROSSO DO SUL

O setor agroindustrial sul-matogrossense se caracteriza pela presença de poucas, porém, grandes empresas multinacionais e cooperativas nacionais oriundas principalmente do Paraná que dominam esse mercado:

Diante das condicionantes desse mercado, o setor mostra-se concentrado pela presença de poucas empresas multinacionais, o ABCD da soja – composto pelas ADM, Bunge, Cargill e Dreyfus – e algumas cooperativas principalmente Coamo Carol e Comigo. (FAJARDO, 2007, p. 5-6)

A presença de poucos grupos no setor decorre do exercício de suas territorialidades que são compostas por redes de logística, armazenagem e de unidades de industrialização em consonância com suas estratégias globais de crescimento.

A estratégia inicial adotada por esses empreendimentos transnacionais está na aquisição de empresas que já operavam no país, adentrando o território e se apropriando de uma estrutura já existente na medida em que também diminui a concorrência por extinguir as empresas anteriores, por isso o mercado agroindustrial, na fase monopolista do capital, se caracteriza por ser fortemente oligopolizado:

Os últimos anos são emblemáticos porque são o teatro das grandes fusões tanto no domínio da produção material como no da produção de informação. Essas fusões reduzem o número de atores globais e, ao mesmo tempo a partir da noção de competitividade, conduzem as empresas a disputarem o menor espaço, a menor fatia do mercado. (SANTOS, 1999, p. 11)

Essas empresas como a ADM do Brasil atuam como *tradings*<sup>3</sup> agrícolas, são caracterizadas pelas operações comerciais que realizam principalmente para a comercialização de *commodities* e que passam a atuar também no setor agroindustrial.

Apesar de suas principais áreas de atuação serem no processamento de soja e milho e na produção de óleos vegetais e margarinas, essas empresas também detêm o controle de importantes marcas de alimentos, fertilizantes, *agribusiness*, químico, têxtil, entre outros, o que evidencia o domínio de toda a cadeia produtiva.

Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p. 268) evidenciam também estratégias aparentemente contraditórias dessas multinacionais, que buscam a industrialização de produtos que transmitam sua identidade, e ao mesmo tempo, expandam sua área de atuação para o ramo sucroalcooleiro e de fertilizantes:

Entre as estratégias empresariais, destacam-se a busca por especialização, centrando as atividades da empresa em seu *core business*, e a diversificação (estratégia antagônica à especialização), representando o

---

<sup>3</sup> Sobre a definição das *tradings* e suas diferenças perante as demais empresas, Fajardo (2007, p. 265) é mais elucidativo: “O que distingue a ação de uma *trading* agrícola das demais empresas são as operações comerciais voltadas principalmente a comercialização de *commodities* agrícolas. Entre essas *commodities*, o peso da comercialização da soja é evidente. E as principais *tradings* do mercado de soja são algumas multinacionais do agronegócio, verdadeiras empresas globais concentrando a comercialização do produto no Brasil.”

ingresso em novos mercados, os quais tanto podem ser relacionados (diversificação concêntrica) ou não com as atuais atividades (diversificação conglomerada). De modo geral, as estratégias de especialização têm recebido maior atenção por parte das empresas, embora não seja desprezível o movimento de diversificação de alguns grupos.

Em Mato Grosso do Sul, a atuação da ADM do Brasil se concentra na produção e exportação da soja, principalmente como *commodity*, ou seja, proveniente de grãos e farelo, sua transformação em óleo ocorre em outros lugares, sendo assim, a soja exportada possui pouco valor agregado.

Em nível nacional, verifica-se que a soja é exportada também em sua maioria enquanto *commodity*, a ABIOVE (Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais) estimou para o Brasil em 2011 a cifra de 22.631 milhões de dólares FOB em exportação, sendo 15.552 milhões de dólares provenientes da soja em grão, 5.429 milhões de dólares do farelo de soja e 1.650 milhões de dólares do óleo de soja. Em volume, estima-se que 32.400 (mil toneladas) sejam exportadas em grão, 14.100 (mil toneladas) em farelo e apenas 1.500 (mil toneladas) industrializados como óleo que possui maior valor agregado em relação às duas primeiras. Com relação à possível rentabilidade por tonelada exportada, espera-se que o valor corresponda a 480 milhões de dólares/tonelada) para a soja exportada em grão, 385 milhões de dólares/tonelada para a exportação em farelo e 1.100 milhão de dólar/tonelada) para o óleo de soja.

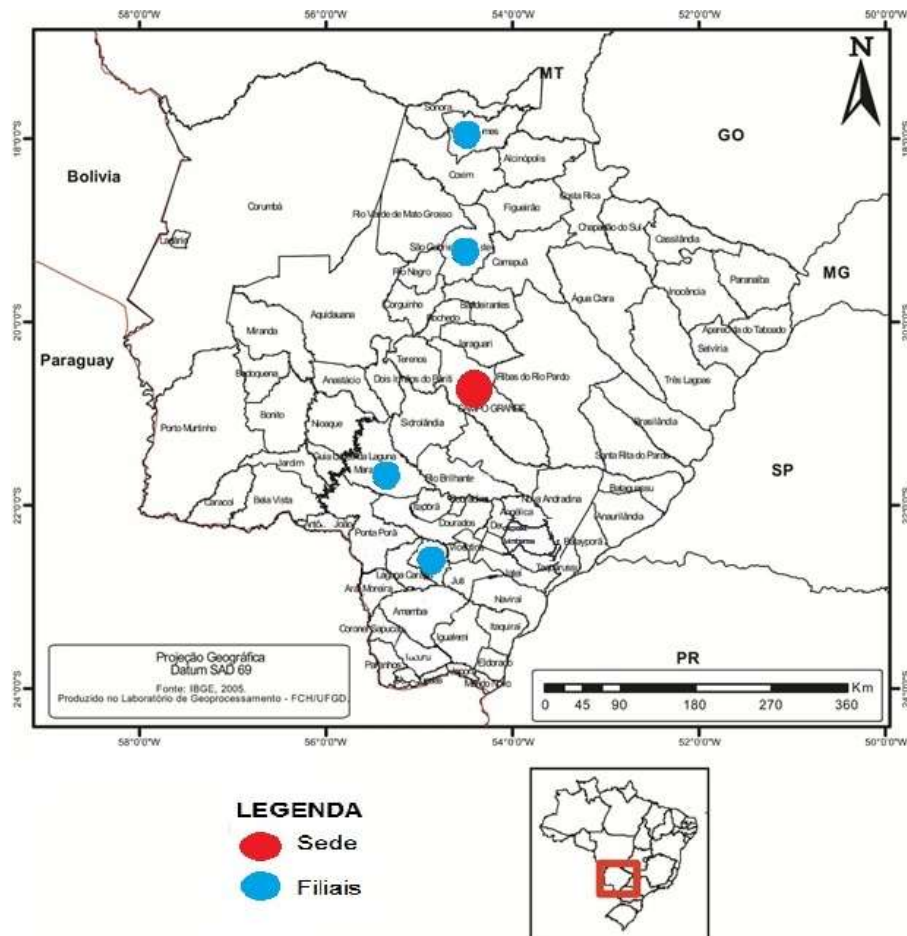
Analisando-se a rentabilidade por tonelada exportada, se percebe a grande diferença de preço entre a soja em grão, em farelo e o óleo industrializado, ou seja, o valor agregado ao produto exportado geralmente é baixo devido propriamente ao mercado em que está inserido:

O mercado de grãos é tipicamente caracterizado como um mercado de *commodities*, sendo a busca pela minimização de custos a estratégia dominante. Economias de escala e capacidade de originação de grãos são as principais variáveis que proporcionam vantagens competitivas. (MARINO, SCARE; ZYLBERSZTAJN, 2002, p. 5-6).

Nesse sentido, a localização da sede e filiais da ADM do Brasil no Mato Grosso do Sul assume uma importância fundamental em suas estratégias, como podemos observar na figura 1.

Figura 1: Localização da sede e filiais da ADM do Brasil no Mato Grosso do Sul.





A ADM do Brasil passou a operar nas cidades de Campo Grande, Caarapó, Maracaju, São Gabriel do Oeste e Pedro Gomes. No ano de 2009, a unidade da ADM localizada no município de Pedro Gomes passa também a exportar a produção da empresa na região, o que demonstra a intenção da mesma em expandir ainda mais suas atividades no estado.

Podemos observar que a localização da empresa é estratégica visando o escoamento da produção para a exportação pelo porto de Paranaguá-PR pela BR 163 que corta o estado no sentido norte-sul, sua sede está estabelecida na capital, Campo Grande, evidenciando que a utilização da infraestrutura urbana também é um aspecto relevante para estabelecer sua localização.

Dessa forma, se apropria da estrutura construída, utilizando-se da infraestrutura de energia e logística oferecidas pelo Estado como estradas, portos, aeroportos e usinas hidrelétricas, para construir sua própria territorialidade:

O território para tais empresas não passa daquele conjunto de pontos e manchas necessários para a realização de suas atividades e que lhes dá as possibilidades de competir eficazmente nos mercados internacionalizados. O uso agrícola praticado no território nacional então se submete, em grande parte, a uma lógica das empresas globais e, por conseguinte, a uma lógica global. Na medida em que tal uso é desigual, podemos também inferir que o território passa a ter um uso hierárquico e assim torna-se competitivo. (TOLEDO, 2005, p. 17)



A localização e a apropriação das infraestruturas são partes fundamentais da lógica das empresas globais para o exercício da competitividade na busca para aumentar suas esferas: “A lógica do dinheiro das empresas é a lógica da competitividade, que faz com que cada empresa tornada global busque aumentar a sua esfera de influência e de ação, para poder crescer”. (SANTOS, 1999, p. 11)

Nesse sentido, cabe destacar a atuação do Estado, subsidiando a construção e manutenção da infraestrutura que atenda os interesses das grandes empresas do setor agroindustrial como destaca Toledo (2005, p. 127):

A construção ou melhoramento de rodovias, estradas de ferro e hidrovias se dá em função das necessidades e intencionalidades das grandes empresas, ou seja, são constituídos para seu privilegiado. Emerge a cooperação entre empresas atuantes no mesmo setor para a concretização do imperativo da fluidez e a realização das exportações.

Foi nesse sentido que o Estado elaborou o Plano Diretor de Transportes do Mato Grosso do Sul (2000-2020) com o objetivo de construir, recuperar e duplicar rodovias para aumentar a integração no estado:

O Plano Diretor de Transportes de Mato Grosso do Sul, bem como todo o sistema de planejamento do Estado, prevê a evolução econômica estadual por um período de 20 anos (2000 a 2020). Assim sendo, com as propostas de construção, recuperação, manutenção e duplicação de rodovias (em cerca de 3.500 km), para uma ligação efetiva entre os diversos pólos de desenvolvimento do Estado e desses com as regiões produtoras, possa ser aumentada a eficiência dos transportes de modo a permitir a expansão da fronteira agrícola e o surgimento de novos pólos produtivos no estado. (GARDIN, 2008, p. 89)

Os esforços do Estado na manutenção e ampliação da malha rodoviária pode ser compreendido quando observamos que 69% dos produtos são exportados por este modal em Mato Grosso do Sul. (GARDIN, 2008)

É a partir da análise da infraestrutura constituída que o planejamento em logística se norteia, assumindo um papel importante por aumentar a eficiência através da otimização de rotas, dos recursos, do tempo de percurso e da gestão no armazenamento e movimentação de informações e mercadorias. (SILVEIRA, 2009)

Uma infraestrutura eficiente de transportes é necessária para escoar a produção, pois, a atuação das *tradings* se concentra na produção e exportação da soja, principalmente como *commodity*, ou seja, proveniente de grãos e farelo, sua transformação em óleo ocorre principalmente em outros estados e até mesmo fora do país como é o caso da China.

Por isso, a utilização de fixos<sup>4</sup> se torna indispensável, uma vez que a produção no território se dá na perspectiva de uma lógica global, ou seja, a produção dos campos brasileiros atende

---

<sup>4</sup> Conforme evidenciado por Santos (2002), de todos os objetos que existem em uma cidade, aqueles que estão fixados no solo, como os prédios, estradas, pontes e demais construções humanas são os fixos. Os elementos fixos são os objetos físicos propriamente ditos, como prédios, por exemplo.

principalmente às demandas do mercado internacional. Quanto aos países de destino da soja produzida no Brasil, se localizam principalmente na União Européia, como no caso da França e da Alemanha, servindo principalmente para a alimentação dos rebanhos da pecuária intensiva, e na Ásia, a China vem se configurando como grande importadora dessa matéria-prima, utilizando-a como principal fonte de proteína na sua dieta e abastecendo as indústrias agroalimentares.

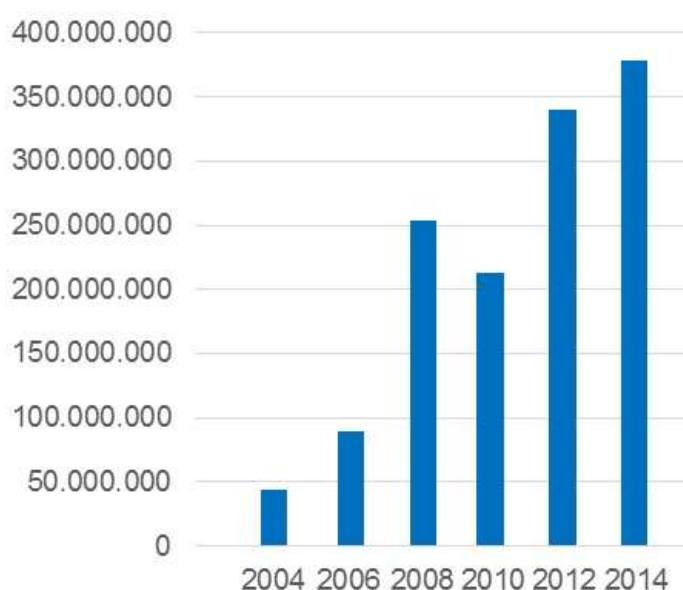
De maneira geral, as estratégias da ADM do Brasil e demais empresas do setor agroindustrial se concentram na redução dos custos de logística como o transporte e a armazenagem dos grãos, sendo esse o principal diferencial na concorrência entre as empresas do setor. Por isso, como já dito, as *tradings* em Mato Grosso do Sul se localizam às margens da BR 163, escoando sua produção para o porto de Paranaguá-PR por onde a soja é exportada.

A partir dos anos 2000, a ADM do Brasil expandiu consideravelmente sua produção e capacidade de processamento para a exportação no estado de Mato Grosso do Sul. Entre os fatores, podemos destacar a crescente demanda do mercado internacional, de lucratividade, incentivos fiscais e a recuperação de importantes rodovias no estado que possibilitaram maior e mais rápido escoamento da produção.

A soja é exportada do estado como *comodity* (em grão ou farelo), cujos preços são fixados nas Bolsas de Mercadorias internacionais, que leva em conta os movimentos de demanda e oferta no mundo. Existindo grande flutuação de preços o que torna muito difícil estimar a receita que será obtida, assim, o estado produtor pode ser afetado por perdas substanciais e repentinas.

É nesse contexto que Mato Grosso do Sul vem aumentando significativamente suas exportações sob a liderança da ADM do Brasil, que entre 2004 e 2014 mais que quadruplicou seus valores exportados do estado. (Ver gráfico 1).

Gráfico 1: Evolução das exportações da ADM, Bunge e Cargill (em US\$ F.O.B) no Mato Grosso do Sul.



Fonte: SECEX /MDIC, Organizado por: Thiago da Silva Melo.

A partir da análise dos dados apresentados no gráfico 1, podemos perceber o intenso crescimento dos valores exportados na última década, mesmo com a crise de 2008.

O crescimento das exportações foi possível pelo aumento da produtividade em função de avanços técnico-científicos aliados a novas políticas e planos econômicos que possibilitaram a expansão das unidades produtivas e de armazenagem da empresa no estado.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A dinâmica de ordenamento espacial promovida pela ADM do Brasil e pelos demais grupos ligados ao complexo da soja em Mato Grosso do Sul está diretamente relacionada à territorialidade econômica que exercem, essa territorialidade se evidencia na escolha da melhor logística para exportação, no conhecimento de como exportar a mercadoria e como alcançar a melhor competitividade, sendo resultado de estratégias espaciais que são adotadas pelas mesmas em nível global.

A análise dos dados levantados mostrou que a ADM do Brasil tem expandido sua atuação no estado e intensificado a competitividade com os demais grupos, o que pode ser percebido com o crescimento dos valores exportados na última década.

A escolha da localização de sua sede e filiais é parte fundamental de suas estratégias competitivas, por isso, em Mato Grosso do Sul, verificamos que estão localizadas junto à BR 163, principal corredor de exportação para o porto de Paranaguá-PR, e sua sede na capital do estado, Campo Grande, mostrando que a possibilidade de utilização da infraestrutura urbana também é um aspecto relevante.

Dessa forma, a ADM do Brasil assumiu grande importância e passou a exercer influência constituindo sua territorialidade, formando redes de logística, armazenagem e unidades de industrialização sempre ligadas a estratégias globais.

### **4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CINQUETTI, Carlos. Empresas multinacionais e desempenho comercial do Brasil: uma revisão da literatura. *Economia e Sociedade*. Campinas, v. 17, n. 3 (34), p. 527-539, dez. 2008.
- DIAS, Leila Christina. Os sentidos da rede: notas para discussão. In: DIAS, Leila Cristina; SILVEIRA, R. L. L. da. *Redes, sociedades e territórios*. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005. p.11-28.
- FAJARDO, Sérgio. *Estratégias e territorialidades na ação das cooperativas agropecuárias e empresas globais do setor agroindustrial no Paraná*. Tese (Doutorado). Unesp, Presidente Prudente, 2007.
- FORTUNA, Denizart da Silva. *Circulação e territorialidade econômica: (re) ordenamento territorial no eixo médio mato-grossense da BR-163*. 2006. Tese (Doutorado em Geografia). Departamento de Instituto de Geociências, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

- FREDERICO, Samuel. Modernização da agricultura e dispersão do meio técnico: o surgimento de cidades funcionais ao campo nos *fronts* agrícolas. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, 19., 2009, São Paulo. *XIX ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2009. v. 1, p. 1 - 25.
- GARDIN, Cleonice. Mato Grosso do Sul: Considerações sobre política de transporte e projetos de integração continental. In: LAMOSO, Lisandra (org.). *Transportes e políticas públicas em mato Grosso do Sul*. Dourados: UFGD, 2008. p. 77-91.
- GIORDANO, Samuel Ribeiro. *Competitividade regional e globalização*. Tese (Doutorado em Geografia). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- LAMOSO, Lisandra Pereira. *Comércio exterior, empresas e interações espaciais*. Dourados-MS: UFGD. Projeto de pesquisa, 2013.
- MARINO, Matheus Kfourir; SCARE, Roberto Fava; ZYLBERSZTAJN, Décio. Selecta: diferenciação e coordenação de redes no agribusiness brasileiro. *Seminários Pensa de Agronegócios: redes estratégias compartilhadas* (Seminário IV – Goiânia: 29/11/2002). São Paulo: 2002, p. 01-26.
- MELO, Thiago da Silva; Lamoso, Lisandra Pereira. Comércio exterior e territorialidade econômica das unidades exportadoras de grãos de Mato Grosso do Sul. In: *Anais do V Encontro de Iniciação Científica da UFGD*. Dourados-MS, 2011.
- NOSSA, Paulo Nuno Maia de Sousa. *Abordagem Geográfica da Oferta e Consumo de Cuidados de Saúde*. Tese (Doutorado em Geografia) – Lisboa: Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, 2005.
- OLIVEIRA, Tito Carlos Machado. *Agroindústria e reprodução do espaço*. Tese (Doutorado em Geografia) Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1993.
- PORTER, Michael. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- SANTOS, Milton. *A natureza do espaço*. São Paulo, EDUSP, 2002.
- \_\_\_\_\_. O dinheiro e o território. *GEOgraphia*. Revista da Pós-Graduação em Geografia, UFF. Rio de Janeiro, nº1, Ano 1, p. 7-13. Junho de 1999.
- \_\_\_\_\_. *Técnica, espaço e tempo: globalização e meio técnico-científico informacional*. São Paulo: Hucitec, 1994.
- SIFFERT FILHO, Nelson; FAVERET FILHO, Paulo. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estrutura de governança. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 5, nº 10, p. 265-297, dez. 1998.
- SILVEIRA, Márcio Rogério. As cinco revoluções e evoluções logísticas e seus impactos sobre o território brasileiro. In: \_\_\_\_\_ SILVEIRA, Márcio Rogério et. al. *Questões nacionais e regionais do território brasileiro*. São Paulo: Expressão Popular, 2009. p.13-42.
- TOLEDO, Marcio Roberto. *Circuitos espaciais da soja, da laranja e do cacau no Brasil: uma nota sobre o papel da Cargill no uso corporativo do território brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Geografia). Instituto de Geociência. Unicamp, Campinas, 2005.