

## ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE ADM DEL BRASIL EN EL MATO GROSSO DEL SUR, BRASIL

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

Profesor sustituto del Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Mato Grosso do Sul (IFMS), Brasil  
melo.thiagodasilva@gmail.com

### 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 del Sur, Brasil. 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:** ADM del Brasil. Territorialidad. Infraestructura. Empresas globales. Estrategia.

### 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.

### INTRODUCCIÓN

El presente artículo fue elaborado a partir de la profundización teórico-metodológica del proyecto de Iniciación Científica Comercio exterior y territorialidad económica de las unidades exportadoras de granos en Mato Grosso do Sul, (MELO, LAMOSO, 2011) que integró el proyecto de investigación: Comercio exterior, empresas e interacciones espaciales. (LAMOSO, 2013)

A partir de 2009, los debates originados a través de la investigación sobre el uso del territorio por las mayores empresas exportadoras de Mato Grosso do Sul, han traído nuevos cuestionamientos y este trabajo es parte de esas inquietudes en buscar entender la economía de exportación de Mato Grosso do Sul.

Siendo el mayor foco la empresa Archer Daniels Midland (ADM de Brasil), que se configura como uno de los grupos que más exportaron en Mato Grosso do Sul en los últimos años, como podemos observar en el cuadro 1:

---

<sup>1</sup> Tiene maestría en Geografía por la Universidad Estatal de Londrina. Es integrante del grupo de investigación Estudios Agrarios de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, del Observatorio de la Cuestión Agraria en Paraná y del Laboratorio de Análisis Territoriales Campo-Ciudad de la Universidad Estatal de Londrina. Desarrolla investigaciones en el área de Geografía Humana, con énfasis en Geografía Agraria.

Cuadro 1. Participación porcentual de las principales empresas exportadoras en Mato Grosso del Sur.

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

Fuente: SECEX /MDIC.

Al analizar el cuadro, podemos constatar que hay poca variación tanto en la pauta exportadora y en las empresas más representativas, que son aquellas vinculadas al complejo de la soja (ADM, Seara Alimentos, Cargill Agrícola, Bunge Alimentos), productos pecuarios como carne bovina (frigoríficos Bertin, JBS, Minerva), mineras (Urucum Mineración y Mineración Corumbaense Reunidas) y la reciente aparición de la exportación de azúcar y alcohol (Tavares de Melo) e Celulosa (Fibria, Eldorado).

Los datos son representativos por evidenciar que las principales empresas exportadoras están ligadas al sector primario de la economía, o sea, con poco valor agregado y siendo industrializadas fuera del estado.

Para comprender la decisión de ADM de Brasil en fijar su estructura en Mato Grosso do Sul y las estrategias que adopta, fue fundamental el levantamiento bibliográfico en la búsqueda de caminos que nos permitan en el entendimiento de los cuestionamientos que surgieron.

En su investigación en el estado de Mato Grosso, Fortuna (2006), discute las territorialidades económicas que surgen con base en la producción industrial tecnificada y agrícola, en las que la logística tiene una función cada vez más relevante en la reducción de costos.

El análisis realizado por Cinquetti (2008) discurre sobre la participación de los grupos internacionales en las exportaciones brasileñas y cómo son determinantes en los resultados superavitarios, a pesar de concentrarse en productos de poco valor agregado.

En cuanto a otra empresa global del sector agroindustrial, Cargill, la lectura de Toledo (2005) fue esclarecedora en la medida en que ayudó en la tarea de desentrañar sus formas de territorialización y estrategias y cómo ocurre el uso corporativo del territorio brasileño en los Circuitos Espaciales Productivos la soja, la naranja y el cacao y los círculos de cooperación en el espacio derivados de estos circuitos.

En la investigación realizada por Giordano (1999), la cultura de la soja actúa como vector de la formación socio espacial de nuevas áreas de producción agrícola, existiendo una inserción competitiva de los lugares en el período técnico-científico e informacional que queda bastante instigador para nuestro objeto de investigación.

De esta forma, este artículo pretende levantar datos sobre la exportación de ADM de Brasil en Mato Grosso do Sul así como mapear dónde se localizan su sede y filiales, discutiendo a partir de estas dos evidencias sus estrategias de territorialización y el papel de la competitividad sobre la dinámica del proceso el ordenamiento territorial que promueve.

La investigación no tiene como objetivo analizar la producción de la soja, su área plantada y los volúmenes obtenidos, sino comprender lo que nos parece poder desvelar las decisiones y los procesos involucrados. Para ello, se utilizaron los conceptos de Territorialidad, Redes, Logística y Competitividad como base analítica para el desarrollo de este artículo.

La territorialidad económica se manifiesta en el conocimiento acerca de cómo transportar la mercancía, cuál es la mejor logística y cómo obtener la mejor competitividad. Se deriva de estrategias espaciales adoptadas por los grupos exportadores. La Logística se entiende como "estratégia de planejamento e gestão da circulação e das comunicações" (SILVEIRA, 2009: 14). La competitividad se utilizará según la definición de Porter (1993) que sobrepasa la teoría de las ventajas comparativas para añadir las densidades técnicas y las estrategias de las empresas en su actuación en el territorio, territorio que pertenece a un país cuya formación económica debe ser considerada.

Las redes tienen doble dimensión, como red técnica y como red urbana. Las redes técnicas implantadas al servicio de las empresas son la base material para su actuación y la red urbana reúne características de accesibilidad que posibilitan una aceleración de los flujos<sup>1</sup> sobre el territorio. El texto de Días (2005), que considera la red como un recorte espacial posible para comprender la organización del espacio contemporáneo, será un punto de partida. Estas redes se complementan configurando los "circuitos productivos" y los "circuitos de cooperación", según lo propuesto por Santos (1994: 128), para quienes "as cidades são definidas como pontos nodais, onde estes círculos de valor desigual se encontram e se sobrepõe" y funcionan como "fronteras agrícolas" en la expresión de Frederico (2009). Estos conceptos, brevemente presentados, serán el punto de partida teórico de esa investigación.

La primera etapa del proceso de investigación científica fue la metodología adoptada. Según nuestro (2005), este momento se caracteriza por ser un proceso interconectado de procedimientos, convertidos en la problemática del acceso, tratamiento y empleo de los datos e informaciones. La metodología necesita ser construida considerando algunos elementos como: la definición de los tipos de datos a ser

utilizados, los medios como son recolectados, la exploración, análisis e interpretación de los mismos y por fin la validación de las hipótesis planteadas.

Se recolectaron datos junto al Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio (MDIC), a través de accesos a su página electrónica, en lo que se refiere a la exportación de Mato Grosso do Sul y más específicamente los resultados obtenidos por la empresa estudiada, esos datos disponibilizan los flujos y volúmenes de las exportaciones por empresa, siendo utilizados a partir de 2004.

Con estos datos, fue posible también la elaboración de mapa en el laboratorio de Geoprocesamiento de la Universidad Federal de la Grande Dourados-MS para localizar la sede y las filiales de ADM de Brasil así como establecer relación con la malla vial del estado, que se utiliza para exportar la producción.

La investigación fue desarrollada entre agosto de 2010 y julio de 2011, siendo retomada entre julio de 2014 y junio de 2015, en ese período, como fuentes de investigación se utilizaron bibliografías, como libros publicados sobre la temática, disertaciones de maestría, tesis de doctorado y artículos publicados en periódicos especializados en el tema.

## **1 Caracterización y estrategias de ADM del Brasil en Mato Grosso del Sur**

El sector agroindustrial sur-matogrossense se caracteriza por la presencia de pocas, sin embargo, grandes empresas multinacionales y cooperativas nacionales oriundas principalmente del Paraná que dominan ese 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: 5-6)

La presencia de pocos grupos en el sector deriva del ejercicio de sus territorialidades que están compuestas por redes de logística, almacenamiento y de unidades de industrialización en consonancia con sus estrategias globales de crecimiento.

La estrategia inicial adoptada por estos emprendimientos transnacionales está en la adquisición de empresas que ya operaban en el país, adentrando el territorio y apropiándose de una estructura ya existente en la medida en que también disminuye la competencia por extinguir las empresas anteriores, por lo que el mercado agroindustrial, en la fase monopolista del capital, se caracteriza por ser fuertemente controlado:

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: 11)

Estas empresas como ADM de Brasil actúan como tradings<sup>2</sup> agrícolas, se caracterizan por las operaciones comerciales que realizan principalmente para la comercialización de commodities y que pasan a actuar también en el sector agroindustrial.

A pesar de que sus principales áreas de actuación son en el procesamiento de soja y maíz y en la producción de aceites vegetales y margarinas, estas empresas también tienen el control de importantes

marcas de alimentos, fertilizantes, agribusiness, químico, textil, entre otros, lo que evidencia el dominio de toda la cadena productiva.

Siffert Filho e Faveret Filho (1998: 268) se evidencian también estrategias aparentemente contradictorias de esas multinacionales, que buscan la industrialización de productos que transmitan su identidad, y al mismo tiempo, expanden su área de actuación para la rama sucroalcoholero y 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 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.

En Mato Grosso do Sul, la actuación de ADM de Brasil se concentra en la producción y exportación de la soja, principalmente como commodity, o sea, proveniente de granos y salvado, su transformación en aceite ocurre en otros lugares, siendo así, la soja exportada posee poco valor agregado.

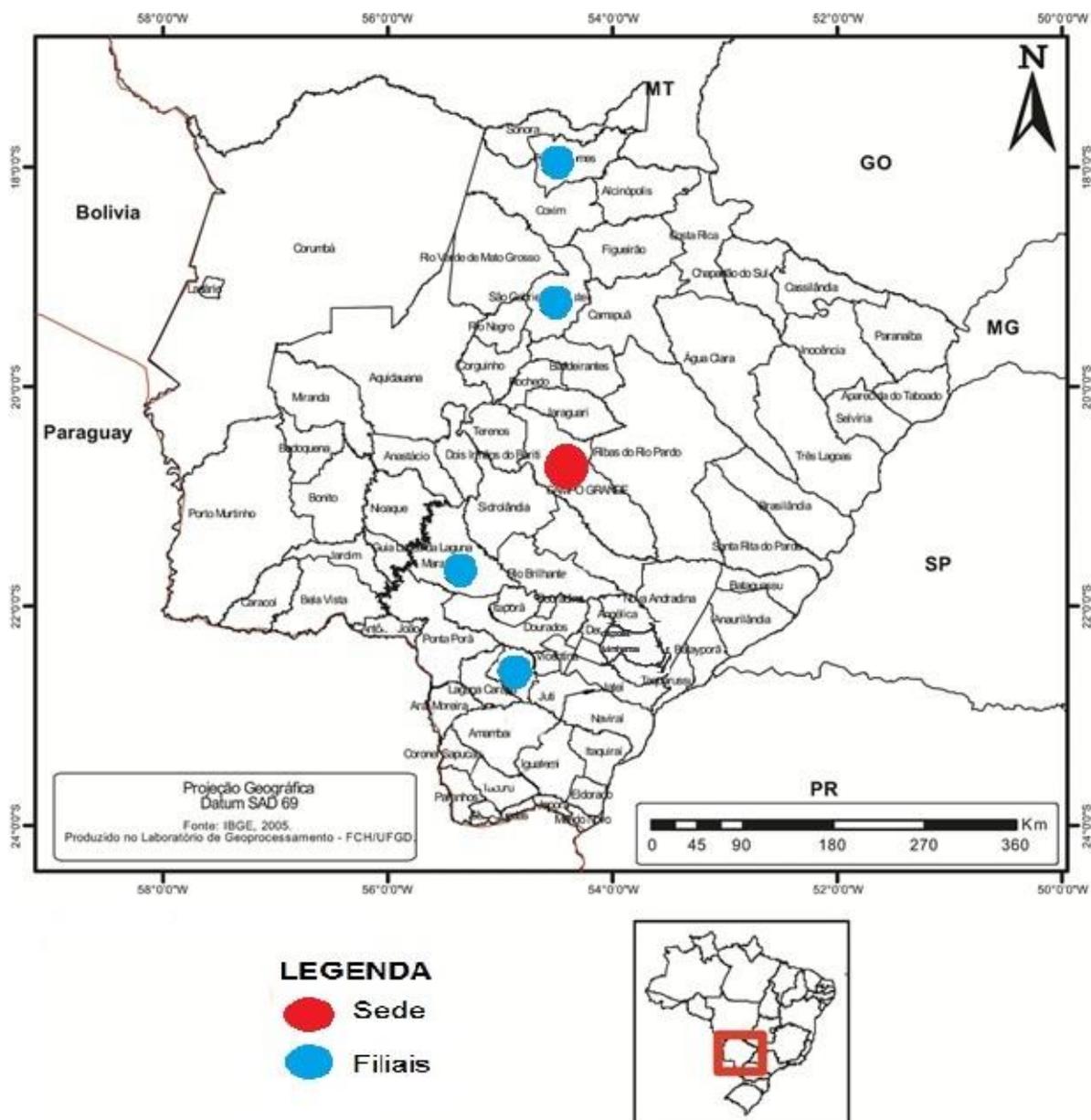
A nivel nacional, se verifica que la soja es exportada también en su mayoría como commodity, la ABIOVE (Asociación Brasileña de las Industrias de Aceites Vegetales) estimó para Brasil en 2011 la cifra de 22.631 millones de dólares FOB en exportación, siendo 15.552 millones de dólares provenientes de la soja en grano, 5.429 millones de dólares del salvado de soja y 1.650 millones de dólares del aceite de soja. En volumen, se estima que 32.400 (mil toneladas) se exportan en grano, 14.100 (mil toneladas) en salvado y sólo 1.500 (mil toneladas) industrializados como aceite que tiene mayor valor agregado en relación a las dos primeras. En cuanto a la posible rentabilidad por tonelada exportada, se espera que el valor corresponda a 480 millones de dólares / tonelada) para la soja exportada en grano, 385 millones de dólares / tonelada para la exportación en salvado y 1.100 millones de dólares / tonelada) para el aceite de soja.

Al analizar la rentabilidad por tonelada exportada, se percibe la gran diferencia de precio entre la soja en grano, en salvado y el aceite industrializado, o sea, el valor agregado al producto exportado generalmente es bajo debido propiamente al mercado en que está inserto:

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 origem são as principais variáveis que proporcionam vantagens competitivas. (MARINO, SCARE; ZYLBERSZTAJN, 2002: 5-6).

En este sentido, la ubicación de la sede y filiales de ADM de Brasil en Mato Grosso do Sul asume una importancia fundamental en sus estrategias, como podemos observar en la imagen 1.

Imagen 1: Ubicación de la sede y filiales de ADM de Brasil en Mato Grosso del Sur.



La ADM del Brasil pasó a operar en las ciudades de Campo Grande, Caarapó, Maracaju, São Gabriel do Oeste y Pedro Gomes. En el año 2009, la unidad de ADM ubicada en el municipio de Pedro Gomes pasa también a exportar la producción de la empresa en la región, lo que demuestra la intención de la misma en expandir aún más sus actividades en el estado.

Podemos observar que la ubicación de la empresa es estratégica para el flujo de la producción para la exportación por el puerto de Paranaguá-PR por la BR 163 que corta el estado en el sentido norte-sur, su sede está establecida en la capital, Campo Grande, evidenciando que la utilización de la infraestructura urbana también es un aspecto relevante para establecer su ubicación.

De esta forma, se apropia de la estructura construida, utilizando la infraestructura de energía y logística ofrecidas por el Estado como carreteras, puertos, aeropuertos y centrales hidroeléctricas, para construir su propia territorialidad:

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: 17)

La localización y la apropiación de las infraestructuras son partes fundamentales de la lógica de las empresas globales para el ejercicio de la competitividad en la búsqueda para aumentar sus 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: 11)

En este sentido, cabe destacar la actuación del Estado, subsidiando la construcción y mantenimiento de la infraestructura que atienda los intereses de las grandes empresas del sector agroindustrial como dice Toledo (2005: 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.

En ese sentido, el Estado elaboró el Plan Director de Transportes de Mato Grosso del Sur (2000-2020) con el objetivo de construir, recuperar y duplicar carreteras para aumentar la integración en el 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: 89)

Los esfuerzos del Estado en el mantenimiento y ampliación de la red de carreteras pueden ser entendido cuando observamos que el 69% de los productos son exportados por este modal en Mato Grosso do Sul. (GARDIN, 2008)

Es a partir del análisis de la infraestructura constituida que la planificación en logística se orienta, asumiendo un papel importante por aumentar la eficiencia a través de la optimización de rutas, de los recursos, del tiempo de recorrido y de la gestión en el almacenamiento y movimiento de informaciones y mercancías. (SILVEIRA, 2009)

Una infraestructura eficiente de transporte es necesaria para la producción de la producción, pues la actuación de las tradings se concentra en la producción y exportación de la soja, principalmente como commodity, o sea, proveniente de granos y salvado, su transformación en aceite ocurre principalmente en otros estados y, incluso fuera del país como es el caso de China.

Por eso, la utilización de fijos<sup>3</sup> se vuelve indispensable, ya que la producción en el territorio se da en la perspectiva de una lógica global, o sea, la producción de los campos brasileños atiende principalmente a las demandas del mercado internacional. En cuanto a los países de destino de la soja producida en

Brasil, se ubican principalmente en la Unión Europea, como en el caso de Francia y Alemania, sirviendo principalmente para la alimentación de los rebaños de la pecuaria intensiva, y en Asia, China se está configurando como gran importadora de esa materia prima, utilizándola como principal fuente de proteína en su dieta y abasteciendo las industrias agroalimentarias.

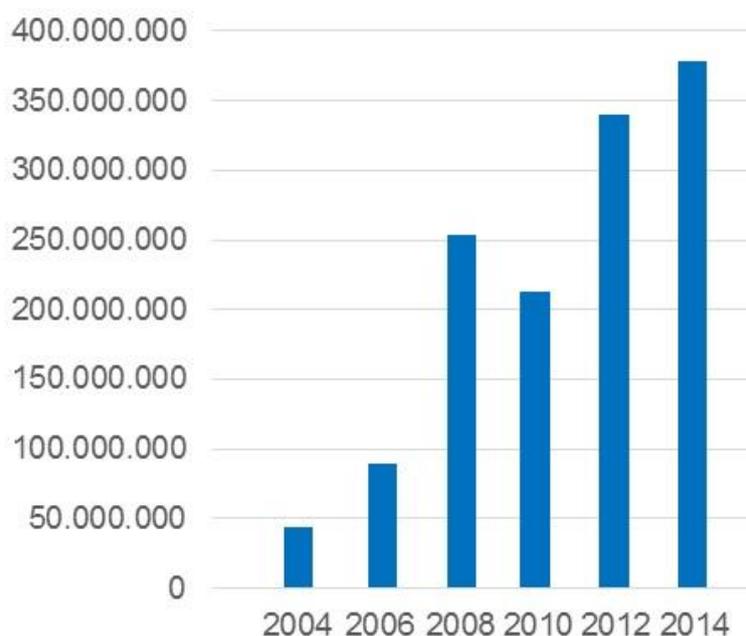
En general, las estrategias de ADM de Brasil y demás empresas del sector agroindustrial se concentran en la reducción de los costos de logística como el transporte y el almacenamiento de los granos, siendo ese el principal diferencial en la competencia entre las empresas del sector. Por eso, como ya se ha dicho, las tradings en Mato Grosso do Sul se ubican a orillas de la BR 163, escurriendo su producción hacia el puerto de Paranaguá-PR por donde la soja es exportada.

A partir de los años 2000, ADM de Brasil expandió considerablemente su producción y capacidad de procesamiento para la exportación en el estado de Mato Grosso do Sul. Entre los factores, podemos destacar la creciente demanda del mercado internacional, de rentabilidad, incentivos fiscales y la recuperación de importantes carreteras en el estado que posibilitar mayor y más rápido flujo de la producción.

La soja es exportada del estado como commodity (en grano o salvado), cuyos precios se fijan en las Bolsas de Mercancías internacionales, que tiene en cuenta los movimientos de demanda y oferta en el mundo. Existen grandes fluctuaciones de precios, lo que hace muy difícil estimar los ingresos que se obtendrá, por lo que el estado productor puede verse afectado por pérdidas sustanciales y repentinas.

Es en ese contexto que Mato Grosso do Sul viene aumentando significativamente sus exportaciones bajo el liderazgo de ADM de Brasil, que entre 2004 y 2014 más que cuadruplicó sus valores exportados del estado.

Grafica 1: Evolución de las exportaciones del ADM, Bunge e Cargill (em US\$ F.O.B) en Mato Grosso del Sur.



Fuente: SECEX /MDIC.

A partir del análisis de los datos presentados en el grafica 1, podemos percibir el intenso crecimiento de los valores exportados en la última década, incluso con la crisis de 2008.

El crecimiento de las exportaciones fue posible por el aumento de la productividad en función de avances técnico-científicos aliados a nuevas políticas y planes económicos que posibilitar la expansión de las unidades productivas y de almacenamiento de la empresa en el estado.

## CONCLUSIÓN

La dinámica de ordenamiento espacial promovida por la ADM de Brasil y por los demás grupos ligados al complejo de la soja en Mato Grosso do Sul está directamente relacionada a la territorialidad económica que ejercen, esa territorialidad se evidencia en la elección de la mejor logística para exportación, en el conocimiento de cómo exportar la mercancía y cómo alcanzar la mejor competitividad, resultando de estrategias espaciales que son adoptadas por las mismas a nivel global.

El análisis de los datos planteados mostró que ADM de Brasil ha ampliado su actuación en el estado e intensificado la competitividad con los demás grupos, lo que puede ser percibido con el crecimiento de los valores exportados en la última década.

La elección de la ubicación de su sede y filiales es parte fundamental de sus estrategias competitivas, por eso, en Mato Grosso do Sul, verificamos que están ubicadas junto a la BR 163, principal corredor de exportación al puerto de Paranaguá-PR, y su sede en la capital del estado, Campo Grande, mostrando que la posibilidad de utilización de la infraestructura urbana también es un aspecto relevante.

De esta forma, ADM de Brasil asumió gran importancia y pasó a ejercer influencia constituyendo su territorialidad, formando redes de logística, almacenamiento y unidades de industrialización siempre ligadas a estrategias globales.

## NOTAS

<sup>1</sup> Para Santos (2002), los flujos son movimientos, energía, transportes, informaciones, comunicaciones y los servicios. Otros flujos ocurren, además, en planos abstractos, como los flujos de capital y remesas de lucro, las informaciones que circulan el mundo.

<sup>2</sup> En cuanto a la definición de las tradings y sus diferencias ante las demás empresas, Fajardo (2007: 265) es más esclarecedor: “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.”

<sup>3</sup> Como esclarecido por Santos (2002), de todos los objetos que existen en una ciudad, aquellos que están fijados en el suelo, como los edificios, carreteras, puentes y demás construcciones humanas son los fijos. Los elementos fijos son los objetos físicos propiamente dichos, como edificios, por ejemplo.

## BIBLIOGRAFÍA

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-262*. 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.