

INSERÇÃO DO GRUPO JBS NA DINÂMICA DO CAPITALISMO CONTEMPORÂNEO¹

Samira Aoun²
Adriana Renata Verdi³

RESUMO: O objetivo deste artigo é analisar a inserção do agronegócio brasileiro no processo de globalização a partir do estudo do grupo JBS, em função da expressividade adquirida após sua abertura de capital. A partir do método científico histórico dedutivo da dinâmica da financeiraização, organização e gestão do grupo JBS e análises dos dados secundários da Bolsa de valores de São Paulo (BOVESPA), foram identificados os principais interesses, estratégias e trajetórias de expansão do grupo. O caminho seguido pela JBS foi o da diversificação setorial, geográfica e tecnológica em suas atividades produtivas, logística de distribuição e de comercialização, tendo em vista enfatizar o atendimento ao mercado internacional. Relações características da globalização foram utilizadas, como a participação acionária, a parceria e a aliança estratégica.

Palavras-chave: globalização, grupos econômicos, agronegócio, financeiraização.

INCLUSION OF JBS GROUP IN THE DYNAMICS OF CONTEMPORARY CAPITALISM

ABSTRACT: The aim of this paper is to analyze the insertion of Brazilian agribusiness in the globalization process, departing from the study of JBS group, by dint of the expressiveness it gained after the IPO on BOVESPA. Based on the historical scientific method deductive of the dynamics of financialisation, organization and management of JBS, in addition to analyses of secondary data from the Sao Paulo Stock Exchange (BOVESPA), the group's main interests, strategies and expansion trajectories were identified. The path followed by JBS was that of sectorial, geographical and technological diversification in its production activities as well as distribution and marketing logistics in order to emphasize service in the international market. New modes of relationship characteristic of globalization have been used, such as equity participation, partnership and strategic alliance.

Key-words: globalization, business groups, agribusiness, financialisation.

JEL Classification: G30, L16, P1.

¹Cadastrado no SIGA NRP 3304 e registrado no CCTC, REA-14/2010.

²Economista, Mestre, Pesquisadora Científica do Instituto de Economia Agrícola, São Paulo, SP, Brasil (e-mail: samira@iea.sp.gov.br).

³Geógrafa, Doutora, Pesquisadora Científica do Instituto de Economia Agrícola, São Paulo, SP, Brasil (e-mail: averdi@iea.sp.gov.br).

1 - INTRODUÇÃO

Um novo modelo de capitalismo está em emergência em diferentes regiões do mundo. Este modelo constitui uma nova forma de controle das atividades econômicas pelo mercado. A maior difusão das novas tecnologias de informação e comunicação, associada à nova governança dos grupos econômicos e ao processo de desregulamentação dos mercados nacionais, constituiu as bases da globalização financeira, marca do capitalismo contemporâneo.

O desenvolvimento tecnológico, aliado à maior diversificação da produção, promove uma evolução das formas de concorrência e competitividade, além do crescimento das incertezas e riscos no mercado. A grande concorrência econômica pode levar a empresa a mudar frequentemente a configuração de seus métodos de produção e a variedade de seus produtos. Cada mudança requer reestruturação de seu sistema de conexões produtivas. O aumento das incertezas promove mudanças nos modelos de organização e de interação interfirmas (SCOTT; STORPER, 1987 apud BENKO, 1996; STORPER; WALKER, 1989 apud BENKO, 1996).

Vetores da globalização, as corporações transnacionais são constituídas por empresas comerciais que possuem e/ou controlam pelo menos uma operação fora de seus países de origem. A existência dessas corporações das economias emergentes remonta finais do século XIX e sua difusão atual espelha o recente desenvolvimento de suas economias domésticas.

Com o desenvolvimento das economias nacionais emergentes ao longo do tempo, estas corporações ou grupos econômicos buscam sua expansão por meio de estratégias de globalização a fim de sustentar o crescimento e o desenvolvimento corporativo.

Estratégias de busca de ativos, em que tecnologia e *know-how* do mercado são concebidos como os principais ativos na competição global, representam um caminho para expansão de grupos pertencentes a países emergentes.

As empresas, pertencentes aos grandes grupos econômicos internacionais, geralmente organizam-se em grandes redes, adquirindo uma estrutura menos hierarquizada e cada vez mais estendida em nível mundial.

As transformações organizacionais dos grupos, bem como suas estratégias de relações com os demais, incentivadas pela necessidade de valorização do capital financeiro, ocorreram mediante o desenvolvimento de todo um processo de desregulamentação dos mercados nacionais. Este processo comporta um conjunto de normas tomadas em nível dos territórios.

A complexidade dos fatos no âmbito dos grupos e dos territórios impôs um debate sobre a concepção de globalização. A temática foi objeto de estudo de diversos pesquisadores nas décadas de 1980 e 1990. As análises do modo de inserção das economias nacionais no processo de globalização privilegiaram a abertura econômica, reestruturação industrial, organização das redes e investimentos externos que permitiram a difusão da lógica do capital financeiro e desestruturação das conquistas do Estado de Bem-Estar em diversas nações.

Vários estudos foram elaborados no sentido de analisar as múltiplas dimensões deste processo e da complexidade das relações inerentes à integração dos mercados. Dentre eles, destacam-se: Castells (1999), Chesnais (1995 e 1996), Coutinho e Belluzzo (1996), Fiori (1998), Gonçalves (1984 e 1999), Lacerda (1998 e 2003), Mendonça de Barros e Goldenstein (1997), além de trabalhos institucionais como os desenvolvidos pelo Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI) (IEADI, 2002a, 2002b) no âmbito da política industrial e dos incentivos para a atração de investimentos.

Ao se considerar os aspectos analisados, merece atenção o caráter seletivo do processo da globalização. Apesar de afetar direta ou indiretamente todo o planeta, a economia global não abrange todas as dinâmicas econômicas do mundo, nem todos os setores e territórios. É um evento seletivo que privilegia determinados segmentos das estruturas econômicas de países em função da sua posição na di-

visão internacional do trabalho (CASTELLS, 1999).

Nesta perspectiva, Coutinho e Belluzzo (1996) já adiantaram o caráter hierarquizado e assimétrico da inserção dos países no processo de globalização, fato que conforma diferentes padrões de acordo com a capacitação e o poder de coordenação dos estados nacionais para engendrar condições favoráveis à competitividade, ao financiamento e à sustentabilidade dos processos de acumulação de capital com inovação tecnológica.

Por sua vez, Hirst (1998) argumenta também que há gestão pública da Tríade, América do Norte, União Européia e Japão, das instituições de regulação internacional, que contraria assim os defensores da redução do poder dos estados nacionais no contexto da Globalização. De acordo com o autor, a gestão do processo existe e está concentrada nos principais países desenvolvidos.

Chesnais (1995) enfatiza o caráter seletivo ao reconhecer a marginalização de regiões inteiras em relação ao sistema de trocas causada pela acumulação predominantemente rentista. Este fato ocorre por que as operações realizadas com fins lucrativos para fazer “frutificar” o capital são, por definição, seletivas.

Ao se considerar os múltiplos aspectos que envolvem o processo de globalização concorda-se com Strange (1995 apud HIRST, 1998) quando reconhece que o aspecto fundamental da globalização é a adoção de práticas comuns e padronizadas e com Gonçalves (1998) quando admite a necessidade de simplificar a discussão ao definir globalização tendo como referência os fenômenos econômicos contemporâneos. Tais aspectos constituem fatores determinantes deste trabalho na identificação da inserção do agronegócio diante da complexidade da dinâmica da fase atual de internacionalização.

Para promoção das condições favoráveis à competitividade, ao financiamento e à sustentabilidade do processo de acumulação de capital, o Brasil fortaleceu sua infraestrutura institucional mediante a criação da Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia (CBLIC), em 1998, pela Bovespa e do “Novo Mercado” em 2000, com novas regras de operação

conformando um mercado específico, regulado por contratos privados (BOVESPA, 2004).

O “Novo Mercado” é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas mais exigentes de governança corporativa. Dentre elas citam-se: prestar informações, adoção de regras societárias que melhor equilibram os direitos de todos os acionistas e emissão de ações ordinárias com direito a voto.

As consequências dessas medidas foram: a intensificação da atração de capitais estrangeiros e a adoção das práticas financeiras pelo agronegócio brasileiro. A partir de 2005 inicia-se a adesão dos grupos do setor ao novo mercado, com expressiva concentração de abertura de capital em 2007. Tais fatos despertaram o interesse pela análise da nova dinâmica do processo de financeirização da economia brasileira.

Sendo assim, observa-se que a inserção do agronegócio brasileiro na dinâmica atual do capitalismo foi tardia e seletiva em comparação aos demais setores. A fabricação de carnes e de biocombustíveis são os principais segmentos do agronegócio que tem aderido ao mercado de capitais (VERDI; AOUN, 2009).

Os fatos relevantes dos grupos com a abertura de capital revelam as principais motivações e interesses para a adoção de estratégias financeiras. A internacionalização, por meio de aquisição e alianças estratégicas; a diversificação da produção e a expansão da capacidade produtiva constituem as estratégias mais importantes para a inserção dos grupos na dinâmica do capitalismo contemporâneo. Essa dinâmica tem suas origens na nova estrutura de poder dos grupos econômicos, coordenada pelos acionistas, que buscam maior rentabilidade do seu capital.

Ao se considerar os principais segmentos de mercado de maior inserção na nova dinâmica do capital financeiro e o *ranking* dos grupos que atuam no mercado de ações da BOVESPA, observa-se o destaque do grupo JBS.

A JBS atua no segmento de carnes, constitui o maior grupo de alimentos do mundo e possui fatu-

ramento global da ordem de R\$30 bilhões, o que o torna o terceiro maior na relação dos grupos mais importantes na BOVESPA (MACHADO, 2009).

O destaque da produção de carnes no Brasil pode ser avaliada por sua participação no valor da produção agropecuária total (VBA). Em 2008, o VBA totalizou R\$ 239,8 bilhões e a carne bovina liderou o *ranking* de maior valor com 19,3% do total (TSUNECHIRO; COELHO; MIURA, 2010).

No Estado de São Paulo, o valor da produção agropecuária totalizou 38,5 bilhões em 2008 e a carne bovina participou com 13,38% do total (TSUNECHIRO et al., 2009). Entretanto, com relação à ocupação do solo do Estado de São Paulo, em 2007/08, a área com pastagem representava 39,4% do total (TORRES et al., 2009).

Importantes itens na pauta de exportação do agronegócio brasileiro, as carnes contribuíram com 25% das exportações do agronegócio nacional e 23% das exportações do agronegócio paulista em 2008 (GONÇALVES; VICENTE; SOUZA, 2009).

Diante dessa expressividade, pretendeu-se analisar mais detalhadamente o processo de globalização a partir do caso do grupo JBS. Nesse sentido, o artigo partiu da seguinte questão: a abertura de capital e a consequente inserção no mercado financeiro foi estratégia fundamental para a globalização do grupo JBS?

A hipótese inicial do artigo é que a abertura de capital na BOVESPA constitui um passo em direção à inserção no mercado financeiro global e condição para a globalização do grupo econômico. Além disso, trata-se de avaliar a hipótese de que as estratégias de expansão da capacidade produtiva mediante a internacionalização e a diversificação conduziram à consolidação do processo de globalização em função do interesse de pulverização de riscos e conquista de mercado.

A partir dessa hipótese, fez-se necessário analisar as estratégias adotadas pelo grupo e as mudanças decorrentes, principalmente na estrutura e na abrangência espacial adquirida em nível mundial. Ao analisar a nova estrutura organizacional e de controle do grupo JBS, derivadas da utilização de

práticas financeiras, o artigo tem por objetivo verificar a inserção da agricultura brasileira na globalização.

Portanto, pretende-se verificar a inserção da agricultura brasileira nesse processo a partir da identificação das estratégias adotadas pelo grupo JBS com a abertura de capital em bolsa e do reconhecimento dos interesses que conduziram a tomada dessas estratégias.

2 - MATERIAL E MÉTODO

Neste artigo, grupo econômico é concebido como principal agente das características da nova fase do capitalismo. A complexidade do conceito de grupo econômico está associada à complexidade do processo de produção capitalista na fase de internacionalização conhecida como globalização. O termo globalização será utilizado para designar o novo contexto concorrencial e de oportunidades técnicas, responsável pela emergência de novas estruturas organizacionais dos grandes sistemas produtivos, baseadas em redes. A globalização será analisada mediante a identificação dos fenômenos econômicos contemporâneos (GONÇALVES, 1998), bem como das práticas comuns e padronizadas em uso pelo grupo JBS (STRANGE, 1995 apud HIRST, 1998).

Nessa perspectiva, a concepção de grupo econômico é a de que constitui um sistema a partir de uma estrutura organizacional complexa, mediante uma estratégia tomada em nível global: contratos de relação cliente-fornecedor, alianças, parcerias e participação acionária. Ao utilizar tais estratégias, o grupo é capaz de coordenar atividades de vários setores, produção e serviços, incluindo empresas juridicamente independentes entre si. A capacidade de coordenar empresas internas e externas, mediante estratégias financeiras e produtivas em nível global, resulta na conformação de redes globais. Estas características da nova fase de internacionalização fazem do grupo econômico um sistema – empresa-rede (VERDI, 2003).

As empresas, geralmente pertencentes aos grandes grupos econômicos internacionais, organizam-se em grandes redes, adquirindo uma estrutura

menos hierarquizada e cada vez mais estendida em nível mundial.

Tendo por base esta multiplicidade de relações entre empresas e grupos, geralmente resultantes das relações e interações estabelecidas entre suas unidades, envolvem as mais variadas formas de governança.

Para desenvolver estas estratégias, os grupos buscam captar recursos nos mercados financeiros globais. Para tanto, o mercado de capitais disponibiliza diversos mecanismos como: ações, debêntures e notas promissórias, principalmente⁴.

Tais mecanismos caracterizam a fase atual de financeirização, aqui concebida como a ascendência do valor do acionista em uma modalidade de governança corporativa.

A partir dessas noções, o artigo analisou a inserção do grupo JBS na globalização, com ênfase nas estratégias de expansão.

Para tanto, foi empregado o método científico histórico dedutivo da dinâmica da financeirização, organização e gestão do grupo JBS e análises de dados secundários fornecidos da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), além de informações do site do grupo JBS, de curso sobre mercado financeiro oferecido pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de Capitais (ANBIMA) e matérias publicadas pela Revista EXAME.

3 - A NOVA FASE DA INTERNACIONALIZAÇÃO: a globalização

Em geral, a literatura reconhece três formas de internacionalização: a mais antiga delas é o comércio internacional; a segunda foi marcada pelo investimento externo direto e a forma mais recente é caracterizada pela integração funcional entre as atividades econômicas dispersas no globo e pelo crescimen-

to dos fluxos do capital financeiro de caráter volátil ou fictício (HASBAERT, LIMONAD, 2007).

Nesse sentido, os autores distinguem e diferenciam internacionalização de globalização. Segundo os autores, internacionalização refere-se ao aumento da extensão geográfica das atividades econômicas por meio das fronteiras nacionais, não constituindo um fenômeno novo. Já a globalização trata-se de uma forma mais avançada e complexa da internacionalização e consolida-se no decorrer da década de 1970. Nessa perspectiva, Chesnais (1995) chama de mundialização do capital a nova fase no processo de internacionalização caracterizada por mudanças qualitativas nas relações de força política entre, o capital e o trabalho, assim como entre o capital e o Estado, em sua forma de Estado do Bem-Estar.

Na década de 1980, dois fatores aceleraram as mudanças nas formas de internacionalização, levando à globalização (OCDE, 1992 apud CHESNAIS, 1996):

- o papel das novas tecnologias, atuando tanto como fator permissivo como fator de intensificação da globalização e
- desregulamentação financeira e o desenvolvimento da globalização financeira.

O capital assume uma mobilidade maior frente à flexibilidade espacial, fornecida pela capacitação técnica dos territórios. Com a configuração territorial cada vez mais complexa, dada pelo aumento dos aportes dos grandes objetos de engenharia, infraestrutura necessária à maior rapidez de deslocamento dos bens materiais e imateriais, cresce a velocidade das informações e das inovações, facilitando e permitindo a estruturação das atividades financeiras e econômicas em nível mundial. O Território mais capacitado contribui para o desenvolvimento de mudanças organizacionais da produção.

A literatura tem mostrado uma estreita relação entre a emergência dessa nova forma de gerenciamento do processo produtivo, baseado nas redes, e a conformação de uma economia global. Tomando por base esta relação, Manuel Castells observa que

os segmentos dominantes da maioria dos setores econômicos estão organizados mundialmente em seus

⁴Ações: o investidor se torna proprietário de parte da empresa. Debênture: título de renda fixa de longo prazo emitido pela empresa. O investidor torna-se credor da empresa. *Commercial paper*: título de curto prazo, até 360 dias. O investidor torna-se credor da empresa (ANBIMA, 2010).

procedimentos operacionais reais, formando o que Robert Reich rotulou como “rede global” (CASTELLS, 1999).

Trata-se de uma nova forma de produção, abrangendo uma variedade de lugares do espaço mundial, bem como uma variedade de agentes, interligados por redes. Nesse sentido, Castells (1999) afirma:

O processo produtivo incorpora a fabricação de componentes produzidos em vários locais diferentes e montados com o objetivo de atingir finalidades e mercados específicos em uma nova forma de produção e comercialização: produção em grande volume, flexível e sob encomenda [...]. O novo sistema produtivo é dependente de uma combinação de alianças estratégicas e projetos de cooperação “*ad hoc*” entre empresas, unidades descentralizadas de cada empresa de grande porte e redes de pequenas e médias empresas que se conectam entre si e/ou com grandes empresas ou redes empresariais.

O termo global se refere à capacidade da grande empresa de elaborar, para ela mesma, uma estratégia seletiva em nível mundial, a partir de seus próprios interesses (CHESNAIS, 1996).

A integração funcional das atividades, característica da fase de globalização, promove a emergência de dois modelos de organização produtiva, a empresa em rede e a empresa-rede. Para os objetivos deste artigo, tem-se o interesse de conhecer os aspectos desta última forma de internacionalização para o grupo JBS.

A Globalização corresponde a uma expansão da relação capitalista, desenvolvendo nova distribuição histórico-geográfica e político-cultural das estratégias da divisão social do trabalho em nível global. A Globalização funciona objetivamente como fator de legitimação da empresa internacionalizada (BENKO, 1996). Pode-se observar uma intensificação da interação e interdependências entre os diversos lugares do globo, de tal maneira que os processos produtivos, desenvolvidos em um determinado lugar, podem ser explicados por decisões tomadas em outros lugares. Além do mais, tais processos podem interferir na constituição das condições de

exploração e dominação capitalistas em outras partes.

Por exemplo, algumas decisões tomadas pelo JBS nos EUA ou Austrália podem ter explicações na evolução dos negócios JBS Brasil a partir da estrutura global do grupo e das várias opções proporcionadas por ela. Ao deter uma estrutura global, das aquisições, parcerias e participações acionárias em diversos mercados, o grupo passa deter um leque maior de possibilidades estratégicas.

Convém concluir que a economia global emergente, ao contrário do que o termo pode sugerir, não detém uma extensão uniforme e contínua. Assim como as anteriores, esta nova economia ainda é seletiva, privilegia algumas regiões do globo em detrimento de outras. A grande novidade desta nova fase é a emergência e difusão de grandes estruturas organizacionais baseadas em redes, incentivadas pelo processo de financeirização.

A característica marcante desta nova versão da internacionalização é dada pela emergência de um novo sistema de governança do capital industrial realizado pelo capital financeiro, paralelamente ao desenvolvimento dos meios de informação e de controle, de uma logística de serviços complexos às empresas e uma profissionalização das atividades das finanças (PETIT, 1999).

As novas formas de organização e coordenação das atividades produtivas vão ser estabelecidas mediante os seguintes objetivos: atender uma demanda cada vez mais diversificada; driblar a concorrência, aperfeiçoando a qualidade dos produtos e mantendo a rapidez da entrega; diluir os riscos e incertezas; e proporcionar lucros cada vez mais expressivos aos seus acionistas. Tais objetivos requerem estruturas organizacionais flexíveis e dinâmicas. Essas exigências somente são possibilitadas pela estrutura dos grupos.

4 - PRINCIPAIS VETORES DA GLOBALIZAÇÃO: a empresa-rede

Dois processos decorrem das necessidades impostas pela nova fase de internacionalização, ge-

rida pela supremacia do capital financeiro:

- 1) Processo de externalização produtiva e “enxugamento” da estrutura interna dos grupos;
- 2) Processo de crescimento das relações e interações entre grupos e a conformação de uma rede de empresas.

Paralelamente à externalização e ao crescimento das relações entre a empresa cliente e seus fornecedores, novas estratégias de concorrência, de divisão dos custos e incertezas foram responsáveis pela expansão das relações entre as empresas e grupos.

O processo de externalização constitui um evento ligado à emergência da “nova economia”⁵, pois sofre influência das inovações tecnológicas, da sofisticação da demanda e da predominância do capital financeiro sobre o produtivo. Tais elementos propõem alterações nas modalidades de concorrência ao imporem novos riscos e incertezas ao processo produtivo. Como resultado, têm-se mudanças na estrutura organizacional dos Grupos.

Ao se considerar essas novas imposições e possibilidades geradas pela “nova economia”, os grupos utilizam a estratégia de se especializarem em seus “*metiers* de base”, ou seja, de concentrarem seus esforços em atividades para as quais possui maior competência, delegando as demais para outras empresas.

Partindo do princípio de que as redes constituem as principais características da nova forma organizacional dos Grupos, fruto da nova forma de governança destes, elas constituem mecanismos capazes de fornecer proximidade organizacional aos agentes geográfica e juridicamente separados, envolvidos no processo produtivo.

Frente às necessidades e dificuldades⁶ impos-

⁵A “Nova Economia” é caracterizada pelas novas possibilidades oferecidas pelas modernas tecnologias de informação e comunicação, pela nova forma de “governança” dos Grupos associada à maior interferência da esfera financeira sobre a esfera produtiva, além das novas formas de concorrência geradas a partir do aumento dos riscos e incertezas dos mercados. Tais fatores impõem transformações nas estratégias dos grandes grupos econômicos globais.

⁶Tendo em vista a complexidade dos grandes sistemas produtivos, dada tanto pela maior abrangência de funções quanto pela maior extensão geográfica, tais dificuldades se referem à gestão das diversas atividades, envolvendo a coordenação e cooperação entre elas.

tas pelo processo de Globalização, as redes vêm se tornando uma realidade concreta no seio dos grandes sistemas produtivos, ao propor uma série de soluções organizacionais aos grupos econômicos:

- 1) Constitui uma solução frente às forças contraditórias que se operam no universo da produção, resultantes das estratégias de concorrência e de seu gerenciamento. De um lado, tem-se então as necessidades de redução da complexidade, descentralização, responsabilização dos níveis de base, proximidade dos clientes e, de outro, a necessidade de preservação da coerência e da memória no conjunto, do grupo em meio às pequenas empresas resultantes (VELTZ, 2000).
- 2) Constitui uma solução organizacional para as tensões que operam no mundo econômico atual: enquanto a competição valoriza a rapidez e todos os efeitos de velocidade⁷, as formas de organização requerem temporalidades longas⁸ a fim de dar conta das novas necessidades (VELTZ, 2000).
- 3) Constitui uma solução organizacional mais coerente no atual contexto de integração dos mercados e concorrência globalizada, onde não só a redução das tensões de temporalidades, mas a redução dos custos e o aumento da qualidade são os aspectos-chave (BENKO, 1996).

Vários autores, como Castells (1999), Chesnais (1996), Veltz (1994), Delapierre (1995), Mucchielli (1998), caracterizaram o atual período como momento de transição da forma organizacional baseada no modelo corporativo tradicional, marcado pela integração vertical, pelo gerenciamento funcional hierárquico e pela divisão técnica e social do trabalho dentro da empresa para a produção mais flexível, baseada em unidades de produção de fácil programação, com maiores possibilidades de atender às variações do mercado e às transformações tecnológicas.

Dada a maior flexibilidade das organizações contemporâneas, tem-se a confirmação de uma nova

⁷Rapidez de renovação dos produtos, rapidez de reação aos mercados cada vez mais voláteis (VELTZ, 2000).

⁸A formação de competências, a construção das interações pertinentes entre os atores, a criação dos recursos relacionais fundamentais para o estabelecimento das novas organizações “cooperativas”, são somente adquiridas a longo prazo (VELTZ, 2000).

tendência no funcionamento e gestão dos grandes sistemas produtivos à escala mundial, ou seja, a conformação de redes territoriais.

Tendo em vista a concorrência acirrada, os riscos e as incertezas fornecidos pelo processo de globalização, além da necessidade de proporcionar uma garantia constante de lucros, cada vez mais rápidos e maiores, aos novos gerentes da esfera financeira, os grupos passam a atuar em redes, constituindo parcerias tecnológicas, cooperações e montagem de filiais em comum com outras empresas.

Portanto, o estudo da estrutura do grupo, abrangendo todas as redes estabelecidas por este, constituiu uma tarefa importante para a compreensão da forma de coordenação de suas diversas unidades, tanto as internas quanto as externas.

A partir das análises das estratégias de expansão da estrutura do grupo JBS em nível mundial e a configuração das redes estabelecidas entre unidades do grupo e unidades de outros grupos, o artigo evidenciará a inserção do agronegócio brasileiro na nova lógica do capitalismo contemporâneo dada pelo controle do capital financeiro.

5 - ESTRATÉGIAS E DINÂMICAS DO GRUPO JBS

O grupo JBS se dedica à produção e comercialização de carnes e outros alimentos. Fundado em 1953 como Casa de Carne Mineira por José Batista Sobrinho e seu irmão, em Anápolis, Estado de Goiás, atuavam na comercialização de boi aos frigoríficos. Seu histórico de expansão inicia-se em 1968, com a aquisição da primeira unidade de abate em Planaltina, Distrito Federal, e a segunda em 1970, em Luziânia, Estado de Goiás.

A família Batista⁹ promoveu uma expansão significativa após 1981 por meio de aquisições de várias unidades de abate e produtoras de carne *in natura* e industrializada bem como por investimen-

⁹A família Batista inclui o Sr. José Batista Sobrinho, sua esposa, filhos e filhas. Ela detinha a totalidade dos ativos e um grupo de empresas coligadas.

tos em ampliação de capacidade.

Em dezembro de 2005, a subsidiária não operacional do grupo na ocasião, a JBS Holding Internacional, adquiriu 100% do capital da Swift Argentina, promovendo diversas reorganizações societárias. Esta foi a primeira expansão internacional da JBS feita no MERCOSUL por meio de investimento direto ao adquirir a Swift, atual unidade JBS Argentina. Esta unidade é responsável pela maior parte da carne bovina industrializada naquele país.

Esta primeira aquisição internacional do grupo marca uma fase de expansão impulsionada pela valorização cambial do real pós 2003. Esta valorização tornou mais barato a aquisição de empresas no exterior bem como acesso ao crédito internacional a taxas de juros mais baixas (PRATINI DE MORAES, 2010). Esta conjuntura cambial praticada pelo Brasil balizou os interesses do grupo voltados para a internacionalização.

Em março de 2006, a Agropecuária Friboi e a Família Batista contribuíram ações representativas de 99,9% do capital social da JBS para a Friboi. Ao mesmo tempo, a JBS foi incorporada pela Friboi. Em seguida, a Friboi foi transformada em uma sociedade anônima e alterou sua denominação social para JBS S.A.

Antes da abertura de capital do grupo, em 2006 ocorreu a cisão de certos ativos e passivos relacionados à atividade de higiene e limpeza para outro integrante da família. Esta cisão significa a especialização do grupo no segmento carnes, para o qual o Grupo tinha maior competência, sendo a atividade principal.

A estratégia de se especializarem em seus *metiers* de base, ou seja, de concentrarem seus esforços em determinadas atividades afins, delegando as demais para outras empresas, pertencentes a outros grupos, decorre das novas imposições e possibilidades geradas pela nova economia.

A externalização e a expansão das relações entre empresas e grupos juridicamente independentes podem ser justificadas pelas novas estratégias de concorrência, de divisão dos custos e incertezas.

A Família Batista exercia o controle direto por

meio da J&F Participações S.A., que detinha ações representativas de 80% do capital social da JBS. O ZMF Fundo de Investimento em Participações, que detinha ações representativas de 20% do capital social era gerido e administrado por sociedades do conglomerado UBS Pactual, e a totalidade de suas cotas era detida pela Família Batista.

A seguir serão analisadas as principais trajetórias de expansão do grupo JBS com a abertura do capital na BOVESPA, fase que intensifica a internacionalização e caracteriza a globalização do grupo.

As práticas de relações entre empresas, como os acordos de parcerias e interações, principalmente a participação acionária, a instalação de filiais em comum, a fusão e aquisição conformam redes que caracterizam a nova fase de internacionalização, a globalização.

5.1 - O Processo de Expansão do Grupo JBS

Com a abertura de capital na BOVESPA o grupo JBS intensificou seu projeto de expansão da capacidade produtiva e da logística de distribuição e comercialização em três frentes: doméstica; a segunda com a aquisição do controle da Swift dos Estados Unidos e a terceira mediante a realização de acordos e alianças estratégicas.

Portanto, a captação de recursos proporcionada pelos mecanismos do mercado de capitais iniciada com a abertura de capital na Bovespa pela JBS inicia seu processo de globalização financeira. Tais recursos constituem a fonte principal para a globalização produtiva e comercial do grupo.

5.1.1 - Trajetória de expansão doméstica

Na trajetória de expansão doméstica o grupo JBS adotou a estratégia de diversificação geográfica das unidades de produção diante de restrições e embargos impostos a determinados estados brasileiros.

Dessa maneira, a JBS procurou acesso ao mercado internacional ao localizar suas unidades de

produção em estados habilitados para exportação. Dentro dessa estratégia se enquadram os arrendamentos de terras no Mato Grosso, em julho de 2009, com investimento na compra de bovinos, operação que marca a diversificação setorial de suas atividades bem como verticalização com a utilização do subproduto sebo no setor de biodiesel (Figura 1).

O ingresso na atividade de confinamento de bovinos mediante a aquisição de propriedade com infraestrutura necessária em São Paulo, em junho de 2007, representou investimentos do grupo em sistema de produção mais intensivo. A constituição da JBS Couros marca a estratégia de verticalização na produção mediante a industrialização, comercialização, importação e exportação de couros.

Essa estratégia de pulverização das unidades de produção da JBS voltada para derrubar as barreiras de acesso aos diversos mercados teve início no Brasil, onde o grupo diversificou suas fábricas em 9 Estados brasileiros: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Acre, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná e Goiás (LONGO, 2009).

A localização em diversos estados brasileiros se mostrou mais eficaz diante das restrições e embargos impostos a determinadas Unidades da Federação do Brasil. A partir dessa desconcentração geográfica a JBS teve condições de atender e aumentar suas vendas de carne *in natura* para os mercados internacionais, mediante suas unidades localizadas em estados habilitados para exportação que focaram suas produções para atender às demandas internacionais.

Assim, a trajetória de expansão doméstica do grupo JBS seguiu o caminho da diversificação setorial, geográfica e tecnológica em suas atividades produtivas tendo em vista enfatizar o atendimento ao mercado internacional.

5.1.2 - Trajetória de expansão internacional: o processo de globalização

Com a abertura de capital na BOVESPA o grupo JBS intensificou seu projeto de internacionalização iniciado em 2005, com a aquisição da Swift locali-

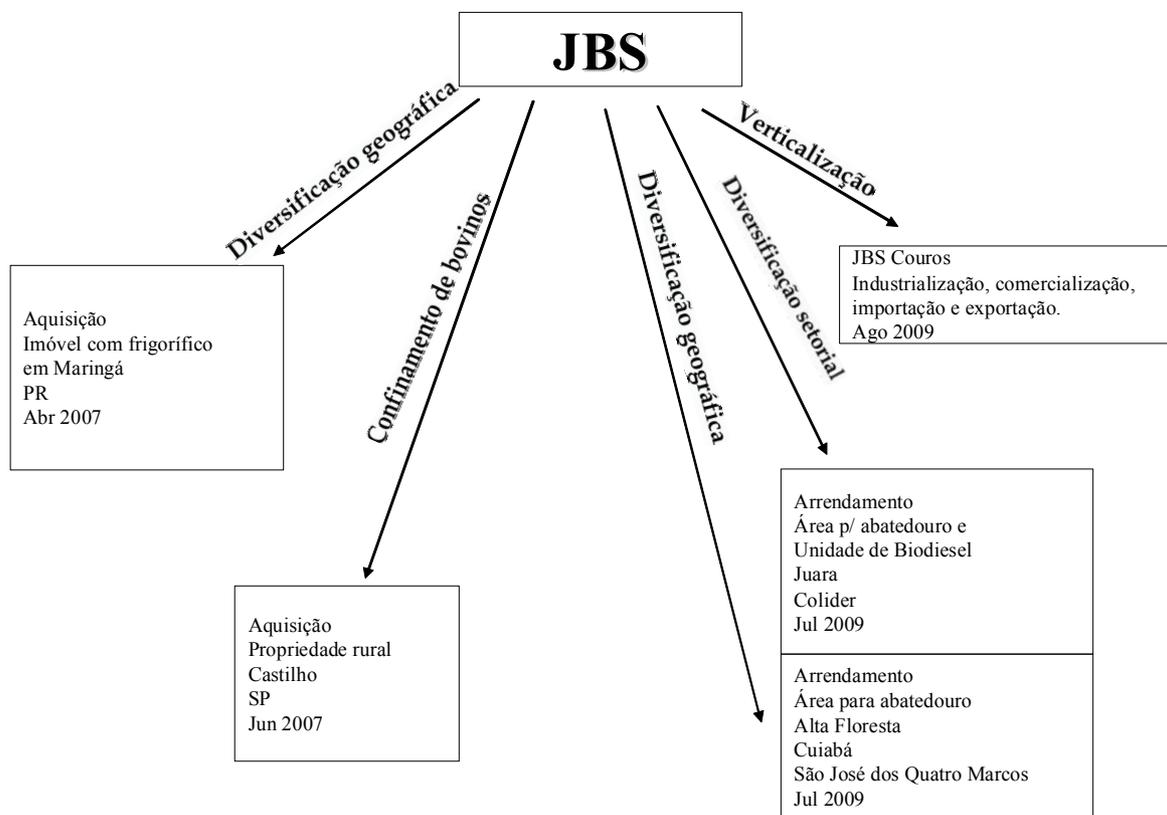


Figura 1 - Trajetórias de Expansão Doméstica da JBS com a Abertura de Capital na BOVESPA.
Fonte: Elaborada pelas autoras com base em BOVESPA (2010).

zada na Argentina. Em 2007, o grupo adquire por meio da JBS Argentina o frigorífico Colonia Caroya na província de Córdoba. A unidade abastece o mercado argentino e é habilitada para exportação aos principais mercados do bloco do Atlântico, tais como: União Europeia, Rússia, Chile, Argélia e Egito, dentre outros. Esta aquisição é parte da estratégia da JBS de continuidade no processo de expansão da produção de carne bovina no MERCOSUL (Figura 2).

A primeira ação de globalização do grupo se verifica com a aquisição do controle acionário da Swift dos Estados Unidos¹⁰. A complexidade das relações internacionais torna-se maior de forma que membros da Família Batista transferiram residência

para os Estados Unidos, a fim de controlar mais de perto as atividades da nova unidade, JBS USA (LETHBRIDGE; JUBILONI, 2009).

A concretização da aquisição da Swift resultou na criação da maior empresa do mundo no setor de alimentos de proteína de origem bovina e da maior empresa brasileira na indústria de alimentos.

A presença do grupo JBS nos Estados Unidos é reforçada por meio da aquisição integral da Smithfield Beef, que passa a se chamar JBS Packerland, e pela Five Rivers, a JBS Five Rivers, especializadas em confinamento de bovinos. Com estas operações a JBS dá continuidade à estratégia de diversificação geográfica e tecnológica ao passar a atuar na atividade de confinamento de bovinos no exterior.

Em 2009, mais um passo em direção à globalização é dado pela JBS ao adquirir grande participação acionária da Pilgrim's Pride dos Estados Unidos. Dedicada à criação, abate, processamento e comer-

¹⁰A J&F Participações, acionista controladora da JBS, por meio de suas subsidiárias integrais J&F Acquisition Co, J&F I Finance Co. e J&F II Finance Co., sociedades com sede em Delaware, EUA, adquiriu o controle acionário da Swift, com sede também em Delaware, EUA. Após a conclusão do negócio as atividades da Swift foram integradas às atividades da JBS.

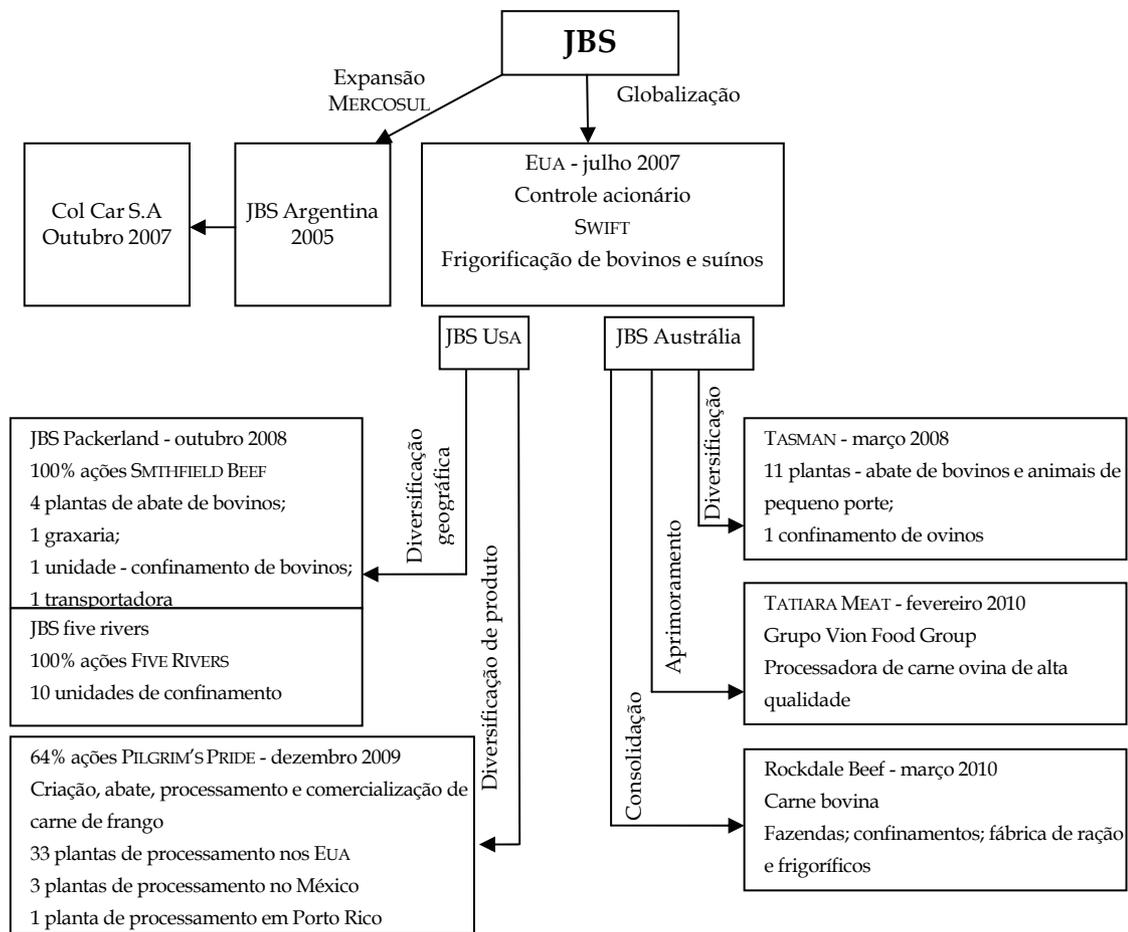


Figura 2 - Trajetórias de Expansão da JBS com a Abertura de Capital na BOVESPA, a Partir do Controle da SWIFT.
 Fonte: Elaborada pelas autoras com base em BOVESPA (2010).

cialização de carne de frango, esta aquisição traz mais uma diversificação de produto ao grupo.

Tal fato revela a importância do acesso ao crédito obtido pela JBS após a abertura de capital na BOVESPA, já que foi viabilizada por meio de subscrição de debêntures conversíveis em ações da JBS pelo BNDESPAR, subsidiária integral do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES)¹¹.

Como parte da estratégia de globalização da JBS, a aquisição do grupo Tasman da Austrália representa um passo importante na conclusão do plano de investimentos para a construção de uma sus-

tentável plataforma de abate, produção e comercialização de carne nos Estados Unidos e Austrália, que se iniciou em julho de 2007 com a aquisição da Swift EUA. Esta expansão inseriu a JBS no ramo de animais de pequeno porte, os ovinos, o que representa mais uma estratégia de diversificação de produto ocorrida após a abertura de capital e globalização do grupo, sendo intensificada pela aquisição da Tatiara Meat em 2010. A incorporação dos novos ativos desta processadora de carne ovina de alta qualidade torna a JBS líder de mercado na Austrália no setor de ovinos e reforça a presença da JBS no mercado de exportação de carne de cordeiro.

Uma nova oportunidade de negócio surgiu na Austrália no ramo de carne bovina, que é a atividade principal do grupo JBS no Brasil. A consolidação da

¹¹A BNDESPAR é uma importante fonte de recursos às empresas por meio de valores mobiliários, mantém seus investimentos por um prazo médio de 5 anos e raramente detém mais de 33% do capital total de uma empresa (BNDES, 2009).

presença do grupo no mercado australiano se verifica com a aquisição da Rockdale Beef em março de 2010. Investimento direto é feito em fazendas, atividade de confinamento, frigorífico e fábrica de ração para o gado em uma atividade fortemente verticalizada.

Essa trajetória de expansão da capacidade produtiva seguida pelo grupo JBS em direção à internacionalização e à globalização tem como porta de entrada a aquisição do controle acionário da Swift dos Estados Unidos por meio dos recursos obtidos com a abertura de capital na BOVESPA e, principalmente, por subscrição privada de novas ações pelo BNDESPAR.

A agressividade da diversificação geográfica conquistada pelo grupo JBS ao longo dos últimos três anos abrange os mercados da América do Sul, Estados Unidos e Austrália. Esta diversidade locacional das unidades permite maior flexibilidade na gestão das regras comerciais impostas pelos diversos países e/ou regiões.

Assim como a expansão doméstica adotada pelo grupo, tais estratégias de diversificação e expansão da plataforma de produção global propiciam diversas vantagens, como driblar problemas e barreiras fitossanitárias, redução de custos de transporte e apropriar marcas já consagradas pelo mercado com destinos garantidos.

Com a prática destas relações, tem-se a amenização dos riscos do grupo, uma vez que agora estes passam a ser partilhados por todas as unidades, internas e externas, envolvidas no processo.

A presença de unidades em diversos mercados mundiais, Brasil, Argentina, Estados Unidos e Austrália, proporcionam acesso aos principais mercados consumidores, flexibilidade operacional na produção, baixos custos de transporte e logística, além de menor risco de problemas fitossanitários. Essa diversidade de localização permite opções para exportação do Grupo para mercados mais exigentes com relação a aspectos fitossanitários.

Quando são estabelecidas barreiras de importação de carnes para determinada origem, o grupo não sofre restrições de exportações, pois acaba jogando com as facilidades de especialização de suas unidades. Atualmente, o grupo é praticamente imune a

barreiras sanitárias, enquanto o Brasil não pode exportar carnes para países como Japão e Coréia, os Estados Unidos podem (LETHBRIDGE; JUBILONI, 2009).

5.1.3 - Complexidade nas Relações Internacionais: alianças e acordos

Outra frente de expansão adotada pelo grupo foi por meio de acordo de associação e aliança estratégica. Acordo de associação foi celebrado com a Bertin no Brasil, que é uma das maiores produtoras e exportadoras de produtos de origem animal da América Latina, como carne bovina *in natura* e processada, lácteos, couros e produtos pet. Esta parceria representa mais uma diversificação de produto para a JBS com a entrada no setor lácteo (Figura 3).

A unificação das operações de ambas foi celebrada mediante a criação da “Nova Holding”, na qual os acionistas controladores da JBS e da Bertin detêm participação acionária indireta no grupo. Isso exigiu uma reorganização societária, com a Bertin tornando-se subsidiária integral da JBS. O controle da “Nova Holding” ficou com 60% com a JBS e 40% com a Bertin.

A incorporação da Bertin pela JBS fez com que ela passasse a ocupar o segundo lugar no *ranking* das maiores participações societárias em valor contábil no Brasil. Incluindo a aquisição do controle da Pilgrim’s Pride, o grupo se tornou o maior do mundo no processamento de proteínas animais. Para as aquisições, a estrutura de capital da JBS foi reforçada com recursos do BNDESPAR (BNDES, 2009).

Deve ser mencionado que em decorrência da fusão da JBS com a Bertin, ocorrida em dezembro de 2009, houve uma mudança de controle, de maneira que os acionistas controladores deixaram de possuir mais de 50% do capital votante da companhia.

Aliança estratégica importante foi celebrada em dezembro de 2007 com o grupo italiano Cremolini, um dos principais produtores de carne bovina da Europa.

De acordo com as análises, os dois grupos desenvolvem acordos cooperativos baseados em alianças estratégicas, incluindo alianças tecnológicas ou

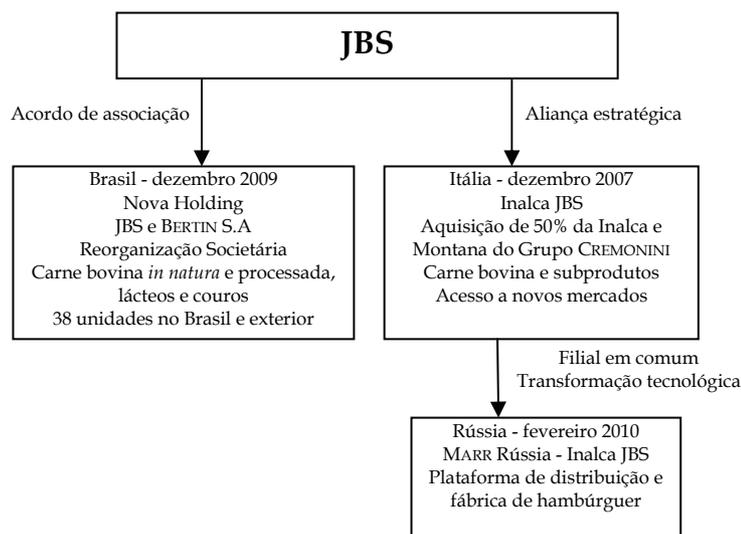


Figura 3 - Trajetórias de Expansão da JBS com a Abertura de Capital na BOVESPA, Alianças e Acordos.
Fonte: Elaborada pelas autoras com base em BOVESPA (2010).

comerciais; redes de produtores, incluindo a co-produção e redes de clientes.

Dadas as diversas alianças estratégicas que vêm se firmando entre as empresas, como os acordos de parcerias, cooperações tecnológicas, participação acionária e montagem de filiais comuns, vem se estruturando uma nova forma de concorrência baseada no estabelecimento de “empresas em redes”.

Dentre as explicações da conformação de estruturas em rede, tem-se a necessidade de estabelecer alianças estratégicas, incluindo as redes tecnológicas. Tais alianças envolvem acordos formais e informais entre empresas, permitindo um intercâmbio de informações e uma concentração de competências, baseados em arranjos cooperativos. A partir da década de 1980, multiplicam-se os arranjos cooperativos derivados do estabelecimento dessas alianças estratégicas, mostrando uma diversidade de formatos institucionais.

Num contexto de intensificação da competitividade, Britto (2002) afirma que estes arranjos cooperativos tornam-se importantes, pois proporcionam a exploração de oportunidades tecnológicas e mercadológicas promissoras. Além do mais, dadas a importância e a complexidade atingidas pela pesquisa e o desenvolvimento das tecnologias de informação,

tais arranjos cooperativos são utilizados como estratégias para driblar a concorrência. Nesse sentido, o autor acrescenta as seguintes observações:

Estas alianças compreendem um “balanceamento” entre princípios de cooperação e competição, que pode assumir formas institucionais distintas. Dentre estas formas, três poderiam ser destacadas:

1) alianças baseadas numa “integração conjunta” de atividades, baseadas numa evolução no sentido de um estágio mais avançado da cadeia de produção e a comercialização de bens, que não pode ser atingido em condições favoráveis pelos membros participantes do arranjo tomados isoladamente; 2) alianças baseadas numa “configuração aditiva”, que articulam duas ou mais empresas de uma indústria particular, de modo a viabilizarem aumento de escala, um alargamento do mercado “interno” às empresas e um amortecimento da concorrência entre os membros participantes; 3) alianças baseadas numa “configuração complementar”, que integram duas ou mais empresas de maneira a permitir uma aglutinação de ativos e competências complementares controlados por cada um de seus membros, o que amplia a competitividade dos mesmos (BRITTO, 2002).

O caso da aliança estabelecida entre a JBS e a italiana Cremonini-Inalca se configura como o primeiro caso das observações de Britto (2002), ou seja,

a configuração de aliança baseada numa integração conjunta. Por um lado, a JBS detém produção e distribuição nos mercados da América do Sul, dos EUA e da Austrália, por outro, a Cremonini, por meio da Inalca, possui atuação consolidada na Europa, Rússia e África, sendo ambas líderes em seus respectivos mercados. A aliança proporciona sinergias importantes para os dois grupos. Tais sinergias não se concretizariam de forma isolada.

O grupo JBS adquiriu 50% do capital social da Inalca e Montana, divisão de produção de carne bovina e subprodutos do grupo italiano. A Cremonini – Inalca ofereceu oportunidade de acesso a novos mercados e clientes, dentre os quais grandes multinacionais no setor de *fast food*, produtores de alimentos industrializados, grandes cadeias de varejo e empresas de distribuição de alimentos. Ofereceu também acesso à tecnologia de última geração da Inalca.

Para a Cremonini, a aliança proporcionou acesso privilegiado às principais fontes mundiais de carne bovina e permitiu o fortalecimento do controle global de toda a cadeia de abastecimento.

Da aliança Inalca JBS nasceu uma filial em comum na Rússia. A inauguração de um novo complexo industrial que inclui uma plataforma de processamento e distribuição de produtos alimentícios e uma moderna fábrica de produção de hambúrguer, equipadas com as tecnologias mais avançadas, representou mais um passo a caminho da consolidação da globalização. Este movimento reflete também o objetivo do grupo JBS de se aproximar do consumidor final.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar o objetivo central do artigo que é analisar mais detalhadamente o processo de globalização do agronegócio brasileiro, a escolha da JBS partiu da expressividade adquirida pelo grupo após a abertura de capital em 2007.

A abertura de capital e a consequente inserção no mercado financeiro para captação de recursos voltados para a realização dos projetos de expansão

do grupo JBS foi estratégia fundamental para a globalização do grupo, pois possibilitou a ampliação das opções de captação e investimento do mercado de capitais além das mudanças das práticas de governança corporativa. Portanto, a abertura de capital com oferta pública de ações constituiu o primeiro passo do processo de inserção do grupo JBS no mercado financeiro global e marca o início do processo de sua globalização produtiva.

A captação de recursos foi importante para redirecionar os interesses do grupo para o exterior em função da valorização do real ocorrida desde 2003 e das maiores taxas de juros domésticas. Esta conjuntura balizou o processo de investimentos internacionais e o processo de globalização do grupo JBS.

As análises das informações levantadas pela pesquisa permitiram reconhecer as principais estratégias e a configuração das trajetórias de expansão do grupo, em níveis nacional e internacional. Estas trajetórias são caracterizadas por uma reorganização da estrutura decorrente da complexidade de relações para gestão das atividades de vários setores, produção e serviços, inclusive empresas juridicamente independentes entre si.

A nova estrutura organizacional e as estratégias do grupo, incentivada pela governança do capital financeiro, evidencia a consolidação da JBS como grupo econômico e agente do processo da fase atual de internacionalização, denominada globalização.

A agressividade de utilização destas estratégias financeiras para aquisição de recursos voltados à expansão do grupo conduziu a diluição do controle exercido pela família Batista em prol do crescimento da participação dos acionistas nas decisões da JBS. Este processo constitui mais uma evidência da expansão capitalista sob a gestão do capital financeiro.

De acordo com o Prospecto Definitivo de Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da JBS, 70% dos recursos a serem captados com a abertura de capital seriam utilizados em investimentos voltados para a ampliação da capacidade produtiva mediante: a expansão da capacidade operacional das plantas de abates existentes, seja pela aquisição de novos equipamentos, seja pela ampliação da área disponível; e a aquisição de empresas ou ativos na indústria de carne bovina. Os 30% dos recursos restantes seriam

utilizados para capital de giro (JBS, 2009).

As estratégias do grupo no momento da abertura se restringiam aos investimentos no segmento de carne bovina. Contudo, analisando-se os fatos relevantes do grupo JBS com a abertura de seu capital, observou-se um processo de diversificação da atividade principal, abrangendo as principais proteínas animais. Este fato pode ser explicado pela própria abertura do capital com a incorporação de novos interesses derivados dos acionistas na tomada de decisão do grupo.

Portanto, a trajetória de expansão do grupo JBS seguiu o caminho da diversificação setorial, geográfica e tecnológica em suas atividades produtivas, logística de distribuição e de comercialização, tendo em vista enfatizar o atendimento ao mercado internacional, em unidades localizadas estrategicamente nos principais mercados globais. Esta presença internacional proporciona a superação das barreiras fitossanitárias estabelecidas pelos mercados e a adequação do atendimento às especificidades das demandas regionais e locais.

A JBS iniciou seu processo de expansão investindo na Argentina, país vizinho do MERCOSUL por haver similaridade nas condições históricas e culturais e nível de desenvolvimento econômico. Essa internacionalização representou uma busca por recursos naturais como também ampliação de mercado, mediante a conquista de marcas consagradas locais.

A busca por ativos, tecnologia e *know-how*, se inicia ao ingressar no mercado de capitais mediante oferta pública de ações em 2007. Tal fato permite considerar o grupo como uma corporação transnacional de origem de país emergente. Ao mesmo tempo em que ampliou mercado, o grupo desfruta das vantagens da base doméstica, pois depende de investimentos industriais e comerciais por meio das políticas públicas do BNDES e de unidades de produção brasileiras.

Novas modalidades de relações características da globalização foram utilizadas para garantir a competitividade no mercado internacional como a participação acionária, a parceria e a aliança estratégica.

Nesse sentido, as estratégias de expansão da capacidade produtiva mediante a internacionaliza-

ção e a atuação nos principais mercados globais, aliadas à diversificação da produção da carne bovina à proteína animal, bem como a aliança tecnológica e de complementaridade, revelam interesses em conquistar novos consumidores, pulverizar os riscos da concorrência e ter acesso à tecnologia de ponta. Tais fatos configuram trajetórias que levam a consolidação do processo de globalização do grupo iniciado com a abertura de capital na BOVESPA.

Portanto, os resultados evidenciam a inserção do agronegócio brasileiro na moderna divisão internacional do trabalho decorrente da globalização dominada pelo capital financeiro.

LITERATURA CITADA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS - ANBIMA. **Conhecendo o mercado de capitais**: curso online. Rio de Janeiro: ANBIMA, 2010. Disponível em: <<http://www.anbima.com.br/educacao/online.asp>>. Acesso: maio 2010.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES. **Relatório da administração**: BNDES Participações S.A. - BNDESPAR, 31 dez. 2009. Brasília: BNDES, 2009. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/RelatAdmBPAR1209.pdf> Acesso em: mar. 2010.

BENKO, G. **Economia, espaço e globalização**: na aurora do século XXI. São Paulo: Hucitec, 1996.

BOLSA DE VALORES, MERCADORIAS E FUTUROS - FBOVESPA. **Empresas listadas**: JBS S.A.: fatos relevantes. São Paulo: Bovespa, 2010. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/ResumoInformacoesRelevantes.aspx?codigoCvm=20575&idioma=pt-br>>. Acesso em: mar. 2010.

_____. Companhia Brasileira de Liquidação e Custódia. O mercado de capitais brasileiro frente aos desafios impostos pelas negociações internacionais em serviços financeiros. São Paulo: BM&FBovespa/CBCL, 2004. 114 p. (Estudos para o desenvolvimento do mercado de capitais). Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em: jun. 2008.

BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. São Paulo: Campus, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

- CHESNAIS, F. A. Globalização e o curso do capitalismo de fim de século. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 4, n. 2, p. 1-30, dez. 1995.
- _____. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.
- COUTINHO, L.; BELLUZZO, L. G. M. Desenvolvimento e estabilização sob finanças globalizadas. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 5, n. 2, p. 129-154, jun. 1996.
- DELAPIERRE, M. De l'internationalisation à la globalisation. In: SAVY, M.; VELTZ, P. **Économie globale et reinvention du local**. Marseille : L'aube, 1995. 189 p.
- FIORI, J. L. et al. (Org.). **Globalização: o fato e o mito**. Rio de Janeiro: Ed. da UERJ. 1998.
- GONÇALVES, R. A internacionalização da produção : uma teoria geral? *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 101-122, jan./mar. 1984.
- _____. Economia internacional ou global? In: FIORI, J. L. et al. (Org.). **Globalização: o fato e o mito**. Rio de Janeiro: Ed. da UERJ. 1998.
- _____. **Globalização e desnacionalização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1999.
- GONÇALVES, J. S.; VICENTE, J. R.; SOUZA, S. A. M. **Balança comercial dos agronegócios paulista e brasileiro no ano de 2008**. São Paulo: IEA, 2009. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=9783>>. Acesso em: 06 maio 2010.
- HAESBAERT, R.; LIMONAD, E. O território em tempos de globalização. *Etc..., espaço, tempo e crítica*, Niterói, v. 1, n. 2, ago. 2007.
- HIRST, P. Globalização: mito ou realidade? In: FIORI, J. L. et al. (Org.). **Globalização: o fato e o mito**. Rio de Janeiro: Ed. da UERJ, 1998.
- INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - IEDI. **A política de desenvolvimento industrial: o que é e o que representa para o Brasil**. São Paulo: IEDI, 2002a.
- _____. **Economias emergentes: incentivos para a atração de investimentos**. São Paulo: IEDI, 2002b.
- JBS S.A. **Prospecto definitivo de oferta pública de distribuição primária e secundária de ações ordinárias**. 2007. São Paulo: JBS, 2009. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/ri>>. Acesso em: set. 2009.
- LACERDA, A. C. **O impacto da globalização na economia brasileira**. São Paulo: Contexto, 1998.
- _____. **Globalização e inserção externa da economia brasileira: política econômica, investimentos diretos estrangeiros e comércio exterior, na década de 1990**. 2003. 198 p. Tese (Doutorado em ciências econômicas) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.
- LONGO, S. **JBS divulga estratégia otimista para possíveis impactos das novas normas e rastreabilidade a serem impostas pela EU**. São Paulo: JBS, 2009. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br>>. Acesso em: out. 2009.
- LETHBRIDGE, T.; JUBILONI, M. A incrível aventura global do Friboi, *Revista Exame*, Edição 953, ano 43, n. 19, out. 2009.
- MACHADO, P. "JBS cria líder global no segmento de carnes". *DCI*, Caderno Agronegócio, 17 de set. 2009.
- MENDONÇA DE BARROS, J. R.; GOLDENSTEIN, L. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. *Revista de Economia Política*, v. 17, n. 2, p. 11-31, abr.-jun. 1997.
- MUCCHIELLI, J. L. **Multinationales et Mondialisation**, Paris: Éditions du Seuil, mai 1998.
- PETIT, P. Décoder la nouvelle économie. In: PROBLEMES ECONOMIQUES: la documentation française, n. 2.642 - **La nouvelle économie: mythe ou réalité?** Paris, déc. 1999.
- PRATINI DE MORAES, M. V. Mercado de carne bovina. In: REUNIÃO DA CAMARA SETORIAL DE CARNE BOVINA. 2010. São Paulo. **Apresentação...** São Paulo: Câmara Setorial de Carne Bovina, 2010.
- TORRES, J. A. et al. (Org.). **Projeto LUPA 2007/2008: levantamento censitário de unidades de produção agrícola do estado de São Paulo**. São Paulo: IEA/CATI/SAA, 2009. Disponível em: <<http://www.cati.sp.gov.br/projetolupa/dadosestado/DadosEstaduais.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2010.
- TSUNECIRO, A. et al. Valor da produção agropecuária e florestal do estado de São Paulo em 2008. *Informações Econômicas*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 76-87, abr. 2009.
- _____; COELHO, P. J.; MIURA, M. Valor da produção agropecuária do Brasil, por unidade da federação em 2008. *Informações Econômicas*, v. 40, n.3, p. 62-79, mar. 2010.
- VELTZ, P. Hierarquias e Redes. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. **As regiões ganhadoras: distritos e redes: os novos paradigmas da geografia econômica**. Santo André: Celta, 1994.
- _____. **Le nouveau monde industriel**. Paris : Gallimard, 2000.
- VERDI, A. R. **Grupos econômicos globais e territórios locais: Alcatel e Renault no Brasil**. 2003. Tese (Doutorado em Geografia Humana) - Departamento de Geografia da Universidade de São Paulo, 2003.
- VERDI, A. R.; AOUN, S. O Agronegócio brasileiro na globalização financeira: estratégias e dinâmicas dos principais grupos. *Revista de Economia Agrícola*, São Paulo, v. 56, n. 1, p. 103-118, jan./jun. 2009.

Recebido em 11/06/2010. Liberado para publicação em 08/06/2011.