

## COMO GRANDES EMPRESAS SE BENEFICIAM DAS EXTERNADIDADES LOCAIS REGIONAIS: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BRASIL FOODS S.A.

Rodrigo ZUFFO (FURB)<sup>1</sup>  
Patrícia FRIZZO (FURB)<sup>2</sup>  
Mohamed AMAL (FURB)<sup>3</sup>  
Mariane HOELTGEBAUM (FURB)<sup>4</sup>

*Referência deste Artigo:*

ZUFFO, Rodrigo; FRIZZO, Patrícia; AMAL, Mohamed; HOELTGEBAUM, Mariane. Como grandes empresas se beneficiam das externalidades locais regionais; um estudo de caso da empresa Brasil Foods S.A. In: SIMPPA - SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 1., 2015, Maringá. **Anais...** Maringá: PPA, 2015. p. 1-14.

### RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o impacto que empresas mundiais proporcionam nas delimitações geográficas locais em busca de vantagens competitivas a ponto de gerar novos *clusters* em função do seu próprio negócio. O enfoque é voltado para a análise do desenvolvimento de *agrilusters* especializados na criação, abate e processamento de produtos alimentícios a base de carne de suínos e aves, no Brasil. Como estudo de caso, adotou-se a empresa Brasil Foods S.A. O método utilizado para a análise foi a elaboração do índice de significância de uma indústria em uma região ou Quociente Locacional (QL), baseando-se pelo número de vínculos ativos da indústria em cada microrregião onde foram instaladas suas unidades produtivas. O resultado demonstra que em 95% dos locais onde a empresa possui uma de suas plantas, há uma caracterização de existência de um *cluster*, comprovando a sinergia existente entre empresas e os atributos geográficos regionais.

**Palavras chave:** Arranjos Produtivos Locais. Externalidades Locais Regionais. Fusões. Brasil Foods SA.

---

<sup>1</sup> zuffo.rodrigo@gmail.com

<sup>2</sup> patricia.frizzo23@gmail.com

<sup>3</sup> amal@furb.br

<sup>4</sup> profamariane@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, os estudos sobre *clusters* têm ganhando destaque nos meios acadêmicos. Conceituado primeiramente nos estudos *marshallianos*, o *cluster* representa a concentração de empresas especializadas em uma mesma localidade (MARSHALL, 1996).

Porter (1998) complementa esta definição atribuindo o termo *cluster* como uma concentração geográfica de companhias e instituições interconectadas em um campo particular, sendo que esta concentração geográfica dos negócios para produzir certo tipo de produto está associada à vantagem competitiva para as respectivas cidades, atestadas pelo seu sucesso na competição mundial (ZACARELLI et al, 2008).

Por sua vez, Meyer-Stamer (2001) salienta que “nem todo o agrupamento de empresas do mesmo ramo é obrigatoriamente um *cluster* que, por meio de intervenções, pode ser elevado ao nível de *industrial district italian*”. Para ele, existem três tipos de *clusters*, que podem ser classificados em de sobrevivência, fordista ou transnacional.

Os estudos de Santos Filho et. al (1999) e Theis (2003) evidenciaram que a atividade suinícola do oeste de Santa Catarina, desenvolvida ao longo dos anos pela forte colonização europeia e pelo crescimento de cinco grandes empresas agroindustriais ali nascidas, auxiliaram no desenvolvimento de um *cluster* especializado no ramo de alimentos, caracterizado pela criação e abate de suínos e aves.

De acordo com a classificação de Meyer-Stamer (2001), esta concentração geográfica das atividades suinícolas constitui um *cluster* do tipo transnacional, pois este “é o resultado de estratégias alteradas de empresas transnacionais”. Nele, a formação de conglomerados agroindustriais é representado por cooperativas com produção, processamento, industrialização e distribuição de carne suína e avícola (MIOR, 2010).

Concorrentes acirradas desde o início de suas atividades em meados século XX, as duas maiores empresas agroindustriais desta região, Perdigão e Sadia, firmaram um acordo histórico em 2009, realizando o processo de fusão, que resultou na criação da BRF Brasil Foods S.A., que atualmente, é a sétima maior empresa alimentícia do mundo em valor de mercado (BRF, 2015).

Ante ao exposto, o objetivo deste trabalho é analisar o impacto econômico da indústria de produção de proteína animal a base de aves e/ou suínos, ocasionado pelas estratégias de ampliação e expansão da empresa BRF nas localidades onde possui plantas fabris.

Para chegar aos resultados, foi realizada uma pesquisa documental sobre o histórico das duas empresas concorrentes na mesma indústria (Perdigão e Sadia) e seu processo de fusão (originando a BRF), destacando as regiões que possuíam a cultura e a economia voltada para a produção e criação de alimentos a base de carne de suínos e frangos, bem como nas localidades onde a empresa, por sua estratégia de investimento, desenvolveu, na localidade, as potencialidades para o setor e, assim, a criação de um novo *cluster*.

Em seguida, foram utilizados os dados do Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (CEE) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), referentes ao ano corrente de 2013, para identificar as regiões que potencialmente possam ser caracterizadas como hospedeiras do tipo de *cluster* transnacional, por meio da construção de indicador de especialização econômica, denominado de Quociente de Localização (QL). Para ser considerado um *cluster*, o índice necessariamente precisa apresentar valor acima de 1.0 como resultado de cálculo.

Como resultado da pesquisa, foi constatado que as empresas multinacionais ou de grande porte, como o caso da Perdigão e Sadia, beneficiam-se maciçamente das vantagens competitivas oferecidas nas delimitações geográficas que vivem a atmosfera produtiva a respeito de uma determinada indústria.

Em praticamente 95% das regiões onde a empresa BRF mantém suas plantas fabris de produção, sejam Sadia ou Perdigão, são caracterizadas pela existência de índice QL superior a 1.0, ou seja, caracteriza-se pela existência de *cluster* desta indústria. Os resultados demonstram que não apenas a empresa beneficiou-se das externalidades já existentes, mas também foi capaz de transferir essas vantagens para locais onde não havia este tipo de cultura produtiva, surgindo assim, novos *clusters* especializados na agroindústria.

A presente pesquisa encontra-se estruturada em seis seções, além da introdução, a fundamentação teórica, que traz conceitos de *cluster*, bem como o do suinícola do oeste catarinense, além do histórico de fusão das empresas Sadia e Perdigão e da visão empreendedora que seus dirigentes tiveram ao acordarem a associação. A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada, seguida dos resultados e discussões, das considerações finais, e por último, as referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para dar base a pergunta de pesquisa proposta no presente estudo, foram analisadas as teorias a respeito de *clusters*, evidenciando os estudos de Porter (1998), Becattini (1994, 2002) e Enright (2003).

Em seguida, foram evidenciadas as pesquisas de Santos Filho et al. (1999), Theis (2003) e Mior (2010), que consideram a existência de um *cluster* suinícola no oeste catarinense, demonstrando que, os estudos de Meyer -Stamer (2001) o classificam como um *cluster* do tipo transnacional.

Por último, foi explicado sobre o histórico de fusão da Sadia e da Perdigão para a concepção da BRF Brasil Foods S.A. por meio de análise documental, além de esclarecimentos sobre as práticas empreendedoras que os diretores de ambas as agroindústrias tiveram ao optarem pela associação, utilizando os estudos de Baron e Shane (2011) e Maximiano (2011).

### 2.1 Clusters

Os estudos sobre *clusters* tiveram início no século XX, com as pesquisas na área das ciências econômicas de Marshall (1929), que analisou o caso do distrito industrial da Inglaterra.

O termo *cluster* vem sendo empregado com grande frequência nas pesquisas acadêmicas. Durante o último século, pesquisadores como Porter (1989; 1998), Becattini (1994) e Krugmann (1991) procuraram explicar o conceito deste termo.

Para Siqueira, Guerth e Boaventura (2011), provavelmente a concepção de Porter seja a mais conhecida. Isto se deve ao fato de que a proposta do “modelo diamante”, descrita por ele em seu livro “A Vantagem Competitiva das Nações” (1989), resultado de um projeto de três anos de pesquisa, popularizou o termo para a comunidade acadêmica.

Para Porter (1989), o *cluster* é uma concentração geográfica de companhias e instituições interconectadas em um campo particular. Esta concentração geográfica dos negócios para produzir certo tipo de produto está associada à vantagem competitiva para as respectivas cidades, atestadas pelo seu sucesso na competição mundial (ZACCARELLI et al., 2008).

Já o “modelo diamante”, enfatiza os determinantes dessa vantagem competitiva, agrupados em quatro categorias, quais sejam, condições de fatores (insumos), setores correlatos e de apoio, condições da demanda, contexto para a estratégia e rivalidade na empresa.

De acordo com Zaccarelli et al. (2008, p. 6), este modelo é proposto como uma “abordagem para identificação da posição de uma nação (ou região) na competição global, distinguindo-se da visão econômica tradicional de vantagem comparativa, como resultante dos fatores terra, posição, recursos naturais, mão de obra e dimensão da população”.

Assim, o *cluster* permite realizar vantagem competitiva com o aumento da produtividade das empresas nele inseridas, impulsiona a inovação na indústria e no setor, bem como atrai e estimula novos negócios.

Theis (2003) complementa o conceito de Porter definindo o *cluster* como uma aglomeração territorial de unidades de produção de um mesmo ramo ou ramos similares, onde existem relações inter e intra-firma, que repousam na cooperação institucionalizada de agentes locais, governamentais e privados. Esta cooperação, por sua vez, normalmente está fundada em forte identidade sociocultural local, de tal forma que os agentes perseguem juntos projetos estratégicos de competitividade.

A concentração da força de trabalho especializada, dos demais insumos produtivos e a prestação de serviços resultam na difusão de inovações. Para Enright (2003) o processo de inovação, em geral, tende a ser altamente localizado.

Além disso, os efeitos da desta aglomeração da forças de trabalho nos distritos industriais, de maneira geral, são benéficos para todas as empresas. A aglomeração permite o desenvolvimento de economias internas ao ramo da indústria, mão de obra qualificada das pessoas dentro deste aglomerado, concorrência, proximidade dos clientes, poder de barganha, implicações políticas e vários outros efeitos informais que culminam por criar um conceito de atmosfera de produção de uma determinada indústria (BECATTINI, 2002).

As relações da comunidade local do distrito são mantidas por um sistema de valores e pensamento homogêneo que determinam as regras. Esse sistema evolui com o tempo e não impede o incentivo ao espírito empresarial nem a introdução de inovações tecnológicas (BECATTINI, 1994).

A respeito dos recursos humanos no distrito industrial, percebe-se que cada indivíduo busca a atividade que melhor lhe corresponde. A transferência entre empresas no distrito é bem vista e fácil de ser implementada, uma vez que há informações sobre o desempenho compartilhado. Os gestores são vistos como “empresários puros” e geralmente permanecem em um único distrito durante toda a carreira. Conhecem e acompanham o mercado consumidor dos produtos do distrito, assim, exploram de maneira melhor as potencialidades (BECATTINI, 1994).

Analisando a relação entre cluster e fusão de empresas, uma pesquisa mostrou que um grupo de empresas com melhor desempenho na adoção da estratégia de fusões e aquisições é formado em sua maioria por multinacionais (MILHOMEN; HOFFMAN, 2011).

O processo do empreendedorismo acima proposto por Milhomen e Hoffman (2011) foi realizado pelas diretorias das empresas Sadia e Perdigão no processo de fusão destas empresas para a criação da BRF Brasil Foods.

Diante disso, o presente artigo apresenta as seguintes questões de pesquisa:

a) Evidenciar o processo de fusão das empresas Sadia e Perdigão, atual BRF Brasil Foods S.A.;

c) Identificar, nas regiões onde as empresas supracitadas se estabeleceram, se há a caracterização de existência de *cluster* desta indústria, por meio da aplicação do indicador de quociente de localização (QL);

d) Analisar relação entre a expansão de grandes empresas e os graus de *clusterização* nas regiões em que se estabeleceram.

### 3 METODOLOGIA

A exemplo do caso ocorrido no oeste catarinense, onde duas empresas líderes em seu segmento e historicamente rivais em seu mercado são, junto com outras instaladas na região, responsáveis pelo desenvolvimento de toda uma estrutura produtiva, este trabalho propõe-se a analisar o impacto que estas empresas proporcionaram para o desenvolvimento de *clusters* de criação de aves e suínos em outras regiões do Brasil.

A pesquisa foi realizada por meio da análise documental da evolução das empresas e expansão de suas unidades produtoras para outras regiões potenciais pelo país. Este tipo de análise “pode integrar o rol das pesquisas utilizadas em um mesmo estudo ou caracterizar-se como o único delineamento utilizado para tal. Sua notabilidade é justificada no momento em que se podem organizar informações que se encontram dispersas, conferindo-lhe uma nova importância como fonte de consulta” (RAUPP; BEUREN, 2004, p. 89).

Depois, para identificar as regiões que potencialmente possam ser caracterizadas como hospedeiras de *cluster* transnacional, como o caso do suinícola do oeste catarinense, parte-se da utilização do Cadastro de Estabelecimentos Empregadores (CEE) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), de março de 2002.

Este banco de dados resulta da composição e atualização de diversas outras bases de dados do Governo Federal. A partir do CEE/MTE, é possível construir um indicador de especialização econômica, aqui denominado de Quociente de Localização (QL), que, da mesma forma que outros métodos similares, permite identificar para cada atividade específica, quais os municípios que apresentam uma participação relativa superior à verificada na média no país. Conforme Figura 1, o QL é calculado a partir da seguinte fórmula:

$$I_i = \frac{NL_{i,A} / \sum_{i=1}^n NL_{i,A}}{NL_i / \sum_{i=1}^n NL_i} = \text{índice de especialização}$$

$NL_{i,A}$  = Nº empregados no setor  $i$  na micro região  $A$

$\sum_{i=1}^n NL_{i,A}$  = Nº empregados em todos os setores na micro região  $A$

$NL_i$  = Nº empregados no setor  $i$  no estado

$\sum_{i=1}^n NL_i$  = Nº empregados em todos os setores no estado

Figura 1 - Fórmula Quociente Locacional (QL).

Fonte: Adaptado de Suzigan et al. (2000).

O Quociente Locacional resulta em um índice que determina ou não a existência de um *cluster* de uma determinada indústria em uma região. De acordo com Suzigan et al. (2000), para que uma região possa ser considerada um *cluster* de uma determinada indústria ou setor ( $i$ ), o índice de QL precisa resultar em um número maior do que 1,0 ( $I_i > 1,0$ ).

A classificação das atividades das duas indústrias também é muito importante para a realização deste índice, pois é a partir desta classificação que os dados são consultados na base de dados. Neste trabalho, optou-se pela classificação CNAE 2.0 (Classificação Nacional de Atividades Econômicas na versão 2.0). Dentre suas várias categorias, a que melhor completa esta pesquisa é a Divisão por Classe. Assim, as classes econômicas selecionadas para o levantamento dos dados foram:

- Criação de suínos;
- Criação de aves;
- Abate de suínos, aves e outros pequenos animais.

Deste modo, o objetivo é encontrar nas bases de dados o número de empregados com vínculos ativos dentre as três categorias supracitadas em cada microrregião, representada por um grupo de municípios, onde as empresas Sadia e Perdigão, antes ou após a fusão, instalaram ou adquiriram suas unidades de produção.

Então, por meio destes dados, buscou-se inferir o cálculo QL e identificar o índice de significância destas indústrias na microrregião. Foram levadas em consideração apenas as plantas fabris processadoras de produtos a base de aves e suínos, uma vez que as empresas trabalham com vários segmentos, desde carnes bovinas, margarinas, frios e lácteos, dentre outros segmentos. Os dados são relativos ao ano de 2013.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta parte do trabalho serão abordadas os assuntos referentes ao caso de estudo, ou seja, a partir da caracterização do cluster agroindustrial da região oeste de Santa Catarina,

como as empresas Perdigão e Sadia uniram suas estratégias, ampliando sua área de atuação no mercado e fortalecendo o desenvolvimento desta mesma indústria em outras regiões do país.

#### **4.1 O desenvolvimento do *cluster* suinícola do oeste de Santa Catarina**

O *cluster* suinícola do oeste de Santa Catarina se desenvolveu por meio das atividades culturais trazidas pelos descendentes europeus que colonizaram a região, além do crescimento de cinco grandes empresas agroindustriais ali localizadas. A presença dessas empresas com foco na produção e exportação dos produtos proporcionou grande influência no desenvolvimento desta região, tornando-se uma das maiores produtoras de alimentos do país (THEIS, 2003).

De acordo com Santos Filho et al. (1999), a suinocultura é uma atividade predominante de pequenas propriedades rurais no Brasil. Em Santa Catarina, um dos maiores produtores e exportadores de suínos e frangos do país, o sucesso de tais atividades é resultado de um sistema eficiente de integração entre as empresas agroindustriais e os produtores rurais.

Desta forma, este *cluster* caracteriza-se como transnacional ou seja, quando é resultado de estratégias alteradas de empresas transnacionais, pois “reúne não apenas os fabricantes dos produtos finais, como também a maioria dos fornecedores” (MEYER-STMAER, 2001).

Apesar de se destacarem outros setores econômicos na economia da região, como o de móveis e metal mecânico, o *cluster* agroindustrial de aves e suínos da região oeste de Santa Catarina é o maior do Brasil e é também o que possui maior representatividade em exportações (MIOR, 2010).

Em 2009, com a fusão estratégica das duas maiores empresas agroindustriais do país no ramo de abate de suínos e frangos, a Perdigão e a Sadia, que se transformaram em BRF Brasil Foods S.A., tornando-se assim, uma das maiores empresas de produção de proteína animal do mundo (BRF, 2015).

De acordo com os autores supracitados, é possível entender a importância das empresas Perdigão e Sadia, bem como outras do mesmo segmento, para novos rumos de desenvolvimento do *cluster* suinícola desta região.

#### **4.2 O processo de fusão das empresas Sadia e Perdigão, atual BRF Brasil Foods S.A.**

Na busca de uma estratégia expansionista, as empresas podem executar atividades individuais ou simultâneas, como construir ou adquirir instalações, comprar ou realizar fusões com outras empresas.

Durante muitos anos, as empresas Perdigão e Sadia, consideradas as maiores indústrias do setor de carnes e derivados do Brasil foram rivais, competindo acirradamente lado a lado.

Contudo, em 19 de maio de 2009, foi anunciada nos meios de comunicação a fusão das duas companhias, criando a então BRF Brasil Foods S.A. O processo de fusão terminou em 2012, e atualmente, a empresa é uma das maiores no ramo alimentício mundial, sendo a sétima maior empresa de valor do mercado do mundo, bem como uma das maiores exportadoras de proteína animal, representando 9% da exportação mundial (BRF, 2015).

A Perdigão foi constituída em 1934 na cidade Videira, no meio oeste catarinense, pelas famílias de descendentes de italianos Ponzoni e Brandalise. A Sadia, por sua vez, nasceu em 1944 na região oeste deste mesmo estado, na cidade de Concórdia, por Atílio Fontana (DALLA-COSTA; SOUZA-SANTOS, 2009).

As duas empresas iniciaram suas atividades como pequenos frigoríficos, e com o passar dos anos, diversificaram suas relações com fornecedores e de produtos, tornando-se duas empresas agroindustriais de grande porte e mantendo uma rivalidade cada vez mais acirrada. Por este motivo, o anúncio da fusão se tornou um fato histórico para o Brasil, além da importância econômica que este evento traria (CORDEIRO, 2013).

Segundo Dalla-Costa e Souza-Santos (2009) em dezembro de 2008, motivado pela situação financeira da rival, o presidente do Conselho de Administração da Perdigão, Nildemar Secches, fez o primeiro contato telefônico com Luiz Fernando Furlan, presidente do Conselho da Sadia, para mais uma tentativa de unir as duas maiores produtoras de alimentos do país. Foram mais de cinco meses de conversas, 60 reuniões em locais sigilosos, com dezenas de pessoas envolvidas (investidores, advogados, banqueiros e representantes das empresas), até que, no dia 19 de maio de 2009, foi anunciada a fusão das empresas Perdigão e Sadia, criando a Brasil Foods - BRF.

Restava agora a última batalha para a conclusão da junção das empresas, a batalha com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, em virtude da possibilidade de acarretar na diminuição da competição pela imensa representatividade, que em alguns casos chegava a 90% em certos produtos no mercado, e conseqüentemente, gerava problemas aos consumidores. Finalmente, no dia 13 de julho de 2009, o CADE aprovou a fusão das empresas com algumas restrições de mercado que a recém-criada teria de cumprir (BELL; KINDRED, 2012).

Assim, oficializava-se a formação da quinta maior empresa fabricante de produtos a base de proteína animal do mundo e a décima maior em produção de alimentos no mundo. Neste mesmo ano, a BRF contava com aproximadamente 120 mil funcionários, um portfólio de mais de três mil produtos, uma carteira de aproximadamente 225 mil clientes e uma abrangência de mais de 110 países para comercialização dos produtos. (SEREIA; CAMARA; VIEIRA, 2011).

#### **4.3 A relação entre a empresa BRF e a produção de suínos e aves em regiões do Brasil**

Para a realização da pesquisa, primeiramente, houve a necessidade em identificar as plantas fabris da empresa BRF especializadas no abate e processamento de alimento a base de carne de suínos e aves. Por meio dos estudos de Dalla Costa (2009), bem como em registros históricos das agroindústrias, foram relacionadas as plantas fabris no Brasil. Da relação total, foram selecionadas apenas as unidades pertencentes às regiões produtoras e abatedoras de suínos ou aves.

Vale lembrar que, no momento da fusão, por medidas restritivas do CADE, a empresa BRF foi obrigada a se desfazer de algumas de suas plantas fabris, de menor impacto estratégico, para a empresa para que a aprovação da fusão entre Perdigão e Sadia fosse concretizada. Este trabalho abordará apenas as unidades fabris que continuaram a produzir e abater os animais após a fusão.

Uma vez relacionados os municípios onde há a instalação das plantas fabris da empresa, o segundo passo foi à identificação e mapeamento das microrregiões a qual são pertencentes, uma vez que o cálculo QL é baseado sobre a extensão das microrregiões e não os municípios. A divisão territorial no Brasil é realizada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e é classificada como divisão político-administrativa.

De acordo com o IBGE (2015), “as especificidades das microrregiões se referem à estrutura de produção: agropecuária, industrial, extrativismo mineral ou pesca.” Portanto, resultam da presença de elementos do quadro natural ou relações sociais e econômicas particulares de um determinado espaço geográfico.

A Tabela 1 traz a relação das plantas fabris da empresa BRF, destinadas ao segmento de aves e suínos, divididas de acordo com a divisão político-administrativa de microrregiões, as quais pertencem, os dados obtidos por meio de consulta a base de dados do Ministério do Trabalho (Vínculos Ativos do Setor na Microrregião, Total de Vínculos Ativos na Microrregião, Vínculos Ativos do Setor no Estado e Total de Vínculos Ativos no Estado) e o Índice de Especialização do setor nesta região.

Tabela 1 - Relação das plantas fabris da empresa e índice QL da microrregião.

Microrregião	Município Sede	UF	Planta	Vínc. Setor Microrregião	Vínc. Geral Microrregião	Vínc. Setor Estado	Vínc. Geral Estado	Índice QL
Alto Teles Pires	Nova Mutum	MT	Perdigão	9.974	68.445	14.751	792.868	7,83
	Lucas do Rio Verde	MT	Perdigão					
Chapecó	Chapecó	SC	Sadia	15.394	135.547	60.777	2.210.197	4,13
Concórdia	Concórdia	SC	Sadia	9.978	45.451	60.777	2.210.197	7,98
Curitibanos	Campos Novos	SC	Perdigão	1625	29.518	60.777	2.210.197	2,00
Dourados	Dourados	MS	Perdigão	5.102	112.821	11.751	635.625	2,45
Guaporé	Sarrafina Corrêa	RS	Perdigão	3.330	39.802	48.142	3.082.991	5,36
Joaçaba	Capinzal	SC	Perdigão	9.051	109.078	60.777	2.210.197	3,02
	Herval do Oeste	SC	Perdigão					
	Videira	SC	Perdigão					
Lageado Estrela	Lageado	RS	Perdigão	9.678	102.239	48.142	3.082.991	6,06
Meia Ponte	Buriti Alegre	GO	Sadia	1.249	90.429	24.752	1.509.395	0,84
Passo Fundo	Marau	RS	Perdigão	7.344	99.355	48.142	3.082.991	4,73
Ponta Grossa	Carambeí	PR	Perdigão	4.045	117.551	81.384	3.121.384	1,32
Primavera do Leste	Campo Verde	MT	Sadia	606	28.606	14.751	792.868	1,14
Sudoeste de Goiás	Mineiros	GO	Perdigão	12.666	123.904	24.752	1.509.395	6,23
	Rio Verde	GO	Perdigão					

Toledo	Toledo	PR	Sadia	13.012	81.384	81.384	3.121.384	6,13
Uberlândia	Uberlândia	MG	Sadia	8.637	259.832	40.732	5.057.080	4,13

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram listadas 15 microrregiões espalhadas por três regiões do Brasil onde há fábricas da empresa, sejam estas adquiridas ou construídas pela empresa. Todas as plantas selecionadas possuíam vínculo com criação ou abate de aves e suínos. Das microrregiões selecionadas, 6 ocorrem plantas produtoras originalmente da marca Sadia e nove da Perdigão. Ao todo são 19 fábricas relacionadas a este segmento, sendo 6 fábricas da Sadia e 13 da Perdigão.

O resultado do Quociente Locacional efetuado entre as 19 microrregiões onde a empresa BRF investiu para aquisição ou construção de unidades de produção, 18 dessas localidades podem ser consideradas como *agrilusters* de produção de suínos e aves. Isto quer dizer que praticamente 95% das microrregiões onde a empresa instalou-se possuem, até o ano de 2013, índice QL acima de 1.0, o que caracteriza um grande influência da indústria na delimitação geográfica.

Apenas uma microrregião (Meia Ponte, estado de Goiás), das 19 ao todo em que a empresa possui planta fabril, não obteve índice suficiente para ser considerada *cluster*, ou seja, um QL < 1.0. O índice desta microrregião foi de QL = 0,84.

O Gráfico 1 demonstra em detalhes a relação das microrregiões e seus respectivos índices de Quociente Locacional.

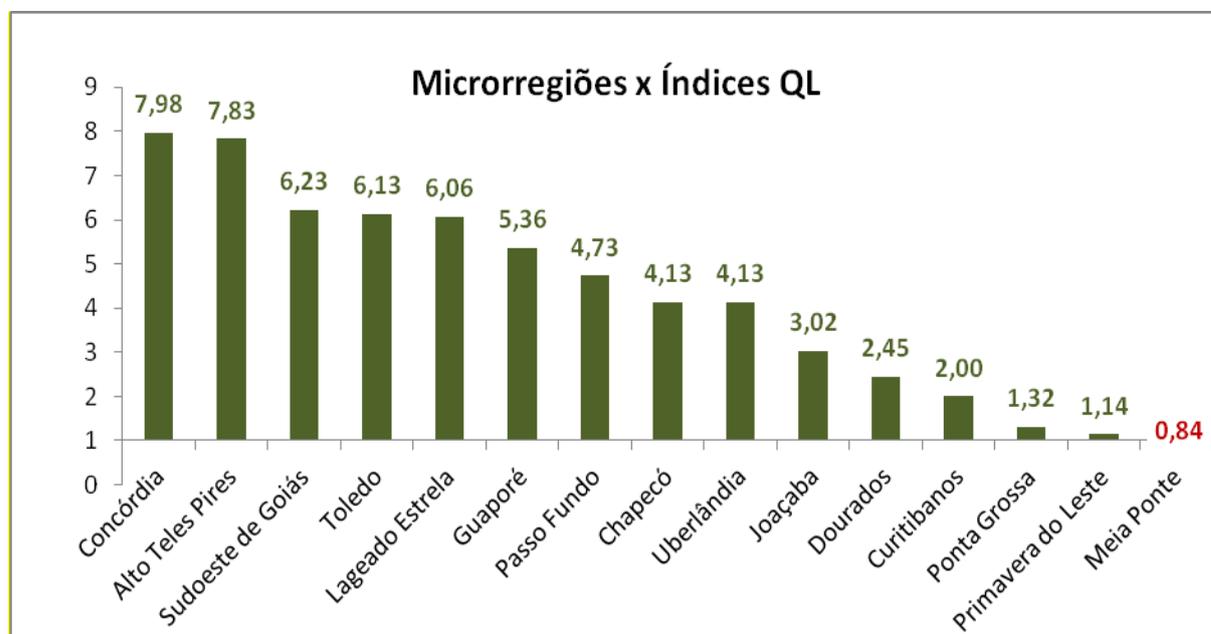


Gráfico 1 - Microrregiões e Índice Quociente Locacional

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados demonstram o que Becattini (1994) já defendia anteriormente, ou seja, que as empresas se beneficiam dos efeitos das aglomerações locais e, portanto, buscam a aproximação a estas regiões. A aglomeração permite o desenvolvimento de muitas vantagens, como: economias internas, mão de obra qualificada das pessoas dentro deste aglomerado,

concorrência, proximidade dos clientes, poder de barganha, implicações políticas e vários outros efeitos informais que culminam por criar um conceito de atmosfera de produção de uma determinada indústria.

Outra análise importante, observada a partir dos resultados, diz respeito ao quão influente uma firma de grande porte pode ser para o desenvolvimento de uma localidade. No caso das firmas Perdigão e Sadia, nota-se que em sua estratégia de desenvolvimento para expansão dos negócios em outras regiões do país, ambas tiveram muito êxito em “transferir” as características locais com suas externalidades e “criar *clusters*”, com toda a cadeia produtiva, em regiões que jamais haviam tido experiências no setor. Como exemplo, é possível citar os casos específicos das fábricas da Sadia, na microrregião de Toledo-PR e da Perdigão ao se instalar nos municípios de Mineiros e Rio Verde, no Sudoeste Goiano.

Conforme Perdigão (2004), o *agricluster* de Rio Verde surgiu de uma iniciativa ousada da empresa Perdigão. Após quase um ano de estudos de viabilidade para localizar o lugar ideal que demonstrasse as condições socioeconômicas e climáticas mais favorável para a implantação de uma nova unidade, o resultado foi a criação do complexo agroindustrial de Rio Verde que considera o município próximo de Mineiros, considerados como a experiência mais bem-sucedida em *agriclusters* no Brasil.

As políticas públicas também possuem enorme influência no desenvolvimento e incentivo à implantação e desenvolvimento das potencialidades locais. Segundo Galvão (2000), as políticas públicas devem ter como objetivo central o de criar, nas regiões, um ambiente favorável a atração de investimentos por meio de inovações tecnológicas e maior grau de interação.

O presente estudo demonstrou a influência que empresas multinacionais ou de grande porte geram nas delimitações regionais em que, por estratégia, se instalam. Essas empresas, em geral, buscam adquirir para si as vantagens competitivas proporcionadas pelas externalidades locais, onde já há uma sinergia em torno do setor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo de caso desta pesquisa, as estratégias organizacionais das empresas Perdigão e Sadia, atual Brasil Foods SA, demonstraram o quanto empresas globalizadas podem ser influentes no desenvolvimento das potencialidades locais a ponto de ter a capacidade de implantar toda uma cadeia produtiva e de abastecimento de recursos e mão de obra em torno de si, em regiões onde, historicamente, não há a cultura de trabalho em um determinado setor.

Como resultado das medidas adotadas pela empresa BRF em sua estratégia de expansão e busca pela captação dos recursos regionais, a empresa possui seu mercado cada vez mais consolidado globalmente tornando-se uma das maiores produtoras de alimentos no mundo, sendo a sétima em valor de mercado atualmente.

O fenômeno da globalização tem proporcionado cada vez mais a atração de investimentos de empresas com sedes mundiais em delimitações geográficas regionais, cujas estratégias são a inserção de suas estruturas produtivas de forma que favoreçam o aumento das vantagens competitivas para melhorar sua competitividade no mercado.

Os efeitos produzidos pela aglomeração em distritos industriais são benéficos a todas as empresas da indústria que tiram proveito da grande sinergia do ambiente criado a partir do

setor produtivo. Mesmo em casos onde a aglomeração acontece ao entorno de uma empresa líder da indústria, é preciso o desenvolvimento de redes de cooperação entre estas para o crescimento conjunto.

As políticas públicas devem atuar para o favorecimento das potencialidades locais e principalmente oferecendo os incentivos necessários, para que empresas, a exemplo do que ocorreu em várias cidades com a Perdigoão e Sadia, gerem investimentos e implantação de unidades de produção. A influência positiva de empresas, se dá de forma muito além dos tributos recolhidos ou empregos gerados, mas sim pelo desenvolvimento de toda a cadeia produtiva e demais produtos e serviços necessários para seu abastecimento, ou seja, essas empresas têm o poder de desenvolver uma atmosfera produtiva local em função de seu ramo de mercado e mudar as características locais.

## 6 CONTRIBUIÇÕES E PROPOSIÇÕES

Os resultados obtidos por meio deste trabalho proporcionam direcionar as visões de políticas públicas a respeito da importância de se valorizar as potencialidades locais regionais e fortalecer os mecanismos de incentivos à instalação de grandes empresas. Além de gerar oportunidades em vínculos empregatícios para a população, contratação de serviços, impostos, etc., tais organizações possuem a capacidade de mudar as características culturais e sociais de trabalho local em torno de sua cadeia produtiva, mas respeitando sempre as individualidades e características de cada delimitação geográfica.

O exemplo das ações estratégicas de ampliação implantadas pela multinacional BRF, demonstram que a preservação das características de sucesso de suas origens podem muito bem ser permeadas em locais estratégicos para o desenvolvimento das ações de ampliação de produção e mercado. Atualmente, a empresa mantém-se cada vez mais consolidada e com rumos sólidos de expansão nacional e global.

Como proposições, propõe-se novas análises da influência da indústria na região ou caracterização de Arranjo Produtivo Local, por meio de outros parâmetros ou índices de *clusterização* e não somente pelo índice QL (Quociente Locacional). Tal análise deverá proporcionar maior conformidade na representação dos resultados a respeito da influência recíproca entre *Players* Globais *versus* indústria regional.

## REFERÊNCIAS

AGRICULTURA, pecuária e maricultura. 2006. Florianópolis: **Santa Catarina – Brasil – Oportunidades e Negócios**. Disponível em: <<http://www.santacatarinabrasil.com.br/pt/agricultura-pecuaria-e-maricultura/>>. Acesso em 12 jan. 2015.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

BECATTINI, Giacomo. O Distrito Marshalliano: Uma noção socioeconômica. In: BENKO, Georges; LIPIETZ, Alain. **As regiões ganhadoras**: distritos e redes – os novos paradigmas da geografia econômica: Oreas: editora Celta, 1994

BELL, D. E.; KINDRED, N. Brasil Foods. **Harvard business school**. N9-512-513, REV: MARCH 1, 2012.

BRASIL. Lei n. 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial da União**. Brasília. 17 dez. 1976.

ENRIGHT, Michael J. Regional Clusters: what we know and what we should know. In: BROCKER, Johannes; DOHSE, Dirk; SOLTWEDEL, Rudiger. **Innovation clusters and interregional competition**. Germany: Springer, 2003.

CORDEIRO, Rebeca A. Da rivalidade à parceria: análise financeira e estratégica do caso Sadia e Perdigão. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 152-175, 2013.

DALLA COSTA, A. J.; SOUZA-SANTOS, E. R. Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia. **Economia & Tecnologia**, v. 17, ano 5, abr-jun. 2009.

DALLA COSTA, A. J. A Sadia e sua experiência no mercado internacional. **Economia & Tecnologia**, v. 16, ano 5, jan-mar. 2009.

ENRIGHT, Michael J. Regional Clusters: what we know and what we should know. In: BROCKER, Johannes; DOHSE, Dirk; SOLTWEDEL, Rudiger. **Innovation clusters and interregional competition**. Germany: Springer, 2003.

GALVÃO, Olímpio J. de A. 'Clusters' e distritos industriais: estudos de casos em países selecionados e implicações de política. **Planejamento e políticas públicas**. n. 21. Brasília: IPEA, jun. 2000.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE. **Divisão político-administrativa**. Brasília: Disponível em: <<http://www.ngb.ibge.gov.br/Default.aspx?pagina=divisao>>. Acesso em: 10 fev. 15.

MARSHALL, A. **Princípios da economia**: tratado introdutório. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MILHOMEN, Camila da S.; HOFFMANN, Valmir E. Geração de eficiências operacionais a partir da estratégia de fusão e aquisição – um estudo no Brasil entre os anos 2002 e 2008. V Encontro de Estudos em Estratégia, 17, 2011, **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

MIOR, L. C. Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial. **Desenvolvimento territorial sustentável no Brasil**: subsídios para uma política de fomento. Florianópolis, APED, 2010, 486 p.

PERDIGÃO. O Futuro é Agora: Perdigão chega aos 70 anos comprometida com o desenvolvimento do país. **Revista Perdigão**. Edição Especial, n. 47, ago. 2004.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial divide**. New York: Basic Books, 1984.

PORTER, Michael; **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUEM somos: conheça a história da nossa empresa desde sua formação até os dias de hoje. **BRF-GLOBAL**. Disponível em <<http://www.brf-global.com/brasil/sobre-brf/quem-somos-nossa-historia>>. Acesso em 12 jan. 2015.

RAUPP, Fabiano Maury. BEUREN, Ilse Maria. Caracterização da Pesquisa em Contabilidade. In. BEUREN, Ilse Maria (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e amp. São Paulo : Atlas, 2014.

SANTOS FILHO et al. O cluster suinícola do oeste de Santa Catarina. In: HADDAD, Paulo R. **A competitividade do agronegócio e o desenvolvimento regional no Brasil: estudos de clusters**. Brasília: CNPq/Embrapa, 1999. 55 p.

SEREIA, V. J.; CAMARA, M. R. G.; VIEIRA, S. F. A. A trajetória competitiva e a internacionalização da Perdigão. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v. 6, n. 2, p. 138-164, jul./dez. 2011 – ISSN 1890-4865

SIQUEIRA, João P. L.; GERTH, Fernando M.; BOAVENTURA, João M. G. Análise da competitividade dos clusters industriais de calçados de Franca e Birigui. **Revista Gestão Organizacional**, Cidade, v. 4, n. 2, p. 197-216, jul-dez. 2011.

SUÍNOS. **Ministério da agricultura**. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/suinos>>. Acesso em 12 jan. 2015.

SUZIGAN, Wilson et al. Aglomerações industriais no Estado de São Paulo. XXVIII Encontro Nacional de Economia, 28, 2000, **Anais...** Campinas: ANPEC, 2000.

TESTA, Vilson et al. **O desenvolvimento sustentável do oeste catarinense: proposta para discussão**. Florianópolis: EPAGRI, 1996.

THEIS, Ivo M. Clusters, agroindústria e desenvolvimento regional: análise crítica do caso do oeste catarinense. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 2, n. 2, p. 33-40, 2003.

ZACCARELLI, Sérgio B. et al. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.