

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL - UNISC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO  
REGIONAL - DOUTORADO**

**Márcia Estela Daltoé da S. Krampe**

**EMPRESAS GLOBAIS E SUAS ESTRATÉGIAS DE  
TERRITORIALIZAÇÃO – O CASO *ROYAL AGRIFIRM  
GROUP* NO BRASIL**

**SANTA CRUZ DO SUL/RS  
2022**

Márcia Estela Daltoé da S. Krampe

**EMPRESAS GLOBAIS E SUAS ESTRATÉGIAS DE  
TERRITORIALIZAÇÃO – O CASO *ROYAL AGRIFIRM  
GROUP* NO BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Mestrado e Doutorado; Área de Concentração em Desenvolvimento Regional; Linha de Pesquisa em Território, Planejamento e Sustentabilidade, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Dr.<sup>a</sup> Virgínia Elisabeta Etges

Santa Cruz do Sul – RS  
2022

## CIP - Catalogação na Publicação

Krampe, Márcia Estela Daltoé da S.

EMPRESAS GLOBAIS E SUAS ESTRATÉGIAS DE TERRITORIALIZAÇÃO ? O CASO ROYAL AGRIFIRM GROUP NO BRASIL / Márcia Estela Daltoé da S. Krampe. – 2022.

115 f. : il. ; 28 cm.

Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2022.

Orientação: Profa. Dra. Virgínia Elisabeta Etges.

1. Empresas Transnacionais. 2. Territorialização. 3. Estratégias. 4. Fixos e Fluxos. 5. Royal Agrifirm Group. I. Etges, Virgínia Elisabeta. II. Título.

Márcia Estela Daltoé Krampe

**EMPRESAS GLOBAIS E SUAS ESTRATÉGIAS DE  
TERRITORIALIZAÇÃO – O CASO *ROYAL AGRIFIRM*  
*GROUP* NO BRASIL**

Esta tese foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional Mestrado e Doutorado; Área de Concentração em Desenvolvimento Regional; Linha de Pesquisa em Território, Planejamento e Sustentabilidade, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

---

Dr<sup>a</sup>. Virginia Elisabeta Etges  
Professora Orientadora – UNISC

---

Dr. Silvio Cezar Arend  
Professor Examinador - UNISC

---

Dr. Flavio Regio Brambilla  
Professor Examinador - UNISC

---

Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes  
Professor Examinador - UFFS

---

Dr. Vinícius Oliveira Braz Deprá  
Professor Examinador - ESBM/ABM

*A minha família...*

## AGRADECIMENTOS

Sou muito grata a Deus, que sempre me deu força e coragem para não desistir, mesmo diante de tantas adversidades que se apresentaram ao longo deste percurso do doutorado. Ao apoio incondicional que recebo do meu marido Régis e do meu filho Daniel, amo muito vocês! A minha família, amigos, à direção e funcionários da empresa *Royal Agrifirm Group*, pois, sem eles esta tese não teria se concretizado.

Agradeço em especial, à minha orientadora, Dr<sup>a</sup>. Virgínia Elisabeta Etges, pessoa muito humana e dedicada, dona de um intelecto inigualável, que me orientou e conduziu durante o doutoramento. Agradeço também aos professores da banca examinadora pelas orientações e sugestões, pois foram importantes para o aprimoramento do meu estudo.

Aos meus colegas e amigos da “*Turma do Fundão*” que são pessoas especiais na minha vida, e que me deram muita força e ânimo para concluir esta jornada...

Gratidão é meu sentimento!

*“Se não puder voar, corra. Se não puder  
correr, ande. Se não puder andar, rasteje, mas continue em  
frente de qualquer jeito.”  
Martin Luther King*

## RESUMO

Esta tese tem como tema o estudo de empresas transnacionais e suas estratégias de territorialização, tendo como referência o estudo de caso da cooperativa holandesa *Royal Agrifirm Group*, uma empresa global no segmento de nutrição animal. Foram analisadas as suas estratégias de territorialização no Brasil por meio do processo de incorporação da empresa Nutrifarma, empresa brasileira do mesmo segmento, bem como a repercussão dessa operação no território de Teutônia/RS. Buscou-se, portanto, analisar como as estratégias de territorialização das empresas globais, visando maior competitividade e oportunidades de expansão em novos mercados, repercutem no território em que se instalam. Para compreender tais contextos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com informantes qualificados; dados coletados de fontes secundárias; bem como bibliográficas e documentais. A estratégia metodológica utilizada baseou-se na racionalidade do espaço, expressa nos fixos e nos fluxos que moldam os territórios no contexto da economia globalizada, que orientam a ação de grandes empresas transnacionais, à luz da obra de Milton Santos. A sistematização e interpretação dos dados qualitativos foi realizada por meio da análise de conteúdo, com a utilização do software MAXQDA (2022). Os resultados obtidos mostraram que a empresa tem uma cultura forte, com normas bem definidas e que aplica suas estratégias desenvolvendo seus processos em um espaço de fluxos contínuos e verticalizados. Suas estratégias de territorialização contemplam um planejamento específico e ordenado, pautado no planejamento e no controle de metas e resultados a serem cumpridos, como forma de viabilizar os investimentos realizados no território.

**Palavras-chave:** Empresas Transnacionais. Territorialização. Estratégias. Fixos e Fluxos. *Royal Agrifirm Group*.



## ABSTRACT

This thesis has as its theme the study of transnational companies and their territorialization strategies, having as a reference the case study of the Dutch cooperative Royal Agrifirm Group, a global company in the animal nutrition segment. These were its territorialization strategies in Brazil through the process of incorporating Nutrifarma, a Brazilian company in the same segment, as well as the repercussion of this operation in the territory of Teutônia/RS. It was sought, therefore, how the territorialization strategies of global companies, the greater offer and the opportunities for expansion in new markets, have repercussions on the territory in which they are installed. To understand, semi-structured interviews were carried out, with such informant's contexts, contexts; data from secondary sources; as well as bibliographic and documentary. The methodological strategy used was based on the rationality of space, expressed in the fixed and flows that shape the territories in the context of the globalized economy, which guide the action of large transnational companies, in the light of the work of Milton Santos. The systematization and interpretation of qualitative data was performed through content analysis, using the MAXQDA software (2022). The strong operating results that the company has applications of its culture, continuous services and norms, and that its reach well flow of its media in a continuous and verticalized flow. Its territorialization plans contemplate specific and orderly planning, not planned in the planning and control of goals and results achieved, as a way of making investments made in the territory viable.

**Keywords:** Transnational Companies. Territorialization. Strategies. Fixed and Flows. Royal Agrifirm Group.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Participação do Agronegócio no PIB brasileiro entre 2010 – 2020.....	12
Figura 1 - Modelo de Porter dos Fatores Contribuintes para a Vantagem das Empresas em uma Indústria Global.....	42
Figura 2 - Os Três Tipos de Estratégias Internacionais no Nível Corporativo.....	45
Figura 3 – Presença Global do <i>Royal Agrifirm Group</i> .....	48
Figura 4 – <i>Celeiro Estratégico</i> .....	49
Figura 5 – <i>Linha do Tempo da Empresa Royal Agrifirm Group</i> .....	51
Figura 6 - <i>Objectives CSR pillars</i> .....	52
Figura 7 - <i>Objectives operational pillars</i> .....	53
Figura 8 - Valores do <i>Royal Agrifirm Group</i> .....	54
Figura 9 - Maneiras de trabalhar.....	55
Figura 10 – Organisation Chart Agrifirm and Cooperative.....	56
Figura 11 – Estrutura Fabril e Exportações da empresa Royal Agrifirm América Latina.....	58
Figura 12 – Dados do IBGE sobre a economia de Teutônia/RS.....	62
Gráfico 2 - Faixa Etária dos Entrevistados.....	65
Figura 13 - As palavras mais relevantes entre os entrevistados que fazem ou já fizeram parte do <i>Royal Agrifirm Group</i> .....	68
Figura 14 - Os termos mais relevantes do entrevistado 3 em relação ao <i>Royal Agrifirm Group</i> . ....	73
Figura 15 - Nuvem com as palavras mais citadas pelo Entrevistado 2.....	75
Figura 16 - Dados relativos a admissões e demissões do município de Teutônia/RS no ano de 2018. ....	84
Figura 17 - Dados relativos a admissões e demissões do município de Teutônia/RS no ano de 2019. ....	85
Gráfico 3 - Admissões x Demissões da Indústria de Transformação.....	86
Gráfico 4 - Admissões x Demissões dos Serviços Industriais de Utilidade Pública.....	86
Gráfico 5 - Admissões x Demissões da Construção Civil.....	87
Gráfico 6 - Admissões x Demissões do Comércio.....	87
Gráfico 7 - Admissões x Demissões dos Serviços.....	87
Gráfico 8 - Admissões x Demissões da Administração Pública.....	88
Gráfico 9 - Admissões x Demissões da Agropecuária, Extração Vegetal, Caça e Pesca.....	88
Gráfico 10 - Admissões x Demissões Totais do Município de Teutônia.....	88

Figura 18 - Nuvem com as palavras mais citadas pelo Entrevistado 6.....	90
Figura 19 - Nuvem com as palavras mais citadas pela Entrevistada 1.....	91
Figura 20 - Nuvem com as palavras mais citadas pela Entrevistada 4.....	92
Figura 21 - Nuvem com os termos mais relevantes para o Entrevistado 5	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados por setor, relativos a admissões e demissões do município de Teutônia/RS no ano de 2018.....	83
Tabela 2 - Dados por setor, relativos a admissões e demissões do município de Teutônia/RS relativos ao ano de 2019.....	85

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGRIFIRM	<i>Royal Agrifirm Group</i>
AMVAT	Associação dos Municípios do Vale do Taquari
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
LATAM	América Latina
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
PIB	Produto Interno Bruto
OMC	Organização Mundial do Comércio
FMI	Fundo Monetário Internacional
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
UNCTAD	Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
OIT	Organização Internacional do Trabalho
UNFCCC	Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima
GATT	Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio
CSR	Corporate Social Responsibility
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SITICALTE	Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Calçadistas de Teutônia
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2. A RACIONALIDADE DA ORDEM GLOBAL.....</b>	<b>17</b>
2.1 O Meio Técnico Científico Informacional e a Globalização.....	22
2.2 Os fixos e os fluxos no Território.....	25
<b>3. GLOBALIZAÇÃO E EMPRESAS GLOBAIS.....</b>	<b>30</b>
3.1 A territorialização como processo.....	34
3.2 Regulação das empresas transnacionais.....	37
3.3 Estratégias Internacionais das Empresas Globais.....	41
3.3.1Estratégia Internacional no Nível de Negócios.....	42
3.3.2 Estratégia Internacional no Nível Corporativo.....	44
<b>4. O ROYAL AGRIFIRM GROUP COMO EMPRESA GLOBAL NO SEGMENTO DE NUTRIÇÃO ANIMAL.....</b>	<b>47</b>
4.1 O processo de formação da Empresa.....	49
4.2 A estrutura organizacional do <i>Royal Agrifirm Group</i> .....	55
<b>5. AS ESTRATÉGIAS DE TERRITORIALIZAÇÃO DO ROYAL AGRIFIRM GROUP NO SUL BRASIL.....</b>	<b>60</b>
5.1 Caracterização da empresa Nutrifarma no município de Teutônia, região Sul do Brasil.....	60
5.2 A territorialização do <i>Royal Agrifirm Group</i> no Sul do Brasil.....	63
5.3 Perfil dos Entrevistados.....	64
5.4 A Estratégia Metodológica.....	65
5.5 O processo de incorporação da Empresa Nutrifarma.....	70
5.6 As repercussões no Território.....	76
<b>6. CONCLUSÕES .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>104</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As discussões em torno da globalização, enquanto processo político, econômico, social e cultural, acentuam-se a partir da década de 1980, levando pesquisadores de várias áreas a debruçar-se sobre o estudo do tema, fortemente marcado pelo avanço tecnológico e dos meios de comunicação.

Na contemporaneidade, o processo de globalização revela uma certa vontade de fundar o domínio do mundo na articulação entre grandes organizações e uma tecnologia cegamente utilizada (SANTOS, 2000).

A globalização é um processo que intensifica a integração econômica e política internacional. Os avanços tecnológicos propostos por ela resultam em transformações no sistema capitalista mundial (GORENDER, 1997), uma vez que a principal característica da globalização atual é a troca de bens e serviços entre pessoas e países, processo que afeta diversas áreas da sociedade contemporânea, principalmente por meio da comunicação (CARREGOSA et al., 2016).

As mudanças no mercado global estão cada vez mais aceleradas. As organizações se encontram em um contexto bastante dinâmico e ao mesmo tempo instável, impactadas por mudanças tecnológicas, socioculturais, econômicas, novas leis, regulamentos, forças políticas e concorrentes que podem influenciar de forma positiva ou negativa na comercialização de seus produtos (VACCARI, 2008).

Dessa forma, o processo de globalização reduziu a sensação de isolamento de algumas nações em desenvolvimento, porém não trouxe benefícios econômicos, uma vez que elevou o índice de pessoas em estado de miséria (PITTERI et al, 2014). Isto se explica devido aos eventos que são globalmente solidários, ou seja, para agir, os homens não saem do mundo, mas ao contrário, é dele que retiram todas as possibilidades a serem realizadas nos lugares (SANTOS, 2000).

O processo de globalização, mesmo trazendo novas oportunidades para o desenvolvimento, traz riscos originados de fontes de instabilidade, risco de exclusão para os países que não estão preparados para as fortes demandas da competitividade, e riscos de acentuação da heterogeneidade estrutural entre

setores sociais e regiões dentro dos países que se integram (CEPAL, 2002).

Com a globalização, surgem empresas que atuam globalmente, as chamadas empresas globais. Estas funcionam a partir de fragmentações, ou seja, começam a se expandir na produção e na circulação de mercadorias, adentrando em mercados de outros territórios que, segundo suas estratégias, seriam promissores (SANTOS, 2000).

Dentre essas empresas, várias adotam estratégias globais, focando suas ações na crescente lucratividade trazida pela redução de custos, resultante da curva de experiência e das economias de localização. Nesta concepção, as empresas que adotam tais estratégias visam instalar suas unidades de produção em países que fornecem incentivos de diversos tipos e dispõem seus produtos padronizados em variados mercados (SAAD et al., 2006).

O processo de modernização é um dos principais fatores para o estabelecimento do movimento de desterritorialização e reterritorialização no capitalismo global, construindo um espaço de conflitos de interesses. De certo modo a globalização torna-se o vértice do processo de transnacionalização capitalista. Além do mais, este processo de modernização é construído por meio de redes técnicas (transporte e energia), assim como também, por meio das redes financeiras e de comunicação.

Santos (2008), ressalta que a modernização de um espaço consiste em uni-lo econômica, política e socialmente ao mundo moderno.

A ordem global funda as escalas superiores ou externas à escala do cotidiano. Seus parâmetros são a razão técnica e operacional, o cálculo de função e a linguagem matemática. A ordem local funda a escala do cotidiano, e seus parâmetros são a copresença, a vizinhança, a intimidade, a emoção, a cooperação e a socialização com base na contiguidade.

A ordem global é "desterritorializada", no sentido de que separa o centro da ação e a sede da ação. Seu "espaço", móvel e inconstante, é formado de pontos, cuja existência funcional é dependente de fatores externos. A ordem local, que "reterritorializa", é a do espaço banal, espaço irreduzível porque reúne numa mesma lógica interna todos os seus elementos: homens, empresas, instituições, formas sociais e jurídicas e formas geográficas. Cada lugar é, ao mesmo tempo, objeto de uma razão global e de uma razão local, convivendo dialeticamente. (SANTOS, 2006)

Reis (2005), afirma que desde a segunda metade do século XX, o desenvolvimento das perspectivas territorialistas na economia resultam de um pressuposto: a importância da variável espaço no conhecimento; de um objetivo,



a busca desta equidade socioeconômica; e de uma ambição interpretativa, a avaliação do papel dos territórios na formação das estruturas e das dinâmicas sociais contemporâneas.

E, dentro dessas dinâmicas territoriais contemporâneas, Porter (1992) aponta para as mudanças de mercado em decorrência da globalização, afirmando que ocorre uma maior competitividade no contexto contemporâneo, fazendo com que as organizações estejam em constante aprendizado para a criação de novas estratégias competitivas.

Assim, a decisão de expandir o mercado para o nível transnacional é um dos passos de grande importância das empresas para o seu crescimento enquanto organizações (ALMEIDA, 2012).

Se instala então, um sistema técnico dominante, cuja principal característica é ser invasora, ou seja, a empresa ao não se contentar com o primeiro local de instalação, busca expandir-se, tanto na produção, quanto no território.

Santos (2000) ressalta que a expansão desse sistema técnico somente é possível porque a técnica hegemônica é presente ou passível de presença em toda parte. Segundo a visão do autor, tudo se junta e se articula através da “inteligência” da firma, caso contrário não existiriam empresas transnacionais.

Hansson et al. (2017) ressaltam que o motivo que leva as organizações a se tornarem globais é porque em alguns segmentos o mercado interno se encontra saturado, fazendo com que as organizações busquem novos lugares, onde visualizam novas oportunidades de crescimento.

Para Vaccari (2008), o processo de atuar em mercados globais é uma alternativa para empresas que possuem o desejo de permanecer no mercado competitivo. Diante deste contexto competitivo, a produção das organizações se dá através da escala global por intermédio de empresas globais, que competem entre si. Assim, permanecem no mercado aquelas que conseguem ter uma margem lucrativa mais vantajosa.

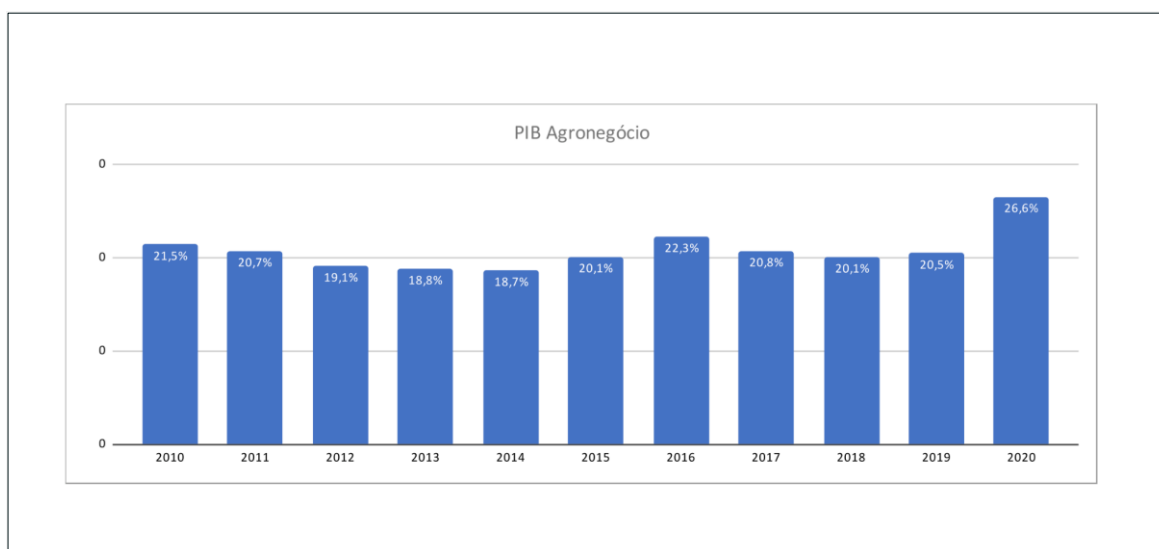
O território brasileiro é marcado por uma grande diversidade econômica, social, cultural e ambiental, contando com a presença de seis domínios climáticos: clima equatorial, tropical, tropical semiárido, litorâneo, subtropical e tropical de altitude, além de grande abundância de solos férteis e de água doce.

Estas características têm incrementado os investimentos no agronegócio no país.

A localização geográfica do Brasil é uma vantagem competitiva natural que o país possui no ramo do agronegócio. O fato de ser um país tropical, localizado entre os trópicos de Câncer e de Capricórnio, faz com que receba uma incidência muito alta de raios solares, que é uma das condições essenciais para a agricultura. Aliada à vantagem do clima tropical, o país também possui um regime de chuvas equilibrado, com alto índice pluviométrico e estações bem definidas, criando um cenário ideal para a prática agrícola (MENDONÇA e BULGACOV, 2015).

Com a crescente reprimarização da economia do país, a participação do agronegócio no PIB brasileiro vem crescendo, como mostra o Gráfico 1.

**Gráfico 1: Participação do Agronegócio no PIB brasileiro entre 2010 – 2020**



Fonte: Cepea, elaborado pela autora, 2021.

Essa crescente participação do agronegócio na composição do PIB brasileiro, vem tornando o Brasil um país com potencial competitivo e visualmente atrativo neste setor.

É válido ressaltar que concorrer e competir têm significados distintos. A concorrência leva as empresas a continuamente monitorarem o seu ambiente de negócio, a guiarem-se pelo mercado e a disseminarem tais preocupações em todas as esferas da organização (OLIVEIRA; PEREIRA; QUEIROZ, 2012), respeitando as regras de convivência, que podem ser preestabelecidas pelos agentes envolvidos. Já a competitividade leva a um “vale tudo” para conquistar melhores espaços no mercado. Santos (2000), ressalta que a competitividade é uma espécie de guerra, na qual tudo é válido, provocando os afrouxamentos dos valores morais

e a oportunidade para o exercício da violência.

A competitividade contemporânea entre as organizações é uma forma de exercício da mais-valia universal, entendida como mercado global, que se torna fugidia, uma vez que deixa o mundo da concorrência e entra no mundo da competitividade (SANTOS, 2000). Esta competitividade torna exponencial a disputa entre as organizações, aumentando a demanda por ciência e tecnologia.

A competitividade, sugerida pela produção e pelo consumo é a fonte de novos totalitarismos, mais facilmente aceitos graças à confusão dos espíritos que se instalam. Tem as mesmas origens a produção, na base mesma da vida social, de uma violência estrutural, facilmente visível nas formas de agir dos Estados, das empresas e dos indivíduos (SANTOS, 2000, p. 37).

Valendo-se das novas tecnologias o capital é deslocado de um lugar para outro em tempo real, porém as inovações técnicas são seletivas e não são incorporadas ao mesmo tempo por toda sociedade. Com esta seletividade se ampliam as desigualdades regionais, assim como o processo de polarização econômica e regional (SANTOS, 2019).

Assim, propõe-se o estudo da empresa global *Royal Agrifirm Group*, uma cooperativa fundada em 1890 na Holanda, por iniciativa de agricultores e produtores rurais, cuja formalização, por meio de estatuto próprio, ocorreu no ano de 1892 (AGRIFIRM, 2020).

Mediante essas considerações, se apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como as estratégias de territorialização de empresas globais, visando maior competitividade e oportunidades de expansão em novos mercados, repercutem no território?

Segundo dados da empresa, o *Royal Agrifirm Group* foi pioneiro em criar um Conselho de Membros no ano de 1932, por meio do qual foram realizadas várias fusões e incorporações, visando o mesmo objetivo: compra de suprimentos e promoção e venda de produtos agropecuários. A atual organização é resultante de uma fusão entre a *Cehave Landbouwbelang* (incluindo a *Vitamex Group*) e a *Agrifirm*. Ambas as organizações tinham mais de cem anos de história cooperativa. Essa fusão fortaleceu as atividades globais da empresa. De 2012 a 2017, a empresa realizou oito novas aquisições em países como Hungria, Brasil, Uruguai, Sérvia, Polônia, entre outros. Essas aquisições se traduzem na compra de empresas locais do setor agrícola ou de alimentação animal, como foi o caso da

empresa Nutrifarma - Nutrição e Saúde Animal, com sua matriz localizada em Taió - Santa Catarina, adquirida pelo *Royal Agrifirm Group* em 2015 (AGRIFIRM, 2019).

Em outubro de 2015, o *Royal Agrifirm Group* abriu uma nova fábrica em *Drongen* (Bélgica), na qual destaca-se o alto grau de automação e inovação no processo produtivo. Várias novas práticas e inovações de outros setores foram integradas, de forma engenhosa, nesta fábrica.

A estrutura do processo e o parque de silos oferece a flexibilidade para responder rapidamente à demanda do mercado e à rápida evolução da tecnologia no mundo dos ingredientes e pré-misturas, voltadas à nutrição animal.

Durante esses mesmos anos (2012 a 2017) a empresa também realizou a abertura de uma nova fábrica na China e de um escritório na Malásia. No ano de 2017 a comunicação visual de todas as empresas do grupo foi padronizada como *Royal Agrifirm Group*.

É nesse contexto que pretende-se compreender o processo de territorialização do *Royal Agrifirm Group* como empresa global, analisando sua dinâmica e suas estratégias na escolha dos territórios em que se instala mundo afora, e no Brasil, em particular. A Nutrifarma, incorporada pelo *Royal Agrifirm Group*, era uma empresa de capital nacional, composta de três unidades fabris, localizadas nos municípios de Taió/SC, Teutônia/RS e Maripá/PR.

Objetiva-se, portanto, analisar como as estratégias de territorialização de empresas globais, visando maior competitividade e oportunidades de expansão em novos mercados, repercutem no território. Objetiva-se também caracterizar a formação do *Royal Agrifirm Group* como empresa global no segmento de nutrição animal; analisar as estratégias de territorialização dessa empresa no Brasil; e analisar o processo de incorporação da Nutrifarma pelo *Royal Agrifirm Group*, e a consequente repercussão no território de Teutônia/RS.

A compreensão sobre os critérios para a escolha de um território por parte de empresas globais passa por analisar as estratégias por elas utilizadas em seus movimentos de territorialização.

Os espaços assim requalificados atendem sobretudo aos interesses dos atores hegemônicos da economia, da cultura e da política e são incorporados plenamente às novas correntes mundiais.

Assim, o método de abordagem que orienta esta pesquisa é a concepção

de espaço racional no contexto do meio técnico científico informacional, a partir do significado de fixos (objetos) e fluxos (ações). Para uma abordagem ampla sobre o meio técnico científico informacional, bem como sobre o significado de fixos e fluxos, foi utilizado como base a obra do geógrafo Milton Santos, além de outros autores que debatem e analisam o tema.

O movimento de racionalização da sociedade que marcou o século das luzes e o início da revolução industrial foi, pouco a pouco, ocupando todos os recantos da vida social e alcança, agora, um novo patamar, o que podemos chamar de racionalização do espaço geográfico.

A nova etapa do processo de racionalização é essencialmente devida à emergência de um meio técnico científico informacional, que busca substituir o meio natural e o próprio meio técnico, produzindo os espaços da racionalidade e constituindo o suporte das principais ações globais.

Esse resultado se deve ao papel da técnica, presente em todos os aspectos da vida, técnica essa que constitui, em si mesma, uma ordem, a ordem técnica, sobre a qual assenta uma ordem social planetária e da qual é inseparável, criando, juntas, novas relações entre o "espaço" e o "tempo", agora unificados sob bases empíricas (SANTOS, 2006).

Dessa forma, compreender as estratégias e as formas de territorialização do *Royal Agrifirm Group*, a partir da análise da aquisição e da reestruturação da empresa Nutrifarma, é primordial para alcançar os objetivos deste trabalho a fim de discutir, a partir deste caso concreto, as estratégias de territorialização e o movimento realizado por esta empresa global ao se inserir de forma competitiva no território, bem como a repercussão causada no território.

Os dados apresentados nesta tese foram coletados em fontes secundárias, bem como bibliográficas e documentais, além de entrevistas semiestruturadas, realizadas com os agentes envolvidos no processo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com informantes qualificados que tiveram relevante participação no processo da aquisição da Empresa Nutrifarma S/A, empresa brasileira, pelo *Royal Agrifirm Group*, empresa transnacional, como: uma ex. liderança e duas lideranças atuais, uma ex. funcionária e um funcionário atual, e um representante da liderança pública municipal da cidade de Teutônia/RS.

A sistematização e interpretação dos dados qualitativos foi realizada por meio da análise de conteúdo, com a utilização do software MAXQDA (2022).

Assim, além desta introdução, esta tese está estruturada em mais quatro capítulos: no segundo capítulo é abordada a racionalidade da ordem global; no terceiro capítulo, se discute o tema globalização e empresas globais; no quarto capítulo apresenta-se o *Royal Agrifirm Group* como empresa global no segmento de nutrição animal; e no quinto capítulo, as estratégias de territorialização do *Royal Agrifirm Group* no Sul do Brasil e por fim as Conclusões desta pesquisa.

## 2. A RACIONALIDADE DA ORDEM GLOBAL

A história do meio geográfico pode ser dividida em três períodos: o meio natural, o meio técnico e o meio técnico-científico-informacional. Nos primórdios, quando tudo era meio natural, o homem buscava na natureza o que considerava fundamental para o exercício da vida, valorizando as condições naturais que constituíam a base material da existência do grupo, não havendo grandes transformações neste meio. Durante esse período, os sistemas técnicos não tinham existência autônoma em decorrência da sua profunda simbiose com a natureza e a harmonia socioespacial era respeitosa da natureza herdada (SANTOS, 2000).

Quanto ao período técnico, os objetos que formam o meio não se tornam apenas objetos culturais, mas sim culturais e técnicos, ao mesmo tempo. As áreas, os espaços, as regiões, os países passam a se distinguir em função da extensão e da densidade da substituição, neles, dos objetos naturais e dos objetos culturais, por objetos técnicos. A razão do comércio, e não a razão da natureza, é que preside a sua instalação. Nesse período eram poucos os países e regiões em que o progresso técnico podia se instalar e, mesmo nestes poucos, os sistemas técnicos vigentes eram geograficamente circunscritos, de modo que seus efeitos estavam longe de ser generalizados.

Já o terceiro período, iniciou-se após a segunda guerra mundial, e sua afirmação dá-se nos anos 1970. Este se distingue dos outros períodos pela profunda interação entre a ciência e a técnica. Essa união dá-se sob a égide do mercado, o qual graças à ciência e a técnica, torna-se um mercado global. Os espaços, por sua vez, são requalificados e atendem os interesses dos atores hegemônicos da economia, da cultura e da política e são incorporados plenamente às novas correntes mundiais. O meio técnico-científico-informacional é a cara geográfica da globalização (SANTOS, 2000).

Dessa forma, durante este período da união entre a técnica e a ciência através da dinamização do mercado, que se expande como consequência dos avanços tecnológicos, a globalização vai se consolidando. Com todas as mudanças ocorrendo nos padrões espaciais e sociais ganham espaço os conceitos de fixos e fluxos, para assim explicar as formas existentes na sociedade globalizada.

Na interpretação histórica, a globalização é essencialmente uma expressão contemporânea da mundialização do capital, já que a trajetória, inerente ao capitalismo, existe há centenas de anos.

A globalização surge então, como uma nova economia e expressa uma etapa avançada do antigo processo de internacionalização do capital. Segundo o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura IICA (2002), o que se torna absolutamente novo nesse processo é o imenso poder dos mega atores financeiros.

Ao observar a bibliografia, é notável a riqueza de definições de globalização, em que alguns aspectos comuns se destacam, como: é um processo à escala mundial; sua dimensão é a crescente interligação e interdependência entre Estados, organizações e indivíduos dentro das esferas sociais, políticas e econômicas; possui como característica a desterritorialização; e tem-se o desenvolvimento tecnológico como facilitador da comunicação entre os indivíduos e as instituições, o qual também possibilita a circulação de bens e serviços.

O fenômeno da globalização na visão neoliberal,

aparece como um poderoso processo tecnológico e econômico que transforma a essência do sistema social vigente, em escala planetária, sendo irresistível e irreversível. Todas as sociedades devem se ajustar a esse capitalismo global para sobrevivência. Qualquer resistência deve ser interpretada como caminhar na contramão da história (IICA, 2002).

Os dados do IICA (2002) revelam ainda que uma das características marcantes da atualidade é a consolidação de um sistema mundial integrado globalmente, em escala e intensidade nunca verificada na história. O mesmo documento afirma que a globalização modifica fronteiras e sociedades, cria novos mapas, novos arranjos políticos e novas sociabilidades. O capitalismo global redimensiona os conceitos de espaço e tempo, produz uma quantidade enorme de vínculos assimétricos que afetam estados inteiros e, por conseguinte, o seu ordenamento social e suas identidades.

Arroyo (1998), considera a globalização como a fase contemporânea do capitalismo, em que a mundialização das relações econômicas, culturais e políticas se apresenta de forma intensificada, tanto na extensão como na velocidade que o movimento adota.



Assim, a economia global tomou uma dimensão inédita através dos fluxos e da troca de informações, capital e comunicação cultural. A economia mundial se desenvolve por meio de fluxos, originando redes que se multiplicam pelo mundo, ampliando cada vez mais o espaço para que o consumo e a produção, simultaneamente, se regulem (PITTERI et al., 2014).

As redes técnicas que se construíram a partir do processo de modernização têm como exemplo as redes de transportes e de energia, assim como também de redes financeiras e de comunicação. As redes originadas pela economia global possuem o objetivo de encurtar as distâncias e assim facilitar as afinidades tanto culturais quanto econômicas, estabelecendo uma conexão entre os países e as pessoas de todo o globo terrestre.

Arroyo (1998), ressalta que o processo de desenvolvimento geograficamente desigual continua, no qual a tendência à homogeneização, à unificação, à hierarquização e à fragmentação do espaço geográfico operam de forma simultânea ao longo dos diferentes períodos históricos, tornando-se uma característica distintiva na história do capitalismo desde seu início.

Outra característica das técnicas atuais, destacada por Santos (2006), vem do fato de sua indiferença em relação ao meio em que se instalam. Para se tornar localmente história, a técnica não necessita compor a priori com a herança cultural de um dado território. Mas ela também não está obrigada a esposar as virtualidades do meio geográfico. E menciona Amilcar Herrera (1977) que diz que é a primeira vez na história que a tecnologia aparece como um elemento exógeno para uma grande parte da humanidade. Em sua versão contemporânea, a tecnologia se põe ao serviço de uma produção à escala planetária, onde nem os limites dos Estados, nem os dos recursos, nem os dos direitos humanos são levados em conta. Nada é levado em conta, exceto a busca desenfreada do lucro, onde quer que se encontrem os elementos capazes de permiti-lo.

Nas atuais condições, afirma Santos (2000), os arranjos espaciais não se dão apenas através de figuras formadas de pontos contínuos e contíguos, mas sim constelações de pontos descontínuos, mas interligados, que definem um espaço de fluxos reguladores. As segmentações e partições presentes no espaço sugerem que se admitam dois recortes. De um lado, há extensões formadas de pontos que se agregam sem descontinuidade, denominada de horizontalidades. De outro lado, há pontos no espaço que, separados uns dos outros, asseguram o funcionamento

global da sociedade e da economia, denominado de verticalidade. Enquanto as horizontalidades são, sobretudo, a fábrica da produção propriamente dita e o lócus de uma cooperação mais limitada, as verticalidades dão, sobretudo, conta dos outros momentos da produção (circulação, distribuição, consumo), sendo o veículo de uma cooperação mais ampla, tanto econômica e politicamente, como geograficamente.

De um modo geral, as cidades são o ponto de intersecção entre verticalidades e horizontalidades. As verticalidades são vetores de uma racionalidade superior e do discurso pragmático dos setores hegemônicos, criando um cotidiano obediente e disciplinado. As horizontalidades são tanto o lugar da finalidade imposta de fora, de longe e de cima, quanto o da contrafinilidade, localmente gerada.

Paralelamente, argumenta Santos (2000), forças centrípetas e forças centrífugas atravessam o território, como tendências ao mesmo tempo contrastantes e confluentes, agindo em diversos níveis e escalas. As forças centrípetas resultam do processo econômico e do processo social, e tanto podem estar subordinadas às regularidades do processo de produção, quanto às surpresas da intersubjetividade. Essas forças centrípetas, forças de agregação, são fatores de convergência. Elas agem no campo, agem na cidade e agem entre cidade e campo. No campo e na cidade, elas são, respectivamente, fatores de homogeneização e de aglomeração. E entre o campo e a cidade, elas são fatores de coesão.

Nas condições atuais do meio técnico-científico, os fatores de coesão entre a cidade e o campo se tornaram mais numerosos e fortes. A agricultura moderna, à base de ciência, tecnologia e informação demanda um consumo produtivo cuja resposta, imediata, deve ser encontrada na cidade próxima.

As forças centrífugas podem ser consideradas um fator de desagregação, quando retiram à região os elementos do seu próprio comando, a ser buscado fora e longe dali. Pode-se falar numa desestruturação, se nos colocamos em relação ao passado, isto é, ao equilíbrio anterior. E de uma reestruturação, se vemos a coisa do ponto de vista do processo que se está dando. Entre os fatores longínquos, causadores de uma tensão local, contamos o comércio internacional, as demandas da grande indústria, as necessidades do abastecimento metropolitano, o

fornecimento dos capitais, as políticas públicas ditadas nas metrópoles nacionais ou estrangeiras (SANTOS, 2000).

Com relação à racionalidade que permeia todo esse processo, Habermas (1968, 1973) considera que ela designa, em primeiro lugar, a extensão dos domínios da sociedade submetidos aos critérios de decisão racional. A superioridade do modo de produção capitalista em relação aos que o precederam deve-se a duas coisas: o aprimoramento de um mecanismo econômico que torna permanente a expansão dos subsistemas de atividade racional com respeito a um fim, e a elaboração de uma legitimação econômica que permite ao sistema de dominação adaptar-se às novas exigências de racionalidade desses subsistemas em via de desenvolvimento. É esse processo de adaptação que Max Weber concebe como 'racionalização' (MACHADO, 1988).

Porém, a racionalidade não se pode exercer plenamente se a materialidade não oferecer as condições técnicas. Hindess (1987) ressalta que os domínios que, na vida social, têm significação para a ação racional são representados como um campo da ação instrumental. O espaço geográfico é um desses campos de ação racional. Isso vem da técnica, presente nas coisas e nas ações o que, ao mesmo tempo, caracteriza o espaço geográfico em nossos dias e lhe atribui a condição de ser um espaço da racionalidade.

Santos (2000) ressalta que a nova relação entre regiões tem como conteúdo novo a racionalidade, outorgada pelas ações e pelos objetos. A racionalidade não se dá igualmente em toda parte, há espaços marcados pela ciência, pela tecnologia, pela informação, por essa mencionada carga de racionalidade; e há os outros espaços. Há os espaços do mandar e os espaços do obedecer. Todavia, essa racionalidade sistêmica, não se dá de maneira total e homogênea, pois permanecem zonas onde ela é menor e, mesmo, inexistente e onde cabem outras formas de expressão que têm sua própria lógica.

Com a globalização, segundo Santos (2000), a especialização agrícola baseada na ciência e na técnica, por exemplo, inclui o campo modernizado em uma lógica competitiva que acelera a entrada da racionalidade em todos os aspectos da atividade produtiva, desde a reorganização do território aos modelos de intercâmbio e invade até mesmo as relações interpessoais. A participação no mundo da competitividade leva ao aprofundamento das novas relações técnicas e das novas relações capitalistas.

Na cidade, a adaptação aos imperativos da modernização globalizadora é mais difícil que no campo. Na cidade, renovar a materialidade é mais laborioso que no mundo rural. Rígida pelo seu estoque de capital, duravelmente instalado, a cidade resiste a uma difusão mais rápida e mais ampla da racionalidade contemporânea. Enquanto novos objetos se instalam (prédios inteligentes, vias rápidas, infraestruturas) em algumas áreas urbanas, na maior parte da aglomeração permanecem objetos herdados, representativos de outras épocas.

O espaço urbano reúne áreas com os mais diversos conteúdos técnicos e socioeconômicos. A biodiversidade torna-se uma diversidade sócio espacial, encaixada em ecologias sócio técnicas, recriadas ao longo da história urbana e ampliadas no momento atual. Conseqüentemente, este assegura às cidades - sobretudo às grandes - a possibilidade de acolher atividades as mais diversas, realizadas segundo os mais diversos níveis técnicos, de capital e de organização (SANTOS, 2000).

## **2.1 O meio técnico científico informacional e a globalização**

As características da sociedade e do espaço geográfico, em um dado momento de sua evolução, estão em relação com um determinado estado das técnicas. Desse modo, o conhecimento dos sistemas técnicos sucessivos é essencial para o entendimento das diversas formas históricas de estruturação, funcionamento e articulação dos territórios, desde os albores da história até a época atual (SANTOS, 2000).

É de suma importância, destaca Santos (1996) que uma técnica nunca aparece só e jamais funciona isoladamente, e que as técnicas constitutivas do sistema são integradas funcionalmente. O conjunto de técnicas aparecem em um dado momento, mantêm-se como hegemônicos, durante um dado período, até que outro sistema de técnicas tome o lugar. Temos como exemplo o primeiro sistema industrial que durou quase um século, e o seguinte que foi menos longo.

A evolução interna dos sistemas técnicos se caracteriza por uma busca de coerências entre suas peças, ou seja, seus elementos materiais e sociais. Cada período é marcado por uma espécie de coesão.

A junção da técnica e da ciência, reforça a relação que se esboçava entre ciência e produção. Na sua versão atual como tecnociência, está situada a base material e ideológica em que se fundam o discurso e a prática da globalização.

Os atuais sistemas técnicos, incluem macro sistemas técnicos, como barragens, vias rápidas de transportes terrestres, aeroportos, telecomunicações, entre outros, e constituem o fundamento material das redes de poder. Consequentemente, também se originam micro sistemas técnicos.

Uma das características marcantes do sistema técnico atual, é a rapidez de sua difusão. A rapidez com que geograficamente se difundem as tecnologias do presente período mostra-se ainda maior quando a comparamos com o que o mundo conheceu na fase anterior.

As técnicas e tecnologias da informação ganham cada vez mais espaço no mundo atual. As inovações são rapidamente disseminadas através de veículos de comunicação, sendo a Internet um dos principais exemplos.

A tecnologia da comunicação permite inovações que aparecem, não apenas juntas e associadas, mas também para serem propagadas em conjunto. Isto é peculiar à natureza do sistema, em oposição ao que sucedia anteriormente, quando a propagação de diferentes variáveis não era necessariamente acelerada (SANTOS 1997, p. 7).

O sistema atual de técnicas hegemônicas é, por sua natureza, um sistema invasor. Isso explica a maior rapidez e generalidade de sua expansão, comparando com os anteriores subsistemas hegemônicos. Ele acaba impondo-se, direta ou indiretamente, pelo seu papel unificador dos processos globais.

Os atuais sistemas técnicos possuem seus limites. Esses limites são dados pela divisão do trabalho e pelas condições de criação de densidade. Quanto mais forte, numa área, é a divisão do trabalho, tanto mais há tendência para que esses sistemas técnicos hegemônicos se instalem. Nestes lugares, é mais eficaz a ação dos motores da economia com características próprias da globalização, e que inclui as instituições supranacionais, as empresas e bancos multinacionais.

Vive-se um período denominado de era da informação, era digital, era da tecnologia, enfim, muitas variações de termos para designar um momento que “deixa de privilegiar a indústria tradicional e passa a valorizar a informação e a tecnologia em maior escala”, ou seja, trata-se de uma nova forma de habitar e transformar o espaço geográfico em que vivemos (ROCK CONTENT, 2019).

Diante dessa unicidade técnica, as atividades financeiras são as que mais se beneficiam. O dinheiro, em suas múltiplas formas, flui globalmente, intermitentemente, utilizando-se desta era tecnológica, fluindo interligado a esta vasta rede interativa de comunicações.

Paralelamente à unidade das técnicas e à unicidade dos momentos, deve-se considerar também, a existência de uma unicidade do motor da vida econômica e social em todo o planeta, representada, emblematicamente, pela emergência de uma mais-valia no nível mundial e assegurada, direta ou indiretamente, pela existência sistêmica de grandes organizações, que são os grandes atores atuais da vida internacional (SANTOS, 2006).

Junto com a unicidade das técnicas e a convergência dos momentos, a mais-valia no nível global contribui para ampliar e aprofundar o processo de globalização, que está presente em praticamente tudo, ou seja, na produção, no dinheiro, no crédito, nas dívidas, no consumo, na política e na cultura.

Novas possibilidades trazidas pela ciência e pela técnica transformam as condições de existência social de indivíduos e coletividades, em todo o planeta.

Chesnais (1996) afirma que a mundialização se deu através de dois movimentos conjuntos, interligados, porém distintos. O primeiro se caracteriza como a fase de acumulação ininterrupta do capital, enquanto o segundo diz respeito às políticas de liberalização, privatização, desregulamentação e de desmantelamento de conquistas sociais e democráticas. Ainda para o autor, a centralização do capital junto com a descentralização das operações produtivas, comerciais e financeiras, organizam a economia e a geopolítica do mundo e dessa forma as indústrias multinacionais ganham força, introduzindo novas formas de gestão e de controle do trabalho, assim como da produção e dos mercados.

Assim, o sistema técnico científico informacional atual se caracteriza por ser racional, artificial e universal, sendo estas suas principais características, além de atuar por toda superfície terrestre. De tal maneira, Santos (2006), ressalta que quanto mais artificial um espaço for, mais racional ele se torna.

Ainda, segundo Santos, a união da técnica e da ciência se dá sob o amparo do mercado. Este por sua vez, se torna um mercado global. Assim o autor afirma que,

A ideia de ciência, a ideia de tecnologia e a ideia de mercado global devem ser encaradas conjuntamente e desse modo podem oferecer uma nova interpretação à questão ecológica, já que as mudanças que ocorrem na natureza também se subordinam a essa lógica (SANTOS 2006).

Em meio a este período, o acúmulo do desenvolvimento técnico acarretou mudanças importantes na dimensão do território, uma vez que houve a adição de objetos novos. Ou seja, os objetos técnicos tendem a ser ao mesmo tempo técnicos e informacionais, devido à extrema intencionalidade de sua produção e de sua localização.

Costa et al. (2012) afirmam que, a instauração do meio técnico científico informacional foi um (re)organizador do espaço, o qual atingiu os lugares de formas e intensidades variadas, trazendo como consequência a reorganização, tanto do meio rural como do meio urbano, assim como também a ideia de uma nova regionalização e de um território que visa a facilitação da administração, o planejamento governamental e a compreensão da realidade da sociedade.

O dinâmico processo da globalização utiliza-se das situações do passado e acaba por oferecer novas características, que contribuem para o aumento das desigualdades sociais e as diferenças regionais brasileiras, já que são impostas novas maneiras de comando e dominação (COSTA et al., 2012).

## **2.2 Os fixos e os fluxos no Território**

O conhecimento do território se torna indispensável no processo da globalização da economia e da fragmentação dos espaços/territórios. Mas, segundo Costa *et al.* (2012), para definir um território é necessário considerar a natureza e a ação humana no mesmo, o trabalho e a política, onde os fixos e os fluxos devem ser abordados, já que influenciam na composição deste.

O século XX foi um período marcado por muitas transformações nas relações sociais, econômicas, políticas e culturais que, conseqüentemente, alteraram o trajeto da história da civilização. No Brasil em particular, durante esse século, iniciou-se o processo de industrialização, intensificado a partir dos anos 1950, o que desencadeou várias alterações nos padrões urbanos, sociais, culturais e econômicos.

Santos (1994) define fixos como os objetos materiais, ou seja, aquilo que é

concreto, material e que passou por um processo de transformação e adquiriu uma função. Os elementos fixos, fixados em cada lugar, permitem ações que modificam o próprio lugar, permitindo fluxos novos ou renovados que recriam as condições ambientais e as condições sociais, e redefinem cada lugar. Alguns exemplos de fixos são casas, portos, armazéns, fábricas, entre outros.

Segundo Barros (2020), há uma função ou mais para cada fixo construído pelos seres humanos. Os fixos constituem os objetos geográficos que permanecem por um tempo considerável, tornando-se pontos de apoio que ancoram a vida de uma sociedade. Por serem tangíveis no espaço e imóveis no lugar, os fixos sempre são localizáveis, apresentando formas bem definidas.

Quanto ao conceito de fluxos, estes também estão ligados a ações, ao movimento, entendidos como processos que fortificam a dinâmica dos fixos. Santos (2008), afirma que “os fluxos são um resultado direto ou indireto das ações e atravessam ou se instalam nos fixos, modificando a sua significação e o seu valor, ao mesmo tempo em que também se modificam”.

Os fluxos atravessam o espaço, percorrendo-o e circulando por toda sua extensão, conduzindo ações e decisões. Conforme Barros (2020),

Os fluxos estabelecem ligações entre os fixos [...] como podemos observar por toda parte. As pessoas se alimentam; se suprem de informação, de energia, de produtos diversos, e, em muitos casos, fazem com que essa energia, essa informação e esses produtos —ou o que mais conduzam no seu fluir— passem de um fixo a outro, estejam próximos ou distantes.

Sob a perspectiva de Milton Santos, Barros (2020) afirma que a teoria dos fixos e fluxos permitiu trazer uma nova compreensão do espaço como combinação de objetos e ações, na qual o espaço adquiriu uma nova dimensão devido ao número e diversidade de objetos, ou seja, os fixos, de que atualmente é formado, e ao número exponencial de ações, ou seja os fluxos, que o atravessam.

Ainda segundo Barros (2020), os fixos consomem energia através de fluxos de outros fixos, assim a existência de um certo tipo de fluxo, em um determinado local, admite esse fluxo de energia. Assim, os fluxos e os fixos se integram no espaço e se ajustam tão bem uns aos outros que é possível notar um por dentro do outro, cujas ações tornam-se decifráveis a partir dos objetos, e os objetos são subentendidos como desdobramento de ações.



Essas ações são imateriais, porém instituem resultados concretos. Os resultados das ações por sua vez, podem se estabilizar em fixos como também podem se transformar em movimento frente aos fluxos e através de cadeias de ações que se interligam. Ao perceber o espaço de tal maneira temos uma definição proposta por Santos (2008), em que se refere à combinação de sistemas de objetos e sistemas de ações.

Sob uma perspectiva histórica, no atual período técnico científico informacional, iniciou-se a instalação de uma nova economia política do espaço, ocasionando a seletividade espacial exacerbada e o surgimento de uma nova organização do espaço em *rede*, que faz com que a predominância da relação espacial se torne a definidora dos padrões geográficos (BRAGA, 2010).

Os fatores que resultam do atual período técnico científico informacional e que o tornam um período distinto dos demais, deve-se às rápidas modificações, à velocidade, à chegada e à disseminação das técnicas de comunicação e informação, assim como a introdução crescente de novos capitais fixos no território, como por exemplo, estradas, portos, ferrovias, aeroportos, entre outros.

Santos então afirma que,

Esta instantaneidade e universalidade na propagação de certas modernizações desmantelam a organização do espaço anterior. Constitui, sobretudo, um fator de dispersão que se opõe de uma forma muito clara aos fatores de concentração conhecidos nos períodos anteriores (SANTOS, 1997).

Para Santos (1994), as redes realizam modificações na relação entre fixos e fluxos, visto que, ao alterarem o conteúdo técnico e organizacional dos objetos em seu espaço, empreendem a hegemonia das verticalidades, em oposição às horizontalidades.

As primeiras redes tinham como principal função a distribuição, pelas quais circulavam matérias-primas, objetos e pessoas. Porém, com o desenvolvimento técnico-científico houve mudanças significativas na materialidade do território. Essas mudanças trouxeram a adição de novos objetos acarretando na reformulação de sua abrangência e conferindo novas possibilidades às ações “até culminar na atual configuração do meio técnico-científico-informacional, meio geográfico que dá suporte ao atual sistema de ações neste período de globalização” (SANTOS, 1997).

Um aspecto importante, no que interessa a um estudo geográfico, é que para que a produção ou o sistema produtivo ocorra através de uma organização em rede, as empresas, ao dividirem diferentes etapas da produção, promovem um alargamento do processo produtivo por diferentes territórios, ou seja, a ampliação da área de produção, visto que os determinantes espaciais e locais das empresas podem agora, a partir dos conteúdos comuns do meio técnico-científico-informacional, tornar mais amplos os circuitos produtivos, que se dão de forma funcional e pontualmente interligados, promovendo assim um uso diferencial e acentuado do território (PEREIRA & KAHIL, 2006).

É importante analisar que as empresas que utilizam mecanismos de redes iniciam a prática de novas relações com o território. Como consequência dessas novas relações, há a produção de possibilidades distintas de gestão da produção e dos lugares onde ela ocorre.

Ao verificar os argumentos de Santos, é visível que os lugares ficam cada vez mais sujeitos a técnicas de produção e a normas remotas, tanto privadas, quanto públicas, sobrepondo-se ao território político local e nacional.

Os objetos que constituem o espaço geográfico atual são intencionalmente concebidos para o exercício de certas finalidades, intencionalmente fabricados e intencionalmente localizados. A ordem espacial assim resultante é, também, intencional. Frutos da ciência e da tecnologia, esses objetos técnicos buscam a exatidão funcional, aspirando, desse modo, a uma perfeição maior que a da própria natureza. É desse modo que eles são mais eficazes que os objetos naturais e constituem as bases materiais para as ações mais representativas do período (SANTOS, 2006).

Segundo Boas (2017), sob o amparo do pós-fordismo, obteve-se um aumento na produtividade e certa redução no espaço produtivo. Esse processo resulta em um importante ganho dos capitais fixos e circulantes e assim, com o passar do tempo, os objetos começam a se tornar mais fixos ao solo e dependentes de outros objetos. Desse modo, contemporaneamente, as empresas com mais informações e melhores técnicas, escolhem localizações privilegiadas. Com isso, otimizam a produção e tendem a vencer a concorrência.

Em sua obra, Santos (2000), analisa a necessidade de realizar discussões sobre as particularidades do meio técnico científico informacional e as heranças deixadas pelo passado. Para o autor, as rugosidades impressas no espaço geográfico são capazes de retardar os fluxos, fazendo com que a instalação das infraestruturas e das redes informacionais se realizem de modo descontínuo.

Santos (2000), ao descrever as rugosidades, afirma que ao longo do tempo as ações humanas e as sociedades imprimem suas ações no espaço geográfico

através de registros sobre suas atividades, costumes, tecnologias e culturas. Dessa forma, os territórios vão se reestruturando através das infraestruturas, que servem de base para as redes de informações, passando a exercer novas funções dentro da economia de fluxos globalizada.

### 3. GLOBALIZAÇÃO E EMPRESAS GLOBAIS

Desde o princípio, o capitalismo revela-se como um modo de produção internacional. Um processo de amplas proporções que, ultrapassando fronteiras geográficas, históricas, culturais e sociais, influencia feudos e cidades, nações e nacionalidades, culturas e civilizações. Ao longo de sua história, desde o século XVI, teve seus centros dinâmicos e dominantes na Holanda, na Inglaterra, na França, na Alemanha, nos Estados Unidos, no Japão e em outras nações, e em qualquer caso sempre ultrapassou fronteiras de todos os tipos. Mais do que isso, sempre recobriu, deslocou, dissolveu, recriou ou inventou fronteiras. Em sua marcha pela geografia e história, influenciou decisivamente os desenhos dos mapas do mundo, com os desenvolvimentos da acumulação originária, do mercantilismo, do colonialismo, do imperialismo, do multinacionalismo, do transnacionalismo e do globalismo. Ainda que tenha sido sucessiva e simultaneamente nacional, regional e internacional, juntamente com sua vocação colonialista e imperialista, o capitalismo se torna no século XX um modo de produção não só internacional, mas propriamente transnacional, característica marcante do processo de globalização (IANNI, 2001).

Para Santos (2000), o mundo da rapidez e da fluidez somente é entendido frente a um processo conjunto, no qual, de um lado, participam as técnicas atuais e, de outro, a política atual. O impacto gerado pela globalização foi totalmente assimétrico, uma vez que a produção em massa, adotada pela economia americana, auxiliou a impulsioná-la e a integração dos processos produtivos gerou as grandes corporações e fez com que estas se assumissem como transnacionais. Nesse contexto, o autor ao analisar o processo da globalização, ressalta que a discussão do desenvolvimento regional se torna indispensável, ao possibilitar a análise crítica dos efeitos da globalização desregulada e também por colocar-se como um instrumento regulador da mesma.

Frente às empresas globais, Fuini (2013) afirma que estas surgiram em meio a globalização, subentendidas como um processo inerentemente capitalista, de viés econômico e que possui um caráter eminentemente desterritorializador. Porém, não se pode analisar estes processos friamente, tendo em vista que há um motivo que leva estas a se tornarem globais, e sua entrada em novos mercados, sempre é algo desafiador.

As transnacionais são corporações simultaneamente localizadas e desterritorializadas. Enraizam-se nos mais diversos e distantes lugares, mas também se movem de um a outro todo o tempo, de acordo com a dinâmica das forças produtivas, segundo as exigências da concentração e centralização do capital, concretizando a reprodução ampliada do capital em moldes crescentemente globais (IANNI, 2001).

Mesmo se movimentando de acordo com esta dinâmica das forças produtivas, motivadas pela centralização do capital, é salutar compreender as políticas e a economia local, suas legislações, entender a cultura local e adaptar ou implantar a cultura da empresa, são desafios a serem enfrentados pelas empresas globais. A implantação dessas empresas nos territórios gera contradições, uma vez que do ponto de vista dos gestores públicos locais, costumam ser muito bem-recebidas, com o argumento de que geram emprego e renda e fortalecem a economia das regiões em que se instalam.

Por outro lado, com a instalação dessas empresas, ocorrem rupturas das fronteiras, perda de influência de condicionamentos locais e regionais e expansão da acumulação e concentração de capital, que é uma das marcas da globalização (HAESBAERT; PORTO-GONÇALVES, 2006).

A ordem trazida pelos vetores da hegemonia cria, localmente, desordem, não apenas porque conduz a mudanças funcionais e estruturais, mas, sobretudo, porque essa ordem não é portadora de um sentido, já que o seu objetivo - o mercado global - é uma autorreferência, sua finalidade sendo o próprio mercado global. Nesse sentido, a globalização, em seu estágio atual, é uma globalização perversa para a maioria da humanidade (SANTOS, 2006).

A economia emergente no final do século XX é caracterizada por sua tridimensionalidade, em que ela se torna global, informacional e em rede. A característica global é decorrente do fato de que as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, estão organizados em escala global através de redes de conexões, envolvendo agentes econômicos cujo diferencial competitivo depende da capacidade de gerar, processar e aplicar a informação de forma eficiente (CASTELLS, 2003).

Segundo Santos (2000), no desenvolvimento capitalista, a reterritorialização é um dos sintomas de mobilidade funcional de uma empresa, podendo também ser considerada uma estratégia de resistência ou sobrevivência de um produto e marca na esfera competitiva global.

Através deste estudo, se busca compreender como a empresa em questão,

o *Royal Agrifirm Group*, cria suas estratégias de territorialização em território brasileiro, por meio da incorporação da empresa Nutrifarma, e a consequente repercussão desse processo no território da unidade de Teutônia/RS.

Para Santos (2019), as estratégias das empresas compreendem elementos-chave para o poder político e econômico dessas corporações, fazendo com que as mesmas possuam garantia de flexibilização das ações em variadas escalas geográficas.

Juntamente com a expansão das corporações transnacionais para diversas localidades do mundo, originou-se uma crença de que a economia global obteve um padrão ao redor de todo o planeta e que as atividades econômicas precisam adotar o padrão classe global para conseguirem competir frente ao contexto contemporâneo (PITTERI *et al.*, 2014).

Segundo Arroyo (1998), a competitividade das empresas inclui atributos inerentes aos lugares, assim como também dependem das diferenças de legislações nacionais, das medidas de apoio governamental referentes à produção, investimentos, subsídios à pesquisa e ao desenvolvimento. De tal maneira, as vantagens oferecidas pelo poder público às grandes empresas continuam sendo centrais, como, por exemplo, na sustentação da competitividade frente a instrumentos de política tecnológica.

Por outro lado, é salutar observar que houveram mudanças proativas com a expansão de empresas transnacionais, pois há um aperfeiçoamento nos setores, inclusões de tecnologias e a competitividade existente melhora as opções de compra dos consumidores finais, que podem optar por este ou aquele produto.

Em geral, é importante para as empresas entenderem em que a globalização levou a níveis mais elevados de padrões de desempenho em várias dimensões competitivas, incluindo as de qualidade, custo, produtividade, tempo para introduzir produtos e eficiência operacional. Além das empresas que competem na economia globalizada, esses padrões afetam as que competem na economia local, porque os clientes irão comprar de um concorrente global, e não de um local, quando o bem ou serviço da empresa globalizada for superior. Como os trabalhadores atualmente transitam mais livremente pelas economias globalizadas e como os funcionários são uma fonte-chave de vantagem competitiva, as empresas têm de entender que cada vez mais “as melhores pessoas vêm... de qualquer lugar”. Em termos gerais, as empresas têm de aprender a lidar com a realidade de que, no cenário competitivo do século XXI, somente as empresas capazes de atender, se não superar, os padrões globais geralmente são capazes obter retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Alves (2012), realizou um estudo sobre a presença das grandes empresas do agronegócio nos cerrados nordestinos: o caso da Bunge Alimentos no sul do Piauí. Através de seu estudo, concluiu que as grandes empresas do setor agrícola se valem da estratégia de agente financeiro para a ampliação de seu próprio capital e, assim, obtendo lucros maiores, quando a empresa consegue eliminar seus concorrentes reduzindo os raios de ação do produtor, através do cerco sobre a cadeia produtiva. Resumidamente, a estratégia adotada pela empresa é a ação destrutiva sobre organizações mais fracas, juntamente com a imposição de formas de subordinação destes em favor de uma pequena parcela de empresas.

É, portanto, necessário avançar na compreensão e na análise das estratégias de territorialização, implementadas por empresas globais em seus processos de expansão, em que a técnica assume significado relevante.

A arquitetura e o funcionamento do mundo se dão através da compreensão do papel do fenômeno técnico, em suas manifestações atuais. Entre essas manifestações se destaca a emergência de uma unicidade técnica, de uma unicidade do tempo e uma unicidade do motor da vida econômica social. As unicidades são a base da globalização e de suas transformações no espaço geográfico (SANTOS, 2000).

Durante os primórdios da história social do mundo, existiam tantos sistemas técnicos, quanto lugares e grupos humanos. Cada ponto habitado na superfície terrestre era constituído por uma população local, técnicas locais, sistemas políticos locais e regimes econômicos locais. De tal forma, o movimento unitário presente nesse momento, se dava através da relação entre o grupo e o seu meio, conseqüentemente o lugar definia, as condições de vida e as condições de sua evolução.

A partir do século XVI, o capitalismo expandiu-se e se criou a possibilidade de trocas intercontinentais e transoceânicas. Durante a segunda metade do século XX, o capitalismo passou a ser tecnológico e as técnicas se afunilaram em apenas um modelo o qual, tornou-se comum entre todas as civilizações em todos os continentes e lugares.

Atualmente, o subsistema de técnicas é um sistema invasor, por possuir maior rapidez e capacidade de expansão, quando comparados aos anteriores.

Esse por sua vez, acaba impondo-se, direta ou indiretamente, pelo seu papel unificador dos processos globais. Assim,

Essa força invasora, combinada ao seu caráter sistêmico, é responsável por dois traços econômicos aparentemente antagônicos, mas realmente complementares. De um lado, o processo econômico se fragmenta, no nível mundial, graças à presença, em diversos pontos do globo, de pedaços desse aparelho técnico unitário e disperso. É o caráter sistêmico da técnica que assegura, também, a complementaridade e coordenação dos processos, a sucessão das etapas, a segurança do resultado (SANTOS, 2000).

Diante disso, as empresas transnacionais exercem um comando único de processos técnicos, econômicos e políticos, cujas bases de operação, articuladas em rede, se encontram em diversos pontos na superfície da terra.

Além dessa unicidade da técnica, se tem a unicidade do tempo. Atualmente, isso traz a possibilidade de conhecer eventos longínquos e a possibilidade da percepção de sua simultaneidade.

Santos (2000) ressalta também que as atividades financeiras são as que mais se beneficiam do enquadramento rigoroso do tempo, uma vez que o dinheiro pode fluir globalmente. Dessa forma se tem uma economia da informação, onde as atividades são cada vez mais internacionalizadas e concentradas, tornando possível um “jogo mortal de concorrências, em que os gigantes do ramo buscam tornar-se ainda mais gigantes” (SANTOS, 2000, p.131).

Atualmente, em cada lugar há um aumento no número e na frequência de eventos, uma vez que o espaço se torna mais encorpado, denso e mais complexo. As informações que constroem a base das ações são seletivas e buscam incidir sobre os lugares onde se podem tornar mais eficazes.

Nesse contexto, as maiores empresas tornam-se não apenas, multinacionais, mas sim, transnacionais, globais. A mudança no conceito se dá através da autonomia operacional que se subordina a uma estratégia de conjunto, adaptada para as novas condições da competitividade.

Para Santos (1996), as transnacionais buscam a competitividade no território e exigem que o mesmo ofereça fronteiras flexíveis, melhoria nos transportes e comunicações, extinção dos obstáculos à circulação da produção e, sobretudo, a supressão das rugosidades hostis ao galope do capital hegemônico.

### **3.1 A territorialização como processo**

O capitalismo moderno exerce o seu domínio por todo o planeta através das



empresas transnacionais, processo também conhecido como: globalização da economia, mercado global ou neoliberalismo. Mas, independentemente da designação, a sua essência é a mesma: dominação de grandes territórios e de mercados em várias partes do globo por empresas de grande porte.

Para compreender melhor o processo de territorialização destas empresas é necessário entender o conceito de território e territorialidade. Segundo Albagli (2004), o termo território vem do latim *territorium*, significando pedaço de terra apropriado. Porém, a noção de espaço e território são distintas, uma vez que o espaço representa um nível elevado de abstração, enquanto o território é o espaço apropriado por um ator, sendo definido e delimitado por e a partir de relações de poder. Quanto à territorialidade, é usualmente entendida como princípio jurídico vinculado à base territorial dos Estados, referindo-se à territorialidade das leis, regras normas, que se aplicam aos habitantes e coisas de um país, assim,

O conceito de territorialidade refere-se, então, às relações entre um indivíduo ou grupo social e seu meio de referência, manifestando-se nas várias escalas geográficas – uma localidade, uma região ou um país – e expressando um sentimento de pertencimento e um modo de agir no âmbito de um dado espaço geográfico (ALBAGLI, 2004).

Para Reis (2005), ao definir o que é um território considerou três dimensões das estruturas e das dinâmicas territoriais: proximidade, densidade e polimorfismo estrutural. A proximidade é o contexto e as relações que ela propicia, são pessoas em copresença, ordens relacionais, consolidações de culturas práticas e de instituições, é conhecimento e é identidade partilhada de forma coletiva. A densidade exprime-se em interações continuadas, em aprendizagens e competências (externalidades cognitivas), em “ordens constitucionais” que coordenam a ação de atores sociais, em multiplicação ou definimento de contextos institucionais e de governação. Quanto ao polimorfismo estrutural, entende-o como a tensão entre mobilidades e territorializações, isto é, o exercício matricial de que os territórios são parte, ou seja, produzir diferenciações dentro de ordens mais vastas.

Assim, entre as três dimensões, o autor define que a proximidade e densidade representam a identidade, a co-presença e a capacidade dinâmica, assim como também, o conflito, a ausência e as tendências regressivas. Já o polimorfismo estrutural, representa as relações de poder em que os territórios

participam e o modo como esses territórios se inscrevem no mapa estrutural do mundo.

Ao retomar os primórdios da história da internacionalização da economia mundial, se nota que esse teve sua origem na Europa Ocidental, em que, muitas vezes era atrelado ao poder político para expansões coloniais de impérios. Mas foi a partir do pós Segunda Guerra Mundial que o processo de transnacionalização da economia se intensificou (SILVA, 2013).

Essas empresas se territorializam perante novas necessidades de intercâmbio, de regulação e de mecanismos de circulação, distribuição e consumo. Acionam o processo de territorialização através de estratégias e articulações políticas, parcerias, alianças e utilizam como principal instrumento o conhecimento técnico-científico. Durante o processo de territorialização, as empresas impõem controle e domínio comercial e político do mercado regional e local, bem como, criam novos hábitos e novos estilos de vida e de consumo. A flexibilização dos regulamentos no território impõe políticas que ferem a soberania dos estados nacionais e sobrepõem-se a eles quando se refere a instituição de políticas sociais, econômicas e comerciais (SANTOS, 2019).

Segundo Silva (2013), para que uma empresa de caráter transnacional se instale em uma localidade, são realizadas mudanças visando a proteção da mesma nos campos jurídicos, político e fiscal para que ela possa se efetivar e assim garantir que não sofra perdas econômicas advindas de eventuais conflitos com as comunidades locais atingidas pela instalação da empresa em seu território.

Geralmente, o desenvolvimento das empresas transnacionais passa por uma sequência de premissas como: redução da intervenção do estado no setor produtivo; ampliação do poder das empresas privadas; os grupos transnacionais devem controlar a economia e a manutenção do mecanismo da dívida e a OMC deve ser a instituição reguladora do comércio internacional. Em suma, o processo de territorialização das empresas transnacionais nos países, juntamente com a concepção de desenvolvimento, resume-se em um processo de neocolonialismo, o qual acentua e amplia a dependência tecnológica e econômica dos países mais pobres, impõe a privatização de bens públicos e coloca acima de tudo a livre concorrência comercial como regimento único da economia mundial (SANTOS, 2019).

## 3.2 Regulação das empresas transnacionais

Antes de abordar a regulação das empresas transnacionais, se faz necessária a compreensão dos termos regulação e regulamentação. Conforme Hunter (2014), a regulamentação pode ser resumida em um poder geral de elaboração de regras e execução de políticas econômicas pelo estado sobre o mercado.

Já por regulação Salomão Filho (2001) entende um modelo específico de normatização e fiscalização a partir de “agências” criadas pelo estado, fomentadas justamente pela introdução daquela agenda,

(...) o Estado está ordenando ou regulando a atividade econômica tanto quando concede ao particular a prestação de serviços públicos e regula sua utilização – impondo preços, quantidade produzida etc. – como quando edita regras no exercício do poder de polícia administrativo. É assim, incorreto formular uma teoria que não analise ou abarque ambas as formas de regulação (SALOMÃO FILHO, 2001, p.20).

Frente a compreensão desses conceitos questiona-se sobre as normas aplicáveis às empresas transnacionais.

Pode haver várias regras legais aplicáveis, as quais podem conflitar entre si. Quando é este o caso, o direito que prevalece ainda pode ser determinado por outras normas. Em certos tipos de situação pode-se dizer que esta é uma questão de “escolha de Direito”, que se deve resolver pelas normas do “conflito de leis”, ou “Direito Internacional Privado”. A escolha a que usualmente aqui nos referimos é entre normas de direitos nacionais diversos; e essa escolha, presumese, deve ser feita por um tribunal nacional (JESSUP, 1965).

Conforme Faria (1997), a globalização econômica está substituindo a política pelo mercado, como uma instância privilegiada de regulação social, uma vez que o processo decisório se tornou transnacionalizado.

Por tornar os capitais financeiros muitas vezes imunes a fiscalizações governamentais, fragmentar as atividades produtivas em distintas nações, regiões e continentes e reduzir as sociedades a meros conjuntos de grupos e mercados unidos em rede, tal fenômeno vem esvaziando parte dos instrumentos de controle dos atores nacionais. À medida que o processo decisório foi sendo transnacionalizado, as decisões políticas tornaram-se crescentemente condicionadas por equilíbrios macroeconômicos que passaram a representar um efetivo princípio normativo responsável pelo estabelecimento de determinados limites às intervenções reguladoras e disciplinadoras dos governos. Sua autonomia

decisória, como consequência, tornou-se progressivamente vulnerável a opções feitas em outros lugares, sobre as quais dirigentes, legisladores, magistrados e promotores têm reduzida capacidade de pressão e influência. Acima de tudo, ao gerar novas formas de poder, autônomas, desterritorializadas, a transnacionalização dos mercados debilitou o caráter essencial da soberania, fundado na presunção *superiorem non recognoscens*, e pôs em xeque tanto a centralidade quanto a exclusividade das estruturas jurídico-políticas do Estado-nação (FARIA, 1997).

Ainda para o autor, com a fragmentação das atividades produtivas, os conglomerados transnacionais ganham poder para barganhar e decidir a localização de suas unidades fabris. Ao definir os locais em que irão instalar suas plantas industriais, as empresas tendem a exigir dos poderes públicos isenções fiscais, subsídios, créditos favorecidos, infraestrutura básica a custo zero e alterações drásticas nas legislações previdenciária, trabalhista e urbanística.

No Brasil, a Constituição da República Federativa do Brasil (1988), apresenta no Capítulo I - Dos princípios gerais da atividade econômica, artigos que definem os princípios que protegem a ordem econômica.

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: I - soberania nacional; II - propriedade privada; III - função social da propriedade; IV - livre concorrência; V - defesa do consumidor; VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação; (Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 42, de 2003) VII - redução das desigualdades regionais e sociais; VIII - busca do pleno emprego; IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País. (Inciso com redação dada pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995).  
Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

Assim como,

Art. 172. A lei disciplinará, com base no interesse nacional, os investimentos de capital estrangeiro, incentivará os reinvestimentos e regulará a remessa de lucros.

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado. § 1º A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorpora e compatibiliza os planos nacionais e regionais de desenvolvimento.

A Constituição brasileira prevê que as empresas transnacionais ao se instalarem, se submetam as leis comerciais, trabalhistas e ambientais locais, porém, cada vez que uma transnacional se instala em um território, são inúmeras as vantagens oferecidas, assim como benefícios fiscais, por exemplo. Isto, porque a expectativa ao receber uma empresa transnacional, é que haverá aumento nas arrecadações, aumento do número de empregos, e desenvolvimento da região em questão.

Há de se levar em consideração que as empresas transnacionais fazem remessas de lucros ao exterior, para suas matrizes. E, o objetivo principal de uma empresa transnacional ao se instalar em territórios estrangeiros, é gerar lucros e dividendos para remeter à sua matriz instalada em outro país. Neste sentido, há se promover legislações que limitem as remessas ao exterior, e assim sejam incrementados investimentos no país onde a empresa transnacional esteja instalada, para que ocorra um real desenvolvimento dentro deste território.

Conforme os estudos de Thorstensen *et al.* (2013), existem dois sistemas de regulação do comércio: o tradicional e o das transnacionais. Ambos, no decorrer dos anos, estão entrando em confronto, uma vez que são baseados em lógicas distintas. Para uma melhor compreensão desses dois sistemas de regulação do comércio é necessário elencar seus principais elementos.

O sistema multilateral de comércio, abrange regras negociadas em âmbito multilateral, incluindo a Organização Mundial do Comércio (OMC) e outras organizações internacionais relacionadas ao comércio, como Fundo Monetário Internacional (FMI), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), Organização Internacional do Trabalho (OIT), Convenção- Quadro das Nações Unidas sobre a Mudança do Clima (UNFCCC), dentre outras. Além disso, ele é formado por tratados e convenções internacionais, os quais criam organizações ou organismos para a implementação e supervisão das regras negociadas.

A OMC torna-se a principal via de regulação do comércio internacional, abrangendo regras do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio – GATT até as regras dos acordos aprovados na Rodada Uruguai (1986-1994) e o Acordo de *Marraqueche*.

É evidente que as transnacionais acompanharam e continuam acompanhando, ao longo dos anos, com interesse, a evolução do Sistema Multilateral de Comércio. De força organizada, as transnacionais se coordenam e tornam explícitos seus interesses nos diferentes foros de negociações multilaterais, não só com propostas objetivas enviadas a seus governos, mas também com o acompanhamento contínuo das negociações via representações de classe ou setoriais. É marcante a presença sempre constante dos interesses das grandes transnacionais dos setores de bens e serviços nos inúmeros seminários e congressos que discutem os principais temas dessas negociações (THORSTENSEN *et al*, p.9. 2013).

Ainda conforme Thorstensen *et. al* (2013), as transnacionais cobrem uma lacuna importante originada pelo impasse nas negociações multilaterais de comércio, em especial na OMC. As empresas agem unilateralmente ou associam-se a iniciativas globais com variados setores produtivos e representantes da sociedade civil. As transnacionais estão cada vez mais, definindo o marco regulatório relacionado aos padrões privados de sustentabilidade, segurança alimentar e principalmente das mudanças climáticas.

Conforme Fornasier e Ferreira (2015), todas empresas transnacionais submetem-se a duas ordens jurídicas: a do país onde foram constituídas e mantêm a sua sede e a do local onde exercem as suas atividades. Em um primeiro momento, as transnacionais são compelidas a adaptar-se à legislação do país hospedeiro, abrindo uma possibilidade para que a regulação das transnacionais ocorra.

Brownlie (1997) relata cinco formas de os Estados exercerem o controle jurídico de condutas. A primeira baseia-se no “princípio da territorialidade”, no qual os Estados controlam todas as ações que ocorrem em seu território; trata-se de decorrência de sua soberania. No contexto da “extraterritorialidade”, pode recorrer-se ao “princípio da nacionalidade” ou “da personalidade ativa”, no qual a norma regula as ações realizadas por seus nacionais (pessoas naturais e jurídicas) produzidas no exterior.

Ainda de acordo com Fornasier e Ferreira (2015), é notável a forte tendência entre Estados poderosos economicamente, em permanecerem inertes, objetivando proteger as práticas comerciais de suas transnacionais, ainda que essas ações prejudiquem os países hospedeiros.

Quanto à temática da regulação da conduta das transnacionais, se tem uma nova fonte jurídica de Direito Internacional, nomeada de *soft law*, que descreve condutas e princípios fundamentais a serem adotados pelos Estados, ao contrário

dos tratados internacionais que possuem uma natureza *hard law*, que são normas não vinculativas. Como exemplos de normas de caráter *soft law* temos os códigos de condutas e declarações conjuntas de vários países ao final de um encontro (MUCHLINSKI 2007).

Então, ao se referir sobre a regulação da conduta das transnacionais a predominância no uso da *soft law* é notável, quando se trata de questões ligadas à responsabilidade das transnacionais perante às sociedades em que atuam. Porém, quanto a temas relacionados ao comércio internacional e investimentos estrangeiros diretos, retratando-se juridicamente se tem uma natureza formal e obrigatória, ou *hard law* (MUCHLINSKI 2007).

Desta forma, tanto Estados quanto empresas atuam conforme seus próprios interesses e estes nem sempre coincidem com o que se recomenda como interesse comum.

### 3.3 Estratégias Internacionais Das Empresas Globais

Uma **estratégia internacional** é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local. Um dos principais motivos para a implementação de uma estratégia internacional (em oposição à estratégia focada no mercado local) é o potencial que os mercados internacionais têm de gerar novas oportunidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ao eleger um novo território, as empresas globais optam por um ou por dois tipos básicos de estratégias internacionais. Sendo elas:

- Estratégia Internacional no Nível de Negócios;
- Estratégia Internacional no Nível Corporativo.

Ao optar pela estratégia internacional no nível de negócios, as empresas seguem estratégias genéricas, que podem ser: liderança em custos, diferenciação, liderança focada em custos, diferenciação focada ou liderança/diferenciação integrada em custos. Porém, as estratégias internacionais no nível corporativo são: multilocal, global ou transnacional (que é uma combinação de multilocal e global). Neste contexto, cada estratégia necessita organizar uma vantagem competitiva, com base em suas competências essenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Entre as estratégias empresariais, destacam-se a busca por especialização, centrando as atividades da empresa em seu *core business*, e a diversificação (estratégia antagônica à especialização), representando o ingresso em novos mercados, os quais tanto podem ser relacionados (diversificação concêntrica) ou não com as atuais atividades (diversificação conglomerada). De modo geral, as estratégias de especialização têm recebido maior atenção por parte das empresas, embora não seja desprezível o movimento de diversificação de alguns grupos (SIFERT FILHO e FAVERET FILHO, 1998).

Além destas estratégias de especialização, tem a questão latente em torno da redução de custos, que num âmbito globalizado é mais passível de ser implementado, devido ao contato com fornecedores globais de baixo custo. Empresas globais contam com diferenciais competitivos que avançam além de custos, pois há recursos e *expertises* investidos em pesquisa e desenvolvimento de produtos e inovações, bem como marketing especializado e produtos específicos para atender as demandas locais, se esta for a sua estratégia. Porém, independente da estratégia escolhida pela empresa, é importante traçar metas e objetivos com uma comunicação efetiva junto ao grupo de colaboradores, a fim de conseguir apoio e colaboração na concretização dos resultados dentro do território.

### **3.3.1 Estratégia Internacional no Nível de Negócios**

Em se tratando de estratégia internacional em nível de negócios, cabe salientar que o país de origem da empresa global é geralmente a fonte mais importante da vantagem competitiva, pelo menos num primeiro momento, sendo uma base forte para as movimentações, pois fornece os recursos e as capacitações que darão a sustentação necessária para que esta busque a melhor estratégia nos mercados globalizados. No entanto, à medida que uma empresa consegue desenvolver suas próprias ações de crescimento para múltiplas localidades internacionais, o país de origem passa a ser um mero coadjuvante em termos de vantagem competitiva para suas afiliadas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

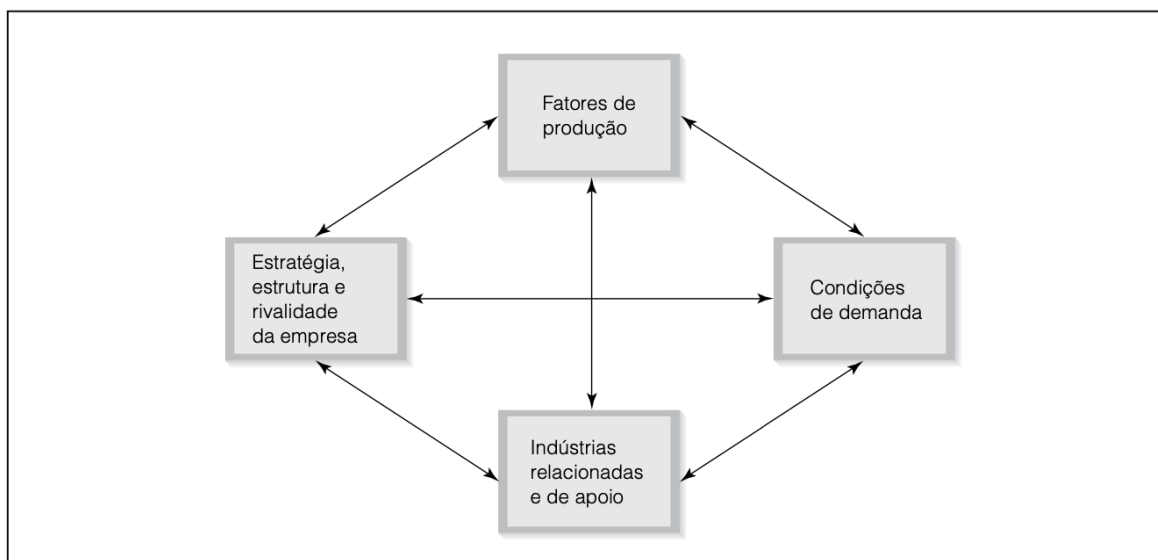
Michael Porter desenvolveu um modelo para descrever os fatores contribuintes para a vantagem das empresas em uma indústria global dominante e vinculada ao seu país de origem ou a um ambiente regional, e que ilustra esta estratégia internacional em nível de negócios. Na figura 1, pode-se observar que na primeira dimensão do modelo de Porter estão os fatores de produção. Essa dimensão refere-se aos subsídios necessários para se competir em qualquer



indústria: mão-de-obra, propriedades, recursos naturais, capital e infraestrutura. (tais como sistemas de transporte, portais e de comunicação). A segunda dimensão do modelo de Porter: condições de demanda, pode ser analisada com base na natureza e na dimensão das necessidades dos compradores nos mercados de origem em relação aos produtos e serviços da indústria. Tendo por critério a extensão de um segmento de mercado, avalia-se a demanda estimada para a criação de instalações com economia de escala (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Na terceira dimensão do modelo de Porter, há as indústrias relacionadas e de apoio. Um exemplo, são as indústrias de calçados, pois uma indústria de processamento de couro bem estabelecida fornece o couro necessário à fabricação de calçados e produtos afins. E, estratégia, estrutura e rivalidade da empresa, completam a dimensão territorial final, promovendo o crescimento de determinadas indústrias. Esta última dimensão possui muitas variáveis de nação para nação (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

**Figura 1 – Modelo de Porter dos fatores contribuintes para a vantagem das empresas em uma indústria global**



Fonte: PORTER, 1998, p. 72.

Embora cada empresa deva criar seu próprio sucesso, nem todas elas sobreviverão para se tornarem concorrentes globais – nem mesmo aquelas que operam a partir dos mesmos fatores territoriais responsáveis pela criação de empresas bem-sucedidas. As escolhas estratégicas reais feitas pelos gestores poderão representar a razão mais contundente para o sucesso ou o fracasso. Conseqüentemente, é provável que os fatores ilustrados na Figura 10, produzam vantagens competitivas apenas quando a empresa desenvolve e implementa uma estratégia adequada que tira vantagem de fatores territoriais distintos, que são necessários à análise das estratégias no nível de negócios (isto é, liderança em custo, diferenciação, liderança focada em custos, diferenciação focada e liderança/diferenciação em custos integrada, ...) no contexto internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

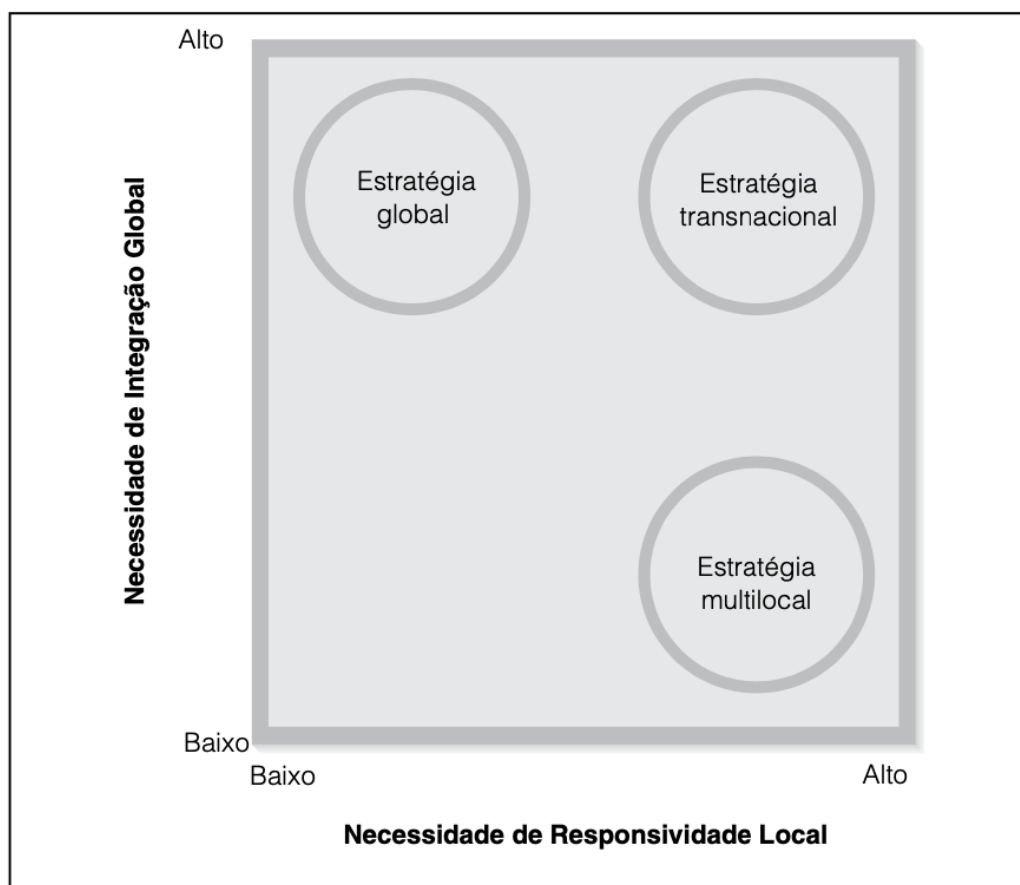
Ser uma empresa global, ter *expertise*, os recursos necessários para se instalar em novos territórios e estabelecer estratégias, não é garantia de sucesso. Contudo, toda experiência seja ela internacional ou não, gera aprendizado e um novo olhar sobre os mercados e a forma de atuação da organização.

### **3.3.2 Estratégia Internacional no Nível Corporativo**

As estratégias internacionais no nível de negócios se baseiam, pelo menos parcialmente, no tipo de estratégia internacional no nível corporativo selecionado pela empresa. Algumas estratégias corporativas concedem às unidades territoriais individuais autonomia para desenvolver suas próprias estratégias no nível de negócios; outras estratégias corporativas prescrevem estratégias no nível de negócios de modo a padronizar os produtos da empresa e compartilhar os recursos entre os países (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Quando uma empresa opera em múltiplas indústrias e vários países ou regiões, tendo como objetivo diversificações em relação aos produtos comercializados e a sua inserção enquanto organização, seu escopo está na estratégia internacional no nível corporativo. Neste tipo de estratégia, é possível adotar uma orientação vinda de sua unidade central, ou ainda, há a possibilidade dos seus gestores no nível de negócios ou territorial, tomar as decisões, com as informações necessárias para tomar as devidas providências em caráter estratégico, dependendo do tipo de estratégia internacional no nível corporativo adotada. Os três tipos de estratégias internacionais no nível corporativo são: multilocais, globais e transnacionais, como demonstrados na Figura 2 (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

**Figura 2 – Os Três Tipos de Estratégias Internacionais no Nível Corporativo**



Fonte: HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008.

Quando se trata de estratégia internacional no nível corporativo, as três estratégias demonstradas na Figura 2 são as mais utilizadas nos territórios onde as empresas globais atuam. A estratégia multilocal, se caracteriza por ter decisões estratégicas e operacionais descentralizadas em termos da unidade central. Sendo assim, as unidades locais ou afiliadas, tem liberdade de criar produtos sob medida para o mercado onde atuam, e normalmente por atuarem desta forma, conseguem ampliar seu *market share*, pois consegue atender os clientes de maneira personalizada, conforme as necessidades do mercado local, sendo uma estratégia responsiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A estratégia global, como o próprio nome sugestiona, estabelece critérios de padronização por intermédio dos mercados territoriais, pois a estratégia competitiva é estabelecida pela unidade central. Esta estratégia trabalha com economias de escala e oferece maiores oportunidades para a adoção de inovações desenvolvidas em nível corporativo ou em determinado país, utilizando-as também em outros mercados. Apesar de apresentar poucos riscos e padronizar toda a

produção, pode perder grandes chances nos territórios, em virtude de não atender estes mercados locais que priorizam produtos adaptados as suas necessidades. Esta estratégia prioriza mais as necessidades da integração central, do que a responsividade do mercado local (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A estratégia transnacional procura atender as necessidades tanto de sua unidade central, quanto de seu mercado local, uma equação complicada, mas não impossível de ser praticada. Requer uma estrita coordenação global, ao contraponto de uma flexibilidade local, ou seja, uma “Coordenação flexível”. A estratégia transnacional, procura atender tanto eficiência global quanto responsividade local (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

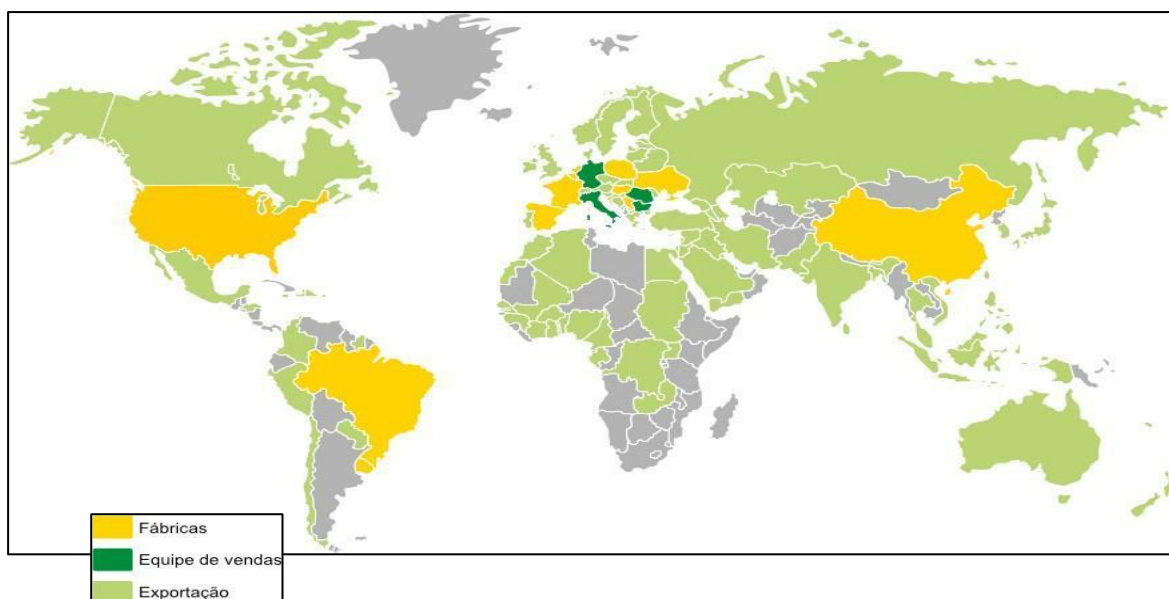
O Enfoque Estratégico da *Royal Agrifirm Group* no Brasil, com base nos conceitos abordados, e nas entrevistas realizadas, centraliza-se na Estratégia Multilocal, tendo em vista que opera em vários países no mundo.

#### **4. O ROYAL AGRIFIRM GROUP COMO EMPRESA GLOBAL NO SEGMENTO DE NUTRIÇÃO ANIMAL**

Segundo os dados obtidos do *Royal Agrifirm Group*, a empresa conta com mais de 3.000 funcionários em nível mundial, e em torno de 300 colaboradores no Brasil. Estes colaboradores estão distribuídos no escritório de Curitiba/PR, e nas três unidades industriais: situadas nas cidades de Taió/SC, Maripá/PR e Uberlândia/MG. As unidades industriais produzem uma linha completa de suplementos vitamínicos e minerais, núcleos, rações especiais, substitutos lácteos e aditivos (AGRIFIRM, 2022).

O *Royal Agrifirm Group* possui uma plataforma mundial de inovações e desenvolvimento de novos produtos e serviços, na qual todas as inovações são desenvolvidas com foco nas necessidades do cliente. Isso requer não apenas uma profunda compreensão dos ingredientes e dos processos do produto, mas também uma compreensão dos mercados locais e de P&D. Em nossas plataformas globais de inovação para ruminantes, suínos e avícolas, combinamos pesquisa científica global com conhecimento local. A combinação de ideias, habilidades e conhecimentos de nossos funcionários em todo o mundo nos capacitam para acelerar o desenvolvimento e lançamento de novas inovações. Isso nos permite comercializar globalmente novos conceitos, produtos e ferramentas, adaptados às necessidades locais, rapidamente e a um preço competitivo (AGRIFIRM, 2022).

**Figura 3 - Presença Global do *Royal Agrifirm Group***



Fonte: *Royal Agrifirm Group*, 2019

Nesta Figura 3, é possível visualizar a movimentação da empresa em termos comerciais.

Nesta busca constante por produtos inovadores e de eficiência comprovada, em 2018 o *Royal Agrifirm Group* adquiriu a *Special Nutrients*, empresa localizada em Miami com mais de 30 anos de experiência e líder em aditivos de micotoxinas cientificamente comprovados. Com essa aquisição, une-se todo o *know-how* da *Special Nutrients* com a força de mercado mundial do *Royal Agrifirm Group*. O *Royal Agrifirm Group* está convencido de que o conhecimento combinado levará a soluções sustentáveis com alto valor agregado para seus clientes em todo o mundo. “Além das soluções de alta qualidade, existe um encaixe natural entre as duas empresas, garantindo o sucesso futuro dessa aquisição”, afirma Dick Hordijk, CEO do *Royal Agrifirm Group*. “As soluções da *Special Nutrients* são um trunfo no trabalho em prol de cadeias alimentares responsáveis para as gerações futuras” (AGRIFIRM, 2022).

A empresa transmite em sua comunicação pública a mensagem sobre as constantes mudanças globais evidenciando o crescimento da população mundial, e sua demanda por alimentos, atreladas a sua visão de que o setor agrícola possui um impacto sobre as futuras gerações que serão alimentadas. Destacando assim, o empreendedorismo agrícola como um setor de grandes oportunidades (AGRIFIRM, 2022).

A Figura 4, em formato de celeiro, é utilizada pela empresa como uma de suas estratégias para o fortalecimento das parcerias comerciais e aplicação de parte de sua cultura organizacional aos colaboradores. Com isso, tem-se na base

do celeiro, a estratégia de apoio aos clientes, com o fornecimento de produtos e conceitos integrados, sustentáveis e lucrativos que, segundo a empresa, possam permitir aos pecuaristas e produtores a obtenção dos resultados satisfatórios. Em termos de cultura organizacional, as estratégias consistem em desenvolver funcionários engajados com os clientes para prover o compartilhamento de conhecimento, para que isso seja repassado as futuras gerações.

**Figura 4 - Celeiro Estratégico**



Fonte: *Royal Agrifirm Group*, 2020.

Segundo a empresa, entender os conceitos é essencial para poder fazer parte de sua cultura. Na seção a seguir, apresenta-se o processo de formação da empresa, seu histórico, para um melhor entendimento de seu surgimento e os aspectos da sua cultura organizacional.

#### 4.1 O processo de formação da Empresa

Segundo os dados do *Royal Agrifirm Group*, a fundação ocorreu no ano de 1870, sendo que somente vinte e dois anos após, em 1892 ocorreu a formalização de seu estatuto e sua fundação oficial na Holanda.

Em 1892, agricultores holandeses iniciaram uma cooperativa (*Landbouwwerening Ekamp-Meerland*). O objetivo da cooperativa era: compra conjunta de insumos agrícolas e promoção de vendas de produtos agrícolas. Em 1909, a cooperativa (*Coöperatieve Landbouwersbank en Handelsvereniging te Meppe*) tinha uma fábrica de ração, silos de grãos e cargas de fertilizantes. Além disso, havia uma empresa bancária e uma estação de inseminação artificial. No começo a cooperativa não tinha dinheiro para dar início às suas atividades, o dinheiro para a terra e o prédio foram adquiridos via empréstimo bancário, onde os agricultores e produtores assumiram o risco.

Em 1932 a cooperativa contava com 7.200 membros e milhares de agricultores ligados por associações membros, tornando-se conhecida como a primeira cooperativa na Holanda a possuir um Conselho de Membros.

Em 2010 a cooperativa realizou sua primeira fusão com a *Cehave* e *Agrifirm*, formando assim a *Agrifirm Group*. No ano seguinte, fez a sua primeira aquisição, a empresa *Strahmann* na Alemanha.

Em 2012, a cooperativa conquistou o título de *Royal*. Este fato marcante e de grande honraria, é assim denominado: Predicado Real, ocorreu no ano de 2012, quando a empresa recebeu a Designação “Royal” da Casa Real Holandesa. Esta honraria é concedida para empresas que se destacam em seu setor de atuação por mais de 100 anos, mantendo estabilidade financeira e zelando por sua reputação. Desta forma a empresa passou a ser chamada de *Royal Agrifirm*.

Neste mesmo ano adquiriu a *Trow Nutrition Környe*, na Hungria; uma fábrica de rações de aves em *Losten*, na Alemanha; adquiriu a *James & Son* na Grã-Bretanha; e vendeu ações da *Probroed & Sloot*. Em 2013 a empresa adquiriu a *Metachem* Nutrientes no Brasil, sendo a primeira ação da empresa nas Américas.

De 2014 a 2017 ocorreram novas aquisições, como a *Novimix* na Sérvia, a *Nutrifarma* no Brasil, a *Nutral* no Uruguai, a *Paszmark* e a *Bacutil* na Polônia. Junto com essas aquisições ocorreu a abertura de uma nova fábrica de rações na China em 2015, bem como um escritório na Malásia.

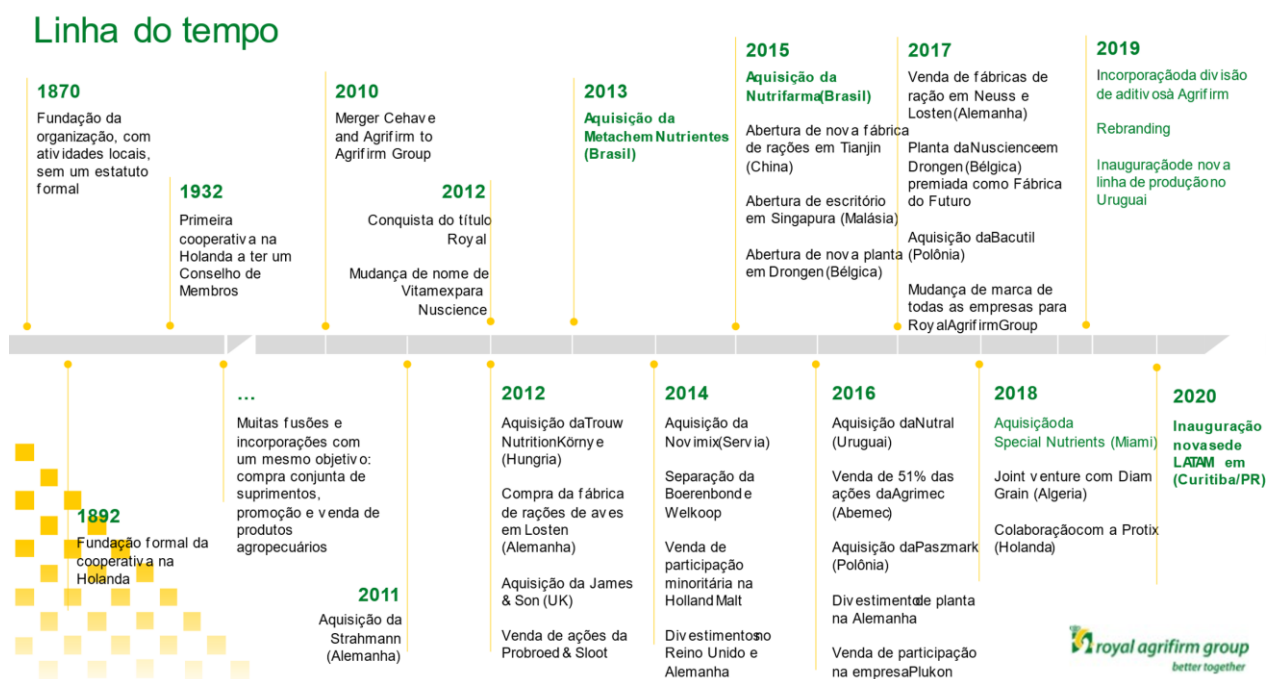
Em 2017, a empresa realizou a mudança da comunicação visual de todas as empresas adquiridas para o nome de *Royal Agrifirm Group*.

Segundo os dados do site do *Royal Agrifirm Group*, a empresa possui o objetivo de criar valor para seus clientes e colaboradores de maneira sustentável



por meio de sua Responsabilidade Social Corporativa (CSR). Para a empresa, uma agricultura eficiente e sustentável é um pré-requisito para a produção de alimentos suficientes e saudáveis.

**Figura 5 - Linha do Tempo da empresa *Royal Agrifirm Group***



Fonte: *Royal Agrifirm Group*, 2019.

Uma estratégia que normalmente é utilizada por empresas de grande porte como transnacionais, por exemplo, é a transferência de sua cultura organizacional para novas unidades incorporadas à sua estrutura.

A cultura se forma pela atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de “personalidade da organização”. Os grupos relacionam-se, desenvolvendo formas de agir que vão sendo incorporadas. A partir do momento em que o grupo passa a agir, a cultura está enraizada, ou seja, os comportamentos surgem naturalmente no grupo e são respeitados em razão de serem entendidos como a maneira correta de interpretar e agir sobre uma determinada situação até que um novo comportamento venha a ser valorizado pelo grupo em detrimento do outro (MARCHIORI, 2009).

Cabe destacar que no caso em questão, houve uma miscigenação de culturas, pois a Nutrifarma e seus funcionários já tinham uma cultura definida, baseados num estilo de liderança familiar. E, com a entrada da Agrifirm, precisaram se readaptar em vários aspectos, pois o grupo holandês possui uma cultura forte e baseada em estratégias de endomarketing.

Outras estratégias apontadas, a fim de mostrar a empresa como socialmente responsável, por exemplo, se referem aos Pilares da *Corporate Social Responsibility* (CSR), e aos Pilares Operacionais. Estes pilares apoiam e reforçam a visão da empresa, como “uma cadeia alimentar responsável para as gerações futuras”.

Desta forma, Lacerda (2016) pondera que:

A Responsabilidade Socio-ambiental entra como estratégia numa organização, gerando vantagem competitiva capaz de produzir valores e consequentemente benefícios para a empresa como, agregação de valor à imagem e preferência no momento de escolha pelos clientes (LACERDA, 2016).

Assim, empresas transnacionais adotam estas estratégias de responsabilidade socio ambiental, revertendo vantagens competitivas e agregando valor a sua imagem no mercado, e consequentemente conseguindo a preferência dos consumidores, pois há uma preocupação por consumir de empresas que são socialmente responsáveis.

A Agrifirm sustenta os seguintes pilares da CSR:

- Matérias primas sustentáveis;
- Agricultura circular e eficiente em termos de recursos;
- Solo saudável, plantas e animais;
- Cadeias socialmente responsáveis.

**Figura 6 - Objectives CSR pillars**



Fonte: Royal Agrifirm Group, 2019

Em termos operacionais, a empresa também segue com os mesmos objetivos em sua CSR, com os seguintes pilares:

- Operações de negócios éticos;
- Segurança alimentar;

- Produção e Logística eficientes;
- Empregados: segurança em primeiro lugar.

**Figura 7 - Objectives operational pillars**



Fonte: *Royal Agrifirm Group*, 2019

Mascarenhas (2011) também comenta a respeito destes vieses em relação aos objetivos sociais e ambientais em relação as suas estratégias comerciais.

[...] trata-se de uma integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas (Livro Verde da Comissão Europeia, 2001). Ainda que o objetivo primeiro das empresas seja a obtenção de rentabilidade econômica, pretende-se que a possam atingir a favor da sociedade, isto é, que possam contribuir, simultaneamente, para o cumprimento dos objetivos sociais e ambientais, mediante a integração destes na sua estratégia. Nesta ótica, «há uma preocupação com as interações desenvolvidas entre as empresas e a sociedade, assumindo aquelas a sua «razão de ser» de uma forma mais abrangente intimamente associada à sociedade envolvente e ao impacto que nela provoca (MASCARENHAS, 2011).

Segundo a empresa, estes pilares fazem parte da cultura, e ao desenvolver cada ponto entre seus colaboradores, estes o assimilam e trabalham com os clientes. Esta filosofia que é trabalhada estrategicamente, faz com que se diferenciem frente à concorrência, mostrando um discurso ético e sustentável (AGRIFIRM, 2019).

A empresa desenvolve seus valores a partir do Acrônimo STAR, identificada com as palavras: *Sharp* (perspicaz), *Trusted* (confiável), *Ambitious* (ambicioso) e *Responsible* (responsável), como se observa na Figura 8.

**Figura 8 - Valores do Royal Agrifirm Group**



Fonte: Royal Agrifirm Group, 2019.

A Agrifirm entende que se os colaboradores interagirem uns com os outros de forma positiva e apoiada nos valores da cultura 'STAR' estarão cumprindo a missão da empresa de forma estratégica. E desta forma, a empresa vai desenvolvendo suas estratégias de *endomarketing* com seu público interno.

A empresa oferece um programa em relação à qualidade e segurança dos colaboradores no trabalho, denominado *Safety First*. Este programa, tem como objetivo fornecer produtos e serviços para fazer a antecipação da segurança, tanto dos produtos como da segurança dos funcionários. Segundo a empresa, todos os colaboradores têm ciência do programa, e são orientados a realizar os procedimentos de acordo com o mesmo.

**Figura 9 - Maneiras de trabalhar**

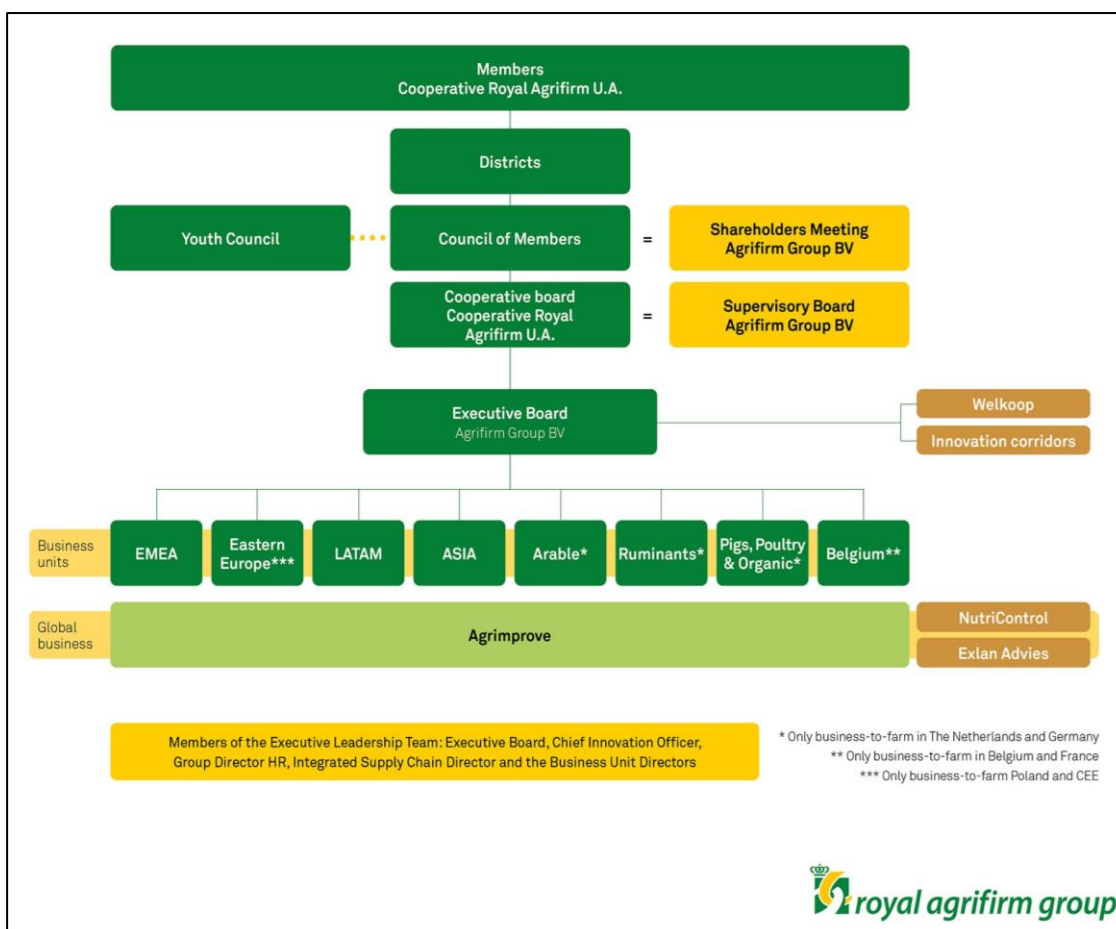
Fonte: *Royal Agrifirm Group*, 2019

#### **4.2 A estrutura organizacional do *Royal Agrifirm Group***

O *Royal Agrifirm Group* é uma cooperativa com mais de 10.000 agricultores e produtores holandeses associados.

Ao analisar a estrutura organizacional, pode-se observar que as funções são muito bem definidas conforme demonstrado na Figura 10.

**Figura 10 - Organisation chart Agrifirm and Cooperative**



Fonte: Royal Agrifirm Group, 2019.

No topo da estrutura organizacional, estão os membros ou associados da cooperativa, sendo o interesse deles soberano. Abaixo, os distritos: A Holanda está dividida em nove distritos. Os limites geográficos dos distritos são determinados pelo Conselho de Supervisão. Todos os membros pertencem a um distrito dentro da área em que a empresa/empresas do membro em questão estão localizadas. Uma reunião distrital é realizada por distrito pelo menos uma vez por ano.

O Conselho de Membros é composto de 70 integrantes eleitos, que representam os membros da cooperativa. Os vários setores agrícolas e hortícolas devem estar representados no Conselho de Membros. O Conselho de Membros é o órgão máximo da cooperativa. A este conselho compete aprovar as demonstrações financeiras, o plano estratégico a longo prazo, determinar a aplicação dos resultados e dar quitação ao Conselho Fiscal pela supervisão exercida, e à Comissão Executiva pelas políticas prosseguidas. O Conselho de Membros reúne-se várias vezes por ano e é informado regularmente sobre o progresso organizacional. O Conselho Fiscal requer a aprovação do Conselho de

Membros para certas deliberações conforme descrito nos Estatutos. A aprovação é necessária para os seguintes itens (não exclusivos):

- Alteração dos Estatutos da Cooperativa e dos Estatutos da *Agrifirm Group BV*;
- Nomeação de membros para a Diretoria da Cooperativa;
- Transações importantes, incluindo a celebração de parcerias estratégicas e transações imobiliárias;
- Aquisição e alienação de participações em sociedades do grupo ou participações minoritárias;
- Fornecimento de títulos;
- Investimentos importantes.

Os Estatutos especificam quando e em que montante as deliberações acima e outras deliberações requerem a aprovação do Conselho de Membros.

O Conselho da Juventude é composto por jovens empresários agrícolas entusiastas com idades compreendidas entre os 18 e os 32 anos. Reúnem-se várias vezes por ano durante reuniões regulares. Eles também organizam uma excursão de um dia anual e o Dia da Juventude para jovens empreendedores. O Conselho da Juventude é uma importante caixa de ressonância para o Conselho Fiscal e o Conselho Executivo da Agrifirm. Na visão do grupo Agrifirm, ao desenvolver este conselho de jovens com suas perspectivas e opiniões, esses jovens empresários agrícolas contribuirão para o desenvolvimento do futuro da empresa.

O Conselho Fiscal da cooperativa é integrado por pecuaristas (produtores de leite) que controlam o andamento da organização. Os membros do Conselho Fiscal são nomeados pelo Conselho de Membros. Este Conselho Fiscal nomeia os membros da Diretoria Executiva, supervisiona seu desempenho e tem autoridade para aprovar certas decisões da Diretoria Executiva, as quais incluem:

- O plano estratégico de longo prazo;
- Transações importantes, incluindo a celebração de parcerias estratégicas e transações imobiliárias;
- Aquisição e alienação de participações em sociedades do grupo ou participações minoritárias;
- Investimentos importantes;

- Obtenção de empréstimos bancários e emissão de títulos.

A Diretoria Executiva e Equipe de Liderança Executiva (ELT) é responsável pela estratégia, estrutura organizacional, política, controle, atividades operacionais e gestão das subsidiárias do *Royal Agrifirm Group*. A Diretoria Executiva é nomeada por tempo indeterminado. Os termos e condições de trabalho do Conselho Executivo são estabelecidos pelo Conselho Fiscal (AGRIFIRM, 2019).

A Equipe de Liderança Executiva (ELT), é formada pelos seguintes membros:

- O CEO;
- O Diretor de RH do Grupo;
- O Diretor da Cadeia de Suprimentos Integrada;
- E os Diretores da Unidade de Negócios do *Royal Agrifirm Group*.

Na Figura 11, observa-se as estruturas fabris da empresa *Royal Agrifirm Group*, onde pode-se obter um panorama geral e atual destas unidades na América Latina.

**Figura 11 - Estrutura Fabril e Exportações da empresa *Royal Agrifirm* América Latina**



Fonte: *Royal Agrifirm Group*, 2021.

Assim à luz das concepções, dos conceitos, das normas e das técnicas implementadas pelo complexo transnacional *Royal Agrifirm Group* buscar-se-á



analisar a repercussão da sua presença no território em que passou a atuar após a aquisição da Empresa Nutrifarma.

## **5. AS ESTRATÉGIAS DE TERRITORIALIZAÇÃO DO ROYAL AGRIFIRM GROUP NO SUL BRASIL**

As empresas transnacionais incrementam seu processo de territorialização através de estratégias, alianças, parcerias e articulações políticas. Desta forma, neste capítulo será apresentado o processo de incorporação da Empresa Nutrifarma, no Brasil pelo *Royal Agrifirm Group*, e sua repercussão no território.

### **5.1 Caracterização da empresa Nutrifarma no Município de Teutônia, região Sul do Brasil**

A Nutrifarma foi fundada no dia 02 de julho de 1999 pelos senhores Alfonso Corral Allegue (Espanhol) e Rubèn Fernando Eluchans (Argentino). Havia também mais um terceiro sócio, também espanhol, que não participava ativamente da empresa (era apenas um sócio investidor). Assim, a empresa era brasileira, porém de capital multinacional, devido a nacionalidade de seus sócios.

O Sr. Alfonso Corral Allegue possuía larga experiência na área de nutrição animal, tendo sido proprietário por mais de 20 anos de uma empresa similar à Nutrifarma na Espanha. Esta empresa foi vendida para um grupo transnacional e, por força de contrato, Sr. Alfonso ficou impedido de trabalhar com nutrição animal na Europa. Assim, surgiu o interesse em vir para a América Latina.

Nesta vinda para a América Latina, primeiramente Sr. Alfonso procurou a Argentina (por questão do idioma), onde conheceu o Sr. Rubèn Fernando Eluchans. A partir deste encontro, e com o apoio de um investidor espanhol, resolveram abrir uma empresa de Nutrição Animal na Argentina (empresa esta que ainda pertence aos mesmos sócios).

Após alguns anos de trabalho na Argentina, Sr. Alfonso acabou descobrindo o grande potencial que existia no Brasil e, a partir disto nasceu o interesse de atuar também no país. Nascia, assim, a Nutrifarma, a qual instalou sua primeira unidade fabril em Taió/SC.

As atividades produtivas em Taió, iniciaram em dezembro de 2000, com o foco voltado para produção de alimentos (rações) para consumo animal.

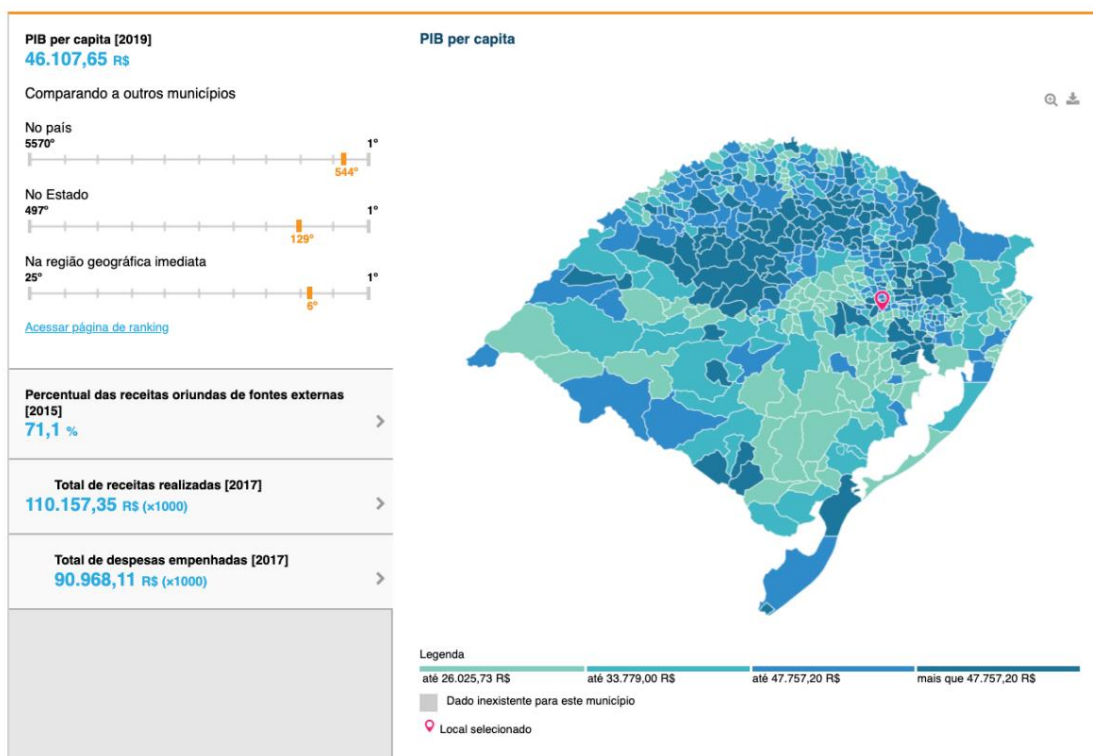
As demais unidades fabris foram inauguradas em 2011, sendo: Teutônia/RS e Maripá/PR, as duas filiais.

A unidade fabril de Teutônia/RS, foi inaugurada em maio de 2011, e, acabou tornando-se também a sede administrativa, por ter a liderança da empresa concentrada no município. A unidade possuía em torno de trinta funcionários, entre fábrica e escritório.

O município de Teutônia/RS possui uma população estimada de 34.275 habitantes, de acordo com dados do IBGE (2001). Sua área é de 179 km<sup>2</sup> representando 0.0666% do Estado, 0.0318% da Região e 0.0021% de todo o território brasileiro. Seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é de 0,747 segundo o Atlas de Desenvolvimento Humano/PNUD (2010). Pertence à microrregião: Lajeado-Estrela, localizada no Vale do Taquari e à mesorregião: Centro Oriental Rio-Grandense.

Teutônia limita-se com os municípios de Imigrante, Westfália, Estrela, Colinas, Fazenda Vilanova, Paverama, Poço das Antas, Barão, Boa Vista do Sul e Maratá. Em termos de economia, Teutônia apresenta um PIB per capita (2019) de R\$ 46.107,65, conforme demonstrado na Figura 12. É a terceira economia entre os trinta e nove municípios filiados à Associação dos Municípios do Vale do Taquari (AMVAT), de acordo com o índice de retorno do Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) (IBGE, 2019).

**Figura 12 – Dados do IBGE sobre a economia de Teutônia/RS**



Fonte: IBGE, 2019.

A base da economia é a agropecuária com uma produção bastante diversificada. Na pecuária destaca-se a bovinocultura leiteira, a avicultura, a suinocultura e a criação de aves de postura. A principal cultura é o milho, seguindo de produtos de subsistência como feijão, aipim, batata e hortaliças, além da produção de lenha de acácia e eucalipto. As propriedades rurais são caracterizadas como minifúndio, com a média de 8,8 hectares por propriedade. O setor industrial é liderado pela indústria alimentícia e pela indústria calçadista, seguidas pelos setores de esquadrias, moveleiro, metalúrgico e lapidação de pedras (IBGE, 2017).

Para a Nutrifarma, o município de Teutônia, por estar localizado a uma distância de apenas 85,52 Km da capital Porto Alegre e do aeroporto, tornou-se uma localização estratégica em relação às demais unidades, pela facilidade de deslocamento da liderança e também para receber os sócios, quando estes vinham à empresa.

A Nutrifarma não possuía um organograma hierarquizado, e mantinha um estilo de liderança familiar. A empresa tinha poucas mudanças em seu quadro funcional, e a maioria dos funcionários tinham muitos anos de trabalho, ou seja, pouca rotatividade observada no processo admissional versus demissional.

A empresa mantém padrões de qualidade em seus processos como:

- Sistema de gestão da qualidade;
- Selo ISO 9001;
- Selo BPF – Boas Práticas de Fabricação;
- APPCC - Análise de perigos e pontos críticos de controle;
- Instrução Normativa 65 MAPA;
- Sistema de Rastreabilidade e Recall.

Com um laboratório de bromatologia próprio localizado em Taió/SC, a empresa começou a se especializar em análises e prestação de serviços aos clientes. Neste sentido, além de rações e concentrados, as unidades fabris produziam também toda a linha de suplementos, premixes e núcleos com medicamento veterinário para bovinos de leite, corte, aves e suínos.

Uma das estratégias da empresa para crescimento no mercado foi a produção de produtos com a marca do cliente, ou seja, terceirização de marcas. Com isso, a empresa conseguiu atingir as maiores cooperativas da região Sul, além de outras revendas e consumidores finais de grande porte.

## **5.2 A territorialização do *Royal Agrifirm Group* no Sul do Brasil**

*Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p. 32).*

A fim de tornar o processo contextualizado, foi realizado um estudo de caso, com dados coletados de fontes secundárias, bem como bibliográficas e documentais, além de entrevistas semiestruturadas.

Flick (2009), aponta que as entrevistas semiestruturadas são utilizadas frequentemente e conseguem bom resultados.

Este interesse está associado com a expectativa de que é mais provável que os sujeitos entrevistados expressem os seus pontos de vista numa situação de entrevista desenhada de forma relativamente aberta do que numa entrevista estandardizada ou num questionário (FLICK, 2009).

As entrevistas semiestruturadas, foram realizadas com informantes qualificados que tiveram relevante participação no processo de aquisição da

Nutrifarma (empresa brasileira), pelo *Royal Agrifirm Group* (empresa transnacional).

Os entrevistados foram selecionados pela disponibilidade e pelos seguintes critérios:

- Ter participado do processo de incorporação Nutrifarma pela Agrifirm;
- Ter conhecimento dos processos internos da Empresa *Royal Agrifirm Group*;
- Ter a percepção dos eventos ocorridos no município de Teutônia/RS, onde estava instalada uma das plantas fabris da Nutrifarma, incorporada pela Agrifirm.

As entrevistas semiestruturadas foram planejadas para responder ao problema e aos objetivos desta tese. Desta forma, o roteiro das entrevistas contemplou perguntas abertas que possibilitaram um diálogo entre a pesquisadora e os entrevistados, que permitiu captar os sentimentos, opiniões e as experiências de cada um no processo de territorialização da *Royal Agrifirm Group* no Brasil.

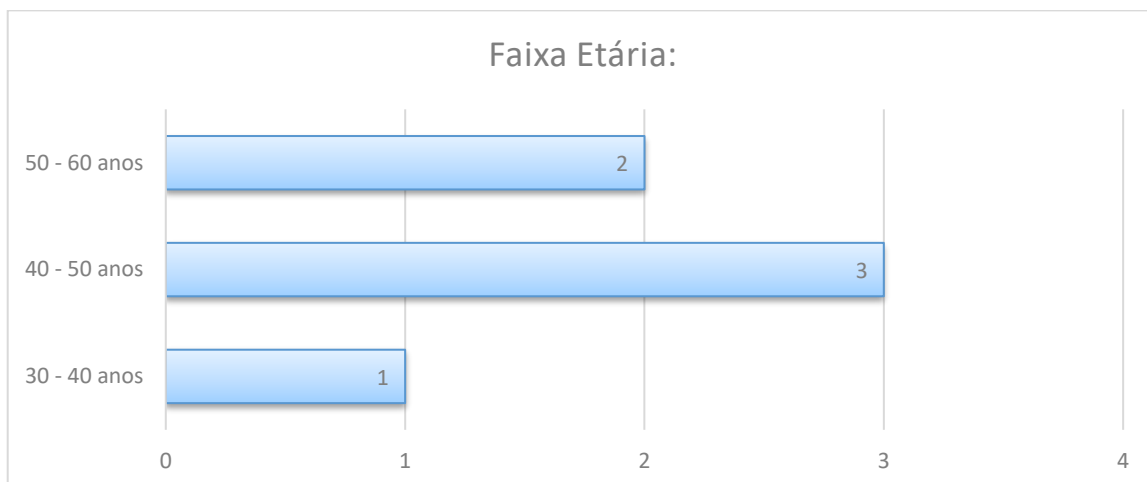
Através das entrevistas e dos demais dados secundários coletados, se buscou o entendimento necessário para analisar o tema proposto nesta pesquisa.

### **5.3 Perfil dos entrevistados**

Para manter a confidencialidade, os entrevistados foram nominados, conforme segue:

- Ex. Liderança Agrifirm: Entrevistada 1
- Liderança Agrifirm 1: Entrevistado 2
- Liderança Agrifirm 2: Entrevistado 3
- Ex. Funcionária Agrifirm: Entrevistada 4
- Funcionário Agrifirm: Entrevistado 5
- Liderança Municipal de Teutônia/RS: Entrevistado 6

Para uma melhor visualização do perfil dos entrevistados, no Gráfico 2 pode-se ter uma ideia da sua faixa etária.

**Gráfico 2: Faixa Etária dos Entrevistados**

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

Com relação a gênero, quatro dos seis entrevistados são homens e duas, mulheres. Todos participaram do processo de incorporação da Nutrifarma pelo *Royal Agrifirm Group* no Brasil, sendo que um deles teve forte atuação no município de Teutônia/RS.

#### 5.4 A Estratégia Metodológica

A partir das entrevistas, que é uma técnica de coleta de dados qualitativos, o entrevistador realiza uma conversa direcionada acerca do assunto pesquisado com o entrevistado. Por ser individual, a entrevista sonda e faz surgir respostas aprofundadas sobre os temas, podendo inclusive revelar motivações ocultas, que emergem ao longo da conversa, sobre as quais o respondente não havia refletido anteriormente. A aproximação entre o entrevistador e o entrevistado proporciona profundidade à coleta das informações, o que outras técnicas não possibilitam. Dessa forma, a entrevista é uma técnica de pesquisa extremamente válida para identificar percepções e opiniões, identificar necessidades e desejos dos respondentes, hábitos e práticas cotidianas, percepções e satisfação, bem como para levantar um perfil detalhado dos respondentes (FLICK, 2009).

Em virtude do momento pandêmico mundial em decorrência da COVID-19, e que se alastrou em todo Brasil no início do ano de 2020, a maioria das entrevistas foi realizada através de aplicativos de videoconferências online, como: *Google Meet* ou *Microsoft Teams*, ficando a critério do entrevistado a escolha do recurso. Apenas uma entrevista foi realizada de forma presencial, com a liderança municipal

de Teutônia/RS, por solicitação da mesma. Todas as entrevistas foram gravadas, com o devido esclarecimento do teor da pesquisa e o consentimento de cada entrevistado, sendo que cada um assinou o Termo de Livre Consentimento, disponível nos anexos. As entrevistas tiveram duração média de 1 hora e 30 minutos.

A sistematização e interpretação dos dados qualitativos foi realizada por meio da análise de conteúdo, com a utilização do software MAXQDA (2022).

A análise de conteúdo teve como foco os seguintes aspectos:

- Formação histórica do *Royal Agrifirm Group* como empresa global no segmento de nutrição animal;
- Estratégias de territorialização da empresa *Royal Agrifirm Group* no Brasil;
- E o processo de incorporação da empresa Nutrifarma pelo *Royal Agrifirm Group*, e sua conseqüente repercussão no território de Teutônia/RS.

A análise através do software MAXQDA (2022), teve como propósito examinar e interpretar as locuções dos entrevistados. Ao realizar a análise e interpretação das informações qualitativas das entrevistas, detectou-se as palavras mais expressivas e significativas de cada entrevistado, resultando numa nuvem de palavras para cada um deles e, posteriormente, numa nuvem de palavras geral para identificar pontos comuns e eventuais discordâncias e/ou contradições.

A estratégia metodológica utilizada ancorou-se na racionalidade do espaço, expressa nos fixos e fluxos que moldam os territórios no contexto da economia globalizada, que orientam a ação de grandes empresas transnacionais, como a empresa *Royal Agrifirm Group*, quando estabelecem suas estratégias comerciais e sua cultura organizacional em novos territórios. Santos (1994), em sua teoria sobre os fixos e fluxos, nos esclarece como acontece esta movimentação e seus agentes.

Os fixos (casa, porto, armazém, plantação, fábrica) emitem fluxos ou recebem fluxos que são os movimentos entre os fixos. As relações sociais comandam os fluxos que precisam dos fixos para se realizar. Os fixos são modificados pelos fluxos, mas os fluxos também se modificam ao encontro dos fixos. Então, se considerarmos que o espaço formado de fixos e de fluxos é um princípio de método para analisar o espaço, podemos acoplar essa ideia à ideia de tempo. Os fluxos não têm a mesma rapidez, a mesma velocidade. As coisas que fluem e que são materiais (produtos, mercadorias, mensagens materializadas) e não materiais (ideias, ordens, mensagens não materializadas) não têm a mesma velocidade. A velocidade de uma carta não é a de um telegrama, de um telex e de um fax. Os homens não percorrem as mesmas distâncias no mesmo tempo,



há alguns que percorrem uma distância x ou y em tempo muitas vezes maior devido a falta de meios para fazê-la diferente-mente. E também isso constrói diferenças entre eles. Um método é um conjunto de proposições — coerentes entre si — que um autor ou um conjunto de autores apresenta para o estudo de uma realidade, ou de um aspecto da realidade. Nenhum método é eterno. Modifiquei o meu próprio várias vezes, em função da minha experiência e da dos outros, mas sobretudo em função de como o mundo se apresenta, já que não posso inventar o mundo: invento uma forma de interpretação, pois o mundo existe independentemente de mim. Eu vejo o mundo constituído de fixos e de fluxos, por uma paisagem e relações sociais; como um conjunto de lugares onde o acontecer simultâneo dos diversos agentes supõe o uso diferenciado do tempo (SANTOS, 1994).

A pesquisa iniciou com o levantamento dos dados da empresa através das informações obtidas em fontes secundárias ou documentais, pois através delas foi possível realizar um levantamento a respeito do processo histórico de formação do *Royal Agrifirm Group* e assim contemplar o primeiro objetivo específico: caracterizar a formação histórica do *Royal Agrifirm Group* como empresa global no segmento de nutrição animal.

O segundo objetivo específico: analisar as estratégias de territorialização da empresa *Royal Agrifirm Group* no Brasil, foi auferido por meio de documentos e entrevistas semiestruturadas.

O terceiro objetivo específico: analisar o processo de incorporação da empresa Nutrifarma pelo *Royal Agrifirm Group*, e a conseqüente repercussão no território de Teutônia/RS, foi alcançado mediante as respostas das entrevistas semiestruturadas.

Na estruturação e verificação dos dados qualitativos por meio do software MAXQDA, analisando a nuvem de palavras formada por todos os entrevistados, na Figura 6, pode-se observar o destaque para os quatro seguintes termos: "**Empresa, Gente, Pessoas e Mercado**". E, se analisarmos estas quatro palavras elas se tornam chave para qualquer empreendimento, pois uma **empresa** é feita de **gente** ou **pessoas**, na cultura organizacional, para que esta possa atingir as metas estabelecidas e se inserir no **mercado** gerando assim resultados. Neste sentido, pode-se observar o quanto fortalecer a cultura da empresa, se torna estratégico para as empresas, independente de seu tamanho.

A cultura organizacional oficial tende a refletir as soluções que o grupo de dirigentes da organização e os membros que detêm maior poder perceberam e instruíram como as melhores, de acordo com os seus interesses e objetivos específicos. Neste sentido, a cultura organizacional oficial tem uma **função ideológica**: explicar e provar a validade das regras, das estruturas, dos valores e dos modos de funcionamento



empresa transnacional, precisa ter consciência de que para consolidar a nova cultura organizacional, é necessário que ocorra a decomposição das antigas normas. E que se faça uma articulação desta nova cultura, onde ocorra o convencimento dos empregados de que a nova maneira é melhor que o status quo. E neste intuito, é salutar que enquanto os empregados ainda se comportem de acordo com a antiga cultura, ocorra uma benevolência por parte da liderança e que este processo possa ocorrer de maneira tranquila mediante recompensas e reconhecimento, para não haver desgastes desnecessários.

Esta etapa ficou visível nas entrevistas, onde todos concordaram que mesmo não havendo mudanças iniciais de implantação de cultura e liderança no processo da aquisição da empresa Nutrifarma, posteriormente quando as mudanças começaram a acontecer, foi tudo muito abrupto, porém dentro do esperado.

Eu achei que o processo foi longo. Porque as coisas iam acontecendo... Nada aconteceu do dia para noite, então eu achei que as mudanças foram muito lentas. Mas eu também não sei te dizer que momento que mudou. Isso foi um processo que foi acontecendo. "[...] Eu acho que o maior impacto foi quando a Presidente disse que iria sair. Eu senti mais quando ela disse que iria sair. Esse foi o impacto que eu senti mais. E depois eu senti também quando o Diretor Administrativo foi desligado. Esse foi um impacto muito grande, no pessoal da fábrica e pra mim também. Então foi um choque do tipo assim, agora estão acontecendo as mudanças. A gente via que os processos estavam mudando, que as coisas estavam mudando. Mas até a mudança das pessoas a gente não tinha sentido tanto." (Entrevistada 4, out. 2021)

Ainda...

Isso é algo que aprendemos nos últimos anos, então quando compramos a Nutrifarma não implementamos imediatamente a nossa cultura. Então primeiro, durante os dois primeiros anos, o objetivo foi pegar os pontos fortes da Nutrifarma, e juntar com os nossos pontos fortes da Agrifirm. Nós temos um programa cultural e este programa nós trouxemos para cá para estar comunicando, nossa cultura, nossos valores, o que nós acreditamos. Os principais suportes que precisamos ter é que os gestores participem desta ação e entendam a necessidade de se conectar com esta cultura e valores. Uma das ações é entender o que precisa ser melhorado e o que precisa mudar, e no começo não foi tão fácil estes pontos e agora nós estamos entendendo e começando a melhorar. (Entrevistado 2, out. 2021)

Como pode-se observar nos depoimentos dos entrevistados, o processo de mudança da cultura Nutrifarma para a cultura Agrifirm deu-se em dois momentos distintos.

Num primeiro momento, as mudanças foram leves e muito sutis. Percebe-se que a empresa quis entender melhor os processos antes de realizar as

mudanças necessárias. Quando o entrevistado 2, comenta: “entender os pontos fortes da Nutrifarma”, fica entendida a intenção da Agrifirm, de num primeiro momento, compreender os processos, para depois realizar as mudanças necessárias. Neste intento, a empresa decidiu deixar toda a antiga direção no comando da empresa, por um período específico.

Depois deste período estabelecido pela Agrifirm, e com as informações necessárias, as mudanças começaram a ocorrer abruptamente, sendo a saída dos antigos dirigentes o início deste processo.

Um fato marcante e impactante, de acordo com os relatos dos entrevistados, deu-se com a saída da Presidente da Nutrifarma, pois evidenciou o fim de um ciclo. Esta saída deu-se de forma voluntária e por motivos pessoais, atendendo ao desejo da ex-presidente de retornar para a Europa junto de seus familiares.

## **5.5 O processo de incorporação da Empresa Nutrifarma**

Conforme relatado pelo entrevistado 2, a cooperativa possui 129 anos, sendo que há trinta anos deu início ao seu processo de internacionalização dentro da Europa a partir da Holanda, sede original da Empresa. O mercado da Holanda, conforme o entrevistado, era um mercado maduro, onde a cooperativa teve uma forte presença e assim buscou crescer em outros territórios. Desta forma iniciaram as aquisições fora da Holanda, expandindo suas operações na Alemanha, Bélgica e quaisquer outros locais que pudessem expandir. Antes de realizar aquisições, é realizado um estudo de mercado para ver quais países atendem a perspectiva global da empresa.

Por ser uma empresa global, também há uma perspectiva global. Ao realizar este estudo, a cooperativa identificou quais países e mercados possuíam maior desenvolvimento e assim identificaram quatro dos maiores países, entre eles a China, Polônia, Países Baixos e o Brasil. Os Países Baixos era onde tudo iniciou e desta forma ganhou maior destaque tornando-se o principal. Na China, foi observado um aumento no consumo de produtos de origem animal,  $\frac{1}{4}$  da população mundial vive na China. Na Polônia foi observado um dos países em maior crescimento na Europa. Já o Brasil foi selecionado pelo grande papel que possui de alimentar todo o globo terrestre e o seu alto potencial de desenvolvimento (Entrevistado 2, out. 2021).

Pacheco *et al.* (2012), ressaltam que o agronegócio é um setor importante e dinâmico da economia brasileira, sendo considerado como o "celeiro do mundo". É

um país com perspectivas promissoras, uma vez que possui, clima adequado e solos férteis para o agronegócio.

Assim, a escolha do Brasil para investimentos por parte da Agrifirm foi estratégica, por ter um agronegócio forte, como bem destacaram os entrevistados.

A Agrifirm é uma empresa corporativa e está inserida dentro do agronegócio, no qual o Brasil é um dos maiores produtores e exportadores de alimentos oriundos do agronegócio (Entrevistado 2, out. 2021).

Pacheco *et al.* (2000), afirmam que com o aumento da população mundial e o consequente aumento na demanda por alimentos, o Brasil alcançará a liderança mundial no fornecimento de alimentos e *commodities* ligados ao agronegócio, fortificando a economia e alavancando seu crescimento.

Para nós foi importante ver a produtividade de cada país/região e o quanto agregaria para o desenvolvimento da empresa. Quando foi decidido vir para cá, foi feito um estudo específico sobre o Brasil e uma das empresas que tinha potencial era a Nutrifarma, e é claro que foi olhado as empresas que estavam potencialmente à venda. Foi feita uma lista de possíveis interesses e as informações foram sendo compartilhadas para ver quais seriam interessantes para a Cia, e analisando quais seriam as melhores oportunidades. (Entrevistado 3, out. 2021).

O pesquisador da área de macroeconomia do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), Gabriel Costeira Machado, comenta que mesmo com toda a crise sanitária envolvendo o COVID-19, o agronegócio não estagnou, e demonstrou níveis de crescimento. O pesquisador salienta ainda que:

Com recordes atingidos pelo setor em 2020, o PIB do agronegócio, calculado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea) em parceria com a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), avançou 24,3% no ano passado, alcançando participação considerável de 26,1% do PIB brasileiro. A Pesquisa do Cepea, realizada com base nos dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex), mostra que o agronegócio atingiu recordes de volume e de receita com as exportações, com respectivos crescimentos de 10% e de 4% em relação a 2019 (CEPEA, 2021).

Quanto a fatores ou variantes importantes que ocorreram no país e que poderiam ter despertado o interesse em instalar-se no Brasil, os entrevistados destacaram que,

Primeiramente foi analisado em quais países havia interesse em investir

em nome da *Agrifirm* com foco na análise do tamanho do mercado, o potencial envolvido no mercado e um olhar no futuro de como isso se propagava. Agregado ao desenvolvimento, foi visto uma oportunidade de crescimento Entrevistado 3, out. 2021).

Ainda,

O Brasil já era definido como um mercado chave[...] Não possui a informação exata se houve algum ponto definitivo que levou à aquisição. Mas normalmente no processo, você tem o panejamento aberto a oportunidades que forem aparecendo[...] Quais são os fatores que podem ajudar nisso aí? A depreciação cambial. Quando se tem uma depreciação cambial muito grande, as empresas ficam baratas[...] nota-se historicamente que quando há uma depreciação cambial o número de fusões e aquisições cresce. Mas eu entendo que o principal ponto, foi a visão estratégica de ver o Brasil como um mercado em expansão. A *Agrifirm* tem como missão alimentar as gerações futuras de maneira sustentável[...] se olharmos globalmente, a Europa não tem mais condições de expandir a não ser no leste europeu. A China é um mercado em que a *Agrifirm* está presente há uns 15 anos, é um mercado estratégico do ponto de vista de consumo. A *Agrifirm* investe muito em inovação e pesquisa, todas as informações que são geradas são aplicadas em outros locais para melhorar a produtividade (Entrevistado 3, out. 2021).

Analisando as falas do entrevistado 3 e os termos mais evidenciados na nuvem de palavras, identifica-se pontos de vista em relação ao mercado e às estratégias da empresa como um todo.



Após a avaliação dos trâmites do mercado brasileiro, e as demais aferições necessárias, foi decidido pela aquisição da empresa Nutrifarma.

Foi realizada uma lista de possíveis interesses e as informações foram compartilhadas a fim de compreender um pouco mais da realidade. A *Agrifirm* notou que a Nutrifarma era muito bem vista no país todo. Foi analisado como a empresa era gerida, os números da empresa e o quanto havia crescido, para assim iniciar uma conversa de como poderiam estar fazendo essa transformação. E após todo esse processo foi realizada a negociação do valor da empresa até chegar ao valor concreto (Entrevistado 3, out. 2021).

Porém é válido ressaltar que,

Antes de ser adquirida, a Nutrifarma já comercializava produtos da marca *Agrifirm*, como um distribuidor local. E com o decorrer do tempo, houve a oferta de compra da empresa (Entrevistado 2, out. 2021).

Todo o transcurso entre sondagem, visitas a empresa, aferições até a negociação final não foi um processo rápido, tendo em vista que como o *Royal Agrifirm Group* é uma cooperativa holandesa, ela tem normas e procedimentos a serem seguidos, até chegar a uma decisão final, principalmente levando em consideração o perfil europeu e a forma de realizar suas negociações.

Para os holandeses, tudo o que se aproxima a algum tipo de pressão, seja formal ou informal, mesmo que em nome dos direitos que a posição de autoridade confere, é muito mal recebida. Para se ajustar entre os pares e entre superiores e subordinados, os holandeses conversam, argumentam, examinam os dados com atenção e objetividade, e se convencem. É dever de cada um procurar concordar e respeitar os acordos que fez. A gestão holandesa utiliza este espírito de conciliação, aplicando múltiplos procedimentos de concordância e difundindo largamente informações capazes de reforçar a argumentação dos responsáveis pela direção do que eles têm a convencer (CARVALHO, 1997).

Neste sentido, cabe mencionar as expressões evidenciadas pelo entrevistado 2, segundo a nuvem de palavras formada pelo software MAXQDA. Os termos que mais se destacaram foram os seguintes: **Nós, Empresa, Nutrifarma, Agrifirm**, conforme demonstradas na Figura 8.





Ainda,

Nós procuramos a internacionalização através do suporte de vários departamentos e temos uma boa base estruturada para poder suportar todo este movimento. Se a gente olhar, por exemplo, o Recursos Humanos (RH), nós temos globalmente um posicionamento da cultura de como nós gostaríamos de tratar a questão de salários e cada detalhe cultural que possa ter. E claro que o nosso local, aqui, nós temos o nosso posicionamento de o que nós gostaríamos de estar incluído dentro da cultura, então é uma organização que se divide bem e conversa. Se olharmos para aqui no Brasil, cada membro do time gerencial tem uma conexão globalmente para o campo de atuação dele, então por exemplo a nossa assessora de RH do Brasil, está conectada com o diretor global de RH, o nosso diretor financeiro está conectado ao CFO global e, assim por diante [...] (Entrevistado 2, out. 2021).

Neste sentido, pode-se observar que o processo de incorporação da empresa Nutrifarma ocorreu de forma gradual e objetiva, porém com solidez em seus processos, o que é típico de empresas transnacionais que possuem hierarquias, normas, e formalizações bem definidas.

No próximo tópico, se discorrerá sobre as repercussões que houveram a partir deste novo entrante, o *Royal Agrifirm Group*, no território brasileiro.

## 5.6 As repercussões no território

Yip (1989) relata que existem forças ao redor do mundo que conduzem as empresas para a globalização e, assim, a expandir sua participação de mercado. Conforme o Paradigma Eclético de Dunning (1988), existem três vantagens para caracterizar a decisão de internacionalização de uma empresa:

a) Vantagens de propriedade, ou *Ownership*: esses são vinculados aos ativos tangíveis e intangíveis, como por exemplo: marca e tecnologia. Se justificam pela economia de escala e conhecimentos específicos de tipo tecnológico e capacidade de direção da empresa;

b) Vantagens de localização, ou *Location*: possibilitam estabelecer parte de sua atividade no exterior para aproveitar as oportunidades locais, superiores em comparação ao próprio país de origem, como por exemplo: mão- de-obra, recursos naturais e infraestrutura;

c) Vantagens de internacionalização: visam a perspectiva organizacional da empresa, a capacidade de criação, a proteção das vantagens tecnológicas e uso de conhecimentos táticos pela empresa. As vantagens de localização são

determinadas pelas diferenças existentes entre vários países em termos de custo dos fatores (dos recursos naturais, humanos e de capital), enquanto as empresas se diferenciam pela capacidade demonstrada através de transformações dos fatores de produção em bens e serviços, maximizando lucros e minimizando os custos.

Além do modelo de Dunning, o Modelo de Uppsala (*U-form*) estabelece que a internacionalização se inicia como uma resposta a uma pressão por procura de mercados. Este modelo apresenta características revolucionárias no processo de internacionalização de uma empresa no qual a internacionalização da mesma é vista como uma consequência de seu crescimento e da saturação do mercado doméstico (SILVA ET AL., 2010).

Quando a Agrifirm assumiu de fato, houve muitas reestruturações. Eu fiquei quase 3 anos como Presidente, a pedido deles após a venda, depois eu saí. Então teve mais reestruturações, trocaram praticamente todos os diretores. A nova forma de gestão da empresa seria diferente, muito mais controlada. Tivemos que fazer várias mudanças. Mudar o perfil de clientes. Tínhamos que fazer muitas planilhas e controles, e o controle era muito maior desde o momento zero. O controle foi muito maior, a partir da entrada da Agrifirm (Entrevistada 1, out. 2021)

Quando questionados sobre os recursos financeiros e os impactos que houveram durante o processo de internacionalização os entrevistados afirmaram que:

A empresa tem capital de giro dentro da *Agrifirm*, quando precisa a empresa possui muitos departamentos para dar um suporte para retirada de dinheiro e aguentar os processos da internacionalização (Entrevistado 3, out. 2021).

Ainda,

Os passos que a *Agrifirm* dá são passos muito sólidos. O Brasil ainda representa uma parcela muito pequena do negócio global. Apesar de ser estratégico, a gente representa de 1 a 2% do faturamento global. Quando você adquire uma empresa já é calculado o custo de mudança, principalmente quando se faz uma aquisição e terá mudanças significativas, como por exemplo uma frota própria. Se caso não for da política global da empresa ter uma frota própria, então deverá partir para a terceirização e isso terá um custo. Isso normalmente já é calculado no processo de aquisição, os investimentos a serem feitos, melhoria de processos e plantas para poder adequar ao padrão global (Entrevistado 2, out. 2021).

Zen e Fensterseifer (2008) relata que, a aquisição é uma opção rápida de

ingresso no mercado internacional, por meio da compra de uma empresa já estabelecida. Porém, para que a aquisição ocorra, a empresa necessita investir um capital elevado no processo de compra. A opção traz uma série de vantagens tais como: o acesso rápido ao mercado local, a possibilidade de acesso a marcas já estabelecidas, aos canais de distribuição e às tecnologias. Por outro lado, pode representar desvantagens em relação a outras formas de entrada, como problemas de comunicação e conflitos culturais resultantes da necessidade de integração entre a empresa compradora e a adquirida.

A Nutrifarma era uma empresa familiar, com uma hierarquia pequena, com poucas pessoas que decidiam sobre o negócio. E aí mudou para uma empresa mais complexa, com muitas pessoas em cargos de decisão, com uma hierarquia mais complexa. Eu acho que no começo as pessoas pensavam que ia ser algo pior. Então, tínhamos que transmitir que não teria porque ser pior. Que simplesmente era uma mudança, que todos teriam que se adaptar a uma nova forma de trabalhar, até nós, que tivemos que nos adaptar aos novos donos, com mais reuniões, novas formas de planejar as programações, as planificações deveriam ser contratadas com eles (Agrifirm). Mas penso que para as pessoas que não tinham contato direto com os novos donos isto era ainda mais difícil, porque estas pessoas não sabiam muito bem o que iria acontecer, se iriam ser demitidos ou não, que planos a Agrifirm teria para a empresa, então acho que para estas pessoas foi mais difícil. Um momento de incerteza. Tentamos que fosse o mais suave possível, mas...[...] (Entrevistada 1, out. 2021)

As empresas transnacionais promovem diversos efeitos que afetam positivamente o seu desempenho, por outro lado alguns processos acarretam em custos adicionais, como por exemplo, os custos de ser novo no mercado, custos com a compra de novas instalações, custos adicionais com o pessoal e até custos elevados para estabelecer sistemas de gestão no exterior, que podem comprometer o desempenho da empresa (MATOS, 2018).

Desta forma, foi questionado aos entrevistados, quais as reestruturações e adequações a empresa *Royal Agrifirm Group* realizou no Brasil, para ter uma noção das diferentes perspectivas observadas.

Eles pediram para nós, a liderança, ficar pelo menos um ano. Eles não tinham o controle sobre a empresa, não conheciam as pessoas e a maneira como as pessoas agiam, não conheciam a equipe, não conheciam o funcionamento. Então tivemos muitas e muitas reuniões. Eles vinham para o Brasil, nós íamos muito para Bélgica no começo e depois para a Holanda. A Nutrifarma foi comprada pela Nuscience que era da Bélgica, e depois esta empresa Nuscience pertencia à cooperativa da Holanda. Então tivemos muitas mudanças, primeiro de uma forma de ver as coisas que era o modelo Belga e depois passando para a cooperativa

Agrifirm, que mudou totalmente o direcionamento, trazendo uma unidade de cultura e de políticas para todas as empresas do grupo, para que todas as empresas da cooperativa estivessem debaixo de um mesmo controle (Entrevistada 1, out. 2021).

Houve um breve período transitório entre o controle da Nuscience, grupo situado na Bélgica, e que faz parte do *Royal Agrifirm Group*, no comando da empresa Nutrifarma. A Nuscience num primeiro momento havia assumido as tratativas com a Nutrifarma, até que o *Royal Agrifirm Group* assumiu o controle efetivo de todas as empresas que faziam parte do grupo, relacionado às formalizações, normas, procedimentos, e padronizações de layout e marca (AGRIFIRM, 2019).

No começo tudo ficou igual, as mudanças iniciaram depois que chegou o Diretor LATAM (América Latina), e após a saída da presidente da Nutrifarma. O diretor da LATAM mexeu na estrutura operacional da empresa, direção, financeiro, entre outros, começando assim as mudanças[...] A empresa se manteve da mesma maneira, inclusive na maneira de fazer negócios e os produtos (Entrevistado 5, out. 2021).

Enquanto a estrutura de lideranças da Nutrifarma se manteve, não houve percepção de mudanças por parte do quadro funcional, isso somente ocorreu depois que houve a troca da direção e o *Royal Agrifirm Group* assumiu de fato, enviando um Diretor da Holanda para assumir o comando da América Latina com a missão de implantar a cultura e procedimentos (AGRIFIRM, 2019).

Desde que a *Agrifirm* foi assumindo, eles foram mudando tudo que fosse necessário. [...] A rotatividade já era normal acontecer, e o que mais impactou foi na diretoria (Entrevistada 4, out. 2021).

Neste trecho da Entrevistada 4, fica evidenciado mais uma vez que o impacto se deu pela troca da diretoria, embora fosse esperado que houvesse mudanças, pois o estilo predominante na Nutrifarma era o descentralizado e a liderança familiar, e isso foi o mais latente, pois troca-se o modelo familiar pelo modelo profissionalizado cheio de regras, relatórios, com hierarquias complexas e processo decisório fora do país, enfim um sistema totalmente novo de gestão.

A maior mudança ocorreu no começo de 2019, que foi a saída dos antigos donos da Nutrifarma, quando foi trocada toda a gestão da empresa. As outras mudanças eu acredito que foram mudanças decorrentes disso, mudanças de rotina. O fato de você abrir ou fechar uma planta, são

decisões mais regionais e locais do que uma decisão global. Lógico que teve alinhamento, mas são decisões que podem ser tomadas com uma frequência muito maior, sendo parte do processo da evolução natural. Mas a mudança de gestão foi a maior mudança (Entrevistado 2, out. 2021).

O Entrevistado 2, demonstra mais naturalidade quando comenta a questão das mudanças em termos de movimentação de estruturas ou de pessoas, pois analisa isso como algo parte do processo, ou seja, adequações necessárias.

Neste sentido, podemos relacionar todo este movimento em termos de abertura/fechamento de plantas e realocação de pessoas, com os conceitos propostos pelo geógrafo Milton Santos sobre fixos e fluxos, pois esta interação entre eles retrata realidades geográficas. Os fixos seriam as plantas fabris, os escritórios, as estruturas físicas, etc. E os fluxos consistem em tudo que coloca este sistema em circulação, ou seja, o fluir das pessoas, das ideias, da comunicação, dos meios de transporte, de capitais, de energia, etc. Enfim, sejam materiais ou imateriais estas perspectivas surgem como estratégia metodológica nesta pesquisa (SANTOS, 1994).

Quando a Agrifirm assumiu de fato, houve mais reestruturações. E ainda mais, depois que eu saí.... Então teve mais reestruturações, saíram os outros diretores... A nova forma de gestão da empresa seria diferente, muito mais controlada. Tivemos que fazer várias mudanças, mudar o perfil de clientes. Tínhamos que fazer muitas planilhas e controles, e o controle era muito maior, a partir da entrada da Agrifirm. Comparado com o controle que existia com a Nuscience, o controle da Agrifirm foi muito mais firme. Isso foi positivo para nós, pelo aprendizado de uma forma diferente de trabalhar, de uma multinacional. Na fábrica eles fizeram bastantes ajustes, melhoraram todo o sistema de prevenção de acidentes. A Nutrifarma, não tinha essa política de prevenção de acidentes dessa maneira tão completa. Então muitas coisas foram melhoradas. Eles investigaram quais eram os pontos necessários para melhorar, para fortalecer essa parte. Para fazer uma produção muito mais eficaz, e com mais segurança. Por ser uma empresa com muitas empresas no mundo todo, eles tinham muitas coisas que realmente eram positivas. Mas por outro lado, nós víamos a forma como eles entendiam o mercado, como eles entendiam uma venda, a aproximação aos vendedores, era também muito mais distante. Eles pouco conheciam a equipe comercial, a equipe de fábrica. Então para mim, foi uma coisa que me decepcionou um pouco, porque não tinha essa interação. Eles não se misturavam muito e isso não era a nossa política. Eles não tinham uma gestão tão humanizada quanto a nossa. Para mim, foi uma certa decepção essa falta de aproximação. Com a Nuscience era diferente. Porque eles queriam entender a maneira como se trabalhava aqui no Brasil. Mas depois, com a Agrifirm, tudo foi diferente. Muitas pessoas acabaram saindo, outras entraram. Não significa que é bom ou ruim, mas no final tudo acaba funcionando e no final tudo acaba se engrenando (Entrevistada 1, out. 2021).

As reestruturações já eram aguardadas pelos funcionários e como citado pela entrevistada 1, independente das percepções e ou opiniões, as mudanças foram implantadas. Cabe salientar, o sistema de prevenção de acidentes

implantado nas fábricas, que era algo que não existia na Nutrifarma, e foi criado um departamento específico para essa finalidade, pois a segurança é um item priorizado para o *Royal Agrifirm Group*, tendo em vista que a empresa possui metas rígidas com relação aos números de acidentes (AGRIFIRM, 2019).

Na verdade, acho que a maior mudança aconteceu realmente no começo de 2019. No final de 2018, início de 2019... Porque foi a saída dos antigos donos da Nutrifarma do negócio, e aí sim, houve uma mudança mais brusca. Talvez a maior guinada que aconteceu ali, pode ter sido trocar toda a gestão da empresa. As outras mudanças são mudanças logicamente decorrentes disso também, mas mais mudanças de rotina que acontecem quando você abre ou fecha uma planta, são decisões muito mais regionais, locais, do que uma decisão global. Mas são decisões que podem tomar. E com uma frequência muito maior, pois isso faz parte do processo. Mas eu acho que a mudança talvez seja a mudança do processo de continuidade. Os antigos gestores, os antigos proprietários e essa mudança completa da organização, aí sim, foi o maior impacto, principalmente nas pessoas... [...] Não houve praticamente redução de pessoas. Alguns acabaram mudando para Taió/SC (Matriz). Outros não quiseram, mas não foi um grande impacto, porque assim que a gente fechou em Teutônia/RS, também abriu em Maripá/PR e, Taió/SC. Então a gente precisou aumentar o número de pessoas lá, e inclusive, em Taió/SC falta gente até hoje, sempre tem vagas em aberto. Não é fácil eles manterem todo o quadro cheio lá. Então, é questão de oportunidade. [...] Porque tem muita gente que está enraizada na região, então não tem a mobilidade necessária... (Entrevistado 3, out. 2021).

Ainda,

Nós também inauguramos uma nova fábrica de aditivos, ao lado da fábrica antiga, em Maripá/PR nestes últimos dias e também colocamos uma nova linha de produção em Uberlândia/MG. Quando abrimos o escritório central em Curitiba/PR foi oferecido às pessoas a possibilidade de se mudarem para Curitiba e foi dado um benefício para toda esta transição. E um número grande de pessoas, que até me surpreendeu, toparam fazer esta mudança para Curitiba, o que demonstra o grande nível de lealdade para com a empresa (Entrevistado 2, out. 2021).

Em relação aos relatos dos entrevistados 2 e 3, há toda uma questão envolvendo o fechamento da planta fabril de Teutônia/RS, a qual empregava em torno de trinta e cinco funcionários, conforme os dados obtidos da empresa. Nesta unidade, havia os escritórios com boa parte do pessoal administrativo, além da parte fabril. Os relatos apontam que os funcionários foram convidados a integrar tanto o novo escritório de Curitiba/PR, como as demais unidades fabris, as quais conforme mencionado pelo Entrevistado 3, não conseguem fechar seu quadro funcional.

Analisando agora sob os possíveis impactos no território, o entrevistado 6

afirma que,

[...] a empresa (Nutrifarma/Agrifirm) há mais tempo já estava diminuindo a produção. Então o impacto não foi imediato, o impacto foi gradativo ao longo dos últimos anos. Mas claro, que sempre a gente lamenta quando sai uma empresa. Mas graças a Deus, está vindo uma outra empresa. Que comprou essa estrutura e que está começando a se instalar aqui na cidade, uma empresa do mesmo ramo (Entrevistado 6, out. 2021).

Levando em consideração que a unidade Fabril de Teutônia/RS foi definitivamente fechada no mês de dezembro do ano de 2019, foi realizado um levantamento com os dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) entre os anos de 2018 e de 2019, visando analisar o possível impacto que o fechamento desta unidade fabril possa ter gerado no município de Teutônia/RS.

Para fins de análise, foram compilados os dados de todos os setores disponíveis no CAGED (2018), com as movimentações sobre as admissões e desligamentos do ano de 2018, para traçar um paralelo com o ano de 2019, que foi o ano em que houveram as demissões da empresa Agrifirm, devido ao fechamento da unidade fabril do município de Teutônia.

Cabe salientar que a empresa *Royal Agrifirm Group*, se encaixa no setor de Indústria de Transformação (Divisão: 10 - Fabricação de Produtos Alimentícios), pois segundo o IBGE (2022), a seção Indústria de Transformação, é composta das seguintes divisões:

- 10 Fabricação de Produtos Alimentícios;
- 11 Fabricação de Bebidas;
- 12 Fabricação de Produtos do Fumo;
- 13 Fabricação de Produtos Têxteis;
- 14 Confecção de Artigos do Vestuário e Acessórios;
- 15 Preparação de Couros e Fabricação De Artefatos de Couro, Artigos para Viagem e Calçados;
- 16 Fabricação de Produtos de Madeira;
- 17 Fabricação de Celulose, Papel e Produtos de Papel;
- 18 Impressão e Reprodução de Gravações;
- 19 Fabricação de Coque, de Produtos Derivados do Petróleo e de Biocombustíveis;



- 20 Fabricação de Produtos Químicos;
- 21 Fabricação de Produtos Farmoquímicos e Farmacêuticos;
- 22 Fabricação de Produtos de Borracha e de Material Plástico;
- 23 Fabricação de Produtos de Minerais Não-Metálicos;
- 24 Metalurgia;
- 25 Fabricação de Produtos de Metal, exceto Máquinas e Equipamentos;
- 26 Fabricação de Equipamentos de Informática, Produtos Eletrônicos e Ópticos;
- 27 Fabricação de Máquinas, Aparelhos e Materiais Elétricos;
- 28 Fabricação de Máquinas e Equipamentos;
- 29 Fabricação de Veículos Automotores, Reboques e Carrocerias;
- 30 Fabricação de outros Equipamentos de Transporte, exceto Veículos Automotores;
- 31 Fabricação de Móveis;
- 32 Fabricação de Produtos Diversos;
- 33 Manutenção, Reparação e Instalação de Máquinas e Equipamentos.

Com o setor identificado, é possível verificar as movimentações que podem ter ocorrido, conforme as Tabelas 1 e 2.

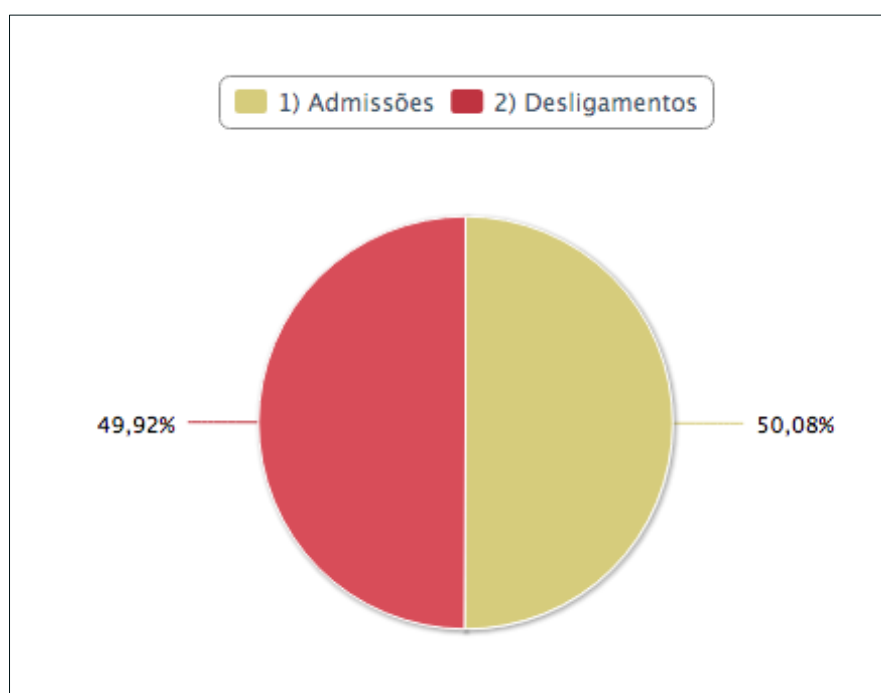
**Tabela 1: Dados por setor, relativos a admissões e demissões do município de Teutônia/RS no ano de 2018.**

Setor	Ano 2018		
	Admissões	Desligamentos	Varição absoluta
Indústria de Transformação:	2631	2749	-118
Serviços industriais de utilidade pública:	23	10	13
Construção Civil:	75	109	-34
Comércio:	752	592	160
Serviços:	745	745	0
Administração Pública:	0	1	-1
Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca:	36	42	-6
<b>Total Município Teutônia/RS:</b>	<b>4262</b>	<b>4248</b>	<b>14</b>

Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), 2018. Elaborado pela autora.

Segundo os dados da Tabela 1, do ano de 2018, a relação entre admissões e demissões teve um saldo final positivo de quatorze admissões. Para uma melhor visualização das informações relativas aos dados de 2018, na Figura 16 há a representação gráfica.

**Figura 16: Dados relativos a admissões e demissões do município de Teutônia/RS no ano de 2018.**



Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), 2018.

Segundo os dados do gráfico do ano de 2018 do CAGED, o número de admissões foi de 50,08%, e o número de demissões foi de 49,92%, ou seja, houve mais contratações do que demissões, apesar de ser um percentual, que representa 0,16%, ainda assim as contratações foram superiores neste ano de 2018.

Vamos analisar agora, no ano de 2019 que foi o ano de fechamento da empresa Nutrifarma/Agrifirm, e segundo o entrevistado 6, e também conforme as informações fornecidas da própria empresa, as demissões ou realocações, de pessoal, que foram acontecendo de forma gradual, até a completa efetivação no final de 2019. Portanto, os dados da CAGED de 2019 nos darão um panorama sobre o impacto causado pelo fechamento da empresa neste território.

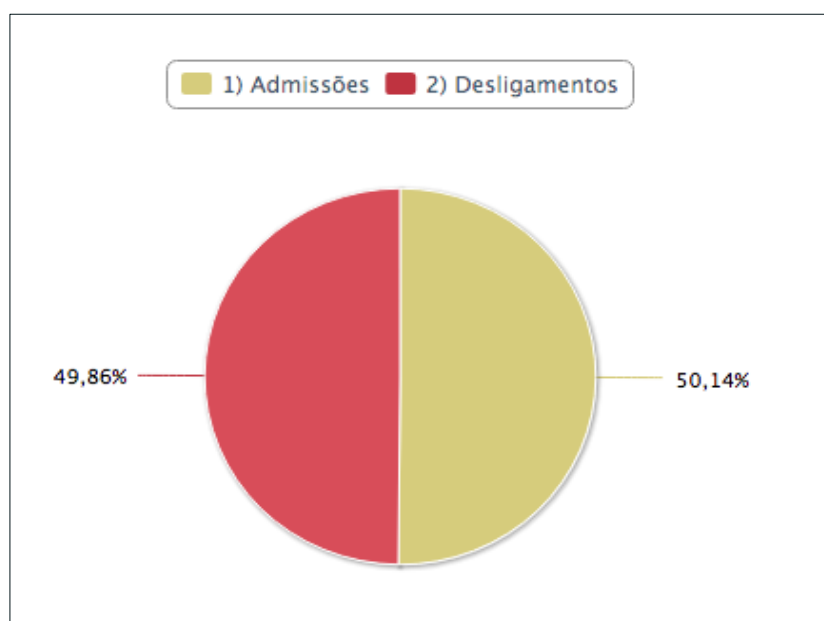
**Tabela 2: Dados por setor, relativos a admissões e demissões do município de Teutônia/RS relativos ao ano de 2019**

Ano 2019			
Setor	Admissões	Desligamentos	Variação absoluta
Indústria de Transformação:	2520	2644	-124
Serviços industriais de utilidade pública:	37	16	21
Construção Civil:	113	121	-8
Comércio:	801	701	100
Serviços:	768	744	24
Administração Pública:	7	7	0
Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca:	41	30	11
<b>Total Município Teutônia/RS:</b>	<b>4287</b>	<b>4263</b>	<b>24</b>

Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), 2019. Elaborado pela autora.

As informações da Tabela 2, com os dados do ano de 2019, apontam que a relação entre admissões e demissões tiveram um saldo final positivo de vinte e quatro admissões. Para uma melhor visualização destas informações relativas aos dados de 2019, na figura 17 há a representação gráfica.

**Figura 17: Dados relativos a admissões e demissões do município de Teutônia/RS no ano de 2019**

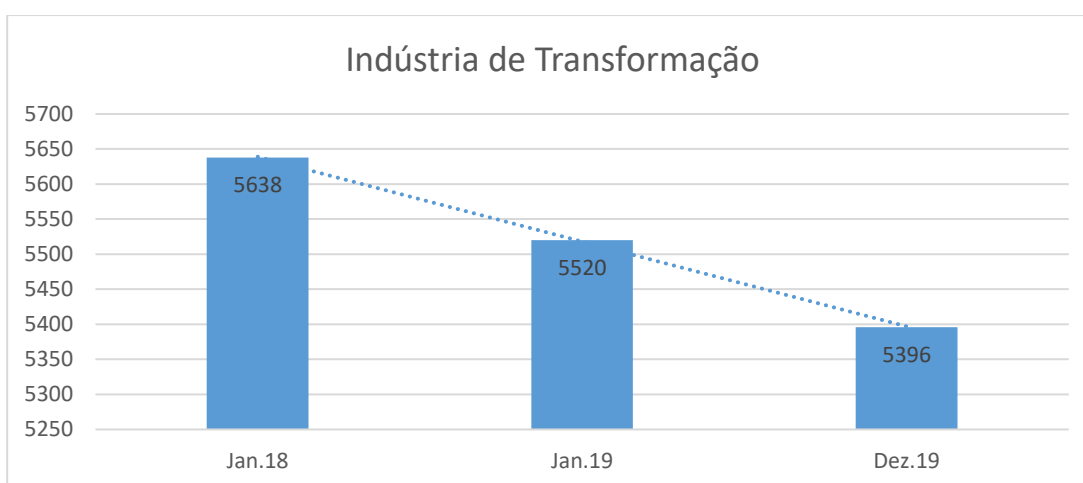


Fonte: Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), 2019.

Conforme pode-se observar pelos dados do CAGED do ano de 2019, do município de Teutônia/RS, o percentual de admissões foi de 50,14% ao passo que as demissões geradas foram de 49,86%. Neste sentido, podemos observar que as admissões continuam sendo maiores do que as demissões, assim como no ano anterior.

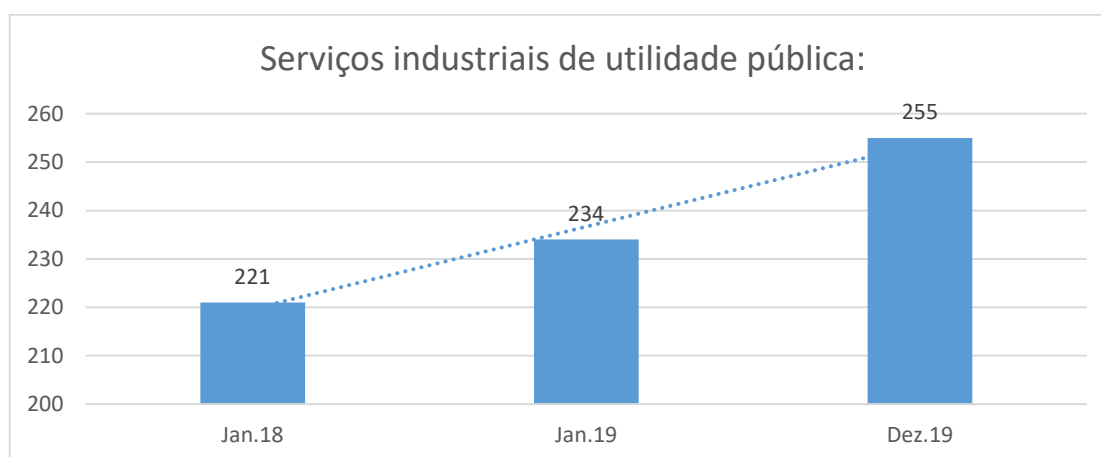
Para ter uma melhor visualização destas informações de admissões versus demissões dos anos 2018 e 2019 serão apresentados os gráficos por setor.

**Gráfico 3: Admissões x Demissões da Indústria de Transformação**

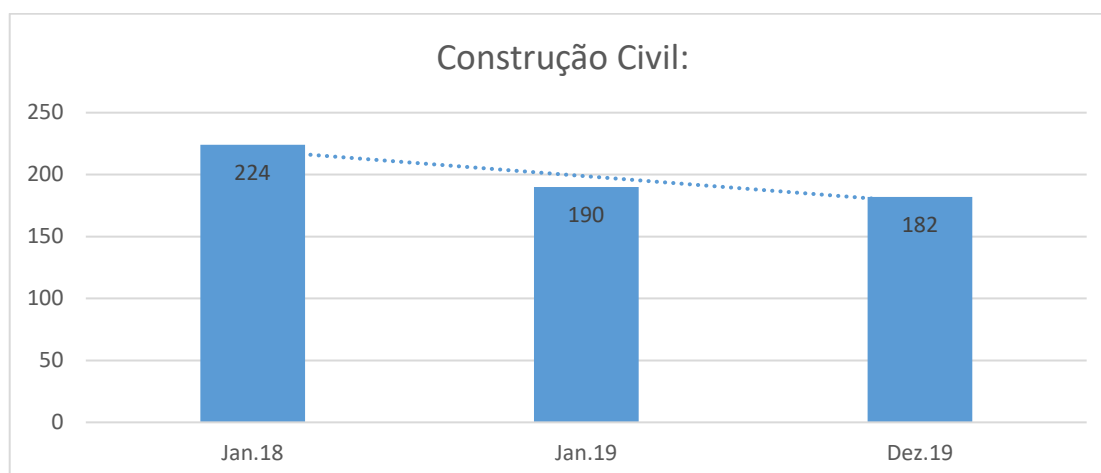


Fonte: CAGED. Elaborada pela autora, 2022.

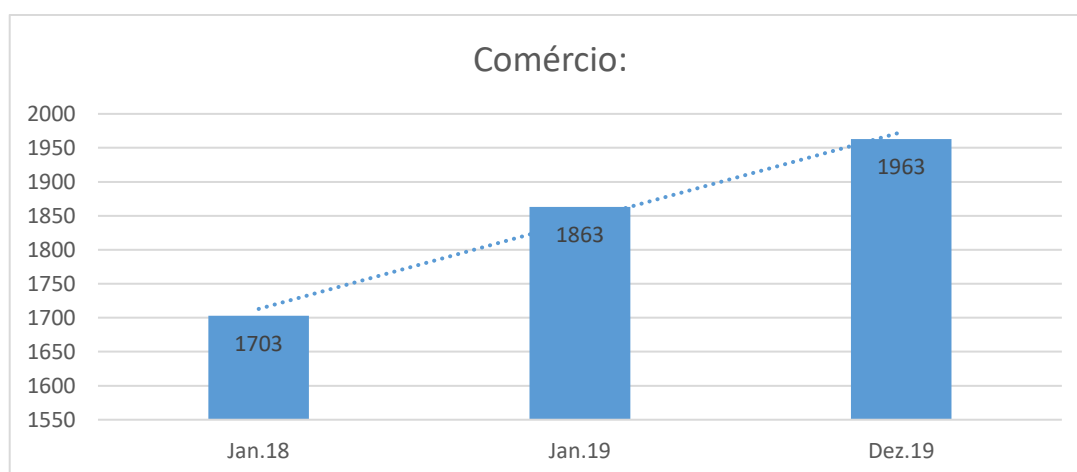
**Gráfico 4: Admissões x Demissões dos Serviços Industriais de Utilidade Pública**



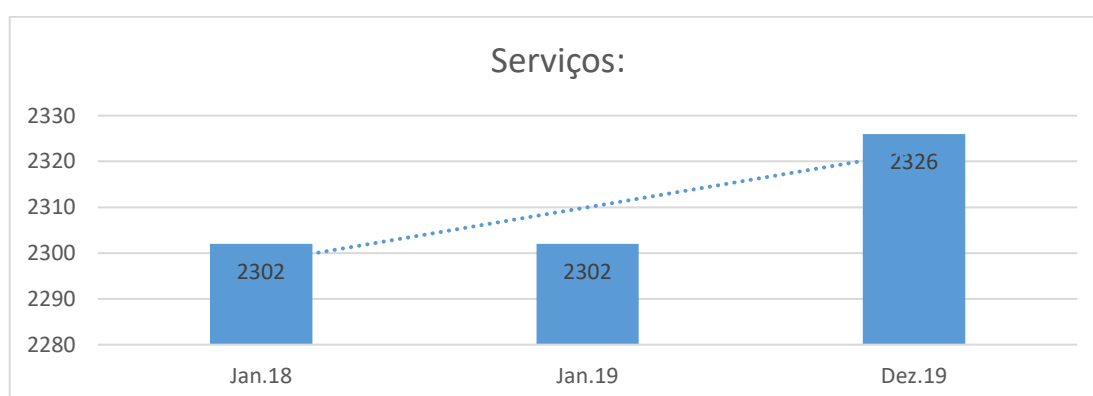
Fonte: CAGED. Elaborada pela autora, 2022.

**Gráfico 5: Admissões x Demissões da Construção Civil**

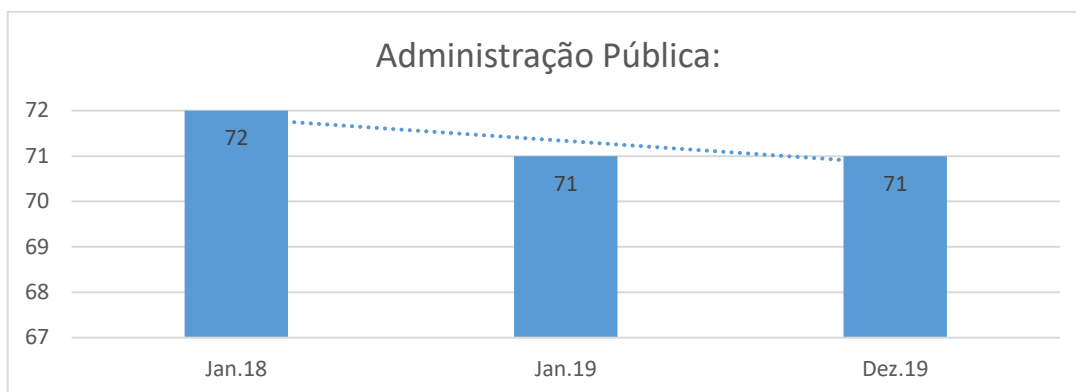
Fonte: CAGED. Elaborada pela autora, 2022.

**Gráfico 6: Admissões x Demissões do Comércio**

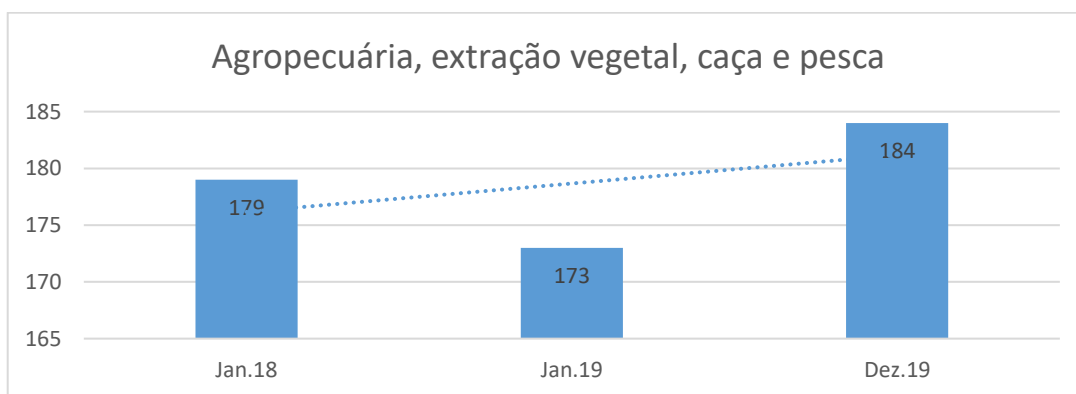
Fonte: CAGED. Elaborada pela autora, 2022.

**Gráfico 7: Admissões x Demissões dos Serviços**

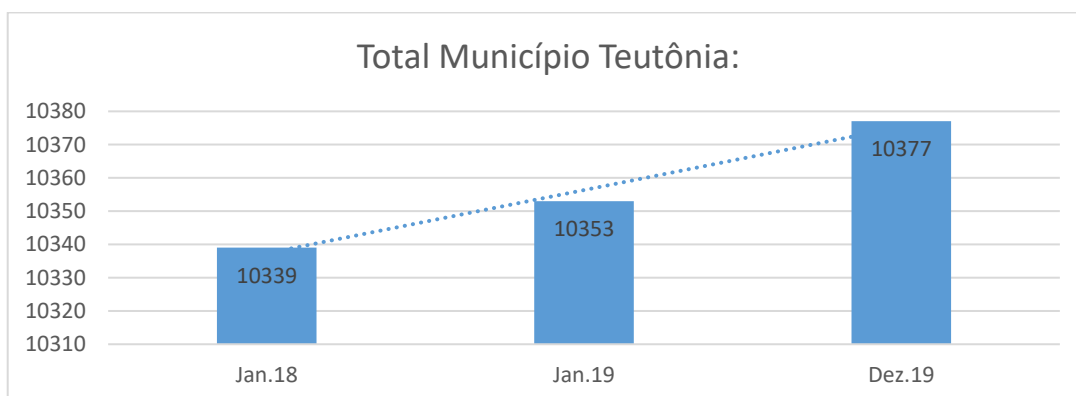
Fonte: CAGED. Elaborada pela autora, 2022.

**Gráfico 8: Admissões x Demissões da Administração Pública**

Fonte: CAGED. Elaborada pela autora, 2022.

**Gráfico 9: Admissões x Demissões da Agropecuária, Extração Vegetal, Caça e Pesca**

Fonte: CAGED. Elaborada pela autora, 2022.

**Gráfico 10: Admissões x Demissões Totais do Município de Teutônia/RS**

Fonte: CAGED. Elaborada pela autora, 2022.

Analisando os dados dos gráficos e também as informações das tabelas 1 e 2, de 2018 e 2019, pode-se apontar uma possível absorção dos indivíduos que perderam seus empregos nas indústrias de transformação, por parte do comércio. Sendo que o Gráfico 12, por ser um resumo dos dois anos, aponta uma variação absoluta positiva de trinta e oito empregos.

O entrevistado 6 traz alguns problemas sobre a questão dos empregos associados ao setor calçadista, o qual faz parte do setor indústria de transformação no município de Teutônia, e o agravamento em função da pandemia.

Nós chegamos a 14,7% de desempregados em Teutônia. Agora eu não tenho o último dado, mas eu creio que esteja entre 10 e 11%. Que ainda é alto, mas a nossa meta é atingir 6%. O nosso grande problema foi o fechamento de pequenos ateliês. Isso desempregou muitas pessoas porque soma 10 aqui, soma 20 ali... Principalmente nos últimos meses de março e abril. A partir de agosto a gente sentiu que os ateliês começaram a ter mais trabalho. Nos assusta muito que esse mercado! É muito atrelado ao mercado econômico e os empregos acabam se tornando muito vulneráveis, dependentes da economia. [...] Sim, isso ficou muito caracterizado em função da pandemia. O que acontece é que muitas vezes a empresa já não está bem... Muitas vezes, é a gota d'água, é o que faltava para a empresa quebrar, para a empresa fechar (Entrevistado 6, out. 2021).

Não há dados disponíveis no CAGED para o ano de 2020, quando acontece o início da pandemia do COVID-19, em que o município de Teutônia/RS foi um dos que teve um forte impacto, pelo fechamento de empresas de expressão, como as do setor calçadista que demitiu em torno de seiscentos (600) funcionários, segundo o presidente do Siticalte, Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias Calçadistas de Teutônia<sup>1</sup> (FOLHA POPULAR, 2020).

Em termos de PIB (Produto Interno Bruto) per capita, no ano de 2018, temos o montante de R \$43.786,97 versus o PIB per capita do ano de 2019 com montante de R\$ 46.107,65. Com isso, há um crescimento de 5,3% do PIB per capita de 2018 em relação ao ano de 2019 (IBGE, 2021).

E, para ter uma noção em termos de repercussão no município, foi perguntado ao entrevistado 6 sobre a percepção da comunidade, produtores rurais, sindicatos e associações de classe de Teutônia/RS, sobre o fechamento desta unidade fabril da Nutrifarma/Agrifirm, sobre como este evento foi recebido pela

---

<sup>1</sup><https://folhapopular.info/index.php/2020/04/01/setor-calçadista-atinge-quase-600-demissoes-em-teutonia/>

população em geral.

Eu vejo que é importante as pessoas verem que essa estrutura está sendo reaproveitada por uma outra empresa. Então, para as pessoas da comunidade, não é tanto qual é a empresa, e sim que haja uma empresa que supra essa falta, que use esse patrimônio. Então, mesmo que o patrimônio seja de uma pessoa, ou de um particular, a gente sente coletivamente isto. As pessoas sempre pensam que quando tem um patrimônio parado é ruim... *“mas que pena, isso poderia ser aproveitado para gerar riqueza, para gerar empregos.”* Então nós percebemos na rua, meio que um contentamento generalizado, porque esse espaço está sendo novamente reaproveitado (Entrevistado 6, out. 2021).

Neste sentido, pelas informações do PIB per capita (2018 - 2019), dados do CAGED (2018 - 2019), e também pela percepção das lideranças locais e comunidade em geral o impacto do fechamento da empresa Nutrifarma/Agrifirm no território de Teutônia/RS não teve impactos significativos em termos de desemprego ou perdas na receita do município, e com isso levantamos os elementos necessários para aferir o terceiro objetivo.

Para aprofundar todas as ideias desta interlocução com o entrevistado 6, foi realizada uma nuvem de palavras a fim de averiguar todas as percepções e sentimentos envolvidos na entrevista.

**Figura 18: Nuvem com as palavras mais citadas pelo Entrevistado 6**



Fonte: Elaborada pela autora no Software MAXQDA, 2022.







o tema e as classificou em hierarquias. Portanto, cada ser humano é único, e tem seus propósitos e motivações a serem supridos (MASLOW, 1943).

Para muitos, fazer parte de empresas de uma gestão humanizada onde o funcionário é tratado com empatia e se sente à vontade para colaborar, torna o trabalho mais leve e produtivo. E neste sentido, não há necessidade de uma série de benefícios, pois o fato de estar e trabalhar num clima organizacional favorável já se traduz num incentivo à saúde mental, minimizando a síndrome de *burnout*.

Figura 21: Nuvem com os termos mais relevantes para o Entrevistado 5



Fonte: Elaborada pela autora no Software MAXQDA, 2022.

O entrevistado 5 é um dos funcionários mais antigos da Nutrifarma e continua até o momento na empresa, agora *Royal Agrifirm Group*. Assim, passou por várias situações de conflito e avanços significativos também, segundo ele. Conseguiu identificar muitas oportunidades, e sempre compreendeu que a venda da empresa era somente uma questão de tempo, então, não houveram surpresas neste sentido. Os termos mais encontrados em sua nuvem de palavras foram: **Empresa, Pessoas, Mudança e Acho**.

Por ter uma carreira bem definida e muitos anos de trabalho, se torna natural que a palavra: **Acho**, esteja em evidência, pois demonstra que o entrevistado tem uma opinião formada sobre os assuntos abordados, e por isso está há tantos anos, pois demonstra domínio do que faz. Os outros termos são interligados entre si, pois

as **mudanças** fazem parte dos processos da **empresa**, e as **pessoas** fazem parte da **empresa** que estão inseridas nas **mudanças**.

Fazendo uma análise geral das nuvens de palavras e das entrevistas, pode-se observar vários aspectos e opiniões dos entrevistados sobre o processo de reestruturação da empresa.

A demora na implantação das mudanças, a troca de comando, e do estilo de liderança, foram impactantes para os funcionários. Apesar de já imaginarem que haveriam mudanças com a venda da empresa, segundo os relatos, a demora na implantação, e posteriormente a forma repentina com que ocorrem as mudanças, acabaram deixando os colaboradores apreensivos, conforme seus relatos.

Mesmo que a mudança da cultura possa ter gerado impactos, há de se observar que houve a implantação de melhorias no que tange a segurança e impactos ambientais, conforme os relatos obtidos. Neste sentido, não se pode analisar sob o olhar controverso apenas, pois benefícios também foram gerados tanto para os colaboradores, como para o ambiente em geral.

## 6. CONCLUSÕES

O *Royal Agrifirm Group* em sua estratégia de expansão, tinha o Brasil em seu planejamento estratégico, e aliado aos negócios que vinha realizando com a empresa Nutrifarma, que com uma boa reputação no mercado e um negócio estruturado no Brasil, mostrou-se um empreendimento viável, após as devidas análises.

Uma empresa transnacional, quando escolhe um território para se estabelecer, está previamente segura dos riscos inerentes ao negócio, pois faz avaliações, e procura entender a conjuntura econômica do país. Mesmo assim, existem variáveis sobre as quais não há como ter domínio, como o risco de uma pandemia mundial, por exemplo, como esta que se vive, e que em 11 de março de 2020, foi declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), como a pandemia do COVID-19 (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020).

Em 9 de fevereiro de 2020 já havia sido declarada no Brasil Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, o que levou várias empresas a migrarem para o trabalho on-line, trazendo consequências para a vida dos trabalhadores, modificando algumas concepções de negócios e formatos de trabalho (MINISTÉRIO DA SAÚDE GABINETE DO MINISTRO, 2020).

Neste intuito, algumas empresas que não estavam inseridas no universo online ou até mesmo preparadas para entrar no *e-commerce*, sites, redes sociais, enfim, precisaram tornar o negócio online e se adaptar rapidamente. Outras que não se adaptaram, ou ainda, não inovaram neste sentido, acabaram encerrando suas atividades.

Assim, fica congruente a fala do geógrafo Milton Santos sobre as verticalidades, pois independente do momento e/ou situação em que se encontra o mercado, as empresas transnacionais cientes de seu papel e em consonância com as suas políticas, desenvolvem seus processos em um espaço de fluxos contínuos e verticalizados, através da construção de seus interesses, pois há metas e resultados a serem cumpridos e um número a ser entregue a fim de viabilizar os investimentos realizados no território.

Analisando todos esses contextos e traçando um paralelo com a caracterização e a formação histórica do *Royal Agrifirm Group* como empresa global no segmento de nutrição animal, percebe-se o impacto da sua cultura

organizacional transnacional característicos das verticalidades que fazem parte de suas políticas. Porém, há de se ressaltar que uma organização transnacional com praticamente 130 anos versada num modelo de gestão cooperativista, tem muito a agregar em termos tecnológicos e de inovação em seu nicho de mercado, pois tem um estilo de cultura em sua origem alicerçada no cooperativismo, segurança de seus colaboradores e na sustentabilidade, como é ressaltado em seus pilares. Além disso, por ter uma dinâmica comercial fora da Europa, a empresa mantém muitos princípios do cooperativismo na sua ação verticalizada. Portanto, o primeiro objetivo: caracterizar a formação histórica do *Royal Agrifirm Group* como empresa global no segmento de nutrição animal, foi contemplado nas análises realizadas através das entrevistas semiestruturadas e também com os dados secundários levantados.

O segundo objetivo: analisar as estratégias de territorialização da empresa *Royal Agrifirm Group* no Brasil, foi plenamente atendido com a apresentação das entrevistas semiestruturadas, com observações e análises através das nuvens de palavras, que foram realizadas com o software MAXQDA à luz do referencial teórico, pois foram coletados dados da empresa e também muitas informações dos entrevistados que enriqueceram a pesquisa com suas contribuições. E também com os dados do agronegócio brasileiro que foi importante e decisivo, como estratégia para a escolha do Brasil como um *player* de negócios.

Importante observar como estas empresas transnacionais traçam suas estratégias e como podemos estabelecer paralelos com as teorias de autores consagrados como o Milton Santos, por exemplo, quando ele discorre sobre horizontalidades e verticalidades do território. E nisso podemos discernir e refletir se nestas horizontalidades e verticalidades há algum foco no desenvolvimento regional do território, ou somente um espaço econômico. São questões que nos fazem refletir sobre como os territórios estão sendo ocupados e para que finalidade esses fluxos se inserem no espaço geográfico.

O terceiro objetivo: analisar o processo de incorporação da empresa Nutrifarma pelo *Royal Agrifirm Group*, e a conseqüente repercussão no território de Teutônia/RS, foram realizadas análises a partir de dados do CAGED e do PIB per capita do município dos anos de 2018 e 2019 para estabelecer relações da possível repercussão no município pelo fechamento da unidade fabril, bem como recortes dos entrevistados e com isso logrou-se êxito neste quesito.

O problema da pesquisa: como as estratégias de territorialização de empresas globais, visando maior competitividade e oportunidades de expansão em novos mercados, repercutem no território?; foram analisadas com referenciais teóricos e autores que têm muito a contribuir neste sentido, como: Santos, Reis, Arroyo, Hitt, Castells, Petteri, Barros, entre outros escritores renomados.

Sabe-se que não há fronteiras em um mundo globalizado, e a cada momento, empresas transnacionais estão buscando novos espaços para cumprir suas estratégias e interligar suas verticalidades. Novos territórios são abertos e ações implementadas, pois se lograr êxito, ótimo, caso contrário, busca-se outro *player* comercial, e assim segue-se o fluxo.

Faz-se necessária uma reflexão acerca de soluções efetivas ao planejamento, sustentabilidade e agregação de renda aos territórios considerando os seus mais variados aspectos, levando em conta suas potencialidades e desafios. É latente que se desenvolva um olhar participativo nos níveis local e regional para que as empresas transnacionais possam ser mais efetivas ao se instalarem nos territórios, e assim sejam atuantes em projetos de âmbito sustentáveis, sociais, e culturais, a fim de estarem comprometidas com o desenvolvimento regional.

Aponta-se como limitações do estudo, a dificuldade de conseguir estar presencialmente para a realização das entrevistas. Esta limitação deu-se por dois fatores: a distância e a pandemia. A maioria dos entrevistados da empresa Royal Agrifirm Group estava sediado fora do Rio Grande do Sul e do Brasil, tornando-se um limitante a entrevista presencial. E a pandemia acabou não permitindo qualquer interação entre entrevistadora e os demais entrevistados. Sabe-se que há várias situações que podem ser observadas e aprofundadas durante a entrevista presencial.

Como sugestões para pesquisas futuras recomenda-se que sejam avaliadas outras situações e repercussões no território estudado, assim como analisar com profundidade as estratégias de sustentabilidade adotadas pela empresa transnacional, pois o tema é amplo, possui relevância em nível mundial e não se esgota com este estudo.

## REFERÊNCIAS

AGRIFIRM. **Agrifirm no Brasil**. Disponível em: <https://www.agrifirm.com.br/>. Acesso em: 01fev2022.

ALBAGLI, S. Território e Territorialidade. In: LAGES; BRAGA; MORELLI (orgs.). **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. SEBRAE, 2004.

ALMEIDA, Bruna Manuela Direito. **As motivações que levam as empresas a internacionalizarem-se, o fenômeno Born Global: Estudos de Caso sobre três empresas Portuguesas**. 2012. 52f. Dissertação. (Mestrado em Marketing) - Departamento de Gestão e Economia, Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2012.

ALVES, Vicente Eudes Lemos. A presença das grandes empresas do agronegócio nos cerrados nordestinos: o caso da Bunge Alimentos no sul do Piauí. **Boletim Campineiro de Geografia**, v. 2, n. 2, p. 241-261, 2012.

ARROYO, M. M. Globalización y espacio geográfico. **Revista Geografía Aplicada y Desarrollo**, Quito, n.36, p. 5-14, 1998.

BARROS, José D'Assunção. Fixos e fluxos: revisitando um par conceituai. *Cuad. Geogr. Rev. Colomb. Geogr.* [online]. 2020, vol.29, n.2, pp.493-504.

BRAGA, Rhalf Magalhães. Território, rede e multiterritorialidade: uma abordagem conceitual a partir das corporações. **Revista Geografias**, p. 26- 36, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BOAS, Lucas Guedes Vilas; SANTOS, Milton. **A Natureza do Espaço: Técnica, Razão e Emoção**. 3a Edição. São Paulo: Edusp (Editora da USP), 2003. Observatorium: Revista Eletrônica de Geografia, v. 8, n. 21, 2017.

BROWNLIE, Ian. **Princípios de direito internacional público**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1997.

CARVALHO, M. G. Antropologia e as culturas organizacionais. **Educação Tecnologia**, Curitiba/PR, v. 2, p. 107-114, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CEPAL, N. U. **Globalização e desenvolvimento**. Síntese. 2002.

CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **Agronegócio brasileiro: importância e complexidade do setor**. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/opinioao-cepea/agronegocio-brasileiro-importancia-e-complexidade-do-setor.aspx>>. Acesso em: 01 fev. 2022.

CARREGOSA, Renato; MATTOS, Bernard. Centros de Excelência em Empresas Globais: Um estudo de caso para avaliar a percepção de benefícios sob a ótica dos gestores. **REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 1, n. 1, 2017.



CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COSTA, Wesley Borges et al. REPENSANDO A REGIONALIZAÇÃO BRASILEIRA A PARTIR DA TEORIA DO MEIO TÉCNICO-CIENTÍFICO-INFORMACIONAL. **Espaço em Revista**, v. 14, n. 2, 2012.

FARIA, J. E. Direitos humanos e globalização econômica: notas para uma discussão. **Dossiê Direitos Humanos**. Estud. av. 11 (30), Ago, 1997.  
<https://doi.org/10.1590/S0103-40141997000200004>

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed., J. E. Costa, Trad. São Paulo: Artmed, 2009.

FUINI, Lucas Labigalini. Globalização e seus Aspectos Geográficos: Uma revisão bibliográfica (Globalization and its geographic features: A literature review). **Revista da Casa da Geografia de Sobral (RCGS)**, v. 15, n.1, 2013.

GORENDER, Jacob. **Globalização, tecnologia e relações de trabalho**. Estudos avançados, v. 11, n. 29, p. 311-361, 1997.

HAESBAERT, Rogério; PORTO-GONÇALVES, Carlos W. **A nova desordem mundial**. São Paulo: Edunesp, 2006.

FOLHA POPULAR. Setor calçadista atinge quase 600 demissões em Teutônia. **Notícias**, 2019. Disponível em:  
<https://folhapopular.info/index.php/2020/04/01/setor-calcadista-atinge-quase-600-demissoes-em-teutonia/>. Acesso: 25 Dez. 2021

FORNASIER, M. O; FERREIRA, L.V. A regulação das empresas transnacionais entre as ordens jurídicas estatais e não-estatais. **Revista de Direito Internacional**. V. 12, n. 1, 2015.

HANSSON, A., HEDIN, K. “**Motives for internationalization Small companies in Swedish incubators and science parks, Sweden**”, Uppsala University, 2017.

HINDESS, B. Divide and govern: governmental aspects of the modern states system. In: ERICSON, R.; STEHR, N. (Org.). **Governing Modern Societies**. Toronto: University of Toronto Press, 2000.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 7.ed. São Paulo: Thomson, 2008.

HUNTER, David. International environmental law: sources, principles, and innovations. In: HARRIS, Paul G. (ed.). **Routledge handbook of global environmental politics**. London and New York: Routledge, 2014. p. 124-137.

IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. 9° ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

IICA, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura. **Desenvolvimento rural e agricultura familiar**. Síntese do Seminário Internacional. São Luís – Maranhão, 2002.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados.

Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/teutonia/panorama>> Acesso em: 09 Mar. 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CONCLA** - Comissão Nacional de Classificação. Disponível em: <<https://cnae.ibge.gov.br/?view=secao&tipo=cnae&versaosubclasse=9&versaoclasse=7&secao=C>>. Acesso em: 10 Mar. 2022.

YIN, R. **Estudo de Caso**. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

JESSUP, Philip C. **Direito Transnacional**. Tradução de Carlos Ramires Pinheiro da Silva. São Paulo: Fundo de Cultura, 1965. p. 21.

LACERDA, Adriana dos Santos. MOURA, Denise. A Responsabilidade Socioambiental como estratégia de competitividade para as organizações da contemporaneidade. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. ISSN 1984-9354. 2016.

MACHADO, C. E. J. - The concept of rationality in Habermas: The linguistic turn of the critical theory". **Trans/Form/Ação**, São Paulo. 11: 31 - 44, 1988.

MARCHIORI, M. **A Comunicação como Lugar e Processo para a Humanização das Organizações nas atuais Relações de Trabalho**. São Paulo: ABRAPCORP, Abril de 2009.

MASCARENHAS, Maria Paula Vilhena. COSTA, Cristiana dos A. Fernandes. Responsabilidade Social e Ambiental das Empresas: uma perspectiva sociológica. **Latitude**, vol. 7, nº2, pp.141- 167, 2011.

MASLOW, A.H. A Theory of Human Motivation. Originally Published in **Psychological Review**, 50, 370-396, 1943.

MATOS, L.G.; MATIAS, J. L. N. Multinacionais *Fast Fashion* e Direitos Humanos: em Busca de Novos Padrões de Responsabilização. **Revista de Direito Internacional**. V. 15. N. 2, 2018.

MENDONÇA, V. U. V. M. de. BULGACOV, S. **Caracterização da Atividade de Exportação de Commodities Agrícolas no Brasil**. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – CNPq. Projeto de Pesquisa, 2014/2015.

MINISTÉRIO DA SAÚDE GABINETE DO MINISTRO. Portaria nº 580, de 27 de março de 2020. **Dispõe sobre a Ação Estratégica "O Brasil Conta Comigo - Residentes na área de Saúde", para o enfrentamento à pandemia do coronavírus (COVID-19)**. [S. l.], 27 mar. 2020.

Disponível em:

[https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2020/prt0580\\_30\\_03\\_2020.html](https://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2020/prt0580_30_03_2020.html).

Acesso em: 10 fev. 2022.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Programa de Disseminação das Estatísticas do Trabalho. Consultas. CAGED.** Perfil do Município. Disponível em: <[https://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_perfil\\_municipio/index.php](https://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php)> Acesso: 02 jan. 2022.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MUHLINSKI, Peter T. **Multinational enterprises and the law**. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2007.

OLIVEIRA, B.; PEREIRA, J. A.; QUEIROZ, J. P. **Gestão de informações da concorrência e orientação estratégica. Perspectivas em Ciência da Informação**. v.17, n.2, p.123-142, abr./jun. 2012.

PACHECO, A.M; SANTOS, I. R. C.; HANZÉ, A. L.; MARIANO, R. S. G.; SILVA, T. H.; ZAPPA, V. A importância do agronegócio para o Brasil – revisão de literatura. **Revista Científica Eletrônica de Medicina Veterinária**, v. 10, n. 19, p. 1-6, 2012.

PEREIRA, Mirlei Fachini Vicente; KAHIL, Samira Peduti. O território e as redes: considerações a partir das estratégias de grandes empresas. **Geografia: ações e reflexões**. Rio Claro: Programa de Pós-Graduação em Geografia, IGCE-UNESP/AGETEO, p. 213-226, 2006.

PITTERI, Sirlei; FELDMANN, Paulo Roberto; BRESCIANI, Luis Paulo. As condições globais-locais e os grupos transnacionais: uma análise do cenário pós-industrial e suas implicações para a internacionalização de empresas. **Ensaio FEE**, v. 35, n. 1, 2014.

PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REIS, José. **Uma epistemologia do território**. Estudos Sociedade e Agricultura, 2005.

ROCK CONTENT. **Entenda o que é a Era da Informação e quais os seus impactos no marketing**. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/era-da-informacao/>>. Acesso em: 14 jan 2022.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental**: pistas teóricas e metodológicas. Revista brasileira de história & ciências sociais, v. 1, n. 1, 2009.

SAAD, Andrea Dias; MELLO, Renato Cotta; CHAUVEL, Marie Agnes. Estratégia global e adaptação local: um estudo de caso no setor financeiro brasileiro. **ENCONTRO DA ENANPAD**, v. 30, 2006.

SALOMÃO FILHO, Calixto. **Direito Concorrencial**. São Paulo: Malheiros, 2013, pp. 36-74.

SAYÃO, A. C. M; TANURE, B.; DUARTE, R. G. Mudanças na cultura pós-aquisição: o caso da empresa alfa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: **EnANPAD**, 2006. p. 1-16.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. São Paulo: Record, 2000.

\_\_\_\_\_. **O espaço dividido**: Os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos. São Paulo: Edusp, 2008.

\_\_\_\_\_. **O espaço do cidadão**. São Paulo: Edusp, 2007.

\_\_\_\_\_. **Espaço e método**. São Paulo: Nobel, 1997.

\_\_\_\_\_. **A Natureza do Espaço**: Técnica e Tempo, Razão e Emoção. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Técnica, espaço, tempo**: globalização e meio técnico-científico-informacional. São Paulo: Hucitec, 1994.

SANTOS, Roberto Souza. O processo de territorialização do agronegócio global na Microrregião Geográfica de Rondonópolis–MT, a partir da década de 1970. **Geografia** (Londrina), v. 28, n. 2, p. 123-144, 2019.

SEBRAE/RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul. **Perfil das Cidades Gaúchas 2020** - Teutônia. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil\\_Cidades\\_Gauchas-Teutonia.pdf](https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Teutonia.pdf)> Acesso em: 22 dez 2021.

SIFFERT FILHO, Nelson; FAVERET FILHO, Paulo. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estrutura de governança. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 5, nº 10, p. 265-297, dez. 1998.

SILVA, F. J. R. Transnacionais: o avanço do capital e os impactos socioambientais em comunidades locais. ; **ponto-e-vírgula**, 13: 161-177, 2013.

Moreira da Silva, Renata Céli, Chauvel, Marie Agnes, Bertrand, Hélène Internacionalização de Pequenas Empresas: Um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**. 2010, 26(76), 43-62. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=133412616005> Acesso em: 10 mar. 2021.

STEFANELO, E. **O agronegócio Mundial e Brasileiro**. São Paulo, 2012.

TAMAYO, A. Valores Organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo v. 33, n.3, p. 56-63, julho/setembro 1998.

THORSTENSEN, Vera et al. Sistemas de Regulação do comércio internacional em confronto: o marco dos Estados e o marco das transnacionais. **Política Externa**. V. 21, N. 4, abr/jun, 2013.

VACCARI, Lara Coelho. **Marketing local**: marketing global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado. 2008. 102f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

VERBI Software. **MAXQDA 2022** [computer software]. Berlin, Germany: VERBI Software, 2021. Disponível em: <<https://www.maxqda.com>> Acesso em:

02/01/2022

WORLD HEALTH ORGANIZATION (New York). **WHO Director-General's Opening Remarks at the Media briefing on COVID-19** -11 March 2020. [S. l.], 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 10 fev. 2022.

YIP, George S. Global strategy... in a world of nations? MIT **Sloan Management Review**, v. 31, n. 1, p. 29, 1989.

ZEN, Aurora C., FENSTERSEIFER, Jaime E. O Processo de Internacionalização e o Impacto nos Recursos da Firma: o Caso da Casa Valduga. In: **XXXII ENANPAD - ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**. Anais... Rio de Janeiro, RJ: 2008.

## **APÊNDICES**



Programa de Pós-Graduação  
**Desenvolvimento  
 Regional**  
 mestrado e doutorado

**25**  
 ANOS

## APÊNDICE A – Termo de consentimento

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado Empresas globais e suas estratégias de territorialização – o caso *Royal Agrifirm Group* no Brasil, desenvolvido por Márcia Daltoé Krampe. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é orientada pela Dra. Virgínia Elisabeta Etges, a quem poderei contatar / consultar a qualquer momento que julgar necessário através do telefone no (51) 3717-7392 ou e-mail etges@unisc.br. Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é analisar como as estratégias de territorialização de empresas globais, visando maior competitividade e oportunidades de expansão em novos mercados, repercutem no território. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semi- estruturada (a ser gravada a partir da assinatura desta autorização). O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora e/ou sua orientadora. Fui ainda informado(a) de que posso me retirar desse(a) estudo / pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos. Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Santa Cruz do Sul, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) testemunha(a): \_\_\_\_\_

## **APÊNDICE B – Roteiro de entrevista – Gestores Atuais**

1. Como ocorreu o processo de internacionalização da empresa? (exportação, escritório no exterior, aquisição de planta, implantação de nova planta)?
2. Ocorreu algum acontecimento relevante no Brasil na época da decisão de investir aqui? Em torno da economia, ou outra variante?
3. Quais foram os elementos motivacionais que levaram a decisão do estabelecimento de uma planta no Brasil?
4. Quais são os motivos que levaram a empresa a escolher seus territórios para investir?
5. O que facilitou o processo de internacionalização da empresa e a obtenção de recursos?
6. Quais impactos podem ser identificados em relação ao desempenho econômico-financeiro da empresa que podem ser atribuídos à internacionalização?
7. Sobre a compra da Nutrifarma: como os gestores locais receberam e participaram desta decisão?
8. No processo de aquisição da Nutrifarma, houve alguma reestruturação? Quais as adequações mais urgentes identificadas?
9. Ao comprar a empresa, e sua infraestrutura física, bem como as atividades desenvolvidas anteriormente, foram mantidas ou modificadas?
10. Como a empresa se coloca frente à competitividade do mercado?
11. A pandemia chegou a impactar o mercado?
12. Gostaria de realizar alguma consideração final que considera relevante?



## **APÊNDICE C – Roteiro de entrevista – Ex-Lideranças**

1. Sobre a Nutrifarma, poderia falar um pouco sobre a empresa, sócios, como funcionava a gestão?
2. Quantos anos tinha na época da venda?
3. Como foi a decisão de venda da empresa?
4. Sobre a compra da Nutrifarma: como os gestores locais receberam e participaram desta decisão?
5. Como foi o processo de tomada da gestão por parte da Agrifirm?
6. No processo de aquisição da Nutrifarma, houve alguma reestruturação?
7. Quais as adequações mais urgentes identificadas?
8. Ao comprar a empresa, e sua infraestrutura física, bem como as atividades desenvolvidas anteriormente, foram mantidas ou modificadas?
9. Gostaria de realizar alguma consideração final que considera relevante?

## **APÊNDICE D – Roteiro de entrevista – Funcionários e Ex – Funcionários**

1. Sobre a Nutrifarma, poderia falar um pouco sobre a empresa, desde quando tu és funcionário, como tu ingressou, em que cargo?
2. Como funcionavam as decisões, a gestão enquanto Nutrifarma?
3. Como foi recebida a notícia de venda da empresa?
4. Sobre a venda da Nutrifarma: como os gestores locais receberam e participaram desta decisão?
5. Como foi o processo de tomada da gestão por parte da Agrifirm?
6. No processo de aquisição da Nutrifarma, houve alguma reestruturação? Quais as adequações mais urgentes identificadas?
7. Ao comprar a empresa, e sua infraestrutura física, bem como as atividades desenvolvidas anteriormente, foram mantidas ou modificadas?
8. Como a empresa se coloca frente à competitividade do mercado?
9. A pandemia chegou a impactar o trabalho de vocês?
10. E em relação ao mercado?
11. Gostaria de realizar alguma consideração final que considera relevante?

## **APÊNDICE E – Roteiro de entrevista – Liderança de Teutônia/RS**

1. O Corede Vale do Taquari participou da decisão, ou só foi informado da venda da Nutrifarma?
2. Como o município analisa esse processo de perda de uma empresa imponente?
3. Em relação aos números de recolhimento houve impacto ao município?
4. Em relação à população em geral houve impacto em relação ao desemprego no município de final de 2019 com o fechamento da empresa?
5. Que repercussões a venda teve no município de Teutônia?
6. E na região do Vale do Taquari?
7. As demais lideranças da região – vereadores, ACI, Universidades, cooperativas, associações, sindicatos, etc, como entenderam esse processo?
8. Junto aos representantes dos produtores de leite, qual foi a repercussão? Há comentários sobre reclamações a respeito disso?
9. Como os clientes compreenderam o processo de venda?
10. Como foi passado aos clientes esta informação de mudança?
11. Como era e o que mudou para os clientes da Nutrifarma, após a venda da empresa?
12. Os clientes de um modo geral chegaram a comentar se estão satisfeitos com o novo modelo de negócios da empresa, se isso afetou o relacionamento?
13. Gostaria de realizar alguma consideração final que considera relevante?