

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO-PPG-EP

**ANÁLISE COMPARATIVA DOS MECANISMOS DE  
GOVERNANÇA DAS REDES AGROINDUSTRIAIS  
AVÍCOLAS DA MACRORREGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO-  
SP E DE SANTA CATARINA**

RAQUEL NAKAZATO PINOTTI

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

São Carlos-SP  
2005

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

**ANÁLISE COMPARATIVA DOS MECANISMOS DE  
GOVERNANÇA DAS REDES AGROINDUSTRIAIS  
AVÍCOLAS DA MACRORREGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO-  
SP E DE SANTA CATARINA**

RAQUEL NAKAZATO PINOTTI

Dissertação submetida ao exame de dissertação  
do programa de mestrado da engenharia de  
produção agroindustrial –PPPG-EP.

Dr. LUIZ FERNANDO de ORIANI e PAULILLO

Orientador

Agência financiadora FAPESP

São Carlos-SP

2005

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

P657ac

Pinotti, Raquel Nakazato.

Análise comparativa dos mecanismos de governança das redes agroindustriais avícolas da macrorregião de Ribeirão Preto – SP e de Santa Catarina / Raquel Nakazato Pinotti. -- São Carlos : UFSCar, 2005.

171 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2005.

1. Economia agrícola. 2. Recursos dinâmicos de poder. 3. Avicultura. 4. Governança. I. Título.

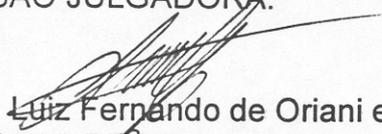
CDD: 338.1 (20<sup>a</sup>)

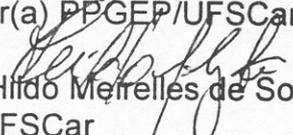


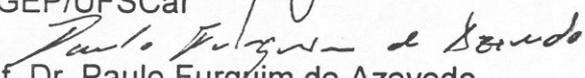
## FOLHA DE APROVAÇÃO

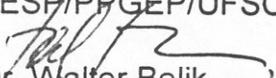
Aluno(a): Raquel Nakazato Pinotti

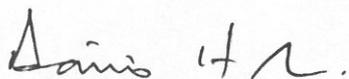
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 24/5/2005 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

  
Prof. Dr. Luiz Fernando de Oriani e Paulillo  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

  
Prof. Dr. Hildo Metrelles de Souza Filho  
PPGE/UFSCar

  
Prof. Dr. Paulo Furquim de Azevedo  
FGV/EESP/PPGE/UFSCar

  
Prof. Dr. Walter Belik  
IE/UNICAMP



---

Prof. Dr. Dário Henrique Alliprandini  
Coordenador do PPGE

# DEDICATÓRIA

Ao querido Mateus, em quem encontrei amor, apoio incondicional e a paz necessária para a realização deste trabalho.

Aos meus pais, Armindo e Ana, que não pouparam esforços e recursos na minha formação escolar, e apoiaram as minhas decisões profissionais.

# AGRADECIMENTOS

A Deus, por tudo que tem me concedido;

Aos meus irmãos, cunhadas e sobrinhos pela compreensão e apoio emocional;

Ao professor Luiz Fernando O. Paulillo, pela sua orientação e amizade;

Aos professores Walter Belik, Hildo M. Souza Filho e Paulo Furquim Azevedo pela valiosa participação como integrantes da banca examinadora;

Ao grupo de discussão teórica pelo enriquecimento da teoria utilizada na dissertação;

Aos amigos Denise, Donizete, Lauro, Rosângela e Cristiane pela amizade e carinho;

À família Pinotti pelo apoio, compreensão e carinho;

A todos os meus parentes pelo companheirismo e carinho;

Aos demais colegas do GEPAI;

À Universidade Federal de São Carlos pela oportunidade oferecida;

A FAPESP pelo auxílio financeiro;

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção;

A todas as pessoas que de alguma forma me auxiliaram na concretização desse trabalho.

MUITO OBRIGADA!

## LISTA DE FIGURAS

	Pg
FIGURA 1.1- Formas institucionais e a origem da variação dos níveis .....	29
FIGURA 3.2- As relações de poder na rede agroindustrial avícola do Estado de Santa Catarina .....	99
FIGURA 3.3- Mapa de produção de frangos no Estado de São Paulo .....	104
FIGURA 3.4- Relações de poder na agroindústria avícola Macrorregião de Riberão Preto –SP .....	123

## LISTA DE GRÁFICOS

	Pg
GRÁFICO 2.1. –Evolução da variação anual dos principais exportadores mundiais, 1997-2002 .....	60
GRÁFICO 2.2 -Evolução da participação das exportações brasileiras por tipos de carnes, 1999-2002 .....	63
GRÁFICO 2.3 - Exportações brasileiras de frango: Total, inteiros e cortes, 1975-2002 .....	64
GRÁFICO 2.4– Evolução da participação da exportação de frangos inteiros em volume e valores, 1975-2002 .....	65

## LISTA DE QUADROS

	Pg
QUADRO 1.1- Formas de institucionalismo nos pilares, sustentação e interações .....	28
QUADRO 1.2- Comparação das dimensões de análise e bloco de construção .....	33
QUADRO 1.3- Matrix de características chaves das capacidades dinâmicas (CPs) .....	34
QUADRO 1.4- Tipos de Recursos Dinâmicos de Poder.....	38
QUADRO 3.5- Recursos de poder dinâmicos dos principais atores avícola presentes na rede de poder catarinense .....	94
QUADRO 3.6- Características da rede de poder agroindustrial avícola do oeste catarinense .....	97
QUADRO 3.7- Recursos dinâmicos de poder dos principais atores da rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto .....	114
QUADRO 3.8- Características da rede de poder agroindustrial avícola Macrorregião de Ribeirão Preto .....	120
QUADRO 4.9- Comparativo das características da rede avícola agroindustrial da Macrorregião de Ribeirão Preto e do Estado de Santa Catarina .....	141

## LISTA DE TABELAS

	Pg
TABELA 1.1 Características dos tipos de redes de poder .....	42
TABELA 2.2. Produção mundial de carnes de frango, 2001-2004.....	55
TABELA 2.3. Taxa de conversão alimentar da produção de frango de corte, 1930-2004 .....	56
TABELA 2.4- Distribuição dos abatedouros de frango controlados pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF) e capacidade instalada, segundo os estados brasileiros- anteriores a 1970 – anos 70 e 80 .....	58
TABELA 2.5- Os principais exportadores mundiais, 1997-2005 .....	59
TABELA 2.6- Principais países importadores de carne de frango brasileira in natura e industrializados em 2002 .....	62
TABELA 2.7–Valor das exportações de carnes brasileira em 2003 .....	62
TABELA 2.8–Principais produtos exportados brasileiros, 2001 e 2002 .....	67
TABELA 2.9 – Consumo per capita mundial dos 10 maiores países consumidores de carne de frango, 1998-2002 .....	69
TABELA 2.10-Capacidade de abate das principais firmas de aves do Brasil–1978 .....	70
TABELA 2.11–Evolução das empresas líderes no abate de aves no Brasil, 1985-2000 .....	71
TABELA 3.12- Os maiores estados produtores, por abate, e participação da exportação de carne de frango, 2000-2002 .....	105
TABELA 3.13 – Valor da produção por produtos nas EDRs, em 2004 .....	107

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. ABORDAGENS NEO-INSTITUCIONALISTAS DA REDE DE PODER, COM O EMBASAMENTO TEÓRICO DE RECURSOS DINÂMICO: REDE DE RECURSOS DINÂMICOS DE PODER .....	18
1.1. Introdução .....	18
1.2. Abordagem do novo institucionalismo .....	19
1.2.1. As classificações do novo institucionalismo .....	21
1.2.1.1. Institucionalismo Normativo ou Histórico .....	21
1.2.1.2. Institucionalismo Regulativo ou de Escolha Racional.....	24
1.2.1.3. Institucionalismo Cognitivo ou Sociológico .....	25
1.3. A abordagem de redes de recursos de poder dinâmicos .....	29
1.4. Métodos e técnicas de análise .....	47
1.5. Considerações Finais.....	48
2. A CARACTERIZAÇÃO E A ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL AVÍCOLA BRASILEIRA .....	50
2.1. Introdução .....	50
2.2. Breve histórico da rede avícola brasileira .....	51
2.3. Ambiente institucional .....	56
2.4. O novo ambiente competitivo da carne de frango, ênfase em estratégias pautadas em recursos .....	68
2.5. Considerações finais .....	74

3. AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA AVÍCOLA NO ESTADO DE SANTA CATARINA E NA MACRORREGIÃO DE RIBERÃO PRETO-SP: DIFERENÇAS E DOMINÂNCIAS .....	76
3.1. Introdução .....	76
3.2. Desenvolvimento da rede avícola do Estado de Santa Catarina .....	77
3.3. Os recursos de poder dinâmicos das empresas processadoras na rede catarinense .....	81
3.3.1. Recursos de poder dos atores privados e públicos .....	83
3.3.2. Recursos de poder dos atores coletivos .....	90
3.4. A rede de poder avícola industrial paulista, ênfase na Macrorregião de Ribeirão Preto-SP .....	103
3.5. Considerações finais .....	126
4. COMPARAÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA REDE AVÍCOLA DA MACRORREGIÃO DE RIBERÃO PRETO -SP E DO ESTADO DE SANTA CATARINA .....	128
4.1 Introdução .....	128
4.2. Formação da atividade avícola nas redes em relação às propriedades rurais .....	129
4.3. A formação das atividades industriais na rede avícola .....	133
4.4. As redes avícolas em relação às associações de interesse .....	138
4.5. Análise das variáveis comparativas das estruturas de governança das redes .....	140
4.6. Considerações finais .....	143
CONCLUSÃO .....	145
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	177
APÊNDICES .....	157
ANEXOS .....	167

## RESUMO

Essa dissertação tem como objetivo principal realizar uma análise comparativa entre a rede de poder avícola da macrorregião de Ribeirão Preto do estado de São Paulo e a do estado de Santa Catarina, tomando por base as ações individuais e coletivas dos atores e seus principais recursos dinâmicos de poder (constitucionais, tecnológicos, financeiros, políticos, organizacionais e jurídicos). A partir dos estudos das características dos atores de cada rede (número de participantes; função, tipos de relação, estrutura e distribuição de poder), foi possível verificar que a rede avícola catarinense apresenta mais recursos dinâmicos de poder, maior coordenação e harmonia entre seus atores. A rede catarinense possui presença de relações formais de produção, presença significativa de recursos dinâmicos de poder e a legitimidade das grandes firmas industriais na coordenação do sistema de integração e da rede, enquanto que a rede paulista apresenta configuração bastante distinta: mais tipos de atores (os produtores rurais independentes, os intermediários e o corretor de frango), baixa representatividade de seus atores, relações informais de produção e menor presença de recursos dinâmicos de poder. Neste contexto, foi possível concluir que as redes possuem trajetórias de dependência (*path dependence*) bem distintas, que conduziu à estrutura da distribuição de recursos dinâmicos de poder apresentada.

## ABSTRACT

This text has as objective main to carry through a comparative analysis it enters the power network of being poltry of the macroregion of Ribeirão Preto of the state of São Paulo and of the state of Santa Catarina, taking for base the individual and collective action of the actors and its main dynamic resources of power (constitutional, technological, financial, legal politicians and organizacionais ). From the studies of the characteristics of the actors of each network (number of participants; function, types of relation, structure and distribution of being able), were possible to verify that the catarinense poltry network presents more dynamic resources of power, greater coordination and harmony between its actors. The catarinense network has presence of formal relations of production, significant presence of dynamic resources of power and the legitimacy of the great industrial firms in the coordination of the system of integration and the network, while that the São Paulo network presents sufficiently distinct configuration: more types of actors (the independent agricultural producers, the intermediate and the corrector of chicken), low representation of its actors, informal relations of production and minor presence of dynamic resources power. In this context, it was possible to conclude that the networks possess trajectories of dependence (path dependence) well distinct, that lead to the structure of the distribution of dynamic resources of power presented.

Palavras-chave: recursos dinâmicos de poder, avicultura, estrutura de governança.

## INTRODUÇÃO

O setor avícola brasileiro é considerado um dos poucos setores da agroindústria brasileira com elevado grau de organização e coordenação. Isso é uma das bases da vantagem comparativa em relação à carne de frango produzida em outros países, e também aos demais sistemas de produção de proteína animal, como o de pecuária de corte.

A avicultura brasileira surgiu em São Paulo, na região de Mogi das Cruzes, nos anos 40. No final dos anos 50, observou-se uma modernização da produção, com novas granjas e novos métodos de manejo, que contavam com a atuação do Instituto Biológico de São Paulo no controle sanitário e de doenças. A partir de 1960 ocorreu a importação de linhagens específicas para corte, e a avicultura paulista passou a se expandir dentro do padrão observado. Nessa mesma época, iniciava-se, ainda em condições modestas, a avicultura no oeste de Santa Catarina, organizada sob o sistema de contratos de parceria entre abatedouros e criadores, com base no modelo americano de integração e na experiência acumulada na região pela parceria na produção de suínos. A mudança ocorrida na estrutura de governança sulista foi, primeiramente, um processo de integração vertical, onde determinados produtores de aves integraram a produção de ração, obtendo com isso menores custos de produção. Imprimiu-se, assim, um novo padrão de produção avícola, que inviabilizou muitos produtores rurais (geralmente de pequeno porte) que não conseguiram acompanhar esse processo. Num segundo momento, aproveitando-se da escala de produção, aqueles produtores passaram a integrar granjas, fornecendo os pintos de um dia e a ração em troca da engorda do frango. Já na Macrorregião de Ribeirão Preto, do estado de São Paulo, ocorre uma outra estruturação da produção e das relações de recursos dinâmicos de poder na rede, em comparação à rede catarinense de aves de corte.

Assim desenvolveu-se, no Brasil, um processo de interação política, econômica e organizacional avícola diferenciada entre as regiões. Essa diferenciação é notável entre Santa Catarina, que utilizou o processo tradicional, e São Paulo, onde ocorre outro processo organizacional. As relações agroindustriais desse processo organizacional deram-se em torno dos interesses dos atores agrícolas, industriais,

comerciais, coletivos, financeiros e políticos. Formaram-se, ao longo das décadas, arenas cujo interesse básico foi a busca de recursos<sup>1</sup> dinâmicos de poder (financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais).

Os recursos envolvidos podem “construir ou orquestrar” capacidades dinâmicas<sup>2</sup>, através das estratégias empresariais, em relação às forças competitivas em seu mercado de atuação. Assim a importância analítica dos conceitos de recursos de poder e as estratégias empresariais pautadas em capacidades dinâmicas são para obter uma vantagem competitiva sustentável dos atores de uma rede. A criação das capacidades dinâmicas, pelas empresas, é o valor-adicional por combinações inimitáveis de recursos raras. A utilização do conceito de perspectiva baseada em recursos<sup>3</sup> e capacidade dinâmica associada aos recursos de poder apresenta-se como mecanismo de governança. Esse mecanismo de governança proporciona as oportunidades de ações<sup>4</sup> como determinantes das atuações dos agentes coletivos e individuais de uma rede de recursos dinâmicos. A formação dessa rede interfere na estrutura de oportunidades que se forma, em um contexto no qual representa a distribuição dos interesses e a busca de poder através dos recursos dinâmicos, fundamentais para a competitividade do mercado. Dessa forma a existência de uma disputa pelos “raros” recursos de poder afeta a dinâmica de um setor, através da elevação da capacidade de negociação de cada ator envolvido.

Portanto, a representação dos interesses também é desigual, principalmente em economias de forte heterogeneidade estrutural, como a brasileira, em especial na agropecuária. Em decorrência disso, os complexos agroindustriais de um mesmo produto oferecem, em cada região ou estado do país, diferentes estruturas organizacionais, financeiras, políticas, tecnológicas, jurídicas e culturais. Assim, existe a necessidade de abranger a análise teórica para o desenvolvimento e a dinâmica do complexo agroindustrial através do estudo do território em que atuam seus agentes

---

<sup>1</sup> Neste trabalho o conceito de recursos é originário da agregação dos ativos mais as competências. Essas competências são construídas a partir das capacidades individuais dos tomadores de decisão envolvidos no processo competitivo.

<sup>2</sup> Neste trabalho será adotada a definição de capacidade dinâmica como enraizamento do processo de criação, instalação, coordenação, integração, reconfiguração ou transformação de recursos contextualizados na firma e/ou organização que geram retornos econômicos.

<sup>3</sup> Origem em PENROSE (1959) que enfatiza as capacidades de ativos específicos (habilidades e aprendizado) da firma ou pacotes de recursos e a existência de mecanismos isolados como determinantes fundamentais do desempenho da firma.

<sup>4</sup> Seriam as estratégias pautadas em recursos e capacitação dinâmica.

(industriais, agricultores, prestadores de serviços, agências públicas do Estado, prefeituras municipais e estaduais, associações de representação de interesses e demais grupos de pressão), isto é, considerar o espaço organizacional de um complexo agroindustrial e também seus atores diferenciados que atuam dentro de características dadas não só pelas expectativas econômicas, mas principalmente, pelo ambiente institucional territorial e cultura local. (PAULILLO, 2000). A análise teórica utilizada para a dissertação a seguir será de rede de recursos dinâmicos, cuja procedência da rede é do neo-institucionalismo (histórico ou normativo) e recursos dinâmicos da economia industrial de autores derivados de Edith Penrose (1959).

As políticas públicas foram importantes na consolidação dessa rede agroindustrial e se manifestaram de dois modos principais. O primeiro é ligado ao seu principal insumo, o milho, cuja dinâmica produtiva foi profundamente afetada pela ação da EMBRAPA, na introdução de inovações tecnológicas, e pelas políticas agrícolas de crédito e comercialização. O outro é que, por seu desempenho exportador, o setor foi alvo de ações de fomento, sobretudo por parte do BNDES. Os resultados das ações políticas aparecem nos indicadores de produção do setor. A produção brasileira de carnes de frangos fica centralizada em duas regiões do país- Sul e Sudeste- devido, especialmente, à facilidade de criação, de embarque para exportação e à proximidade com os maiores mercados consumidores. Os estados mais representativos nessas regiões foram, respectivamente, Santa Catarina (22,77%) e São Paulo (15,11%), no ano de 2001 (ABEF, 2002). Desse modo, os recursos organizacionais, financeiros e políticos tiveram uma presença marcante ou foram melhores utilizados na estruturação da rede avícola catarinense provavelmente pelo fato das empresas avícolas terem se tornado os líderes do setor.

Portanto, o objetivo principal de estudo dessa dissertação é realizar uma análise comparativa entre a rede de poder avícola da macrorregião de Ribeirão Preto do estado de São Paulo e a do estado de Santa Catarina, tomando por base as ações individuais e coletivas dos atores e seus principais recursos dinâmicos de poder (constitucionais, tecnológicos, financeiros, políticos, organizacionais e jurídicos). A unidade de análise é a relação dos atores (públicos ou privados) presentes nesses entornos, sendo que os recursos dinâmicos de poder são as variáveis de análise.

O objetivo específico do trabalho é identificar as estruturas de governança agroindustriais avícolas da macrorregião de Ribeirão Preto-SP e de Santa Catarina através da distinção da orquestração de interesses de cada rede agroindustrial avícola enfocada. Para atender a esse objetivo, vários indicadores organizacionais foram elaborados, com base nas obras de autores que estudam as redes de poder (*policy network*) e, posteriormente, foi estudado o caso agroindustrial de cada região em questão.

A hipótese geral é a de que as redes avícolas da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP e Santa Catarina operam com mecanismos de governança distintos, formas de integração agroindustrial diferenciadas, pautados em recursos dinâmicos de poder muito específicos. Essa especificidade ocorre em decorrência nas diferentes formas da formação da rede em cada região: atuação de seus atores, instituições, trajetória de dependência (*path dependence*) e os recursos dinâmicos disponíveis. No Estado de Santa Catarina, os mecanismos de governança são caracterizados pelos contratos de integração impostos pelas grandes empresas processadoras junto aos seus fornecedores de matéria-prima para abate, o que possibilita a introdução dos produtos industriais nos maiores canais de comercialização (varejos e exportação). Já a Macrorregião de Ribeirão Preto-SP, além da forma de contratos de integração catarinense possui também um mercado paralelo de comercialização de frango vivo, que envolve outros atores como agente intermediário e corretor de frango. Em relação às entidades de representação de interesse das empresas industriais, estas são muito significativas para as grandes empresas líderes oriundas de SC. Portanto, a hipótese secundária é de que os resultados obtidos pelas exportações, evolução das melhorias técnico-produtivas e do ambiente institucional decorrem da disputa, da orquestração e da cooperação de recursos de cada rede.

A metodologia do presente trabalho é o estudo de dois casos das redes agroindustriais avícolas, um do estado de Santa Catarina e outro da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP. Um levantamento foi realizado em fontes secundárias de dados bibliográficos (livros, revistas, trabalhos acadêmicos, jornais, informações e pesquisas de órgãos governamentais e de associações de interesses), dados documentais e dados estatísticos publicados (IBGE, FIPE, Datagro, APA, ABEF, UBA, APINCO, ANAB e outros). O trabalho de campo consistiu na aplicação de entrevistas em alguns membros

das associações de interesses privados, empresas-chaves e pesquisadores do setor avícola, visando obter informações que não estão disponíveis em registros e fontes documentais. As entrevistas foram realizadas de forma individual/pessoal, devido à maior flexibilidade para obtenção da informação e maior facilidade para tratar de temas mais complexos. As entrevistas foram nas associações (UBA, ABEF e APA), empresas processadoras (Coperguaçu, A'Doro, Frango Rei) e pesquisador (APTA -Descalvado). As empresas Sadia, Perdigão e Chapecó não concederam a entrevista, mas disponibilizaram o relatório institucional da empresa.

A formação da rede avícola nacional, em especial no sul do país (Santa Catarina), constituiu-se num mercado dominado por grandes empresas líderes que são em quantidade reduzida e que convivem com um elevado número de pequenos e médios abatedouros. Apesar do elevado nível de concentração, trata-se de uma indústria fortemente competitiva, na qual os pequenos e médios abatedouros vêm mantendo suas posições em mercados regionais e locais mesmo em grandes centros urbanos.

A constituição da estrutura de governança diferenciada entre as duas regiões de análise (Santa Catarina e Macrorregião de Ribeirão Preto), apresentou resultados distintos em performance na produção em abate de carne de frango. As origens da eficiência da rede avícola catarinense foram através do melhoramento genético (base genética importada), do sistema integrado de produção<sup>5</sup>, da localização dos sistemas de produção junto às fontes de matéria-prima (milho e soja)<sup>6</sup>, dos ganhos de eficiência no processo de abate - automatizados com ganhos em escala, e dos créditos públicos abundantes, que proporcionaram uma importante reorganização da estrutura organizacional, através de uma atuação política marcante. Já na macrorregião de Ribeirão Preto, não ocorreu a mesma estrutura de governança, com exceção da utilização de recursos tecnológicos de produção. Dessa forma, a rede produtiva de frango da macrorregião de Ribeirão Preto (objeto de investigação), em princípio, possui estratégias e atores de produção que divergem do modelo eficiente do país, no Estado de Santa Catarina, com predominância de pequenas e médias empresas.

---

<sup>5</sup> A empresa que coordena toda a cadeia produtiva, desde a criação de aves matrizes, fabricação de ração, criação de frangos, abate, até a distribuição para o consumo.(FARINA, 1994, p.109)

<sup>6</sup> O desenvolvimento da avicultura na região sul, nos anos 70, esta associada à elevada expansão da soja, no período, além da região ser uma tradicional produtora de milho.

O poder de negociação de cada ator (individual ou coletivo) também influi na configuração de cada rede de poder, revelando sua capacidade de representar e aglutinar interesses para alcançar recursos financeiros, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais. Com tal revelação, tem-se o diagnóstico das relações de poder da rede avícola catarinense e da macrorregião de Ribeirão Preto, o que permite confrontar o nível de recursos dinâmicos de poder em cada rede agroindustrial.

Num contexto onde a complexidade da sociedade civil e as mudanças externas – como a crise econômica e a tendência de globalização – tendem a perturbar o funcionamento do Estado e suas relações com outras organizações, promovendo o desmantelamento das tradicionais políticas de desenvolvimento, a abordagem de redes de políticas públicas permite entender os novos problemas colocados para o setor avícola, pois apresenta um modelo com alto grau de eficácia para explicar as novas relações entre os atores públicos e privados. Assim, estudar agroindústrias através da abordagem de redes de poder permite focar suas arenas de interesses, disputa de recursos raros e poder de negociação dos atores coletivos e individuais envolvidos.

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo apresenta as contribuições teóricas de autores da ciência política e da ciência econômica para a construção da abordagem de redes de poder (*policy network*). A análise dos fundamentos teóricos das linhas de pesquisa do neo-institucionalismo permite entender o processo de interação estratégica estabelecida numa rede de poder e o mecanismo de ação dos atores envolvidos numa estrutura organizacional em uma determinada região. A revisão da teoria das estratégias pautadas em recursos e em competências dinâmicas, situadas entre os novos autores da organização industrial, mostra que os recursos dinâmicos de poder são as variáveis relevantes para a análise dos processos competitivos, formulação das estratégias empresariais e de políticas públicas.

O segundo capítulo faz uma análise da organização industrial avícola brasileira, através de levantamento de dados secundários (indicadores econômicos, teses, materiais especializados, e outros). Caracterizam-se também, nesse capítulo, as principais estratégias adotadas num ambiente institucional que se desenvolveu nesse setor produtivo.

O terceiro capítulo trata da pesquisa empírica, analisando a formação e os principais elementos que determinam a formação e estruturação de cada uma das

redes avícolas. Pode-se perceber que desde o início das atividades da produção de frango, em especial no Estado de Santa Catarina, houve uma convergência das ações ou relações dos atores nesse setor. Isso resultou na institucionalização de rotinas produtivas (no caso, o sistema de integração) que, posteriormente, também foi legitimada em outras regiões. A condição de maior poder de barganha das empresas processadoras do Estado de Santa Catarina possibilitou à maior coordenação por parte delas em toda a rede de negociação. Diferentemente, a Macrorregião de Ribeirão Preto apresentou uma configuração intermediária à do Estado de Santa Catarina.

O objetivo do quarto capítulo é demonstrar as diferenças na estrutura de governança da rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP e do estado de Santa Catarina, através de características da composição históricas e/ou trajetória de dependência (*path dependence*) de seus membros. Esse aspecto é considerado essencial para o trabalho porque as características de competitividade de cada rede podem permanecer ou serem alteradas em decorrência dos esforços de cada ator ou mesmo da conexão entre eles. Enfim, o esforço importa para uma análise comparativa de redes de governança. Outra forma de compreender as diversidades entre a rede do Estado de Santa Catarina e da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP é através das características dos limites institucionais em relação aos incentivos locais, influências políticas, econômicas e aspectos culturais. Essas características são os aspectos constitucionais, o poder de barganha e a influência das culturas nas relações dos atores privados e públicos (nas parcerias e cooperação<sup>7</sup>), distintos de cada região analisada. Assim, a explicação das diferentes estruturas de governança está também na disputa dos recursos dinâmicos de poder (incentivos, financiamento adequado, subsídios, canais de informações, ações lobistas, associações de representação, etc.) e no esforço dos atores que ocorrem em cada região de forma distinta.

---

<sup>7</sup> A cooperação pode ocorrer de várias formas dependendo da cultura de cada região, podendo ser entre empresas, empresas e intermediário tecnológico, empresa e fornecedores, intermediário e granjas, e entre intermediário e empresas.

## CAPÍTULO I-

### **ABORDAGENS NEO-INSTITUCIONALISTAS DA REDE DE PODER, COM O EMBASAMENTO TEÓRICO DE RECURSOS DINÂMICO: REDE DE RECURSOS DINÂMICOS DE PODER.**

#### **1.1. INTRODUÇÃO:**

O presente capítulo faz uma revisão de abordagem teórica do novo institucionalismo, com enfoque nas redes de poder (*policy network*), a qual é realizada através do estudo das políticas públicas de ambas as regiões, no contexto do processo de formulação e de implementação das ações do Estado e dos grupos de interesses privados. O entendimento desse processo na análise de estruturas institucionais que envolvem os atores públicos e privados de um determinado entorno, seja produtivo ou não-produtivo, é essencial. As instituições moldam a política pública porque esta afeta os interesses, os poderes e as ações dos atores, o que resulta no estabelecimento de limites sobre o que alguns atores podem fazer e, habilitando outros a fazer coisas que não eram capazes de fazer. Assim as instituições fazem a diferença no processo de globalização, de integração econômica e de fragmentação do papel do Estado, bem como na multiplicação dos atores organizados na vida política e social.

Após a introdução, o segundo item mostra uma contribuição da abordagem do novo institucionalismo, segundo alguns autores das ciências sociais. Trata-se da inclusão do papel das instituições nas análises de competitividade e as suas classificações nas áreas de atuação. O item três apresenta a perspectiva de redes de recursos de poder, com o *status* público e a presença do Estado nas disputas pelos recursos financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais nos processos de concorrência. A determinação da disputa dos recursos dinâmicos de poder pelo grupo de empresas das regiões analisadas decide as possíveis estratégias adotadas pelos atores (individuais e coletivo). Posteriormente, é apresentada uma

contribuição da teoria de estratégias pautadas em recursos e em competências dinâmicas<sup>8</sup>, que demonstra que os recursos dinâmicos são as variáveis relevantes para a análise dos processos de concorrência, de políticas públicas e de tomadas de decisões estratégicas em cada rede.

A justificativa da abordagem teórica é importante para o estudo do processo de articulação dos atores e da coalizão de poder que se estabelece na rede agroindustrial avícola da macrorregião de Ribeirão Preto-SP em relação à rede de Santa Catarina. Assim, pretende-se fazer uma revisão teórica do novo institucionalismo da ciência política e da teoria das capacidades dinâmicas do evolucionismo econômico.

## **1.2. ABORDAGEM DO NOVO INSTITUCIONALISMO:**

A competitividade do sistema capitalista atual reconhece o papel das instituições. Dessa forma, a abordagem tradicional, da definição das teorias baseadas nas cadeias produtivas<sup>9</sup>, passou a ser insuficiente para compreender as relações entre os atores econômicos e políticos. Essas relações seriam de Estado e suas agências públicas, associações e grupos de representação de interesses, agentes parlamentares, organizações não-governamentais, etc.

Nas abordagens modernas das ciências políticas, cresce o interesse pelas instituições (econômicas, políticas e sociais), consideradas como elementos indispensáveis para dar conta da vida em sociedade e compreender eventos como as transações econômicas, o desenvolvimento de políticas públicas, a dinâmica das

---

<sup>8</sup> Há uma discussão de autores em relação à conceituação de capacidade dinâmica (*dynamic capabilities*) de TEECE, PISANO e SHUEN (1997).

<sup>9</sup> Segundo essa abordagem, a formação da estrutura de oportunidades dos atores de uma cadeia produtiva é consequência das relações de compra e venda de um produto (matéria-prima, acabado, semi-elaborado e etc.) e as decisões estratégicas voltam-se para os mecanismos de formação de preços e de coordenação das transações desses mercados. Os objetivos principais dos agentes são de minimizar os custos de produção e de transação. MORVAN (1988), citado por PAULILLO (2002), sintetizou essa abordagem em três séries de elementos: a) uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; b) um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelece, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes; e c) um conjunto de ações econômicas que preside a valoração dos meios de produção e assegura a articulação das operações.

organizações, entre outros. Instituições, neste trabalho, são definidas como procedimentos, rotinas, normas e convenções, formais ou informais, embutidas na estrutura organizacional da política e dos mercados, que garantem estabilidade e previsão sobre o comportamento dos indivíduos. O surgimento do novo institucionalismo se dá num contexto onde essas instituições têm crescido e as ações dos indivíduos influenciam nesse crescimento, tornando-se mais complexas e eficazes e mais importantes para a vida coletiva. (MARCH & OLSEN, 1993).

Para essa abordagem institucional, as restrições às transações econômicas passaram a ser consideradas e seus custos não poderiam mais ser negligenciados. Passou a ter mais relevância a análise da coordenação das ações dos agentes econômicos e a adaptação destes às mudanças no ambiente econômico. Segundo MARCH e OLSEN (1993), o novo institucionalismo enfatiza a dependência da política em relação à sociedade, em favor de uma interdependência entre instituições políticas, econômicas e sociais relativamente autônomas. Ou seja, sem negar a importância do contexto social, da política e dos motivos dos atores individuais, o novo institucionalismo insiste num papel mais autônomo para as instituições. Por trás dessa idéia de autonomia está a noção de que as instituições são mais que meros espaços das forças sociais, ou seja, os processos internos às instituições afetam o curso da história. Na concepção de HALL e TAYLOR (1996), o institucionalismo não é um corpo de conhecimento único, ao contrário, é composto por três diferentes perspectivas de análise: institucionalismo histórico, institucionalismo da escolha racional e institucionalismo sociológico. Já para SCOTT (1995), as instituições consistem a cognição, o aspecto normativo, as estruturas de regulação, as atividades que sustentam estabilidades e a compreensão do comportamento social. Portanto, as instituições são orientadas por várias condições - culturais, estruturais e rotineiras - e elas operam em múltiplos níveis de jurisdição. Essas linhas de pensamento surgiram ao longo dos últimos vinte anos para elucidar o papel que as instituições desempenham na determinação dos resultados nas ciências sociais como a sociologia, economia e política.

### **1.2.1) As classificações do novo institucionalismo**

Os autores do institucionalismo no pilar normativo ou histórico vêem a política como o resultado de um sistema de interação entre as partes. A ênfase está localizada nas regras normativas que introduzem uma prescrição, uma evolução e uma dimensão obrigatória na vida social, incluindo os *valores e as normas*. Já os institucionalistas com enfoque regulativo, ou de escolha racional, estavam preocupados em dar uma resposta aos postulados teóricos e metodológicos da ciência econômica tradicional ou ortodoxa, que imperava no início do século XX. Nesse enfoque os ingredientes centrais são a força, o medo e a oportunidade, mas eles são temperamentos da existência de regras, senão disfarce das regras e leis informais e formais. E os da cognição ou sociológicos buscam as definições das instituições de forma ampla, através da estrutura de símbolos, ou através da abordagem cultural, e por último através da legitimidade das instituições. Nos próximos itens deste capítulo serão abordadas essas três formas da origem do novo institucionalismo, segundo a classificação de HALL & TAYLOR (1996) e SCOTT (1995).

#### **1.2.1.1) Institucionalismo Normativo ou Histórico<sup>10</sup>:**

O institucionalismo normativo ou histórico foi desenvolvido a partir da teoria política e do estruturalismo funcionalista dos anos 60 e 70. Os autores dessa segunda vertente vêem a política como o resultado de um sistema de interação entre as partes. Porém, reagem contra a idéia de que as peculiaridades sociais, psicológicas ou culturais dos indivíduos são parâmetros que conduzem muitos dos sistemas de operações. Eles vêem a organização institucional como um sistema político que estrutura o comportamento coletivo e gera resultados distintos.

---

<sup>10</sup> Segundo SCOTT e HALL & TAYLOR, os principais autores que compõem essa divisão do institucionalismo são: March e Olsen (1989), Hughes (1958), S Steinmo et al (1992), Thelen e Steinmo (1988).

Para SCOTT (1995, p.37 e 38), a ênfase desse grupo está localizada nas regras normativas como evolução e uma dimensão obrigatória na vida social, incluindo os *valores e as normas*. Valores são concepções das preferências ou o desejável junto com a construção do padrão para que a estrutura existente ou o comportamento possa ser comparado e avaliado. Normas específicas são procedimentos que poderiam ser feitos; eles definem o significado da legitimidade como perseguir os limite do valor (preferências ou desejos). O sistema normativo define os objetivos (obter lucratividade) das empresas, e também designa os caminhos apropriados a serem perseguidos, como exemplo as concepções de práticas do comércio justo.

Determinados valores e normas são aplicados para todos os membros da coletividade, enquanto alguns outros são aplicados para selecionar os tipos ou posições dos atores. A escolha de valores e normas específicas forma as regras: a concepção da ação apropriada para indivíduos particulares ou com uma posição social específica. Essas concepções não são simples antecipação ou predição, mas prescrições-expectativas normativas - do que os atores supostamente desejam fazer. MARCH & OLSEN (1989) desenvolveram uma concepção normativa primária de instituições:

*“A preposição daquelas organizações que seguem regras, tanto do comportamento na organização que é especificado pelo procedimento da operação padrão, quanto regras comuns na burocracia e na literatura organizacional... pode ser prolongado para as instituições da política. Muitos dos comportamentos que nós observamos na instituição política são reflexos do caminho rotineiro no qual as pessoas escolhem fazer do que supostamente estão fazendo” (p.21).*

Embora a concepção de regras dos autores acima seja ampla, no sentido de incluir “rotinas, procedimentos, convenção, regras, estratégias, formas organizacionais, tecnologias, crenças, paradigmas, códigos, culturais e conhecimento ao redor, suporte, elaboração, e contradição dessas regras e rotinas” o foco dos autores reporta na obrigação social (MARCH & OLSEN, 1989, p.23 apud SCOTT, p.39). Esses autores definem a sociedade através da construção social positiva “que são as capacidades e preferências, ou seja, a natureza do ator, que não poder ser entendido exceto como parte de algo maior, como uma rede institucional” (KRASNER, 1988, p.72 apud SCOTT, p.26). Essas análises se vinculam pra demonstrar que o sistema político

não é uma arena neutra que não tem relação com os interesses “externos”, mas antes das formas complexas que conduzem os interesses independentes e desvantagens, cujos procedimentos externos de efeitos importantes desde o início das negociações.

HALL & TAYLOR faz uma síntese da ampla definição em relação à proposta realizada por SCOTT. Eles apontam este institucionalismo como histórico e o classificam em quatro características básicas (1996, p. 938). Em primeiro lugar, tendem a conceitualizar a relação entre as instituições e o comportamento individual. Segundo, enfatizam a intensidade de poder associada à operação e ao desenvolvimento das instituições. Terceiro, abordam o desenvolvimento institucional dando ênfase ao *path dependence*<sup>11</sup> (dependência de rota ou trajetória percorrida) considerando uma consequência não intencional, sendo que as instituições produzem esses trajetos em consequência das decisões anteriores. Por último, esses autores concordam com a integração da análise institucional através das contribuições de outros tipos de fatores, tal como o desenvolvimento sócio-econômico e a difusão das idéias.

Quanto à primeira característica, que pretende responder à questão de como as instituições afetam o comportamento dos indivíduos, a perspectiva histórica oferece duas respostas, uma através da abordagem de cálculos e outra através da abordagem cultural. Pela primeira abordagem, os indivíduos agem estrategicamente, ou seja, examinam todas as opções para selecionar aquela que lhe confere maior benefício. Assim, as instituições afetam a conduta dos atores, pois provêm informações relevantes e afetam as ações individuais, alterando as expectativas que um ator tem sobre as ações de outros atores. Já a abordagem cultural prega que o comportamento não é completamente estratégico, mas limitado pela visão de mundo do indivíduo. Assim, as instituições fornecem moldes cognitivos ou morais para a interpretação e ação dos indivíduos.

Quanto ao poder e às relações assimétricas, o institucionalismo histórico busca elucidar como as instituições distribuem o poder de forma desigual através dos grupos sociais. Assumem que existem interesses desproporcionais no processo de tomada de decisão, favorecendo certos grupos e desfavorecendo outros.

Quanto à terceira característica, os institucionalistas históricos acreditam que o desenvolvimento histórico está ligado ao *path dependence* das instituições (HALL

---

<sup>11</sup> Os autores que defendem essa linha, segundo Hall & Taylor, são: Collier e Colier (1992); Downing (1992); Krasner (1988).

& TAYLOR, 1996), ou seja, as instituições produzem dependência a partir das rotinas, sem ignorar a estratégia dos indivíduos. Eles procuram explicar porque as instituições produzem essa dependência em sua trajetória. E, finalmente, assumem que o processo de criação institucional volta-se aos acordos voluntários entre os atores relevantes, que proporcionam a sobrevivência da instituição dentro de um processo de seleção competitiva.

### **1.2.1.2) Institucionalismo Regulativo ou de Escolha Racional:**

O institucionalismo da escolha racional tem origem nos trabalhos de COASE (1937), entre outros, que estavam preocupados em dar uma resposta aos postulados teóricos e metodológicos da ciência econômica tradicional ou ortodoxa, que imperava no início do século XX. Para essa abordagem institucional, as restrições às transações econômicas passaram a serem consideradas através de seus custos. Dessa forma passa a ter relevância a análise da coordenação das ações dos agentes econômicos e a adaptação destes às mudanças no ambiente econômico.

Os pressupostos comportamentais como o oportunismo e a racionalidade limitada são considerados nessa linha de análise do institucionalismo. Os elementos antes considerados exógenos à análise econômica, como direitos de propriedade, estruturas organizacionais da firma e mecanismos de governança das transações, passam a ser incorporados por essa perspectiva de análise.

Já para Scott, o neo-institucionalismo na economia de escolha racional se preocupa com as regras e sistemas de governos que desenvolve para regular o controle das trocas econômicas<sup>12</sup>. Esse sistema ocorre em muitos níveis, incluindo estruturas de governo na economia inteira e aquele exercitando o controle sobre uma indústria específica como um bem da estrutura administrativa da organização individual. A nova economia institucional foca, primeiramente, nas questões microanalíticas da “eficiência

---

<sup>12</sup> Os limites da classificação realizada por Scott do neo-institucionalismo na economia de escolha racional são muito próximas do institucionalismo normativo, em decorrência do amplo sentido dos conceitos como das variáveis valores, normas e regras.

comparativa com alternativas genéricas de governança – mercado, híbrido, hierárquico - economia dos custos de transação”, preferências, que são questões mais amplas das origens, e trocas nas “regras institucionais do jogo: costumes, leis, políticas” (WILLIAMSON, 1991, p.269 apud SCOTT 1995, p.26). Dessa forma, para SCOTT, a teoria neo-institucionalista na economia afastou-se substancialmente dos trabalhos do início dos economistas institucionais pelo retorno modificado da estrutura racional. Dessa forma, os ingredientes centrais são força, medo e oportunidade, mas eles são temperamento da existência de regras, senão disfarce das regras e leis informais e formais.

Segundo HALL e TAYLOR (1996, p. 944-945), quatro características fundamentais são destacadas pelos autores dessa linha analítica. Em primeiro lugar, destacam que os atores têm fixado um conjunto de preferências e gostos e buscam maximizar o alcance de suas preferências de maneira estratégica e calculista. Segundo, esses autores tendem a ver a política como uma série de dilemas das ações coletivas, onde os indivíduos agem para maximizar suas próprias preferências, produzindo resultados coletivamente sub-ótimos. Terceiro, enfatizam o papel da interação estratégica na determinação dos resultados políticos, ou seja, postulam que o comportamento dos atores não é somente guiado por forças históricas, mas também por cálculos estratégicos que influenciam as expectativas dos atores. Finalmente, assumem que o processo de criação institucional volta-se aos acordos voluntários entre os atores relevantes, que proporcionam a sobrevivência da instituição dentro de um processo de seleção competitiva.

### **1.2.1.3) Institucionalismo Cognitivo ou Sociológico:**

O institucionalismo cognitivo ou sociológico é visto como um sub-campo da teoria organizacional que surgiu no fim dos anos 70. Os autores dessa linha de pensamento ressaltam que muitas formas e procedimentos institucionais usados pelas modernas organizações são adotados não somente para tornar mais eficientes as tarefas, mas sim como práticas culturalmente especificadas, ou seja, resultado de um processo

associado à transmissão de mitos e cerimônias, inventados pela sociedade. A problemática central dessa linha é buscar a explicação do motivo das organizações adotarem as práticas específicas, procedimentos ou símbolos, e enfatizar como essas práticas são difundidas através dos campos organizacionais ou entre as nações.

Para SCOTT, esse enfoque na dimensão cognitiva da existência humana é: mediado entre o estímulo do mundo externo e a resposta do organismo individual que resulta no conjunto de símbolos representativos internalizados a partir do mundo. “No paradigma o cognitivo, que um indivíduo faz, em grande parte, é uma função da representação interna do indivíduo no meio ambiente” (D’ANDRADE, 1984, p.88 apud SCOTT 1995, p.40). As características da construção social de ambas pessoas e atores coletivos ocorrem na variação sobre o tempo e o espaço. Sociólogos como MEYER & ROMAN (1977) e DIMAGGIO & POWELL (1983) enfatizam a extensão mais ampla e acreditam nos sistemas e nas estruturas culturais que são impostas ou adaptadas pelo atores individuais e organizações. Assim, DIMAGGIO & POWELL atentam para o fato de as organizações serem isomórficas nas estruturas e o padrão de atividade que especifica o presente padrão cultural nos ambientes. O mecanismo de identificação captura a mais clara dimensão cognitiva do processo isomórfico é a imitação, ou seja, o processo mimético.

Três características principais marcam o institucionalismo sociológico, de acordo com HALL & TAYLOR (1996, p. 947). Em primeiro lugar, os autores tendem a definir instituições num sentido mais amplo do que os cientistas políticos o fazem, incluindo não somente regras formais, procedimentos e normas, mas um sistema de símbolos, caracteres cognitivos e estruturas morais que proporciona uma “estrutura de significado” que guia a ação humana. Segundo, essa vertente sociológica busca entender a distinção das relações entre as instituições e as ações individuais através da abordagem cultural. Isto é, os indivíduos que se socializam em uma instituição acabam internalizando as normas associadas com seu papel ou função nessa instituição, o que afeta seu comportamento pessoal. Assim, as instituições não apenas afetam as estratégias dos indivíduos, como no institucionalismo racional, mas afetam também suas preferências e identidades. Finalmente, essa linha teórica tem uma abordagem diferente para explicar como as instituições surgem e se modificam. O ponto central é o que confere “legitimidade” ou “conveniência social” em alguns arranjos institucionais e em

outros não. Isso significa que as organizações abrangem instituições específicas ou práticas porque são amplamente valorizadas dentro dos meio ambientes culturais.

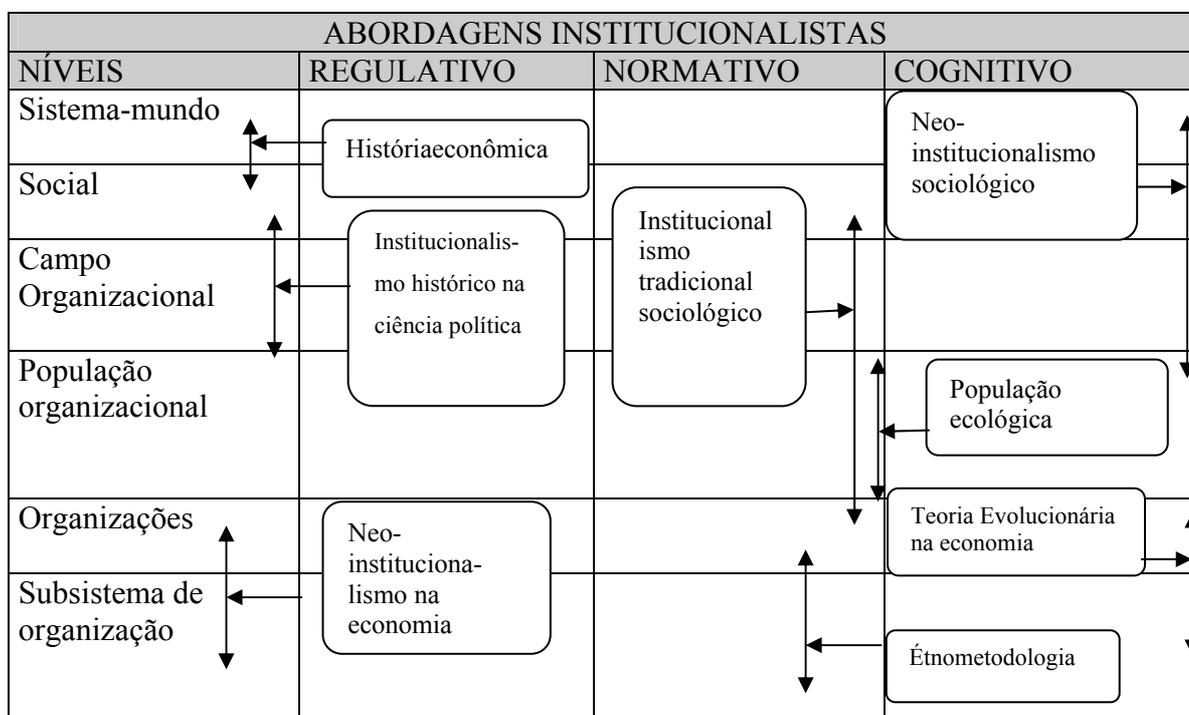
Para melhor compreender a classificação de SCOTT (1995), pode-se analisar no quadro 1.1. as abordagens institucionalistas em relação ao pilar, a sustentação e a interação.

QUADRO 1.1- Formas de institucionalismo nos pilares, sustentação e interações:

Formas de institucionalismo	Regulativo “as regras do jogo”	Normativo “as normas do jogo”	Cognitivo “a essência do jogo”
<b>PILARES</b>			
Acordos por...	Conformidade (obrigação social)	Conveniência (interesse)	Validade (empírica) em si
Bases de obediência	Experiência	Obrigação social	Admissão
Mecanismo lógico	Instrumentos coercitivos	Apropriação normativa	Mimético
Indicadores	regras, leis, sansão	certificação, credenciamento	Isomorfismo
Legitimidade	Sanções legais	Sanção moral	Sistemas Culturais, simbólico (consistência cognitiva)
<b>MECANISMOS DE SUSTENTAÇÃO</b>			
Lógica institucional	Regras e leis	Valores, normas, expectativas	Modelos cognitivos (idiosincrasia, linguagem tipificações)
Rotinas	Protocolos, padrão de procedimentos	Conformidade, cumprimento de acordos	Ritos, cerimônias, certificados.
<b>ATOR E INSTITUIÇÃO</b>			
Como afetam o comportamento individual	Alterações em custos-benefícios.	Meios de alcance de recursos e privilégio de interesses.	Estabelecimento de formas de entendimento de mundo.
Posicionamento do ator	Quais são os custos-benefícios?	Qual é a minha legitimidade e reputação?	Qual é o significado para mim?
Abordagem	Calculista	Estrategista	Cultural
<b>A INSTITUIÇÃO</b>			
Natureza	instrumental	construtiva	constitutiva
Objeto	Eficiência	Integração	Integração
Definição	Regras do jogo	Modelo de comportamento válido	Elementos que constituem a realidade social
Estrutura	Sistemas de regras	Sistemas de posição (status, reputação)	Sistema cognitivo (de identidade e significados)
<b>OS ATORES</b>			
Ator → ação	Eficiência	Acordo normativo	Reconhecimento simbólico
Ator → instituição	Eleições	Adaptação	Níveis de consciência
Lógica do conhecimento	Conseqüências	Adequação	Interpretação
Instituição → ator	Incentivos	Normas-valores	Rotinas, genes adquiridos
Variável explicativa	Indivíduos	Ambiente institucional	Causalidade cumulativa
Ação prática	Intencional	Intencional	Não intencional

Fonte: elaborada a partir de Scott, 1995.

Na figura 1.1 pode ser observada a visão desse autor em relação às origens dos níveis de cada vertente institucionalista.



Fonte: Scott, p.59

FIGURA 1.1- Formas institucionais e a origem da variação dos níveis:

As classificações realizadas pelos autores SCOTT (1995) e HALL & TAYLOR (1996) possuem limites muito tênues ou na maioria das vezes, eles não existem, em decorrência do dinamismo da sociedade, instituições e pensamento. Assim, a evolução da ciência possibilitou a direção para o deslocamento de seus pesquisadores entre as três áreas do institucionalismo, também realizando uma agregação de outras teorias para o melhor entendimento das relações humanas.

### 1.3) A ABORDAGEM DE REDES DE RECURSOS DINÂMICOS DE PODER:

Com a evolução da complexidade das instituições, passou-se a necessitar de abordagens que considerem a importância da representação coletiva e sua influência

na sociedade. O dinamismo da sociedade se reflete na ciência, esta por sua vez, proporciona novas configurações entre o institucionalismo presente nas áreas econômica (regulativo e escolha racional), política (normativo e histórico), sociológica (cognitivo) e em outras áreas de conhecimentos humanos. Assim, as três formas do novo institucionalismo como na classificação acima passaram, individualmente, a ser insuficiente para explicar o complexo comportamento das instituições. Dessa forma, foi adotada a abordagem baseada nas redes de recursos dinâmicos poder, para esta dissertação, que procura conciliar os conceitos da área do institucionalismo histórico (*policy network*) e racional com os recursos dinâmicos (TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Entre outros objetivos, essa abordagem desenvolve-se com a tentativa de compreender a importância da representação coletiva e o papel do Estado no processo de formulação e implementação das políticas públicas. Sendo assim surge como uma tentativa de argumentar variável negligenciada por outras abordagens. A composição teórica para essa abordagem emerge da evolução da visão baseada em recursos (VBR) de Edith Penrose (1959) e do poder ou rede de política pública (*policy network*) do institucionalismo econômico.

A *policy network* é um espectro da teoria neo-institucional que trabalha com a perspectiva mais abrangente dessa teoria, ou seja, considera que o comportamento dos atores não é o elemento central, mas está mediado pelas instituições onde se emoldura. Assim, a instituição é algo mais que um simples órgão formal, pois inclui também procedimentos operativos, normas e acordos de comportamentos, ou seja, são os fatores que modelam as decisões dos atores.

Os mercados são estruturados em redes de recursos dinâmicos de poder, isto é, a dinâmica de um mercado é definida a partir de conexões complexas entre organizações distintas e dependentes de recursos de poder. As organizações podem ser lucrativas e não-lucrativas, e os recursos dinâmicos de poder (financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais) são desejados pelas organizações com o objetivo de colher melhores resultados e evitar uma possível dependência de outros atores. Dessa forma, os recursos precisam ser qualificados relativamente aos outros atores, sendo que esta relação é como outros atores poderiam usar recursos deles, e como de fato eles usam os recursos. Na estrutura dessa dependência, conformam-se, então, as oportunidades e os mercados. Para DOWDING (2002), o melhor caminho para

verificação da estrutura de poder, é examinar a classificação das propriedades (ou recursos) que pessoas têm (ou podem comandar) dando o que outros atores querem para conseguir.

No capitalismo atual, a estruturação de mercados em redes de poder é mais perceptível. Primeiro, porque há a emergência de uma sociedade com base em organizações coletivas (associações de representação de interesses, sindicatos, grupos de pressão, *lobbies* etc.). Segundo, porque há um crescente processo de realização de políticas setoriais ou sub-setoriais. Terceiro, porque o enfoque de rede aumenta os alvos de intervenção pública e há uma crescente disputa de interesses no comando desses processos. Quarto, porque cresce a fragmentação e a descentralização do Estado, desequilibrando os limites entre o público e o privado. Quinto, porque há o fenômeno da transnacionalização das políticas públicas e, por fim, a matriz de informações assume uma relevância nunca vista anteriormente, por causa da interdependência e da complexidade dos assuntos econômicos, políticos e sociais (KENIS & SCHNEIDER, 1989, p. 6-14, citado por PAULILLO, 2002).

A partir da adoção de um marco de análise neo-institucional, que incorpora características das três linhas de pesquisa dessa teoria (histórica, escolha racional e sociológica), a abordagem de *policy network* visa compreender os resultados do processo de interação estratégica entre os agentes públicos (Estado e suas agências) e privados (individuais ou coletivos), na formulação e na implementação de políticas públicas. Contudo, esta perspectiva enfatiza muito mais as dimensões horizontais de coordenação da ação pública, os arranjos informais e os problemas de governança, do que as questões relativas à hierarquia (ROMANO, 1999, p. 214). Ou seja, o objetivo da abordagem não é focalizar unicamente o governo, seus poderes e instrumentos, mas considerar também os mecanismos alternativos de negociação entre o Estado e a sociedade e os modos de coordenação que viabilizam a ação pública.

Para DOWDING (1994), essa disputa por poder é perniciososa à unificação ou estreitamento do modelo de políticas públicas, pois existem pelo menos dois lados neste modelo, que são os problemas de demanda dos atores de uma sociedade e as soluções ofertadas pelas políticas públicas. No lado da demanda, ocorre a existência de dez fatores relevantes: livre condução (*free rider*), reconhecimento dos interesses, oposição, número de demanda não-rival, oscilação do bem-estar, continuidade,

coordenação, tamanho, homogeneidade, e interação de grupo. Enquanto as soluções dos problemas pela oferta possuem cinco fatores: o Estado, os movimentos políticos, os incentivos seletivos, a ação articulada e a manipulação das organizações. Dessa forma, ocorre a necessidade de buscar uma abordagem teórica que atenda da melhor forma o problema estudado nessa dissertação.

TEECE, PISANO e SHUEN (1997, p. 19-23), autores da corrente de estratégia baseada em recursos, que surgiu das idéias germinais de PENROSE, possuem a definição de firma e/ou conjunto de firmas, como um pacote de recursos heterogêneos e não apenas como um nexo de contratos. As organizações possuem habilidades e capacidades que, caso sejam bem exploradas, podem fazer a diferença no mercado em que atuam. Ou seja, as gestões das diferentes habilidades (econômicas e políticas), dos ativos complementares e das rotinas organizacionais podem conduzir a firma para um caminho que proporciona as bases para as vantagens competitivas em um mercado ou em diferentes mercados. Para esses autores, as capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*) para eficientes construções de capacidades distintas ao longo do tempo podem estar organizadas em três blocos: 1) o aprendizado de novas habilidades; 2) as forças interna e externa à firma que conduzem o processo de adaptação e 3) o meio ambiente de seleção no qual a firma compete por maiores recursos (oriunda da visão baseada em recurso).

Autores como CORIAT & DOSI (2002) fazem distinção entre a perspectiva de competência (origem economia evolucionária- *competence perspective*) e a abordagem tradicional da agência e economia de custo de transação, mas não das capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*). Eles destacam algumas dimensões de análise e construção teórica que são diferenciadas entre estas abordagens teóricas. Para os autores, a perspectiva de competência possui um destaque em relação à dimensão não econômica no comportamento do indivíduo (heurísticos<sup>13</sup>) e na aprendizagem, o que pode ser verificado no quadro 1.2.

---

<sup>13</sup> É uma metodologia de pesquisa que consiste em fazer perguntas e respostas para encontrar a solução de vários problemas.

QUADRO 1.2- Comparação das dimensões de análise e bloco de construção:

Dimensão de análise e bloco de construção teórica	Agência ortodoxa	Economia dos custos de transação	Perspectiva de competências (e evolucionária)
Solução-problema/ cognição/conhecimento	Não	Não por enquanto (Williamson, 1999 e 1999b)	Sim (dimensão central de análise)
Governança de Incentivo	Sim (dimensão central de análise e via construção de equilíbrio)	Sim, possibilidade via organização	Não muito, por enquanto [mas veja Coriat & Dosi (1998a), Coriat (2000)(A), Coriat (2000 <sup>a</sup> ) (B)]
micro-fundamentação comportamental (Behaviorista)	Perfeita, racionalidade, visão alongada ( <i>farsighted</i> )	Racionalidade limitada com visão alongada ( <i>farsightedness</i> )	Racionalidade limitada (usualmente com alguns atributos indefinidos, mas também potenciais inovativos não explorado).
Comportamento Organizacional	Estratégias (na teoria dos jogos)	Economizando custos	Direcionada pela rotina, heurístico, etc.
Aprendizagem	Não	Não por enquanto	Sim (dimensão central de análise)
Unidade de análise	-Estratégias; -Alocação de informação; -alocação de direito de propriedade	Transação	-‘fatores’ elementares de conhecimento; - rotinas e outros conhecimentos característicos comportamentais.
Dimensão não econômica da organização	Não como dimensão original	Não	Poder, confiança, construção de identidade, etc.

Fonte: CORIAT & DOSI, 2002, p.59.

Na discussão de capacidades dinâmicas existem ainda duas classificações conceituais feitas por SVAHN (2002)<sup>14</sup> e LUO (2000). Capacidades dinâmicas para SVAHN é a aproximação de três correntes principais que derivam do artigo seminal da visão baseada em recurso (PENROSE, 1959). Essa classificação pode ser dividida em perspectiva de capacidade/competência (PRAHALAD e HAMEL 1990<sup>15</sup>, SANCHEZ,

<sup>14</sup> Para SVAHN os recursos são considerados como o conceito principal, sendo composto pelos ativos e competências. As competências têm, como uma subcategoria, as capacidades, que são requeridas para produzir competências. Portanto as capacidades são como as habilidades das quais as competências são desenvolvidas. Conseqüentemente, as capacidades possuem visões mais dinâmicas que competências, especialmente quando capacidades dinâmicas focalizam a adaptação rápida de recursos.

<sup>15</sup> Eles representam a RBV tradicional em capacidades dinâmicas. A construção de competência principal (*core competence*) superior aos competidores. Nela as companhias podem criar vantagem competitiva, com a aprendizagem coletiva e construção de processos de organização. No desenvolvimento das competências principais as organizações realçam, em vez de olhar só o produto final, a atividade executada de forma correta. As competências principais incluem também organizar e produzir valor, comunicando e envolvendo o compromisso das pessoas. Dessa forma eles definem competência principal por três pontos: 1) um acesso a grandes mercados 2) produto final significativo de benefício e 3) dificuldade de imitar.

HEENE e THOMAZ 1997<sup>16</sup>), realçar visão de aprendizado (EISENHARDT e MARTIN 2000<sup>17</sup>, TEECE, PISANO e SHUEN, 1997), e uma perspectiva baseada em conhecimento (TEECE, PISANO e SHUEN 1997, TEECE 2000).

No quadro abaixo, a autora faz uma comparação das diferentes visões de capacidade dinâmica e seus propósitos.

QUADRO 1.3- Matriz de características chaves das capacidades dinâmicas (CPs):

Autor	O que são CDs	Proposta de CDs	Vantagens de CDs	Limitações de CDs	Unidades de análise.
Prahalad e Hamel	Idiossincrático, processo previsível	Rotinas para aprendizagem de rotinas	Foco nos processos e aprendizagem coletiva	Medo de fora de origem ( <i>outsourcing</i> ), mas acréscimos de cooperação	Estratégia do nível da firma
Sanchez, Heene e Thomaz	Processo específico-firma	Renovação ativa das competências	Renovação das competências		
Eisenhardt e Martin	Identificável, processo específico, melhores práticas	Especificidade organizacional e processos estratégicos, modificação de base de recursos da companhia	Boa descrição, e dinamismo de mercado	Exclusão por ex. Redes de colaboração	Organizacional e estratégia do nível da firma
Teece, Pisano e Shuen	Processo distinto, comunalidades com detalhes idiossincrático	Desenvolvimento de gestão de capacidades e fontes de vantagens	Abordagem integrativa para entender a nova fonte de vantagem competitiva	Não faz exploração mais profundamente de aprendizagem, descrição limitada	Nível da firma
Teece	Processo distinto, comunalidades com detalhes idiossincrático	Habilidade de explorar ativos intangíveis da firma	Identificar onde CDs falha	limitado	Nível da firma

Fonte: SVAHN, 2002, p.11 e 12.

EISENHARDT & MARTIN (2000) sugerem que as capacidades dinâmicas fiquem de forma diferente em contextos distintos, na relação com o mercado

<sup>16</sup> Os autores realçam as dinâmicas do ambiente competitivo através da renovação ativa das competências. Portanto, a definição de competência é a capacidade de uma organização apoiar as instalações coordenadas de recursos em meios que prometem ajudar aquela organização alcançar seus objetivos.

<sup>17</sup> Para eles as capacidades dinâmicas são consideradas como processos específicos identificáveis antes como tácito e exclusivo. As capacidades dinâmicas modificam a base de recurso da companhia, sendo as características críticas: tempo, novo conhecimento e especificidade de contexto.

dinâmico. No ambiente orientado para o futuro, chamado também de mercados de alta-velocidade (EISENHARDT & MARTIN, 2000), recursos dinâmicos contam com novos conhecimentos, que são rapidamente criados, com resultados imprevisíveis, não apenas nos recursos. Isso significa que todas as firmas têm recursos, mas a questão é compreender as melhores combinações possíveis.

Para TEECE, PISANO e SHUEN (1997), a vantagem competitiva sustentável é criada por capacidades dinâmicas, sendo criadas, também, pelas companhias, o valor-adicional por combinações inimitáveis raras de recursos. Ainda utilizando o conceito de perspectiva baseada em recursos<sup>18</sup> e a capacidade dinâmica associada aos recursos de poder, pode-se apresentar um mecanismo de governança. Esse mecanismo de governança apresenta as oportunidades de ações<sup>19</sup> como determinantes das atuações dos agentes coletivos e individuais. O mecanismo de governança interfere na estrutura de oportunidades que se forma em um contexto no qual a representação, a distribuição dos interesses e a busca de recursos de poder são fundamentais.

A análise de redes de política pública é um modelo de intermediação de interesses, enfatizando continuamente as relações entre grupos de interesse e governo (suas agências) no processo de elaboração de políticas públicas (MARSH & RHODES, 1992, p. 3). Portanto, as relações públicas-privadas passam a variar de um domínio a outro, entre diferentes áreas políticas, regiões e setores, existindo, em poucos campos, o pluralismo ou o corporativismo nas suas formas puras. Partindo deste pressuposto, MARSH & RHODES (1992) defendem que a abordagem de redes permite ampliar a perspectiva de análise, ou seja, que os modelos pluralistas, corporativistas e até neocorporativistas tornam-se uma subcategoria das redes políticas. Isso porque uma rede pode apresentar diversas estruturas de governança: seja mais fechada, integrada e institucionalizada ou mais aberta, menos integrada e institucionalizada.

Para LE GALÈS (1995), citado por PAULILLO, 2002 e ROMANO (1999), a abordagem de *policy network* desenvolve-se a partir de um novo contexto sócio-econômico e estatal do mundo capitalista, caracterizado pelo que SMITH (1994), (citado por PAULILLO, 2002) chama de pluralismo reformado<sup>20</sup>, um contexto onde a

---

<sup>18</sup> Ela enfatiza as capacidades de ativos específicos da firma (habilidades e aprendizado) e a existência de mecanismos isolados como determinantes fundamentais do desempenho da firma.

<sup>19</sup> Seriam as estratégias pautadas em recursos e capacitação dinâmica.

<sup>20</sup> A corrente compartilha a proposta de competição entre os grupos de interesse nos processos de formulação e implementação das políticas públicas, reconhece que as grandes empresas contam com

liberalização, a globalização, a integração econômica e política e a complexidade da sociedade civil tendem a perturbar o funcionamento do Estado, reformulando seu papel e redefinindo suas relações com os atores privados. Um exemplo desta redefinição, no que toca os processos de formulação e implementação de políticas públicas, apresenta-se em diversos arranjos institucionais que envolvem os diferenciados atores do segmento privado e do aparelho do Estado. Há uma redefinição dos modos de regulação nos diversos setores, sub-setores ou agrupamentos mais complexos, surgindo novas questões sobre as formas de organização, mobilização e representação dos interesses destes atores sociais, bem como de seu papel e influência nas políticas públicas.

Nesse contexto, o Estado (e suas agências) é mais um ator, que representa e distribui interesses e busca recursos dinâmicos de poder (constitucionais, jurídicos, organizacionais, financeiros ou de informação) como os demais atores em qualquer arranjo institucional. Entretanto, esta ótica da não - neutralidade não significa a perda de domínio do Estado, mas, pelo contrário, as redes seriam uma das estruturas fundamentais de constituição dos Estados (LE GALÈS, 1995 citado por PAULILLO, 2002). Portanto, apesar de sua fragmentação, o Estado tem papel central na sociedade, à medida que estrutura as redes. Nesse cenário, o Estado pode reduzir ou aumentar os custos de mobilização no lado de oferta pelo grau de abertura que exhibe em direção à pressão (*lobbying*)<sup>21</sup> e/ou negociação (*barganha*) de esforços.

Porém, a lógica do interesse por si só se apresentaria insuficiente para explicar as interações. A noção de rede implica uma estabilidade de intercâmbio, apesar dos interesses dos participantes vir a modificarem-se rapidamente (ROMANO, 1999, p. 229). Dessa forma, alguns autores têm destacado a importância dos valores comuns na estabilização das interações.

A estrutura de oportunidades de um setor ou cadeia é consequência principalmente das relações de poder que ocorrem entre os atores, relações estas que são conduzidas por atores econômicos e políticos, como o Estado e suas agências. Os

---

recursos extras na esfera política e manifestam seu poder de forma não observável, que a ideologia tem um papel significativo no processo político e que existem certas áreas deste processo onde o pluralismo está de fato ausente (LINDBLÖM, 1977 e 1983; SMITH, M. J., 1994, p. 162-163 citado por PAULILLO, 2002).

<sup>21</sup> A palavra *lobbying* é um termo em inglês que significa antesala ou antecâmara das repartições públicas onde se reúnem os grupos de pressão para organizar as suas demandas. O *lobbying* é o processo pelo qual os representantes levam ao conhecimento de parlamentares, administradores públicos e juizes os seus interesses. (NOGUEIRA, 2004 p.43)

processos de concorrência dos recursos (financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais) determinam a posição de uma empresa sobre a(s) outra(s), influenciando, assim, seus processos de decisão. São esses recursos dinâmicos de poder que as empresas buscam, adotando estratégias que possuem igual ou maior significado que aquelas citadas anteriormente, destacando-se o alcance de *status* público para influenciar ou elaborar políticas, a modificação de regras e normas e o acesso e compartilhamento de informações.

Diversas redes existem sob estruturas formais e informais de governança, sendo que todas operam em função dos recursos dinâmicos de poder. A minimização dos custos de transação é apenas um dos recursos, assim como a redução dos custos empresariais, a capacidade de representação dos atores coletivos, etc. Os recursos dinâmicos de poder podem ser constitucionais, políticos, financeiros, tecnológicos, organizacionais e jurídicos. Os recursos podem ser reproduzidos ou replicados, possibilitando os resultados em movimentos cíclicos de poder dos atores numa determinada rede<sup>22</sup>. Esse fato pode ser determinado também através da escolha do conjunto de trajetos percorridos (*path dependence*) pelos seus membros para cada rede de poder. O quadro 1.4 apresenta os tipos de recursos através de exemplos.

---

<sup>22</sup> O movimento pode ser caracterizado também como variáveis endógenas. A visão histórica do estudo, através do *path dependence* permite a ocorrência da auto alimentação ou a indefinição da causa inicial dos tipos de recursos como pode ser observado no quadro 1.4.

QUADRO 1.4- Tipos de Recursos Dinâmicos de Poder :

Recursos de Poder	Descrição
Constitucionais	Regras formais e normas de comportamento legitimadas
Políticos	<i>Status</i> público atribuído pelo Estado, poder de representação de um ator coletivo, poder de aglutinação de um ator coletivo, <i>lobbying</i> <sup>23</sup> , tráfico de influência <sup>24</sup> .
Financeiros	Financiamento adequado; incentivo fiscal modificado ou concedido, subsídio modificado ou concedido, postergação de pagamento; suspensão de retenção; comissões sobre escala de produção; crescimento da demanda, cotas promocionais; crescimento da produção; ganhos de produtividade agrícola e/ou industrial; redução nos custos de produção e/ou transação; aumento das exportações, etc.
Tecnológicos	Conhecimento adquirido, emprego de tecnologias agrícola, industrial, gerencial e da informação; controle de processos e/ou matérias-primas específicas; elevados investimentos em P&D; certificações, etc.
Organizacionais	Infra-estrutura institucional (institutos de pesquisas, centros de treinamento, agência de marketing, etc.); informações compartilhadas e propagandas, parcerias, consórcios, informações ocultadas, proximidade de fornecedores e/ou consumidores; terceirização e sub-contratação; utilização da marca, concentração técnica e econômica da produção; integração para frente e/ou para trás; controle do mercado interno e/ ou externo; condições edafoclimáticas <sup>25</sup> e de logística favoráveis; maior aproveitamento de subprodutos do processo produtivo; diferenciação de produto; formação de <i>pools</i> de comercialização; elaboração de contratos de fornecimentos; aprendizagem organizacional: conhecimento tácito, etc.
Jurídicos	Direitos de propriedade intelectual, recursos sobre <i>anti-dumping</i> , ajuizamento de ações, advocacia administrativa <sup>26</sup> , etc.

Fonte: PAULILLO, 2002. p.16.

Os recursos constitucionais e políticos são fundamentais para a estruturação das relações de poder. Regras e normas, quando legitimadas, estabelecem novas formas de adaptação para as organizações (lucrativas e não lucrativas), acarretando mudanças na estrutura de governança de cada rede. Entre os recursos políticos destacam-se as atribuições de *status* públicas para os atores privados

<sup>23</sup> Ver a evolução histórica do *lobby* no anexo 1.

<sup>24</sup> A conceituação de tráfico de influência é a exploração de prestígio. Ato de solicitar, exigir, cobrar, obter, para si ou para outrem, vantagem ou promessa de vantagem, a pretexto de influir em ato praticado por funcionário público no exercício da função.

<sup>25</sup> É a ciência que estuda os solos.

<sup>26</sup> Este termo é utilizado como crime que consiste em patrocinar, direta ou indiretamente, interesse particular perante a administração pública, aproveitando-se das condições e facilidades de acesso decorrentes da qualidade de funcionário.

(individuais ou coletivos) feitos pelo Estado, os poderes de representação desses atores coletivos e também seus poderes de aglutinar membros de interesses.

Esse balanço de poder entre os atores participantes da rede permite determinar a sua densidade institucional, isto é, a intensidade do processo de interação estratégica na rede, medida pelas ações adaptativas dos atores coletivos. Essa análise permitirá identificar os principais atores individuais e coletivos (associações de interesses) que influenciam ou participam do processo de elaboração e implementação das políticas setoriais, seus interesses, seus recursos dinâmicos de poder e as oportunidades que determinam suas ações em cada etapa da investigação. A partir desses componentes, será possível caracterizar a forma de atuação dessas associações, conhecer suas estratégias e, através delas, o modo de inserção desses atores na rede de poder avícola da região. Portanto, a partir desse ponto já se tem um esboço/mosaico da rede de poder que se estabelece nesse complexo.

Para verificar o nível de coordenação institucional na rede avícola da macrorregião de Ribeirão Preto e Santa Catarina, que são os objetivos específicos desse trabalho, é necessário um estudo mais profundo das características estruturais dessas redes de poder industrial avícola, sobretudo dos aspectos organizacionais dos atores coletivos (organizações de interesses privados). A realização da análise é possível através da verificação do poder de negociação dos atores, as suas preferências e o conjunto de regras e normas.

As *regras* representam as leis constitucionais estabelecidas e as *normas* os “constrangimentos” que derivam das instituições quando os atores se interagem. Para NORTH (1994), as instituições possuem regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenção e códigos e conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia esses dois tipos de normas<sup>27</sup>.

O *poder de negociação*, que será entendido num contexto de relações de força e de decisões<sup>28</sup>, será definido a partir das *capacidades de representação* e de

---

<sup>27</sup> O mecanismo de responsabilidade é basicamente a fiscalização do cumprimento das normas, que podem ser: códigos de conduta auto-impostos, represálias ou sanções por parte da sociedade e/ou Estado.

<sup>28</sup> O poder de negociação não deve aqui ser entendido apenas como algo que se possui, como um objeto ou uma substância, pois este poder não se resume ao poder do mercado. Ele deve ser visto na esfera social, segundo a definição de BOBBIO (1993, p.94), em que não há Poder se não existe, ao lado do indivíduo ou grupo que o exerce, outro indivíduo ou grupo que é induzido a comportar-se tal como aquele deseja. Assim, o Poder pode ser exercido por meio de instrumentos ou coisas, mas é compreendido por sua relação com a vida do homem em sociedade. Poder do homem sobre o homem. (PAULILLO, 2000, p.56).

*aglutinação* dos atores dispostos em uma rede, e dos *recursos de poder* pertencentes a cada um, utilizados para tentar obter melhores resultados e evitar uma possível dependência de outros atores. Assim, pode-se atribuir dimensões à negociação por meio do poder de representação, do poder de aglutinação e dos recursos financeiros, organizacionais, tecnológicos, jurídicos e constitucionais. Essas dimensões serão classificadas da seguinte forma: poder muito forte (++) , forte (+) e fraco (-).

O *poder de representação* será definido a partir da participação dos atores coletivos na realização dos arranjos e/ou acordos, de perfil *interprofissional*<sup>29</sup> ou não. Assim, o poder de representação existe quando o ator possui *status* de negociador. Neste caso, o *status* público atribuído pelo Estado é muito importante. As dimensões serão as mesmas usadas para o poder de negociação.

O *poder de aglutinação* de um ator coletivo é reconhecido quando este é capaz de aglutinar todos ou uma grande parte de seus membros potenciais, apresentando-se como o interlocutor válido nos processo de negociação. Para dimensionar esta variável, será considerado o volume de associados da instituição sobre o total potencial, a frequência dos atores nas reuniões (observada nas atas), a dispersão de interesses dos membros potenciais, a dispersão espacial ou territorial dos associados e o apoio ou reconhecimento dos associados nos acordos e nos procedimentos tomados pela organização.

VAN WAARDEN (1992, p. 32-50) lança a perspectiva de análise para além dos graus de formalização, centralização e cooperação das conexões<sup>30</sup>. Observa que nas redes atuam agentes endógenos e exógenos ao mercado (como as agências públicas do Estado, associações e grupos de representação de interesses, agentes parlamentares, institutos de pesquisas e experimentações, prefeituras municipais,

---

<sup>29</sup> Arranjos *interprofissionais* são aqueles que congregam organizações distintas (agrárias, industriais, de serviços, etc.) em um mesmo setor ou complexo agroindustrial (ORTEGA, 1998, p.6).

<sup>30</sup>Essa análise parte de GRANDORI & SODA (1995), citado por OLAVE & AMATO (2001, p. 296). O autor classifica as redes como sociais, burocráticas e proprietárias. Nas redes sociais a relação não é regida por nenhum tipo de contrato formal (pólos e distritos industriais, câmaras técnicas, comitês de bacias hidrográficas, gestões participativas são alguns exemplos). E caso a formalidade da relação ocorra, refere-se unicamente às especificações de serviços negociados. Nas redes burocráticas há o contrato formal para regular não somente as especificações de fornecimento, como também a própria organização em rede e as condições de relacionamento dos integrantes (são os casos de licenciamento, agenciamento, franquia etc.). As redes proprietárias caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas (*joint ventures*, associações do tipo *capital ventures*, etc.)

certificadoras, ONG's etc.). Assim, as redes são econômicas e políticas, isto é, são redes de poder<sup>31</sup>, sendo definidas a partir das seguintes dimensões:

a) atores (número de participantes e tipos de agentes envolvidos): exemplo é que na rede neocorporativista poucos grupos de representação de interesses participam, enquanto, na rede clientelista, apenas um grupo de interesses participa. No triângulo de ferro, a presença das comissões parlamentares entre as agências do governo e os grupos de interesses (geralmente dois participam) é o ponto distinto a acrescentar;

b) funções dos atores envolvidos (acesso ao processo de decisão, negociação ou capacidade de mobilizar e envolver recursos, capacidade de coordenar e cooperar na formação e implementação de políticas públicas);

c) estrutura (refere-se basicamente ao padrão das relações entre os atores – ordenado ou caótico, a partir da intensidade das conexões): as redes de Estado coordenado, clientelismo, triangulo de ferro, neocorporativista estreita e ampla possuem os limites da estrutura fechada enquanto que a rede difusa é extremamente aberta;

d) regras de conduta (convenções de interação a partir das percepções, atitudes e interesses dos atores): idéia de servir ao interesse público ocorre no Estado coordenador e no neocorporativismo amplo. Nos demais tipos de redes não existem intenção de servir ao interesse público;

e) distribuição de poder (autonomia de decisão dos atores públicos e privados): A autonomia Estatal ocorre apenas no Estado coordenador e neocorporativista estreita e ampla. No restante, a autonomia Estatal varia entre possível e baixa.

f) Estratégias da administração Pública (acessibilidade, reconhecimento dos grupos de interesses e criação/mudança de associações): Todos os tipos de redes possuem a acessibilidade, com exceção do Estado coordenador, que não possui acessibilidade.

Todas essas características de tipos de poder estão descritas na Tabela 1.1.

---

<sup>31</sup> A palavra poder no sentido weberiano é com p maiúsculo, ou seja, o poder no sentido coercitivo e repressivo.

TABELA 1.1.- Características dos tipos de redes de poder.

<b>Tipos de redes de poder</b>	<b>Estado coordenador</b>	<b>Estado capturado</b>	<b>Clientelismo</b>	<b>Pluralismo pressionado</b>
<b>Atores (além das agências estatais)</b>				
Número	Muito limitado	Limitado	Um	Pelo menos 2, geralmente mais
Tipo	Basicamente agências estatais	Agências estatais e firmas	O principal grupo de interesse	Grupos de interesses contraditórios
Monopólio da representação	Não	Não	Sim	Não
<b>Função</b>				
Canais de acesso	Não	Sim	Sim	Sim
Consulta	Não	Sim	Sim	Sim
Negociação	Não	Sim	Sim	Não
Coordenação	Não	Sim	Sim	Não
Cooperação na formação política	Não	Sim	Sim	Não
Cooperação na implementação política + delegação de autoridade pública	Não	Não	Usualmente não	Não
Amplitude de temas	Ampla	Estreita	Estreita	Estreita
Estrutura				
Limites	Fechado	Fluído	Fechado	Relativa/e aberto
Tipo de articulação	Involuntária	Voluntária	Voluntária	Voluntária
Relações ordenadas	Baixa	Baixa	Média	Baixa
Complexidade	Baixa	Alta	Alta	Baixa
Padrão da relação	Hierárquica, liderança articuladora	Hierárquica, liderança articuladora	Consulta horizontal, inter-mobilização	Consulta horizontal
Centralidade	Alta	Baixa	Média	Baixa
Estabilidade	Baixa	Baixa	Alta	Baixa
Natureza das relações	Conflituosa	Cooperativa	Cooperativa	Conflituosa
<b>Convenções da interação</b>				
Adversidade / procura por consenso	Adverso	Ambos	Ambos	Adverso
Idéia de servir interesse público	Sim	Não	Não	Não
Contatos formais ou informais	Informal	Informal	Informal	Ambos
Disputa ideológica	Não	Não	Não	Possível
<b>Distribuição de poder</b>				
Autonomia Estatal	Alta	Extrema/e baixa	Baixa	Possível
Dominação do Estado	Sim	Não	Não	Possível
Dominação do interesse privado	Não	Sim	Sim	Possível
<b>Estratégias da administração</b>	Pública			
Acessibilidade	Não	Sim	Sim	Sim
Reconhecimento dos grupos de interesses	Não	Sim, informal/e	Sim	Não
Criação/mudança de associações	Não	Não	Não	Não

Fonte: VAN WAARDEN (1992, p. 39-41)

“...continua...”

(Continuação) Tabela 1.1- Características dos tipos de redes de poder

<b>Tipos de redes de poder</b>	<b>Neocorporativista estreita</b>	<b>Neocorporativista ampla</b>	<b>Pluralismo patrocinado</b>
<b>Atores (além das agências estatais)</b>			
Número	Pelo menos 1	Pelo menos 2	Algumas
Tipo	Associações de interesses maiores	Associações de interesses maiores	Associações e grupos em geral
Monopólio da representação	Sim	Sim	Não
<b>Função</b>			
Canais de acesso	Sim	Sim	Sim
Consulta	Sim	Sim	Sim
Negociação	Sim	Sim	Sim
Coordenação	Sim	Sim	Sim
Cooperação na formação política	Sim	Sim	Sim
Cooperação na implementação política + delegação de autoridade pública	Sim	Sim	Não
Amplitude de temas	Estreita	Ampla	Estreita
Estrutura			
Limites	Fechado	Fechado	Relativamente aberto
Tipo de articulação	Formal-compulsória	Formal-compulsória	Voluntário
Relações ordenadas	Alta	Alta	Média
Complexidade	Alta	Alta	Baixa
Padrão da relação	Consulta horizontal	Consulta horizontal	Consulta horizontal
Centralidade	Média	Média	Baixa
Estabilidade	Alta	Alta	Baixa
Natureza das relações	Cooperativa	Cooperativa	Conflituosa
<b>Convenções da interação</b>			
Adversidade / procura por consenso	Procura por consenso	Procura por consenso	Adversidade / consenso
Idéia de servir interesse público	Não	Sim	Não
Contatos formais ou informais	Formal	Formal	Ambos
Disputa ideológica	Possível	Possível	Possível
<b>Distribuição de poder</b>			
Autonomia Estatal	Alta	Alta	Um pouco
Dominação do Estado	Não	Não	Não
Dominação do interesse privado	Não	Não	Não
<b>Estratégias da administração pública</b>			
Acessibilidade	Sim	Sim	Sim
Reconhecimento dos grupos de interesses	Sim	Sim	Sim
Criação/mudança de associações	Sim	Sim	Sim

Fonte: Van Waarden (1992, p. 39-41)

“...continua...”

(continuação) Tabela 1.1- Características dos tipos de redes de poder

<b>Tipos de redes de poder</b>	<b>Paternalista</b>	<b>Triângulos de ferro</b>	<b>Redes temáticas ou difusas</b>
<b>Atores (além das agências estatais)</b>			
Número	Limitado	Dois	Ilimitado, muito elevado
Tipo	Pelo menos um partido político dominante	Associações de interesses, parte de um parlamento, de um comitê.	Especialistas individuais
Monopólio da representação	Possível	Sim	Não
<b>Função</b>			
Canais de acesso	Sim	Sim	Sim
Consulta	Sim	Sim	Sim
Negociação	Possível	Sim	Não
Coordenação	Possível	Sim	Possível
Cooperação na formação política	Possível	Sim	Sim
Cooperação na implementação política + delegação de autoridade pública	Não	Usualmente não	Não
Amplitude de temas	Estreita	Estreita	Estreita
Estrutura			
Limites	Relativamente fechado	Fechado	Extremamente aberto
Tipo de articulação	Voluntária	Voluntária	Voluntária
Relações ordenadas	Baixa	Média	Extrema/e baixa
Complexidade	Possível	Alta	Média
Padrão da relação	Autoridade hierárquica	Consulta horizontal, inter-mobilidade	Consulta horizontal, inter-mobilidade
Centralidade	Alta	Baixa	Extrema/e baixa
Estabilidade	Baixa	Alta	Extrema/e baixa
Natureza das relações	Conflituosa e cooperativa	Cooperativa	Cooperativa
<b>Convenções da interação</b>			
Adversidade / procura por consenso	Ambos	Ambos	Consenso em normas tecnocráticas
Idéia de servir interesse público	Não	Não	Sim, possível
Contatos formais ou informais	Formal	Informal	Extrema/e informal
Disputa ideológica	Possível	Não	Não
<b>Distribuição de poder</b>			
Autonomia Estatal	Alta, da parte considerada estatal	Baixa	Baixa
Dominação do Estado	Sim	Não	Frouxa
Dominação do interesse privado	Não	Sim	Frouxa
<b>Estratégias da administração pública</b>			
Acessibilidade	Possível	Sim	Sim
Reconhecimento dos grupos de interesses	Possível	Sim	Sim
Criação/mudança de associações	Possível	Não	Não

Fonte: VAN WAARDEN (1992, p. 39-41)

VAN WAARDEN (1992) mostra as diversas redes de poder identificadas pelos estudos de casos mundiais (como a neocorporativista, a clientelista, o triângulo de ferro etc.). Estas são redes de poder que não se diferenciam em algumas características estruturais, como a restrição de grupos de interesses participantes e a elevada interdependência de recursos de poder. Entretanto, elas podem revelar diferenças mais específicas, porém não menos importantes, no que se refere a: 1) ao número de grupos participantes; 2) à participação do Estado nas relações via atribuição de *status* público e 3) às formas de exclusão dos atores coletivos (VAN WAARDEN, 1992; SCHNEIDER, 1992).

Para a segunda caracterização (a participação do Estado nas relações via atribuição de *status* público), na rede neocorporativista a atribuição para os atores coletivos privados é fundamental, enquanto no clientelismo usualmente isso não acontece. Na primeira, as conexões são formalizadas enquanto na segunda elas são informais. No triângulo de ferro, pode haver atribuição de *status* público para algum ator, mas o que chama a atenção é a rigidez e a simbiose existente entre o governo, as comissões parlamentares e os grupos de interesses. Então, no triângulo de ferro, cada ator tem a necessidade dos outros dois para ter êxito em seus resultados.

No caso das formas de exclusão dos atores coletivos, o clientelismo apresenta uma relação estreita entre o governo central e o grupo beneficiado, não deixando espaços no processo de governança para os demais. No triângulo de ferro, há uma rigidez no arranjo institucional de governo, comissões parlamentares e grupos privados, e o acesso do público às tomadas de decisões é extremamente difícil. Na rede neocorporativista, a exclusão é alta, porém há maiores possibilidades de reversão (VAN WAARDEN, 1992, p. 38-49). Por exemplo, em muitas ocasiões, um grupo de interesses apresenta poder de aglutinação suficiente para representar uma determinada categoria, mas não consegue legitimidade porque não lhe é atribuído reconhecimento ou reputação pelos demais agentes privados ou não lhe é atribuído *status* público pelo Estado. Em redes neocorporativistas, a possibilidade de reversão deste quadro é considerável, enquanto na rede clientelista é muito difícil.

O movimento preponderante para uma análise da concorrência ou da efetivação de políticas públicas em setores ou encadeamentos econômicos é articular o

fluxo tecnológico e produtivo com o fluxo de recursos dinâmicos de poder. Assim, foca-se as interações estratégicas dos atores a partir dos processos de busca e distribuição dos recursos de poder e de representação de interesses. O primeiro qualifica os atores públicos e privados que, a partir de seus recursos de poder, podem exercer a dominação, evitando ou reduzindo a dependência. O segundo pode influenciar ou modificar o modo de governança de uma rede a partir dos modos de representação dos interesses.

Os interesses indicam as preferências dos atores e a indicação primária de suas atitudes futuras. Os recursos dinâmicos de poder indicam a capacidade de interferência que os atores (individuais e coletivos) apresentam em determinado entorno ou contexto. A distribuição de ambos, interesses e recursos de poder, quanto às regras de interação, é que configura a estrutura de oportunidades que se forma. Assim, os atores agem de acordo com a estrutura de oportunidades que o entorno apresenta. Deste mesmo modo, o estudo da estrutura de oportunidades permite compreender o modo de governança de uma rede de poder porque são de seus componentes (recursos de poder e interesses) que se estabelece o grau de interação estratégica dos atores.

A interação estratégica é desigual porque os recursos dinâmicos de poder geralmente estão distribuídos de forma desigual entre os membros da rede. Assim, a representação dos interesses também é desigual, principalmente em economias de forte heterogeneidade estrutural, como a brasileira. A intensidade dos poderes de negociação ou barganha dos atores começa a se definir a partir de características bem individualizadas, como a reputação, informação, habilidades de negociar, etc.

Sabe-se que os recursos dinâmicos de poder são desejados pelas organizações lucrativas e não lucrativas com o objetivo de colher melhores resultados e evitar uma possível dependência de outros atores. As organizações lucrativas das redes de poder operam com recursos, capacidades e dotes diferenciados. Ou seja, as firmas em rede possuem pacotes de recursos heterogêneos, sendo que as estratégias são formuladas através da: 1) identificação dos recursos específicos da firma; 2) tomada de decisão das melhores oportunidades e 3) utilização efetiva dos ganhos proporcionados por cada recurso, seja na disputa ou na cooperação com firmas relacionadas. Assim, a estratégia de um ator em rede de poder consiste na exploração de seus recursos e capacidades diante de uma nova situação relacional ou da decisão de entrada em novos segmentos. A tendência de integração vertical e a diversificação são tidas como ações estratégicas,

porque capturam valor sobre recursos específicos da firma, das quais vantagens são dificilmente vendidas em mercados intermediários. Assim, o controle sobre recursos escassos é a fonte de lucros econômicos, sendo que esses recursos podem ser políticos, constitucionais, tecnológicos, etc (PAULILLO, 2002). Esses lucros econômicos, por sua vez, estabelecem um padrão de competitividade numa sociedade capitalista. O controle de recursos distintos por parte das empresas avícolas catarinenses e da Macrorregião de Ribeirão Preto conduziu a resultados diferenciados nas redes analisadas.

#### **1.4) MÉTODOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE:**

De acordo com ROMANO (1999, p.32-50), estudos e pesquisas que utilizam o enfoque de redes de poder necessitam desenvolver metodologias específicas para estabelecer as fronteiras analíticas dessas redes, bem como identificar as variáveis relevantes e suas inter-relações. Nesta dissertação, serão realizados dois estudos de caso: a rede de recursos dinâmicos de poder avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP e do Estado de Santa Catarina. Cada rede possui estruturas de governança distinta, através de características do ambiente e históricas que proporcionaram a formação de instituições diferenciadas (contratos formais e informais).

Para este trabalho, que pretende compreender os aspectos institucionais relevantes do desenvolvimento e da dinâmica das duas redes de poder agroindustrial, através do estudo do processo de articulação dos atores e da coalizão de poder que se estabelece nesse entorno produtivo, será utilizado o marco analítico neo-institucional elaborado por PAULILLO (2000, p.50-59), onde vários indicadores estão ordenados em um modelo específico para os complexos agroindustriais.

Portanto, o ponto chave deste marco de análise consiste em articular as dimensões econômicas (da tecnologia e da produção) e políticas (da estrutura de poder e da representação de interesses), movimento analítico que se tornou possível a partir da demonstração feita por PAULILLO (2000) de que os complexos agroindustriais amadurecidos em termos tecnológicos e produtivos operam como verdadeiras redes de poder. Isso significa que, além das tradicionais relações de compra e venda de produtos,

serviços e matérias-primas desenvolvidas ao longo de uma cadeia produtiva, relações de poder também são estabelecidas pelos atores individuais e coletivos (públicos e privados) dispostos neste encadeamento. Essas relações de poder consistem na troca de recursos financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais entre os diferentes atores de um entorno produtivo, com o objetivo de exercer a dominação sobre os outros atores e influenciar o processo de decisão econômica e política. As relações de poder também envolvem a busca de representação dos interesses destes atores junto aos órgãos públicos responsáveis pela elaboração e implementação das políticas públicas setoriais, o que amplia a capacidade desses agentes influenciarem o modo de rede vigente.

O primeiro componente desse marco analítico são as restrições impostas pelas regras e normas (estrutura de oportunidades), que vão atuar decisivamente na formação do ambiente institucional de cada rede e, conseqüentemente, influenciar os interesses, as estratégias pautadas na captura de recursos dinâmico de poder e o grau de envolvimento dos atores presentes (individuais e coletivos). Estas regras e normas delimitam as ações dos agentes de cada setor ou encadeamento produtivo, fazendo com que estes atores ajam dentro do princípio da racionalidade limitada, procurando se adaptar estrategicamente ao entorno em que estão inseridos. Portanto, a estrutura de oportunidades ou o ambiente institucional é que delimita as adaptações estratégicas dos atores.

Além da estrutura de oportunidades de uma rede influenciar as ações dos atores, estas ações (individuais ou coletivas) também podem modificar a estrutura de oportunidades formada (alterar as regras e normas), pois os atores podem apresentar recursos de poder significativos, o que facilitará a representação de seus interesses. Nesse caso, estes atores estariam influenciando o processo de institucionalização do entorno. O resultado da configuração da rede pode representar também de forma conjunta uma dependência de rota nas decisões tomadas na sua formação.

## 1.5) CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A análise comparativa da competitividade da rede avícola de Santa Catarina e a da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP será abordada através de estudo de caso de cada região. A adoção de um marco analítico neo-institucional permitiu compreender as formas de interação dos atores (individuais e coletivos) e a coalizão de poder que se estabelece em cada uma das redes. Isso é possível porque a rede de poder é uma abordagem que possibilita responder a certas indagações preponderantes para o conhecimento da estrutura e da dinâmica dos agentes sociais envolvidos.

Dessa forma, o mecanismo de governança apresenta-se, através das oportunidades de ações, como determinante das atuações dos agentes coletivos e individuais. Estes também interferem na estrutura de oportunidades que se forma, em um contexto no qual a representação e a distribuição dos interesses e a busca de recursos dinâmicos de poder são fundamentais. E, dessa forma, os fatores dão lugar a um mecanismo de governança que é composto, ao menos, pelos seguintes elementos: 1) oportunidades de ações (aquisição de habilidades e aprendizado); 2) interesses e/ou recursos dinâmicos de poder e 3) *path dependence* (dependência de rota).

A questão preponderante é a determinação das ações dos atores, isto é, se as ações são determinadas a partir das oportunidades, portanto num contexto adaptativo dos atores à estrutura de oportunidades formada, ou se as ações são explicadas a partir dos interesses ou preferências dos atores. Neste trabalho, entende-se que o mecanismo de ação se explica pelo princípio de que os agentes se movem a partir de seus recursos e interesses (preferências) no contexto em que atuam (oportunidades estratégicas), e que esse contexto delimita a sua ação. Assim, trata-se da aplicação da lógica da adequação por parte dos atores que se orientam racionalmente. Nesse caso, a ênfase nas ações adaptativas dos atores é necessária para microfundamentar a análise (NAVARRO, 1999, p. 14 citado por PAULILLO, 2002).

## CAPÍTULO II-

# A CARACTERIZAÇÃO E A ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL AVÍCOLA BRASILEIRA

### 2.1. INTRODUÇÃO:

O presente capítulo tem por objetivo caracterizar, do ponto de vista econômico, a produção industrial de carne de frango no Brasil. A ênfase está na análise tecnológico-produtivo dessa agroindústria, que permitiu identificar os atores presentes; o nível de produção, de consumo e exportação; o tamanho e a produtividade das indústrias, e as estratégias tecnológicas e a serem perseguidas. Os recursos dinâmicos de poder são disputados pelos atores da rede para obter a eficiência produtiva, econômica e política. Estes recursos são indicadores fundamentais do poder tecnológico, organizacional, financeiro, político, constitucional e jurídico dos atores envolvidos em uma rede, pois se as estratégias<sup>32</sup> de negócios empresariais forem empregadas da forma pertinente, proporcionarão vantagens competitivas nas relações de concorrência e potencializarão a capacidade de influência sobre a elaboração e implementação das políticas públicas. Para QUINN (1980) *apud* CARVALHO 1997,

---

<sup>32</sup> O termo "estratégia" é de origem grega e relaciona-se ao verbo "*stratego*" que significa planejar a destruição dos inimigos pelo uso eficaz dos recursos (DESREUMAUX, 1993 *apud* CARVALHO, 1997). Depois a formulação de estratégias de negócios deriva do reconhecimento de similitudes entre as situações vivenciadas pelas forças armadas e as empresas, tais como a posse de objetivos estabelecidos, recursos que são relativamente escassos e a existência de um ambiente caracterizado pela competição (entre nações pela conquista de territórios, entre empresas pela conquista de mercados). Dessa forma, para GRANT (1992) *apud* CARVALHO (1997), a razão principal para a formulação de estratégias é a existência da competição e do reconhecimento da interdependência dos competidores, proveniente do fato de que as ações de um competidor afetam o resultado do outro. A competição ocorre sempre que os recursos são finitos e os objetivos dos competidores são mutuamente inconsistentes (GRANT, 1992).

*"estratégia é um plano que integra os maiores alvos e políticas de uma organização, assim como a seqüência de ações num todo coesivo. Uma estratégia bem formulada ajuda a dispor e alocar os recursos de uma organização numa única e viável postura, baseada nas competências internas relativas e fraquezas, antecipadas mudanças no ambiente, e movimentos contingenciais pelos oponentes inteligentes".*

Este capítulo está estruturado em quatro itens, sendo o primeiro esta introdução. O segundo item faz uma breve caracterização do setor avícola brasileiro, cujo objetivo é mostrar a importância desta agroindústria para a economia brasileira, a evolução da produção de carne de frango e a exportação. O terceiro item apresenta o ambiente institucional da carne de frango. O quarto item busca tratar o novo ambiente competitivo através das estratégias pautadas em recursos. O quinto item apresenta as considerações finais do capítulo.

## **2.2. BREVE HISTÓRICO DA REDE AVÍCOLA BRASILEIRA:**

O mercado brasileiro de frango é conhecido por seu dinamismo em relação à adaptação ao ambiente econômico e político. O desenvolvimento do setor avícola ocorreu através das experiências da estrutura de governança na cadeia de suínos sulista e obteve resultados expressivos, como redução do custo de produção<sup>33</sup>, melhoria na qualidade de seus produtos, inserção no mercado externo, elevação no consumo per capita e notoriedade de desempenho em relação aos outros complexos de carne (bovino e suíno)<sup>34</sup>.

A evolução da criação para os sistemas intensivos de produção (estabulação e rações) ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando houve a retomada do crescimento econômico. Verificou-se, então, o deslocamento do setor dinâmico do comércio mundial dentro do segmento de carnes para o frango e, em menor grau, para o suíno. Essa transformação implicou, basicamente, numa mudança nos

---

<sup>33</sup> Isso resultou no repasse de baixos preços da carne de frango no mercado interno em relação aos da carne bovina e suína.

<sup>34</sup> Em decorrência de esses complexos serem caracterizados como produto substituto da carne de frango.

produtos comercializados - de carne bovina para o frango - e do eixo de exportações - do Cone Sul para os EUA. O destino das exportações se manteve no mercado europeu. Além disso, a mudança para sistemas intensivos de produção pautada em carne branca, possibilitou a auto-suficiência na Europa, que começou a proteger e estimular a indústria avícola. Após a “guerra do frango” entre os EUA e a Comunidade Econômica Européia (CEE) em 1962, um novo *modus vivendi* foi alcançado, envolvendo uma nova mudança no comércio mundial - cresce a importância das rações, com os EUA dominando as exportações de soja (RIES, A., 1978 *apud* COUTINHO, 1993).

Nesse processo, os grandes frigoríficos, que detinham a hegemonia na época da pecuária extensiva, foram marginalizados, cedendo lugar, sobretudo para os grupos que conseguiam dominar a nova integração de grãos e carnes brancas e cuja origem era o comércio de grãos - como a Cargill e CONAGRA.

A avicultura comercial brasileira voltada para as exportações iniciou-se a partir da década de 1970. O setor acompanhou o processo de modernização da agricultura, modificou sua base de produção, passando de uma atividade do tipo colonial para uma atividade voltada ao mercado consumidor. Essa transformação fundamentou-se na implantação de grandes empresas, das quais algumas se localizaram especialmente na região Sul, viabilizadas através de políticas públicas proporcionadas na esfera nacional, estadual e municipal. Nesse mesmo período, ocorreu a fundação da associação de interesse, a Associação Brasileira dos produtores e Exportadores de Frango –ABEF- em 1976. Apesar de no nome da entidade constar produtores de frangos, não há nenhum produtor rural de frango no quadro de associados. Evidencia-se, ao logo dos anos, a inexistente representatividade dos produtores rurais como ator nesta rede de poder dinâmico.

O setor da avicultura encontra-se representado por um conjunto expressivo de associações, sobretudo voltadas ao segmento de abate. Explica-se esse fato pelo papel desempenhado por esse segmento na coordenação da cadeia produtiva. Uma vez que os abatedouros atuam freqüentemente como integradores, estabelecendo contratos com os granjeiros, possuindo fábrica de ração própria e, muitas vezes, atuando também como “matrizeiros”, o controle da cadeia produtiva recai sobre esse segmento, portanto normalmente o setor encontra-se organizado em torno de associações de interesse das empresas de abate.

A característica específica identificada, no que se refere ao arranjo institucional, é a falta de representatividade dos granjeiros nas negociações com abatedouros, o que os leva a se sujeitar às condições impostas por essas empresas. De fato, como os integradores na maior parte das vezes possuem granjas próprias, eles dispõem de informações precisas quanto ao nível de rentabilidade do negócio dos granjeiros. De posse dessas informações e diante da estrutura oligopsônica do mercado comprador de frango, os granjeiros acabam confinados a margens baixas de lucro, o que justifica o elevado grau de insatisfação com a atividade. Apenas uma representação articulada dos interesses dos granjeiros, em torno de uma associação ou por representação dos sindicatos rurais, poderia auxiliar na reversão desse quadro.

As associações de representação de interesses das empresas são UBA, ABEF e APA. Em relação às duas primeiras, ocorre uma sobreposição dos objetivos, em decorrência da ABEF defender apenas um grupo de indústrias (exportadoras e líderes) do setor enquanto que a UBA procura atingir a união e o fortalecimento de todas as empresas do setor no Brasil, através da congregação das associações estaduais. A APA tem suas diretrizes voltadas mais para a etapa de postura e ovos da produção avícola. Nesse sentido, as empresas abatedouras localizadas na macrorregião de Ribeirão Preto não possuem representação pela ABEF e nem pela UBA, uma vez que atuam sobretudo no mercado de frango inteiro resfriado, voltado ao mercado interno. Em decorrência dessa especificidade de representação, a ABEF possui uma dinâmica agressiva em termos de política de representatividade para os interesses da rede avícola do Estado de Santa Catarina, enquanto que os atores da rede paulista ficam sem uma associação de representação de interesses.

No início da década de 90, WILKINSON (1993) fez uma análise setorial avícola, concluindo que o setor é dominado por empresas que se iniciaram na área de suínos e que depois desenvolveram a avicultura como eixo dinâmico. Mais tarde, a diversificação se processou horizontalmente, incorporando a carne bovina, e verticalmente - tanto para trás, nas rações, como para frente, nos industrializados (caso de empresas como Sadia e Perdigão). Outras empresas fizeram o caminho inverso, mais ao estilo americano, diversificando de cereais para carnes como a Ceval.

O grau de articulação entre os diferentes elos do setor agroindustrial de frango de corte é um dos mais elevados no agronegócio nacional. Sob a coordenação

das agroindústrias de abate e processamento, sobretudo através dos contratos estabelecidos com a base de produção rural para terminação de frangos e de *joint ventures* estabelecidas com grandes empresas multinacionais de desenvolvimento genético, esse circuito de produção agroindustrial atingiu elevados patamares de desenvolvimento ao longo dos últimos 30 anos.

O sistema de criação intensiva também contribuiu para a consolidação da estrutura produtiva em moldes industriais, passando a absorver as inovações nas fases do produtor rural (de cria e engorda do frango). Na criação, as mudanças genéticas<sup>35</sup> propiciaram ganhos de produtividade com a criação de linhagens mais adequadas às etapas de industrialização. Destacam-se, também os avanços ocorridos na sanidade animal com a introdução de vacinas, nutrição com a possibilidade de redução de custos de rações, manejo e ambiência com o desenvolvimento de instalações e equipamentos mais modernos, todos estes fatores envolvendo a fase de engorda.

Nos últimos anos, os resultados da avicultura brasileira atingiram um elevado grau de organização e coordenação e, dessa forma, a consolidação de seu crescimento. Refletindo em números, no ano de 2002 o Brasil foi o terceiro maior produtor e segundo exportador mundial de carne de frango, com destino a mais de 100 países, e um *market share* de 30% do total comercializado de carne de frango no mercado internacional nesse ano. Ainda com os resultados de 2002, o valor bruto da produção de carne de frango representou 8,6% do valor bruto da produção agropecuária (VBA), segundo a CNA. Dessa forma, o setor agroindustrial de frangos é ratificado como sendo um dos mais importantes e organizados da economia brasileira.

A produção mundial de carnes de frango teve um aumento positivo de 5,9% do ano de 2001 à previsão de 2004. Entre os maiores países produtores, o Brasil possui as maiores taxas de crescimento, anual com 13,43% de 2001 a 2002 e a variação, entre 2002 e 2003, de 1,49%. Já na previsão de 2003 a 2004, o crescimento seria de 3,51%. Assim, em todas essas variações anuais, a performance do Brasil está acima dos EUA e das variações mundiais. Nos últimos três anos podemos observar a dinâmica desse setor em relação aos outros países, como demonstra a tabela 2.2.

---

<sup>35</sup> Existe um seleto grupo de empresas que dominam o mercado mundial na área da genética de frangos. As principais empresas deste segmento são: Cob-Vantress (US), Ross Breeders (UK), Hybro BV (NL), Shaver (CA), Hyline (US), Hubbard (CA), HiSex (NL) Nutreco Company (MEATPOULTRY, 2002 apud SOUZA, 2003).

TABELA 2.2–Produção mundial de carnes de frango (\*), 2001-2004.

País	Milhões de toneladas						
	2001	2002	Variação anual (%)	2003	Variação anual (%)	2004 <sup>(1)</sup>	Variação anual (%)
Estados Unidos	14	14,5	3	14,6	1	14,9	2,1
China	9	9,5	3	9,8	3	10	2,9
Brasil	6,5	7,5	13	7,5	1,5	7,8	3,5
União Européia	7	6	-13	6	-4	5,9	3,5
México	2	2	4	2,3	6,5	2,4	5,
Índia	1	1,4	12	1,6	14,3	1,8	12,5
Tailândia	1	1	-2,	1,3	7	1,3	5,4
Japão	1	1	3,	1	1,	1	-0,9
Canadá	1	0,9	0,5	0,9	-1,8	0,9	1,6
Malásia	0,8	0,7	-3,5	0,8	3	0,8	2,8
África do Sul	0,7	0,7	4	0,8	4	0,8	1,9
Outros Países	6,9	7	2	6	-10,7	6,6	5,3
Total Mundial	51	53	2	53	0	54,6	3,4

Notas: (1) Dados Preliminares (\*) Carne *in natura* com osso

Fonte: USDA *apud* AVICULTURA INDUSTRIAL, nov/ 2003

O Brasil alcançou esses resultados, também, em decorrência da elevada redução da taxa de conversão alimentar, o que representa menos dias para o abate de frango, refletindo diretamente no custo de produção. Em 1930, a criação de frango necessitava de 105 dias para obter um animal de 1,5kg, com a taxa de conversão alimentar de 3,5. Já em 2004, esse tempo caiu para 38 dias, obtendo-se animais de 2,13kg e uma taxa de conversão de 1,64. A evolução desses números pode ser observada na tabela a seguir:

TABELA 2.3 – Taxa de conversão alimentar da produção de frango de corte, 1930-2004.

Ano	Peso do animal (Kg)	Taxa conversão alimentar	Idade de abate (dias)
1930	1,50	3,50	105
1940	1,55	3,00	98
1950	1,80	2,50	70
1960	1,60	2,25	56
1970	1,70	2,00	49
1980	1,80	2,00	49
1984	1,86	1,98	45
1989	1,94	1,96	45
1997	2,25	1,95	45
2000	2,30	1,78	41
2004	2,13	1,64	38

FONTE: BATALHA E SOUZA FILHO (2001) e EMBRAPA, (2004)

### 2.3. AMBIENTE INSTITUCIONAL:

O setor de carne de frango brasileiro sofreu modernização, reestruturação e crescimento na sua indústria durante a década de 70<sup>36</sup>. O setor avícola, desde a sua formação, no sul do país, constituiu-se por grandes e poucas empresas líderes que convivem com um elevado número de pequenos e médios abatedouros. Apesar do elevado nível de concentração, trata-se de uma indústria fortemente competitiva, na qual os pequenos e médios abatedouros vêm mantendo suas posições em mercados regionais e locais, mesmo nos grandes centros urbanos. Como todos os segmentos da agropecuária nacional, a avicultura avançou no processo de modernização compulsória, no qual o Estado atuou com intensa regulação (preços e insumos).

<sup>36</sup> Foi reflexo dos resquícios do período de milagre econômico brasileiro (1968/73), com a implantação do II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento 1974/1979), e grandes entradas (década de 70) de capital que conduziram ao endividamento após a elevação das taxas de juros (1979) TONETO (1995).

A avicultura comercial brasileira voltada para as exportações iniciou-se a partir da década de 1970, acompanhada do processo de modernização da agricultura, modificando sua base de produção, passando de uma atividade do tipo colonial para uma atividade voltada ao mercado consumidor. Essa transformação fundamentou-se na implantação de grandes empresas, sendo que algumas se localizaram especialmente na região Sul, principalmente no estado de Santa Catarina.

A partir da década de 1980, ocorreram profundas mudanças na matriz técnico-produtivo de diversos setores industriais em nível mundial. No caso dos setores agroalimentares, observa-se uma forte segmentação dos mercados, ocorrida por meio de estratégias de renovação e diferenciação de produtos. Assim, alguns grandes grupos da indústria agroalimentar, em especial os de maior capacidade tecnológica, começaram a combinar a produção em massa com produtos diferenciados, a fim de fazer frente às novas exigências de mercado. Dentre os segmentos da indústria agroalimentar, o de carne de frangos foi um dos que sofreu fortes alterações tecnológicas em nível mundial. No campo do melhoramento genético das aves, o setor apresentou ganhos significativos nas taxas de conversão, redução do ciclo produtivo e maior rendimento das carcaças; em relação ao processo de abate, a indústria incorporou maior grau de automatização mecânica (RIZI apud COSTA, 1999).

O crédito abundante e subsidiado - para investimentos e para exportação – e a existência de um pacote tecnológico pronto e experimentado em nível mundial e local, especialmente na região Sul<sup>37</sup>, foram os aspectos básicos desse processo, conforme demonstra a tabela 2.4.

---

<sup>37</sup> O estado de Santa Catarina, em especial, foi beneficiado com crédito de investimentos, custeio, provenientes do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul e do Governo de Santa Catarina (COUTINHO, 1993, p.42).

TABELA 2.4 – Distribuição dos abatedouros de frango controlados pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF) e capacidade instalada, segundo os estados brasileiros- anteriores a 1970 – anos 70 e 80.

Estado	Antes de 1970	Anos 70	Anos 80	Classificação da capacidade (aves/hora)				Total de estabelecimento
				+ de 3000	de 1500 a 3000	de 600 a 1500	Até 600	
São Paulo	3 <sup>(1)</sup>	32	13	6	17	22	3	48
Minas	-	4	8	1	6	4	1	12
Paraná	-	8	6	6	3	5	-	14
Santa Catarina	1	9	3	9	3	1	-	13
Rio Grande do Sul	-	13	2	6	4	5	-	15
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>66</b>	<b>32</b>	<b>28</b>	<b>33</b>	<b>37</b>	<b>4</b>	<b>102</b>

FONTE: Rizzi, (1994)

(1) Nos registros do SIF aparecem quatro estabelecimentos. Consideraram-se três porque um deles foi vendido, e também aparece registrado o estabelecimento que adquiriu e ampliou a capacidade, ocasionando dupla contagem.

Nota 1: Os dados referem-se aos anos de registro no SIF, ajustados com as informações das associações que apresentaram dados de produção individualizados por frigorífico. Não significa, pois, que esse número de abatedouros exista ou que permaneça com os mesmos nomes; alguns fecharam e outros foram adquiridos pelas empresas líderes. Deve-se observar que os registros referem-se a unidades produtivas, não sendo separados por empresa.

Nota 2: PR, SC e RS - elaboração a partir do número de abatedouros registrados, até abril de 1990, no Ministério da Agricultura (MA)-SIF, ajustado com os dados de produção por frigoríficos para os anos de 1980, 1985 e 1990, fornecidos pelas Associações dos Avicultores de cada estado. SP - dados do SIF para os anos 70 e 80 ajustados com os dados de produção por abatedouro para os anos de 1985 e 1990, fornecidos pela ANAB. MG - dados do SIF e ajustados com dados de 1990, fornecido pela Associação dos Avicultores desse Estado. Para os outros estados, foi considerado somente os abatedouros registrados no MA-SIF.

Nesse contexto, o Brasil, ao incorporar o modelo norte-americano de produção de frangos - baseado na integração vertical e no elevado nível de organização - assumiu posição de destaque no mercado mundial desse produto. Segundo JANK (1997), o grande fenômeno comercial nas exportações brasileiras de carnes foi o frango, cujas vendas cresciam vertiginosamente, já no final da década de 1970 (quando o Brasil assumiu o primeiro lugar no *ranking* mundial), perdendo impulso na década de 1980, dado o crescimento do mercado doméstico, voltando a crescer intensamente na década de 1990.

O Brasil vem obtendo um desempenho significativo, nos anos de 1999 a 2005 com variações acima de 236% na participação das exportações em relação aos anos anteriores. A partir de 1999 ocorreram variações constantemente elevadas em relação aos outros países, provavelmente em decorrência da desvalorização cambial em 1999. A variação acumulada nesse período (1999-2005) do Brasil foi muito expressiva

quando comparado aos EUA (9,6%), UE (-5,4%) e o mundo (45,8%). Esse crescimento foi reflexo da competitividade de preços do produto brasileiro no comércio internacional, pois a eficiência das empresas desse setor encontrava barreira nas políticas macroeconômicas do país. Nos últimos anos, ocorreu o problema da doença da “vaca louca” na Europa e da “gripe do frango” na Ásia, que contribuíram para as melhorias no resultado da exportação brasileira<sup>38</sup>.

TABELA 2.5- Os principais exportadores mundiais de carne de frango(\*), 1999-2005.

Mil toneladas

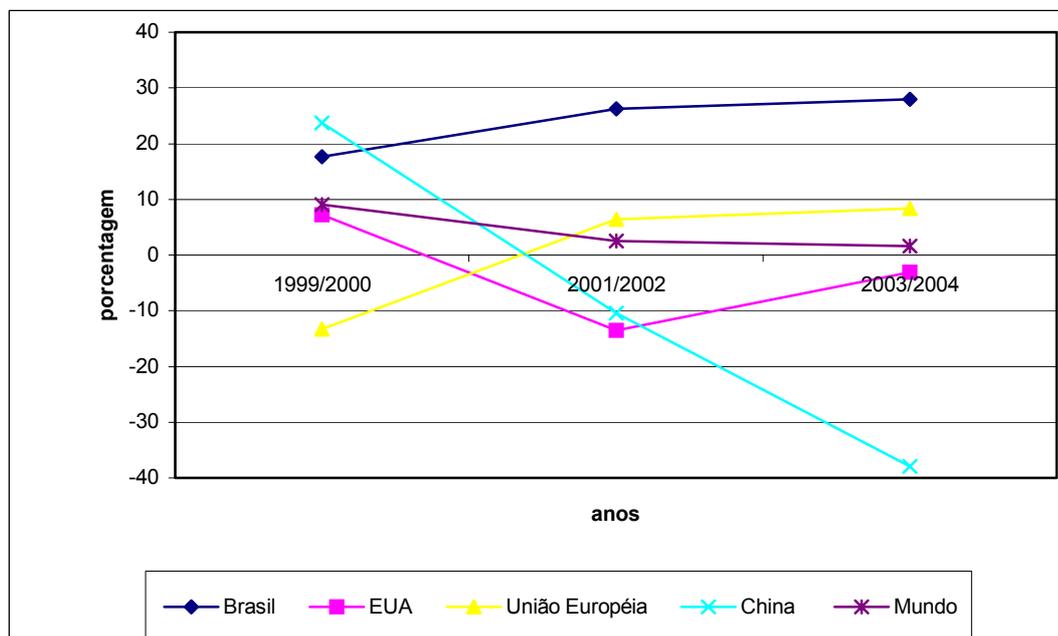
Países	1999	2000	2001	2002	2003	2004(1)	2005(2)	Variação 1999-2005 %
Brasil	771	907	1249	1577	1916	2451	2595	236,6
EUA	2080	2231	2521	2180	2232	2163	2279	9,6
União Européia	877	760	824	877	760	824	830	-5,4
China	375	464	489	438	388	241	250	-33,3
Mundo	4462	4868	5607	5751	6051	6148	6507	45,8

Notas: (1) Dados Preliminares (2) Previsão (\*) Carne *in natura* com osso

Fonte: USDA, apud ABEF, 2005.

Ainda com relação aos principais exportadores, a China obteve resultados significativos nos anos de 1997 a 2000, sendo o único, depois do Brasil, a obter variações anuais acima de 23,7%. Isso foi resultado de elevados investimentos externos que ocorreram durante a década de 80 e 90, atraídos pela disponibilidade de mão-de-obra barata, mas a crise sanitária da gripe do frango comprometeu muito o desempenho chinês nos anos de 2002 a 2005. O cenário das variações anuais dos principais países exportadores podem ser melhor observado no gráfico 2.1. No gráfico pode-se perceber que apenas o Brasil e a UE conseguem manter taxas positivas de crescimento entre os anos de 1999-2005, e de modo geral, os outros países seguiram a tendência do comércio mundial, como mostra o gráfico abaixo.

<sup>38</sup> A vantagem da produção nacional em relação à doença da “vaca louca” é em decorrência da ração ser de origem vegetal, diferentemente do que ocorre na Europa, que possui ingredientes de proteína animal. Quanto à gripe asiática, o Brasil possui um controle fito-sanitário muito rigoroso de suas granjas produtoras.



Fonte: elaborado a partir da tabela 2.5

GRÁFICO 2.1. – Evolução da variação anual dos principais exportadores mundiais, 1999-2004.

Em 1994, o Brasil tinha o menor custo operacional de produção<sup>39</sup> entre os principais produtores mundiais, com o modelo catarinense. As origens dessa eficiência da rede avícola catarinense foram o melhoramento genético (base genética importada), o sistema integrado de produção<sup>40</sup>, a localização dos sistemas de produção junto às fontes de matéria-prima (milho e soja)<sup>41</sup>, os ganhos de eficiência no processo de abate - automatizados com ganhos em escala- e os créditos públicos abundantes, que proporcionaram uma importante reorganização da estrutura organizacional, através de uma atuação política marcante e a disputa do comércio internacional do frango<sup>42</sup>. Já na

<sup>39</sup> Com valores de Br= US\$ 0,85, EUA = US\$ 1,05 e China = US\$ 0,93.(AZEVEDO, apud PAULILLO, 2002).

<sup>40</sup> A empresa que coordena toda a cadeia produtiva, desde a criação de aves matrizes, fabricação de ração, criação de frangos, abate, até a distribuição para o consumo (FARINA, 1994, p.109).

<sup>41</sup> O desenvolvimento da avicultura na região sul, nos anos 70, está associado à elevada expansão da soja no período, além da região ser uma tradicional produtora de milho.

<sup>42</sup> O comércio internacional desse produto está caracterizado por um contexto de barreiras protecionistas como: as tarifárias (Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio -MDIC- são tarifas de importação, outras taxas e valoração aduaneira), não tarifárias (as restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, medidas antidumping e compensatórias) e técnicas (as normas, regulamentos técnicos, sanitários, fitossanitários e de saúde animal) e subsídios. No caso do frango, as barreiras protecionistas estão em países como Canadá, EUA, Coréia do Sul e União Européia. O Canadá impõe fortes barreiras não tarifárias ao comércio de produtos agrícolas, que praticamente impedem a entrada de produtos importados (anexo 4). O acordo agrícola da rodada Uruguai fez com que esse país flexibilizasse as exigências e estabelecesse quotas que estariam isentas de

rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto, não ocorreu a mesma estrutura de governança, com exceção de alguns recursos tecnológicos de produção, como deverá ser demonstrado no capítulo 3.

Os principais países importadores da carne de frango brasileira são: Japão, Arábia Saudita, Rússia, Países Baixos, Reino Unido, Alemanha, Hong Kong, Emirados Árabes Unidos, Cingapura, Iêmen. Como pode ser observado na tabela abaixo, apesar da barreira sanitária que o Japão impõe à carne de frango brasileira, esse país foi o principal importador em 2002, com uma participação de 15,45%. Nessa mesma situação estão alguns países da União Européia como Países Baixos, Alemanha e Espanha, com um somatório de 18,97%. Outro grupo relevante é o de países do Oriente Médio, com 22,34%, em decorrência de o Brasil atender às exigências de rituais religiosos no processo produtivo.

---

tributação. Outro país como a Coreia do Sul, assim como o Canadá, estabeleceu quotas de importação após o acordo agrícola da rodada Uruguai (anexo 5). Já os EUA impedem a entrada de produtos brasileiros e adotam subsídios para garantir suas exportações (anexo 6). Além das exigências sanitárias e legais, os EUA fazem forte restrição a empresas que não adotam um sistema de inspeção baseado no HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point System*- Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle), o que representa mais um aumento nas barreiras não tarifárias (anexo 7). Além das exigentes barreiras não tarifárias relativas à importação de produtos agrícolas, mais especificamente carne de frango, os EUA têm programas de incentivos às exportações. Tais programas visam incentivar as exportações de produtos agrícolas para países em que a capacidade competitiva americana não seja suficiente para garantir a inserção ou permanência nesses mercados (quadro 2.9). Entretanto, o resultado de tais políticas de incentivo perde o efeito, em algumas ocasiões, pela percepção do cliente sobre a qualidade do produto. Para ilustrar esta afirmação, pode-se exemplificar com a saída momentânea do Estados Unidos do mercado Russo entre 10 de março e 10 de abril de 2002, por motivos sanitários. Nessa situação, o frango brasileiro tomou o espaço cedido pelos Estados Unidos e há uma forte tendência de manutenção da participação de mercado ganha pelos fabricantes brasileiros em função da maior qualidade do produto percebido pelos consumidores (anexo 8). Isto gera conflito internacional, manifestado pelo Brasil, como uma competitividade espúria com os EUA. Segundo MDIC (1999, p. 233-242), a União Européia aplica barreiras tarifárias e não-tarifárias. A quota de frangos é em torno de 15500 toneladas de corte congelado. A partir dessa quota se estabelece uma tarifa extra quota. Além disso, a UE declara a possibilidade de medidas protecionistas caso as importações sejam excessivas (anexo 9).

TABELA 2.6- Principais países importadores de carne de frango brasileira in natura e industrializados em 2002.

US\$ milhões

Países	In natura (a)	Industrializados (b)	Total (a+b)	Participação total %
Japão	215,14	0	215,14	15,4
Arábia Saudita	188,3	1,2	189,5	13,6
Rússia	169	281	450	32,3
Países Baixos	99,8	24,8	124,6	8,9
Reino Unido	100	16,2	116,2	8,3
Alemanha	110,4	4,7	115,1	8,3
Hong Kong	74,4	0	74,4	5,3
Emir. Árabes Uni.	57,8	1,6	59,4	4,3
Cingapura	33,3	0	33,3	2,4
Iêmen	32	0	32	2,3
Coviete	28,3	1,8	30,1	2,2
Espanha	24,5	0	24,5	1,8
Outros	201,9	7	208,9	15,0
Total	1.335	57,76	1392,76	100,0

Fonte: elaborado a partir do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

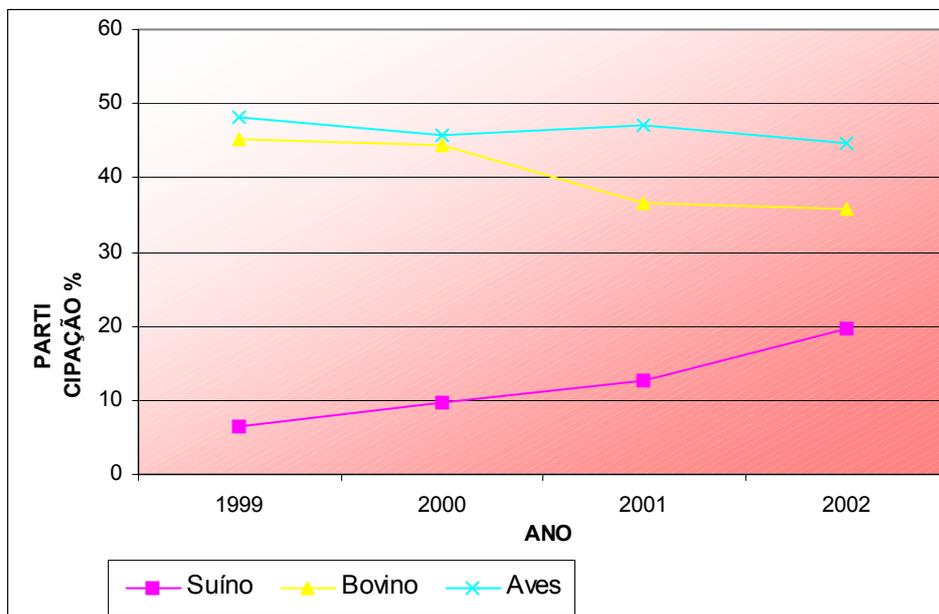
A relevância desse setor está baseada na produção, seja na competição com a carne de frango produzida em outros países, seja na competição com os demais sistemas de produção de proteína animal, como o de pecuária de corte. A participação da suína teve um crescimento vertiginoso (419,5%) nos últimos quatro anos, enquanto que aves e bovina mantiveram-se praticamente constantes. Mas, em termos de participação em relação ao total de exportações, as aves se mantiveram acima de 44%, sendo que a carne de boi teve uma queda de quase dez pontos e suíno crescimento de mais de treze, como pode ser observado no gráfico 2.2. Assim, fica evidente a importância da avicultura de corte para o país, como mostra a tabela 2.7 abaixo.

TABELA 2.7–Valor das exportações de carnes brasileira em 2003:

US\$ bilhões

ANO	Suína	Particip. (%)	Bovina	Particip. (%)	Aves	Particip. (%)	Total
1999	0,12	6,5	0,82	45,3	0,9	48,2	1,8
2000	0,17	9,7	0,78	44,3	0,8	45,8	1,8
2001	0,36	12,7	1,03	36,5	1,3	47,1	2,8
2002	0,61	19,6	1,12	35,8	1,4	44,6	3,1

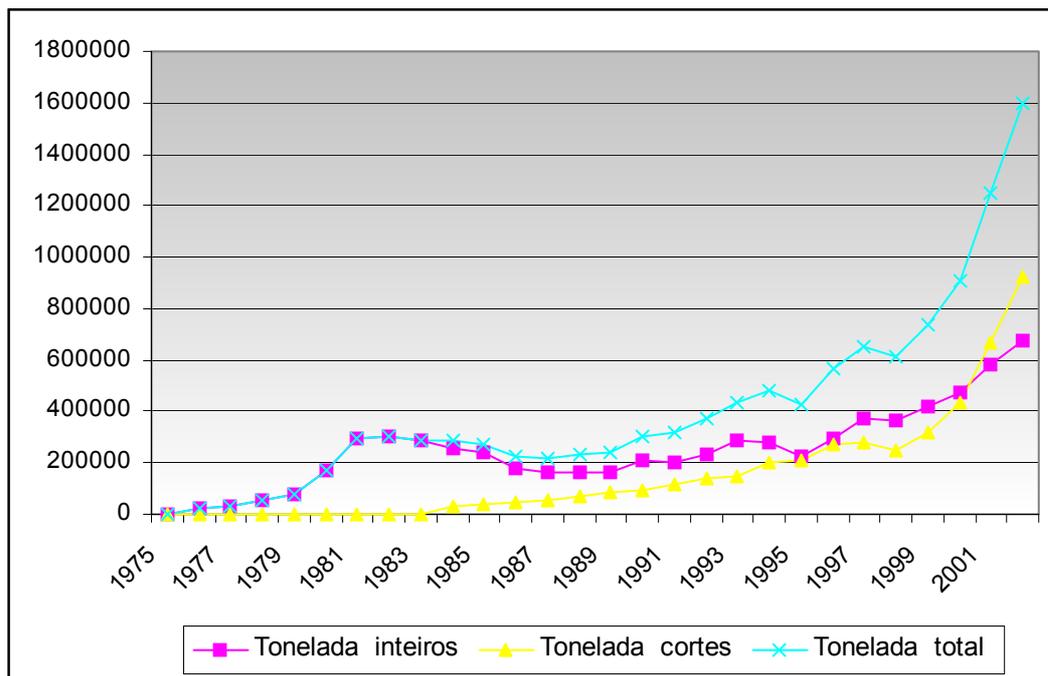
Fonte: Elaborado a partir do Relatório anual da ABEF, vários números.



Fonte: Elaborado a partir do Relatório anual da ABEF, vários números.

GRÁFICO 2.2 -Evolução da participação das exportações brasileiras por tipos de carnes, 1999-2002.

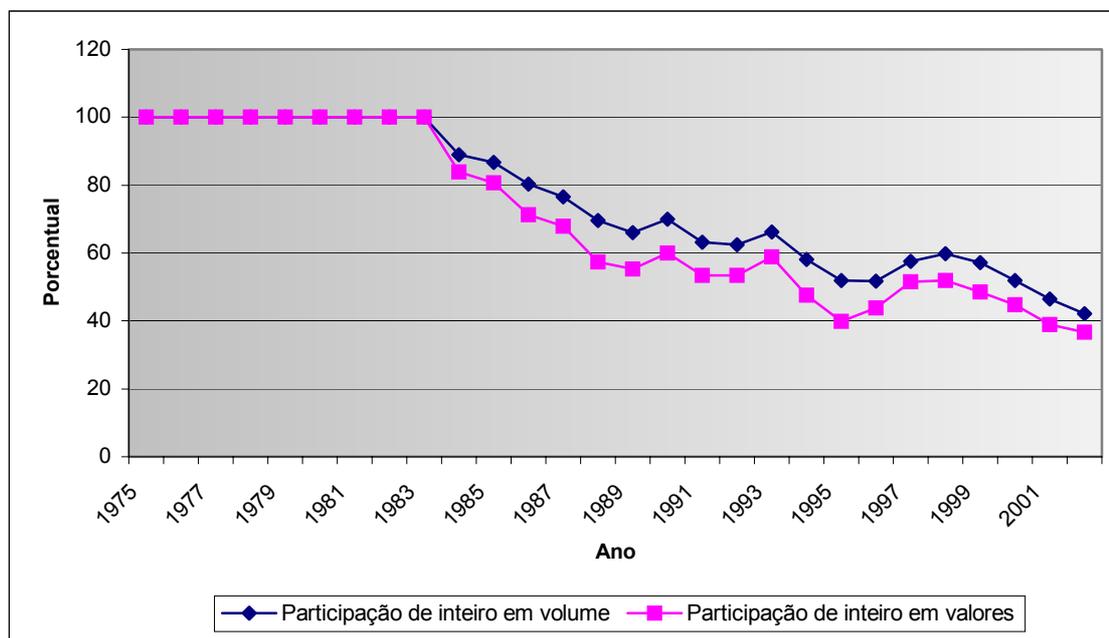
Um outro ponto importante a ser destacado nas exportações do frango refere-se ao *mix* dos produtos exportados, pois se observa um forte crescimento das exportações de partes de aves em detrimento das exportações de frangos inteiros, o que se constitui numa tendência de agregação de valor ao produto final. Observa-se que na segunda metade da década de 1980 ocorreu uma desaceleração no ritmo das exportações brasileiras, em consequência dos incentivos para exportações de produtos agrícolas concedidos pelos EUA e CEE, já com uma retomada no crescimento das vendas externas no decênio de 1990. Por outro lado, observa-se também que, a partir de 1984, o Brasil passou a exportar frango em cortes e a operar no mercado de maior valor agregado, em vista dos esforços do setor em capacitação tecnológica observada a partir de 1980. Nos últimos dois anos, o setor obteve crescimento elevado, principalmente em volume exportado. O mesmo não ocorreu em faturamento, em decorrência da queda da cotação do preço mundial da carne de frango, reflexo da elevação da produção mundial.



Fonte: Elaborado a partir do Relatório anual ABEF, vários anos.

GRÁFICO 2.3- Exportações brasileiras de frango: Total, inteiros e cortes, 1975-2002.

No gráfico 2.4 pode-se observar que ocorreu uma queda mais acentuada na participação do frango inteiro na pauta de exportação de carnes de frangos brasileira no período. Isso se refletiu no volume e principalmente nos valores de exportação desse produto.



Fonte: Elaborado a partir do Relatório anual ABEF, vários anos.

GRÁFICO 2.4– Evolução da participação da exportação de frangos inteiros em volume e valores, 1975-2002.

Segundo JANK (1997), a integração das organizações da cadeia produtiva, quer do tipo contratual, quer do vertical, é fator fundamental para a competitividade nas exportações de carnes. No caso do frango, o setor possui alta capacidade de adaptação ao mercado, característica que está relacionada à presença de uma estrutura de governança de tipo contratual, a qual permite a obtenção regular e padronizada de matéria-prima a preços muito mais estáveis do que os praticados no mercado interno. Permite, também, planejar as exportações com antecedência, garantindo matéria-prima padronizada e não sujeita a oscilações de preços domésticos. Além disso, a forma contratual facilita a transferência de tecnologia e ajuda a suprir a escassez de crédito dos produtores.

Em relação ao comércio internacional, pode-se identificar três conjuntos de constatações e preocupações:

1. As políticas de subsídios às vendas estão deixando de cumprir seu papel tradicional de criadoras de vantagem comparativa - os EUA estão exportando maior quantidade, mas a receita tem sido menor, já que nesse caso não se privilegia o frango em partes (ou ao menos as partes nobres);

2. Cada vez mais o produto será consumido em países diferentes daqueles onde são produzidos (o mercado internacional de aves deve crescer dos atuais 5,8 milhões de t. para 11 milhões de t. no ano 2005);

3. O mercado avícola ainda tem um grande potencial de crescimento em países como a China e a Índia onde o consumo de carne de frango é ainda pequeno. Porém, a exportação deve realmente crescer em países mais ricos e/ou nos segmentos mais ricos dos países mais pobres (AGROANALYSIS, dez. 1995).

Sendo assim, o setor avícola de exportação vem investindo em capacitação tecnológica e diferenciação de produtos, busca incrementar sua participação no mercado mundial através da conquista de novos mercados. O resultado disso já reflete na pauta de exportação da balança comercial brasileira, sendo a carne de frango responsável pela 11ª posição do ranking dos principais produtos exportados. O valor está na dimensão US\$ 1,335 bilhões em 2002, com 2,2% do valor total dos produtos brasileiros exportados no mesmo ano, sendo os valores observados na tabela 2.8 a seguir.

TABELA 2.8—Principais produtos exportados brasileiros, 2001 e 2002

		Em US\$ Bilhões Fob			
RK	Discriminação	2002	Part. (%)	2001	Part. (%)
1	Minérios de Ferro e seus Concentrados	3049	5,1	2932	5,0
2	Soja mesmo Triturada	3032	5,0	2726	4,7
3	Aviões	2335	3,9	2839	4,9
4	Farelo e Resíduos da Extração do Óleo de Soja	2199	3,6	2065	3,5
5	Automóveis de Passageiros	2005	3,3	1951	3,4
6	Aparelhos Transmissores ou Receptores e Componentes	1782	3,0	1762	3,0
7	Óleos Brutos de Petróleo	1691	2,8	721	1,2
8	Calçados, sua Partes e Componentes	1516	2,5	1684	2,9
9	Produtos Semimanufaturados de Ferro ou Aços	1410	2,3	1081	1,9
10	Motores para Veículos Automóveis e suas Partes	1341	2,2	1112	1,9
11	Carne de Frango Congelada, Fresca e derivados	1335	2,2	1292	2,2
12	Café Cru em Grão	1195	2,0	1208	2,1
13	Pasta Química de Madeira	1160	1,9	1246	2,1
14	Partes e Peças para Veículos Automóveis e Tratores	1159	1,9	1172	2,0
15	Açúcar de Cana, em Bruto	1111	1,8	1401	2,4
16	Açúcar Refinado	982	1,6	878	1,5
17	Fumo em Folhas e Desperdícios	978	1,6	921	1,6
	Outros Produtos	32.081	53,1	31.233	53,6
	<b>Total Geral</b>	<b>60.362</b>	<b>100,0</b>	<b>58.223</b>	<b>100,0</b>

Fonte: MDIC/Secex, 2003

A posição obtida pelas divisas da exportação de produtos com origem na carne de frango, 11º lugar, foi em decorrência da capacidade que a estrutura produtiva teve de adaptar-se às exigências do mercado internacional. A posição alcançada pela avicultura nacional foi mais eficiente do que produtos tradicionalmente com experiência de exportação, como o café. Esse também é um dos reflexos do esforço coletivo da rede avícola catarinenses, em consequência da ampla participação de empresas catarinense nesse segmento de mercado.

#### **2.4. O NOVO AMBIENTE COMPETITIVO DA CARNE DE FRANGO, ÊNFASE EM ESTRATÉGIAS PAUTADAS EM RECURSOS.**

A eficiente inserção do setor avícola no comércio mundial permite às empresas exportadoras o contato com novas tecnologias e novos padrões de consumo, o que torna o setor mais dinâmico e competitivo, apesar de no Brasil os mercados domésticos constituírem-se no eixo fundamental dos sistemas de produção de carne. Uma vez que o comércio internacional representa menos de 10% do volume produzido (apenas 3,5% da carne suína, 6% da carne bovina e 12% da carne de frango produzidos no país são dirigidos à exportação), as empresas que conseguem operar nesse segmento acabam tendo maior contato com as atuais mudanças nos padrões internacionais de consumo (ABEF, 2002). Nesse resultado obtido pelo setor avícola, é preciso considerar o apoio estatal recebido em vários anos (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social-BNDES, Embrapa, Ministério do Governo Federal, Universidades, Bancos Regionais e governos estaduais e municipais) e o resultado da atuação das associações do setor com elevada legitimidade. As principais associações do setor são: UBA, ABEF, APA e APINCO. Essas associações são muito organizadas e representam os interesses das empresas industriais, pois após a verticalização de produção do setor, os produtores rurais passaram a não mais ter espaço econômico e político para atuação, como ainda ocorre no setor bovino.

O consumo brasileiro, na década de 70, era de 2,3kg/hab/ano e estima-se que em 2002 o consumo foi de 31,9 kg/hab/ano, crescimento de 1286% (EMBRAPA, 2003). Os principais países consumidores de carne de frango per capita, nos últimos anos, são: EUA, Kuwait, Brasil, Arábia Saudita, Canadá, Argentina, México. Na Argentina tiveram uma variação negativa no período, que ocorreu em consequência das crises econômicas enfrentada pelo país nos últimos anos.

TABELA 2.9- Consumo per capita mundial dos 10 maiores países consumidores de carne de frango, 1998-2002.

RK	10 Maiores	Kg/ano				Variação (a/b) %
		1998 (b)	1999	2000	2001 (a)	
1	Hong Kong	52,5	51,7	43,8	43,4	-17,3
2	Kwait	40,8	41,7	41,1	41,1	0,7
3	Estados Unidos	38,3	40,6	40,6	40,1	4,7
4	Arábia Saudita	33,5	33,9	32,6	34,3	2,4
5	Canadá	25,8	27,9	28,5	29,1	12,8
6	Brasil	22,9	26,9	29,2	29,5	28,8
7	Argentina	24,8	25,1	24,2	23,5	-5,3
8	México	18,2	20	21,5	21,8	19,8
9	Japão	13,5	12,9	14,1	13,9	2,9

Fonte: USDA, elaborado APA e ABEF.

Apesar da elevação do consumo de carne de frango, o Brasil possui uma demanda regionalizada pelo produto, em decorrência da má distribuição de renda do país. A maior parte do mercado consumidor concentra-se nas regiões Sul e Sudeste. A venda no mercado brasileiro está caracterizada por 56% frangos inteiros, 40% em partes ou corte e 4% de industrializados<sup>43</sup>. Isso ocorre devido ao fato de o preço ser extremamente reduzido em relação a outras carnes<sup>44</sup> e também às características saudáveis do produto: menos gordura e alta digestibilidade.

Quanto à indústria produtora de carne de aves, a década de 70 representou o momento de sua arrancada, quando ocorreu a implantação de um elevado número de empresas. Durante os anos 70, foram criadas 80 unidades produtivas, sendo 32 em São Paulo, 13 no Rio Grande do Sul, 9 em Santa Catarina e 8 no Paraná (RIZZI, 1993). No ano de 1977, existiam 89 abatedouros de aves sob inspeção federal no Brasil, sendo 42 em São Paulo, 10 em Santa Catarina, 8 no Paraná, 7 no Rio Grande do Sul, 7 em Minas Gerais (IEA, 1977).

<sup>43</sup> Esses produtos podem ser: *nuggets*, hambúrgueres, salsicha, presunto, salames, patês, almôndegas, mortadelas, fiambres, apresetados, linguiças, entre cortes diferenciados temperados empanados e defumados.

<sup>44</sup> Em países em desenvolvimento o preço dos itens de produtos alimentícios possui uma relevância muito grande na composição de gastos do consumidor. Assim a carne, como principal fonte de proteína, constitui como um fator relevante para as políticas públicas do Brasil.

Dentre as principais empresas abatedoras de aves no país, verifica-se uma disparidade em seus tamanhos relativos quando se observam os dados sobre as suas capacidades de abate. No ano de 1978, a capacidade de abate da Sadia era de 12 milhões de cabeças/mês, da Perdigão 5,9 milhões, da Granja Rezende 5,2 milhões, enquanto que a Cargill, o Abatedouro Louveira, a Pena Branca e a Rio Branco podiam, cada uma, abater até 2 milhões de cabeça por mês. Portanto, observa-se uma disparidade no tamanho relativo das empresas, visto que a capacidade de abate da líder equivale ao dobro da capacidade da segunda colocada e seis vezes a capacidade de abate das empresas situadas na terceira posição.

TABELA 2.10 - Capacidade de abate das principais firmas de aves do Brasil – 1978.

(Em milhões de cabeças / mês)

RK	Empresa	1978
1	Sadia (SC)	6
2	Perdigão (SC)	5,9
3	Granjas Rezende (MG)	5,2
4	Cooperativa Cotia (SP)	3
5	Cargill (SP)	2
6	Pena Branca (RS)	2
7	Abatedouro Louveira (SP)	2
8	Rio Branco (MG)	2
9	Granja Betinha (SP)	1,5
10	Coopave (RS)	1,4
11	Minuano (RS)	1,4
12	Granjas ITO (SP)	1,2
13	Frigorífico Seara (SC)	1
14	Só Frango (DF)	0,535

Fonte: Extraído de LIMA (1984) apud CARVALHO, 1997

Na década de 80, observa-se a continuidade da liderança da Sadia na indústria avícola brasileira, com abates de frangos que representaram o dobro da empresa posicionada na segunda posição. Os números da tabela 2.11 em relação à tabela 2.10 demonstram que a Sadia manteve uma taxa de crescimento anual, no período de 1978 a 1985, de 5%. Portanto, na indústria avícola, tem-se uma situação semelhante àquela observada na indústria suinícola, isto é, uma firma detendo a liderança absoluta, por vários anos. Nos últimos anos, a Perdigão vem obtendo

resultados mais representativos em alguns mercados como a exportação, o que resulta numa rivalidade intensa, nesse segmento industrial. Na tabela a seguir, pode ser observada a evolução da capacidade de abate entre as maiores empresas do setor.

TABELA 2.11 –Evolução das empresas líderes no abate de aves no Brasil, 1985-2000  
(Em milhões de cabeças abatidas)

Empresa	1985	Empresa	1990	Δ anual 1985/1990 %	Empresa	1993	Δ anual 1990/1993 %	Empresa	1999	Δ anual 1993/1999 %	Empresa	2000	Δ anual 1999/2000 %	Δ anual 1985/2000 %
Sadia (SC)	194,60	Sadia (SC)	228,5	3,48	Sadia (SC)	294,8	9,67	Sadia (SC)	381,72	4,21	Sadia (SC)	382,2	0,13	6,43
Perdigão (SC)	93,10	Perdigão (SC)	133,8	8,74	Perdigão (SC)	139,5	1,42	Perdigão (SC)	272,64	13,63	Perdigão (SC)	291	6,73	14,17
Chapecó (SC)	50,40	Ceval	73,3	9,09	Ceval	92,8	8,87	Frangosul (RS)	167,91	11,56	Frangosul (RS)	196,6	17,09	19,34
Seara (SC)	32,80	Chapecó (SC)	71,8	23,78	Frangosul (RS)	92,4	9,56	Seara	161,42	10,67	Seara	178	10,27	29,51
Frangosul (RS)	23,90	Frangosul (RS)	63	32,72	Avipal	73,5	5,56	Avipal	134,68	11,89	Avipal	136,6	1,43	31,44
Avipal	20,90	Avipal	50,3	28,13	Chapecó (SC)	59,9	6,36	Pena Branca (RS)	122,91	15,03	Pena Branca (RS)	109,4	-10,99	28,23
Minuano (RS)	16,70	Cooperce ntral	25,7	10,78	Da Granja	44,2	23,99	Aurora	69,86	8,29	Da Granja	94,2	34,84	30,94
Coop.Lat. Paraná (PR)	15,20	Pena Branca (RS)	25,1	13,03	Cooperce ntral	34,8	12,88	Chapecó (SC)	51,35	6,79	Chapecó (SC)	86,6	68,65	31,32
Borela	14,70	Sertanejo	22,6	10,75	Minuano (RS)	31,8	13,57	Sertanejo	48,11	7,33	Aurora	74,2	54,23	26,98
Guapiaçú	13,20	Minuano (RS)	21,9	13,18	Batavo (PR)	23,4	2,28	Minuano (RS)	43,05	12,00	Sertanejo	48,8	13,36	17,98
Média				15,37			9,42			10,14			19,57	23,63

Fonte: Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas, ANAB, 2001.

Pode-se verificar, através das duas últimas tabelas, que as empresas processadoras do estado de São Paulo e Minas Gerais deixaram a posição entre as principais empresas de abate na década de 80, enquanto que as empresas catarinenses consolidaram a liderança da indústria avícola, acompanhadas pelas firmas do Rio Grande do Sul e Paraná. Entre a metade da década de 80 e 1990, ocorreu uma expressiva expansão da capacidade industrial desse setor, com taxas acima de dois dígitos, com uma média de crescimento anual, das maiores empresas, em torno de 15,37%. Já no período seguinte, ocorreu uma desaceleração das taxas de crescimento dessas empresas, com uma média de 9,42% (1990 a 1993) nas grandes e médias empresas do setor. Essa tendência se manteve no período seguinte, de 1993 a 1999, com

10,14% de média anual dessas empresas, em decorrência do *pool* setorial das pequenas e médias empresas, que foi impulsionado pelo incentivo do plano de Real<sup>45</sup>, que causou uma elevação no consumo de carne de frango com baixo valor agregado (ínteiros).

Na indústria avícola, o grande salto na produção observada na década de 70 ocorreu com a comercialização do frango inteiro, resfriado ou congelado. A produção de frangos em partes ainda era bastante limitada nessa década. O frango inteiro, ao requerer baixo nível de processamento industrial, oferecia poucas possibilidades para a realização da diferenciação de produto, já que todas as empresas podiam oferecer ao mercado um produto com características semelhantes àquele dos concorrentes. Desta forma, a imagem de marca parecia não ser suficiente para dotar o produto da lealdade dos consumidores às empresas. Assim, por se tratar de um produto relativamente homogêneo, a competição entre as empresas tendia a ocorrer via preço ou serviços relacionados ao produto (prazo de pagamento, periodicidade da entrega).

Pode-se perceber que a concorrência das empresas, na década de 70, não era tão complexa como tem sido nos últimos anos. Quando ocorre uma baixa taxa de crescimento nas firmas. Elas tendem a se mostrar mais dispostas a lutar por parcelas de mercado para atender os seus objetivos de expansão, como pode ser observado nos últimos anos. Já numa situação em que se observa rápido crescimento da indústria, as empresas encontram menores resistências ao seu crescimento, o que reduz a possibilidade de ocorrência de lutas por parcelas de mercado.

A fase do processo industrial da produção de frango de corte inicia-se com a utilização da cadeia de transporte com correntes, chamada *nória*, precedida pelo desenvolvimento de tanques de escalda, equipamentos de depenagem e de evisceração mecânica de carcaças. As inovações ocorridas nessas etapas contribuíram para que o manuseio do produto fosse reduzido, obtendo-se ganhos de qualidade higiênica. São dezoito etapas ao longo da linha de produção, onde a ave é abatida e processada em, aproximadamente, cinquenta minutos, nas grandes empresas do setor. É importante observar o predomínio dos processos automatizados e mecanizados nas diferentes etapas que compõem o processo (SOUZA, 2003):

---

<sup>45</sup> No início desse plano de estabilização econômica, ocorreu uma melhor distribuição de renda que levou a um aumento de consumo de carne de frango, que também incidiu em outros produtos (iogurte e dentadura) da composição de consumo básico da população brasileira. Na época da explosão de consumo, o governo federal divulgou amplamente as melhorias da população com a implantação dessa política macroeconômica.

- recepção: pesagem dos frangos para que seu peso vivo sirva de cálculo para o rendimento do processo. Nas unidades mais modernas de abate o, descarregamento é totalmente automatizado;
- pendura: os frangos são levados através de transporte aéreo às demais etapas. Nessa etapa, predomina o processo manual;
- atordoamento: imobilização da ave para evitar perdas no momento do abate e permitir que a mesma não sinta dor. O processo é automatizado, feito através da utilização de corrente elétrica. O gás carbônico também pode ser utilizado;
- sangria: é feito um corte na jugular das aves para extração total do sangue das veias e artérias. O processo pode ser manual ou automatizado. Alguns países, principalmente do Oriente Médio, exigem que o corte seja feito de forma manual, atendendo as normas específicas, conforme padrões culturais e religiosos.
- escaldo: remoção da sujeira da carcaça e dos restos de plumagem;
- depenagem: remoção das penas através de cilindros rotativos e lavagem por meio de chuveiros (processo automatizado);
- escaldagem do pé: remoção das cutículas dos pés, geralmente feito de forma mecanizada;
- evisceração: abertura da carcaça para posterior retirada das vísceras, de órgãos e glândulas (processo mecanizado);
- extração de miúdos: os miúdos são extraídos separadamente em diferentes pontos da linha (fígado, coração e moelas). Na separação dos órgãos predomina o processo manual;
- lavagem das carcaças: lavagem interna e externa da ave com água a alta pressão, como o objetivo de extrair os resíduos do interior, e lavagem final, melhorando as condições de higiene da carne (processo mecanizado);
- resfriamento: resfriamento por água numa seqüência de tanques resfriadores, denominados *pré-chiller* e *chiller*, otimizando a limpeza e o resfriamento, reduzindo ao mínimo a atividade microbiológica e hidratando as carnes (processo mecanizado);
- gotejamento: redução do excesso de água (etapa mecanizada, pois a ave ainda está na nória);
- classificação, pesagem e seleção: na saída do resfriamento a carne é submetida a uma inspeção visual para que seu destino seja decidido, se embalagem de aves inteiras ou às áreas de corte e desossa (processo manual);
- maturação: processo bioquímico natural, onde as carnes devem ficar em repouso, a fim de garantir maciez após cozimento;
- corte contínuo: manual ou mecânico, pode seguir determinada seqüência: corte da retirada do uropígio (sambiquira), asas, parte do peito e dorso, restando as coxas penduradas nos ganchos;
- obtenção de CMS (carne mecanicamente separada): é a carne separada dos ossos por meio de máquinas. Os produtos comercializados que incorporam a CMS são: salsichas, mortadelas, lingüiças, molhos, almôndegas, patês, etc;
- embalagem: os pedaços já pesados e organizados em grupos são enviados para o empacotamento, manual ou mecânico;
- congelamento: após a embalagem, os produtos que não são comercializados frescos são submetidos a congelamento, a fim de garantir o frescor e a qualidade microbiológica (processo mecânico, pois o transporte da carne é feito por carrinhos e empilhadeiras).

De um modo geral, o setor avícola apresenta dois grupos de empresas competitivas<sup>46</sup> (líderes e médias), uma vez que apresenta uma eficiente alocação de recursos dinâmicos de poder e não apenas os indicadores de competitividade tradicional na Economia de Organização Industrial (economia de escala, diferenciação de produtos, redução de custos, barreiras de entrada). A discussão dos recursos dinâmicos de poder nas redes avícolas catarinenses e da Macrorregião de Ribeirão Preto será realizada no próximo capítulo.

## **2.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Nesse capítulo foi feita a caracterização do ambiente competitivo do setor avícola nacional. Nos últimos anos a avicultura brasileira teve grandes melhorias no nível de produção, na exportação, na produtividade (taxa de conversão alimentar), no consumo per capita e na ampliação da capacidade produtiva. A competitividade do produto nacional teve grande influência do ambiente institucional da avicultura nacional sendo reflexo do processo de reestruturação das empresas passaram na década de 90. Os atores da avicultura brasileira disputam e adaptam-se às mudanças que afetaram o setor produtivo. A configuração das empresas sulista como líderes e outras médias e pequenas empresas, como da Macrorregião de Ribeirão Preto, possuem mercados distintos. As grandes empresas sulistas investiram em desenvolvimento de novos produtos e mercados, enquanto que as outras empresas concorrem nos mercados existentes e com produtos de baixo valor agregado que produzem menores retornos econômicos para o investimento industrial. Essa situação está se reproduzindo também no mercado externo, onde as empresas de porte médio estão atuando com frango inteiros ou cortes, já as líderes buscam fortalecer a marca de seus produtos para melhorar a remuneração de sua produção.

---

<sup>46</sup> As grandes empresas catarinenses formam um dos grupos que possuem o mesmo mercado consumidor e concorrência por recursos de poder, enquanto que o outro grupo é composto por pequenas e médias empresas como, por exemplo, as empresas da Macrorregião de Ribeirão Preto.

Os resultados obtidos pelas exportações, evolução e melhorias técnicas e/ou produtivas e do ambiente institucional podem ter sido em decorrência da disputa, da orquestração e da cooperação de recursos de poder dessa rede, que será melhor discutida no próximo capítulo. Em consequência da evolução dos elementos de competitividade, a avicultura constitui-se em uma das atividades mais dinâmica dentro do complexo de carnes brasileiro.

## **CAPÍTULO III-**

### **AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA AVÍCOLA NO ESTADO DE SANTA CATARINA E NA MACRORREGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO-SP: DIFERENÇAS E DOMINÂNCIAS.**

#### **3.1. INTRODUÇÃO :**

O presente capítulo tem como objetivo mostrar duas redes de recursos dinâmicos de poder formados nos estados de Santa Catarina (espalhadas por todo o estado) e de São Paulo (em especial na Macrorregião de Ribeirão Preto). Nas respectivas análises estão as descrições dos modos de governança das redes avícolas de Santa Catarina e de São Paulo e as identificações das estratégias de negociação dos atores (privados e públicos, individuais ou coletivos) nas redes políticas estabelecidos.

Além da introdução, este capítulo possui quatro itens. O item dois apresenta a caracterização e delimitação da rede de poder da agroindústria avícola de corte do Estado de Santa Catarina. Isso permitirá compreender melhor o resultado alcançado pelo sistema de integração do frango de corte e como o alcance de determinados recursos foi decisivo para as empresas envolvidas. O item três apresenta os principais recursos dinâmicos de poder presentes na rede avícola catarinense e como os atores utilizam esses recursos. O item quatro apresenta a organização da rede de poder avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP e os recursos dinâmicos de poder dos principais atores, destacando algumas particularidades nas características da estrutura de governança dessa rede avícola em relação a rede catarinense. No último item são apresentadas as considerações finais desse capítulo.

### **3.2. DESENVOLVIMENTO DA REDE AVÍCOLA DO ESTADO DE SANTA CATARINA:**

A atividade de processamento de aves catarinense possui os resultados mais eficientes em termos de planejamento, adaptação, uniformidade de abate e produtividade do Brasil. O poder de negociação e coordenação alcançada pelos atores do processamento avícola catarinense teve como consequência a liderança de ganhos de produtividade, e a redução em custos e preços. A estrutura de poder construída pelos atores industriais da avicultura catarinense colaborou para a consolidação de grupos empresariais líderes do setor (como a Sadia, Perdigão, Seara, Chapecó e outros), com volume de produção significativo, que representa 2,5% da produção e 8% das transações mundiais de frangos (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2003). As empresas processadoras avícolas catarinenses respondem por cerca de 60% do mercado interno e 70% das exportações brasileiras nesse setor que representa a principal atividade econômica do estado com 24% do PIB estadual (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2003).

As atuais maiores empresas avícolas brasileiras, que são as catarinenses, iniciaram suas atividades na suinocultura, seguindo a diversificação para aves e produtos de origem vegetal. A estratégia empresarial para a diversificação foi em decorrência do estreitamento das margens de lucros e maior poder de barganha em relação aos outros atores das agroindústrias avícolas, como os granjeiros e outras empresas de processamento. Mais tarde, a diversificação se processou horizontalmente, incorporando a carne bovina, e verticalmente - tanto para trás, nas rações, como para frente, nos industrializados (caso de empresas como Sadia e Perdigão). Outras empresas fizeram o caminho inverso, mais ao estilo americano<sup>47</sup>, diversificando de cereais para carnes (Ceval e Cargill)<sup>48</sup>.

---

<sup>47</sup> A consolidação do comércio mundial de carnes se deu com a substituição do comércio de gado pela exportação de carnes congeladas, inicialmente a partir dos EUA e depois dos países do Cone Sul, principalmente para a Inglaterra. Esse comércio, basicamente limitado à carne bovina (e de ovelhas das colônias do *Commonwealth*), oriundos de gado criado em condições extensivas e com pasto natural, era dominado pelos grandes frigoríficos americanos - *Swift, Armour, Wilson*. Nesse processo, os grandes frigoríficos detinham a hegemonia na época da pecuária extensiva foram marginalizados, cedendo lugar sobretudo para os grupos que conseguiam dominar a nova integração de grãos e carnes brancas e cuja origem era o comércio de grãos - como a Cargill e Conagra.

<sup>48</sup> A empresa Ceval foi adquirida pela multinacional Bunge e a Cargill teve produção no início da atividade avícola industrial em 1978, como foi citado na tabela 2.10.

A avicultura comercial brasileira voltada para as exportações iniciou-se a partir da década de 1970<sup>49</sup>. No estado de Santa Catarina, não foi diferente, pois o setor acompanhou a dinâmica da modernização da agricultura e modificou sua base de produção, passando de uma atividade do tipo colonial para a industrialização da produção. Em consequência dessa mudança, ocorreu o surgimento de modernos frigoríficos abatedouros de aves catarinenses, que foram viabilizados pela política agrícola - vinculada fortemente às condições de liquidez financeira internacional - mais especificamente pela política de crédito subsidiando a instalação de frigoríficos e a comercialização e a instalação de aviários fornecedores de matérias-primas via produtor integrado. Assim, o processamento industrial avícola passou a se constituir como o principal segmento da indústria de carnes, no qual surgiram grandes empresas, no sentido de não só integrar verticalmente a produção das atividades complementares ao abate, como desenvolver um esquema contratual na criação das aves junto aos produtores rurais.

O modelo de governança de formas contratuais, em especial o catarinense, foi difundido e consolidado em outras regiões por meio das transações freqüentes entre agroindústria de processamento e produtores rurais (granjeiros). As estratégias da produção e da comercialização de aves do Estado de Santa Catarina foram difundidas para as outras regiões brasileiras e também para outras cadeias agroindustriais. Isso é compreendido porque nesse setor da agroindústria, as empresas líderes de mercado geralmente coordenam toda a cadeia produtiva, desde a criação de aves matrizes, fabricação de ração, criação de frangos, abate, até a distribuição para o consumo. Esse processo foi se consolidando ao longo dos últimos quinze anos e foi fundamental para a constituição de um novo tipo de governança, ajustado em uma rede de recursos tecnológicos, financeiros e organizacionais bem distinto de décadas anteriores.

O grau de articulação entre os diferentes elos da rede de governança agroindustrial catarinense de frango de corte é um dos mais elevados nas atividades de

---

<sup>49</sup> Segundo KAGEYAMA, *et al* (1990), os anos 70 foram marcados por profundas transformações no aparato produtivo da economia brasileira, em especial a agricultura. O processo de modernização induziu a mudanças na base técnica da produção, e também, paralelamente, estreitou os vínculos produtivos com as indústrias a montante e a jusante. O processo de modernização e o desdobramento na industrialização foram possíveis graças à internalização da indústria de bens de capital para a agricultura.

agropecuária nacional. Sob a coordenação das agroindústrias de abate e processamento, sobretudo através dos contratos estabelecidos com a base de produção rural para terminação de frangos e de *joint ventures* estabelecidas com grandes empresas multinacionais de desenvolvimento genético, este circuito de produção agroindustrial atingiu elevados patamares de desenvolvimento ao longo dos últimos 30 anos.

As homogeneidades tecnológicas, organizacionais, culturais e gerenciais das empresas avícolas de Santa Catarina permitiram a implantação dos sistemas contratuais entre empresas e produtores rurais. Esses sistemas funcionam de forma híbrida, ou seja, são sistemas de quase-integração vertical. Eles envolvem contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos onde, via de regra, a firma “integradora” fornece as matrizes de produção (pinto de um dia), o arraçamento, os medicamentos e toda a assistência técnica, enquanto o produtor “integrado” entra com a mão-de-obra, as instalações, a água, a energia elétrica, o gás e os equipamentos, num contrato de fornecimento exclusivo<sup>50</sup> (MONTEVERDE & TEECE, 1982 apud JANK, 1996, p.79).

Os produtores rurais, quando entram nessa estrutura de governança, ganham escala de produção, eficiência econômica<sup>51</sup> e inserção no mercado consumidor. Em geral, essa situação representa uma sensível melhoria sócio-econômica *vis-à-vis* a realidade de quase (ou completa) subsistência. Para constatar essa realidade, JANK (1996, p.114) sugere observar as “filas” de pequenos produtores desejosos para entrar no sistema de integração contratual das indústrias avícolas no Estado de Santa Catarina.

Na pesquisa de campo realizada para este trabalho junto à produção avícola do estado de Santa Catarina, notou-se que esse processo de integração

---

<sup>50</sup> Este tipo de integração contratual produz um *trade-off* (uma situação de escolha conflitiva, isto é, quando uma ação econômica que visa à resolução de determinado problema acarreta inevitavelmente outros. SANDRONI, 1994) entre o controle do processo produtivo e de comercialização por parte da indústria e a autonomia na combinação de atividades e uso de insumos por parte do produtor. Existe uma discussão em relação à terminologia sistema de integração na avicultura, neste trabalho será adotada a de sistema de integração ou formas contratuais para o termo que usualmente chamado de integração vertical. Outro ponto importante é a relação contratual (em duplo sentido)- na forma em que os neo-institucionalistas defendem que as relações são complexas e eficientes, sendo assim a influência das instituições não são apenas de forma hierárquica nos indivíduos e organizações, mas também os indivíduos ou organizações podem interferir nas instituições-, e de relações de poder entre os atores da rede avícola catarinense, que será analisado posteriormente neste trabalho.

<sup>51</sup> O processo de integração nesta cadeia avícola permitiu ganhos de escala e de coordenação que redundaram no aumento das suas competitividades (economias de escala reais e pecuniárias, possibilidades de diversificação da produção e de diferenciação do produto aparecem com destaque nos principais países produtores) (JANK, 1996).

contratual<sup>52</sup> proporciona às indústrias coordenar toda a cadeia produtiva, desde a preparação das matrizes, fabricação, de ração, criação de aves, abate, processamento, até a distribuição ao varejo. Via de regra, o produtor de frangos de corte especializa-se unicamente na engorda das aves, não tendo de se preocupar com a criação dos pintos e alguns com a produção de rações. Dessa forma, o produtor integrado possui baixíssimo poder de negociação da sua produção, mesmo quando não está satisfeito com o contrato imposto pela indústria processadora.

A remuneração básica dos sistemas contratuais advém dos resultados individuais de cada granja em termos do peso e idade final dos animais e dos índices de conversão alimentar e de mortalidade obtidos<sup>53</sup>. O preço recebido pelo produtor nos sistemas contratuais possui uma pequena relação com os preços de mercado obtidos por produtores independentes. De fato, uma vez que a margem de lucro é prefixada, o sistema contratual acaba possibilitando ao produtor um retorno pequeno, porém sempre positivo (menor retorno e risco).

Já os produtores independentes podem obter maior remuneração na média, porém o retorno flutua muito, chegando por vezes a ser negativo (por exemplo, quando os preços dos grãos sobem demasiadamente ou devido à alta perecibilidade do frango). Ou seja, nos sistemas independentes, o retorno e os riscos são maiores, considerando que a maioria dos contratados é constituída por micro e pequenos produtores, cujo custo de oportunidade em outras atividades é muito reduzido. Essa situação apresenta problemas para os granjeiros desse sistema de governança contratual quando a empresa contratante apresenta dificuldades para o cumprimento de contratos, como ocorreu em 2003 com a empresa Chapecó<sup>54</sup>. Mesmo assim, a estrutura de governança predominante na avicultura de corte é a forma contratual entre indústrias e produtores rurais.

---

<sup>52</sup> Os produtores e as agroindústrias chamam esse processo, equivocadamente, de "sistema de integração vertical", não sendo apropriado em decorrência de o coordenador não possuir o controle total dos ativos envolvidos no processo.

<sup>53</sup> Por exemplo, no caso da Sadia, a remuneração básica do produtor no sistema de contratos é dada por uma fórmula onde entram os seguintes números: meta da empresa em termos de ganho de peso diário, idade do lote, peso total do lote, número de pintos de um dia enviados ao produtor e consumo total de ração. (JANK, 1996)

<sup>54</sup> Na crise financeira que a empresa enfrentou, em 2003, os produtores rurais ficaram sem receber pela produção durante muitos meses. E tinham dificuldades de negociar com outras empresas em decorrência do contrato possuir exclusividade de vendas para a Chapecó. Este caso será melhor detalhado no decorrer do presente capítulo.

As empresas avícolas catarinenses expandiram seus limites territoriais na nova fronteira agrícola no Brasil, a partir de meados da década de 90, em direção ao centro-oeste do Brasil. Assim, o movimento para o centro-oeste segue a trilha do binômio milho-soja, dispondo de microclimas adequados ao processo produtivo-tecnificado e contando com arrojados empreendedores locais e regionais com grande potencial de crescimento, para se tornar uma nova fronteira da agroindústria avícola brasileira. A experiência acumulada das empresas, o apoio político local, as disponibilidades de recursos financeiros e organizacionais privilegiaram a construção ou mesmo a reprodução do sistema de integração sulista para a produção avícola de carne de frango, situação essa que proporcionou condições de formação de uma rede de recursos dinâmicos de poder nessa nova região avícola similar à do estado de Santa Catarina.

A estrutura de governança contratual permitiu que grandes empresas oriundas de Santa Catarina pudessem atender às exigências de forma eficiente em preço, tecnologia de produção e controle fito-sanitário, preferências culturais e outros, dando competência a essas empresas para atuarem no comércio internacional.

### **3.3. OS RECURSOS DINÂMICOS DE PODER DAS EMPRESAS PROCESSADORAS NA REDE CATARINENSE:**

A rede catarinense tem características peculiares em decorrência da disputa por determinados recursos entre os seus atores. Alguns autores elencaram os fatores beneficiados pelos custos diferenciados e a estrutura produtiva em questão de acordo com a região geográfica. A dimensão do impacto desses fatores não depende exclusivamente das políticas macroeconômicas e setoriais, mas também da viabilização da infra-estrutura de transportes, armazenagem e processamento da produção, entre outros. Ou seja, a determinação da sensibilidade da cadeia produtiva ao processo de integração não ocorre apenas pelas diferenças de custo de produção em nível de propriedade rural, mas, sim, pelo custo final dos produtos agroindustriais nos centros de consumo ou mercado consumidor.

Wilkinson (1993) considera que os fatores para a rápida modernização do setor de aves decorrem da convergência de um conjunto de fatores - tradição

agrícola, disponibilidade de recursos públicos, vigor dos empresários da agroindústria, forte setor público de pesquisa e assistência técnica, difusão de novas tecnologias (genética e nutrição), novos hábitos de consumo, planejamento, logística e qualidade.

No modelo avícola catarinense, as variáveis acima são relevantes e já foram apontadas por outros trabalhos, mas o modo pelo quais algumas empresas detiveram os recursos políticos e financeiros não foi analisado até o momento por pesquisadores do setor. O reconhecimento da importância dessa disputa dos recursos dinâmicos para obtenção de vantagens competitivas sustentáveis é uma das justificativas do presente trabalho. Importante lembrar, como foi apresentado no capítulo 1, que esse tipo de disputa ocorre através da orquestração de interesses (coordenação concorrente entre atores públicos e privados).

De acordo com TEECE, PISANO e SHUEN (1997), a vantagem competitiva sustentável ocorre através da criação de capacidades dinâmicas, sendo criadas também, pelas companhias, o valor-adicional por combinações inimitáveis de recursos raros. Um caso bem representativo desse processo foi o que ocorreu em 1998, quando ocorreu o encerramento da unidade produtiva da empresa Sadia em Américo Brasiliense-SP porque essa não conseguiu reaplicar as combinações inimitáveis de recursos raros catarinense para essa região. A justificativa da empresa foi não conseguir obter os mesmos valores de produção que tinha na região sul do país. Alguns anos antes do final de suas atividades em Américo Brasiliense-SP, a Sadia inaugurou uma unidade de abate de frangos em Francisco Beltrão (em 1991), no sul do Paraná, e em Várzea Grande-MT (em 1992). Quando a combinação de recursos foi concretizada -através de proximidades de insumos, do êxito do sistema de integração contratual e da combinação de incentivos fiscais e financeiros – as novas unidades mostraram a inviabilidade econômica da unidade de Américo Brasiliense. Assim, no caso avícola brasileiro, a disputa pelos recursos possui uma variabilidade em termos locacionais que determina a capacidade dinâmica das empresas.

A associação entre capacidade dinâmica e recursos de poder dentro do conceito de perspectiva baseada em recursos, encontra uma possibilidade de compreender um mecanismo de governança específico para cada região avícola. Um mecanismo de governança diferenciado pode ser visto como uma oportunidade de ação dos atores coletivos (UBA e ABEF) e individuais (empresas individuais, agrícolas, etc)

para interferir na estrutura de negociações que se forma. Nesse contexto, a busca dos recursos dinâmicos de poder, através da representação e da distribuição dos interesses dos atores, tornou-se fundamental para a dinâmica da competitividade do setor, pois proporciona a realimentação do poder através da distribuição dos s. Os recursos dinâmicos de poder mais relevantes das empresas nas redes avícolas industriais catarinenses são os políticos, financeiros, organizacionais e, com menor ênfase, os recursos tecnológicos, como é demonstrada esquematicamente no decorrer do presente trabalho.

### **3.3.1. Recursos dinâmicos de poder dos atores privados e públicos**

Desde o começo da implantação do modelo avícola catarinense, em meados da década de 70, o governo estadual criou o Fundo para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina- FUNDESC- que permitiu acesso a recursos financeiros para o investimento no setor. Além disso, algumas empresas, através da intermediação do Banco do Brasil, adquiriram de outras empresas financiamentos facilitados. Já na década 90, a reestruturação industrial para a modernização do setor teve apoio de várias instituições de financiamento como: governo estadual através da Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC), Centrais Elétricas de Santa Catarina (CELESC), Instituto Brasileiro do Meio Ambiente (IBAMA), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco do Brasil e *Internacional Finance Corporation* (IFC)- extensão do Banco Mundial. No âmbito da tecnologia, ocorreu a importação de pacotes tecnológicos para o desenvolvimento de produtos e processos, e de mão-de-obra especializada em pesquisa tecnológica estrangeira e nacional (que era especialmente formada pelos institutos de pesquisa paulista<sup>55</sup>). Assim, a rede catarinense utilizou e ainda utiliza-se de recursos de P&D e canal de informação pública do estado de São Paulo. A rede avícola catarinense teve e mantém os recursos financeiros,

---

<sup>55</sup> O estado de São Paulo possui uma relevante formação e utilização de mão-de-obra especializada em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias através de suas Universidades (USP-Piracicaba e Pirassununga; UNESP- Jaboticabal e Botucatu; Unicamp), institutos e pólos regionais de pesquisa que pertencem à APTA e um financiador de pesquisa (FAPESP).

organizacionais, tecnológicos e políticos na estruturação dos atores privados na rede avícola, como pode ser observado a seguir.

A empresa Sadia teve uma presença marcante de seus representantes no cenário político, que acompanhou a evolução dos negócios da empresa. Em janeiro de 1955, Attilio Fontana, sendo um dos fundadores da empresa, mudou-se para o Rio de Janeiro a fim de assumir o mandato de deputado federal. Em seguida, reelegeu-se deputado federal e, depois, senador por Santa Catarina. Por fim, exerceu o cargo de vice-governador, encerrando suas atividades políticas em 1975. A empresa iniciou suas atividades produtivas de carne de frangos a partir de 1961 (anteriormente às atividades, estavam ligadas ao processamento de trigo e distribuição dos produtos agroindustriais de Santa Catarina para São Paulo<sup>56</sup>) (DALLA COSTA, 1999). Desde a sua formação, a empresa Sadia possui uma participação intensa de seus fundadores no cenário político.

Em decorrência disso, a partir da metade da década de 80, houve sinais claros do predomínio das fusões sobre os novos investimentos (novas plantas industriais), incidindo impacto significativo sobre os ramos da cadeia produtiva e um novo avanço em direção ao mercado externo (MÜLLER, 1991 apud ORSSATTO, 1995). Isso contribuiu para a tendência de concentração observada no setor desde o início da década de 80. A implicação da estratégia de crescimento ter sido através da aquisição, resultou em problemas administrativos e financeiros. A solução encontrada pelas empresas foi a sua profissionalização administrativa, principalmente na década de 90. Essa tendência ocorreu, em especial, nas empresas Sadia e Perdigão, ainda na década de 80, havendo a transição da direção empresarial familiar dos fundadores para os herdeiros e depois para uma administração com formação mais profissional. A disposição dos recursos de poder organizacional, através da concentração técnico-econômica e a evolução da aprendizagem organizacional, foram decisivas para a postura adotada nas empresas Sadia e Perdigão.

A empresa Perdigão passou por mudanças muito significativas em sua estrutura de tradição familiar para a profissionalização administrativa. Em 1981 a empresa abriu seu capital e passou a negociar suas ações na Bolsa de Valores, o que exigiu a substituição da tradição administrativa familiar para a profissionalização de seus dirigentes, mas o controle acionário só foi alterado em 1994. A reestruturação

---

<sup>56</sup> Ver, no anexo 2, maiores detalhes das atividades produtivas desenvolvidas pela empresa Sadia.

adotada na empresa passou a ser conduzida pelo fundo de pensão<sup>57</sup> que é a acionista majoritária. Entre as principais medidas administrativas tomadas foram à reestruturação societária e organizacional na empresa. A empresa foi reorganizada, com implantação de uma administração moderna e enxugamento de gastos. A primeira decisão foi a de concentrar forças na atividade principal do grupo: produção, industrialização e comercialização de aves e suínos. As operações de soja, transporte, recursos energéticos e processamento de carne bovina, passaram a serem consideradas atividades de suporte. Alguns empreendimentos e empresas controladas antes pela empresa foram vendidos, outros desativados, extintos ou incorporados; muitos serviços foram terceirizados e outros ampliados. Paralelamente ao realinhamento das empresas, conduziu-se uma reorganização societária, com a readequação do quadro de acionistas e uma reestruturação administrativa das hierarquias e dos quadros funcionais internos, tornando-as mais flexíveis e menos centralizadoras.

Os resultados foram aparecendo nos anos posteriores, a empresa obteve uma expansão muito mais agressiva nas suas plantas produtivas<sup>58</sup> (várias unidades produtivas, frigoríficos e marcas), produtos<sup>59</sup> (pioneirismo em colocar novos produtos

---

<sup>57</sup> Cerca de 75% do total de ações ordinárias e 63% das preferenciais foram adquiridas por um *pool* de oito fundos de pensão, como o Previ (Banco do Brasil), o Sistel (Telebrás) e o Petros (Petrobrás) (Giordano, 1995).

<sup>58</sup> Expansão através da aquisição de outras empresas ligadas ao seu setor produtivo. As empresas foram: o Frigorífico Borella e sua marca em Marau (RS) em 1984; o Frigoplan Ltda. de Lages (SC) em 1986; fábrica de rações em Gaurama (RS) em 1987; Sulina Alimentos S.A. e a Ideal Avícola S.A., em Serafina Corrêa (RS) compostas por granjas e um abatedouro de aves e um de suínos em 1988; aquisição do Frigorífico Sulina e de sua marca em Serafina Corrêa (RS) em 1989; em 2000 comprou 51% do controle acionário do Frigorífico Batávia e o manteve como empresa independente. O investimento marcou a entrada da Perdigão no mercado de carne de peru e deu início a uma parceria na área de distribuição na América do Sul com a Parmalat; em 2001, a empresa adquiriu os 49% restantes do controle acionário do frigorífico Batávia e o incorporou à Perdigão Agroindustrial S.A., mantendo a marca Batavo no mercado; Na expansão da empresa ocorreu: em 1997 foi inaugurada em Marau (RS), moderna fábrica de ração; em 1998 iniciou as atividades na unidade de industrializados de Marau (RS), que em 2003 produziu 122 mil/ton de industrializados de carnes de aves e suínos para os mercados interno e externo; em 1998 inaugura-se em Videira (SC), o novo centro de tecnologia de carnes; ainda no mesmo ano, a Perdigão investiu em mais 2 novos centros de difusão genética: em Videira (SC) e em Rio Verde (GO). Ambos constituem-se, individualmente, no maior centro de inseminação artificial do Brasil; em 2001 inaugurou o primeiro módulo do Centro de Distribuição (CD) de Campinas reduzindo significativamente o tempo de carga, descarga, separação dos pedidos e entrega; em 2004 um novo incubatório em Marau (RS), com capacidade de 1 milhão de ovos/semana.

<sup>59</sup> Em 1999 a empresa entrou no mercado de massas prontas congeladas com a linha toque de sabor; em 2000 lançou a linha de pizzas prontas congeladas *Apresiasi*; em 2001, a empresa lançou a linha *Light & Elegant* de produtos derivados de peru, passando a ser pioneira na fabricação de alimentos com baixo teor de sódio; em 2002, as tortas *Apresiasi* e os folhados, ambas na versão salgada e ocorreu a entrada no segmento de sobremesas prontas congeladas, com o lançamento das pizzas doces da linha *Apresiasi*; em 2004 lançou o *chicken popcorn* - pipoca de frango, cubinhos de frango empanados e congelados, prontos para consumo;

no mercado), atuação em áreas sociais<sup>60</sup>, e expansão no mercado internacional ([www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)). Os recursos dinâmicos de poder que foram conquistados e reproduzidos pela empresa Perdigão são as principais conseqüências da trajetória de dependência da estratégia empresarial adotado pela empresa.

Já a reestruturação administrativa na empresa Sadia ocorreu na assembléia geral ordinária dos acionistas em 1993, onde foram eleitos os novos membros do Conselho de Administração. Com Luiz Fernando Furlan (46) e Walter Fontana Filho (39) assumindo, respectivamente, presidência do conselho de administração e vice-presidência executiva do grupo, consolidou-se o processo de transição do comando para a terceira geração da família do fundador<sup>61</sup>. Com essa geração jovem ou com esse consórcio de primos chegando ao topo da administração da Sadia, foram implementadas medidas importantes no sentido de lhe conferir maior agilidade, produtividade e competitividade. De modo semelhante à Perdigão, a empresa abandonou as atividades em bovinos e soja, para se concentrar na produção e distribuição de produtos com maior valor agregado. A Sadia deixou de ser uma empresa agroindustrial para concentrar-se na produção e distribuição de produtos refrigerados e congelados, semi-prontos para o consumo<sup>62</sup>.

As diferenças nos caminhos dessas empresas podem ser em conseqüência da sua história. A Sadia preocupou-se desde o início em sair de Santa Catarina e instalar-se no maior centro industrial e consumidor do país. Além disso, sua estratégia previa a diversificação de produtos dentro do mesmo ramo alimentar, saindo do binômio trigo-suíno e entrando na avicultura e bovinocultura, soja e derivados.

---

<sup>60</sup> Em 1996, a empresa iniciou um programa educacional cuja meta é possibilitar a todos seus funcionários a conclusão do primeiro grau até o ano 2000; Em 1997, lançou o programa habitacional Perdigão-PROHAB, disponibilizando ao quadro funcional da empresa facilidades para aquisição de casa própria nas cidades onde opera; no ano 2000 inaugurou os nove postos de saúde e segurança do ATENDE - Centro de Serviços ao Cidadão, como parte de um amplo projeto social da Perdigão, que visa a melhoria da infra-estrutura do município de Rio Verde (GO); ainda no mesmo ano conquistou o prêmio empresa modelo de responsabilidade social, outorgado pela Revista Exame, pelo conjunto de suas ações de cidadania empresarial; também em 2000, a FATMA, órgão ambiental de Santa Catarina, outorgou, pela segunda vez, o Prêmio Fritz Müller, em reconhecimento à gestão ambiental da unidade de Capinzal (SC) (O primeiro prêmio foi entregue em 1996 pelo reconhecimento à empresa pelo trabalho de preservação do meio-ambiente);

<sup>61</sup> Duas importantes alterações seguiram-se às mudanças ocorridas. Uma refere-se ao fato de que nenhum conselheiro poderia mais acumular cargos executivos, exceto o presidente executivo. A outra diz respeito às empresas, que dali em diante teria um só conselho. Com tais medidas pretendeu-se, dos conselheiros, dedicação total à empresa, e o traçado de suas diretrizes, estratégias e metas enquanto grupo.

<sup>62</sup> Em 1998, resultado dessa nova orientação houve lançamento de 38 novos produtos, a maior parte de congelados e pratos prontos, um segmento em franca expansão (Sadia, Relatório Anual, 1998, p. 2).

Enquanto isso, a Perdigão permaneceu até meados da década de 80 instalada apenas em Santa Catarina<sup>63</sup>. Depois de sua venda, os novos diretores da empresa Perdigão trataram de concentrar sua estratégia no *core business* da empresa e tornar cada vez mais eficiente sua ocupação no mercado nacional e nas exportações. Na Sadia, houve um processo de crescimento e de investimentos contínuos, desde sua fundação, tanto na ampliação da capacidade produtiva, como na melhoria e atualização do parque industrial. A Perdigão intensificou seu processo de crescimento, diversificação e ocupação do território nacional nos anos 80, o que lhe custou um endividamento muito alto. Portanto, a crise dos anos 90 não foi apenas administrativa, mas também de falta de recursos e de dívida com vencimento no curto prazo. Essas duas empresas passaram por reestruturação administrativa (familiar e profissional) bem distinta, mas as mudanças quanto às estratégias de crescimento seguiram uma trajetória de atuação em produção, comercialização e mercado muito semelhante. Alguns especialistas da área afirmam que as empresas não passaram por uma reestruturação nas suas estratégias de atuação como empresa, enfrentaram dificuldades insuperáveis.

Um exemplo dessa situação foi a empresa Chapecó, que apresentou problemas em sua lucratividade, resultado da perda de competitividade no setor industrial. Nos últimos anos aconteceu o episódio do problema financeiro da empresa Chapecó que conduziu à sua falência e envolveu todos os atores ligados com a empresa. A empresa era uma *holding* do grupo Macri (argentino), desde 1999, que obteve recursos do BNDES, posteriormente tornou-se acionista e depois o principal credor da empresa. Para obter esta intervenção do BNDES ocorreu uma mobilização de atores públicos (a prefeitura da cidade de Chapecó e região, o governador do Estado de Santa Catarina, o Ministro da Casa Civil e até mesmo o Presidente da República), atores privados (Banco Fator) e associações de interesses (Federação da Agricultura do Estado de Santa Catarina –FAESC, Sindicato dos Criadores de Aves –Sincravesc, Associação Catarinense de Criadores de Suínos –ACCS, Sindicatos de Trabalhadores e entidades empresariais da região) (Avicultura Industrial, 2004). A saída encontrada para a empresa foi o arrendamento fragmentado com direito de compra de suas unidades produtivas para outras empresas do próprio setor.

---

<sup>63</sup> Somente em 1985 adquiriu outras empresas fora do Estado, adotando, daí para frente, uma estratégia semelhante ao grupo Sadia.

A liberação de recursos financeiros do BNDES, R\$ 600 milhões, para a Chapecó foi questionada devido à posição de inadimplência da beneficiada junto ao fornecedor. Esse contexto conduziu à auditoria feita pelo Tribunal de Contas da União (TCU) pela condição de insolvência no BNDES ao empréstimo de US\$ 197 milhões, e depois à investigação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) das carnes, pela suspeita de tráfico de influência através da liberação de recursos financeiros para a Chapecó mesmo em situação irregular. Os recursos foram liberados, pois o presidente do BNDES - Luiz Carlos Mendonça de Barros - na época (em 2003) também fazia parte do conselho Administrativo da Chapecó (Avicultura Industrial, 2004). A presença de representantes diretos da empresa Chapecó em entidades públicas proporcionou facilidades em obtenção de recursos financeiros e a transformação de um problema administrativo da empresa como sendo algo prioritário para o BNDES diante da aglutinação de interesse de vários atores da rede avícola catarinense.

A abrangência dos negócios da Chapecó e os impactos econômicos em várias cidades foram as justificativas fornecidas pelas ações do BNDES - instituição pública - diante de uma crise administrativa de um grupo empresarial privado. A crise financeira resultou em movimentos de grupos de interesses privados organizados, que estavam envolvidos com a empresa, para intervenção do Estado na economia. Os críticos dessa situação atestaram ilegalidade do papel do BNDES no sentido de má gestão de recursos públicos através de benefícios individuais da utilização de cargo público, ou seja, a utilização de um recurso de poder jurídico.

O andamento das investigações em relação à liberalização de recursos financeiros do BNDES para a Chapecó está imobilizado, a auditoria ainda não obteve resultados e a CPI tem em dificuldade de ajustes de agenda dos depoentes (Banco Factor e Luiz Carlos Mendonça de Barros-BNDES e Chapecó) para o esclarecimento sobre esta situação inusitada (Agência de Câmara de Notícias, 2004). Esse exemplo é uma caracterização de como um recurso político e financeiro pode interferir e interfere na dinâmica econômica de uma rede de poder.

Os recursos obtidos pelas grandes empresas avícolas não existiram apenas no período de estruturação da rede avícola catarinense, mas também ocorrem na atualidade. No início da década de 90, a Sadia obteve recurso tecnológico através de software que foi desenvolvido por uma EBT (Empresa de Base Tecnológica)- Unisoma

Matemática para Produtividade- de Campinas, com o financiamento da FAPESP e CNPq e qualificação dos pesquisadores da Unicamp. Este programa, denominado de PIPA (Planejamento Integrado da Produção Avícola), consiste na implantação de vários módulos apoiados em técnicas matemáticas e estatísticas dos processos ao longo da cadeia<sup>64</sup>. Segundo o proprietário da Unisoma, entre 1992 e 1994, a Sadia ganhou com a utilização deste programa cerca de US\$ 50 milhões devido à melhor conversão alimentar e à escolha de produtos de maior margem de lucro (Revista FAPESP, 2001). Neste caso, pode-se verificar que um recurso tecnológico se concretizou em ganhos financeiros significativos de uma empresa processadora em relação a seus concorrentes.

A empresa Sadia obteve, em julho de 2003, no frigorífico de frangos em Concórdia, um certificado que garante a manutenção das exportações para a Europa. A EFSIS (Sistema Europeu de Inspeção e Segurança Alimentar), concedeu a certificação máxima ao frigorífico após a análise de 36 itens. O certificado representa o mais alto nível de atendimento aos padrões da BRC Standard, que regulam a produção de alimentos na Europa. Há dois anos, o frigorífico recebeu um primeiro certificado que o credenciou a entrar no mercado europeu. Agora, com a certificação concedida pela EFSIS, a Sadia derrubou as últimas restrições para exportar frangos inteiros ou em pedaços para os países da União Européia (Avicultura Industrial, 2004). Posteriormente, a Perdigão também adquiriu este certificado. Assim, as duas empresas possuem esses certificados que são recursos tecnológicos na rede avícola.

A liberalização de um financiamento, em novembro de 2003, para exportação de vários setores, pode ser considerada como influência política sobre a economia avícola. O fato de a empresa Sadia ter sido a única empresa beneficiada de todo segmento agroindustrial brasileiro, com o montante de US\$ 20 milhões (BNDES, 2004) está relacionado ao fato de Luiz Fernando Furlan ser um forte representante da empresa Sadia e do interesse do setor junto aos outros setores da economia brasileira, em decorrência do acúmulo de vários cargos na esfera pública, associações de interesse e na empresa Sadia (privada)<sup>65</sup>. A análise da estrutura de governança de uma rede não

---

<sup>64</sup> A cadeia consiste na produção de matrizes-avós e pintinhos de um dia a alojamento de pintos, nutrição, crescimento, sistema de coleta no avicultor, entrega no frigorífico, abate, classificação, embalagem e distribuição.

<sup>65</sup> Os cargos que Luiz Fernando Furlan acumula ou já exerceu foi de ex-diretor administrativo, atual acionista e herdeiro da empresa Sadia, ex-presidente da ABEP, ex-presidente da FIESP, atual Ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio e preside o Conselho Administrativo do BNDES. Como herdeiro

pode deixar de considerar essa especificidade da disputa de recursos políticos e financeiros entre os atores de uma rede de poder. O interesse de um ator privado pode ser legitimado como público, um exemplo é a receita das exportações dessas empresas como um assunto de interesse maior do Estado Nacional.

O acesso aos recursos financeiros nessa rede, de modo geral, apresenta-se apenas para as empresas líderes, como foi o caso da empresa Perdigão, que obteve recursos financeiros do BNDES para aumentar a capacidade instalada de suas unidades produtivas, comercialização, administrativa e logística, no valor de R\$ 56,8 milhões. Em contrapartida, a empresa terá que efetuar um investimento 2,5 vezes maior do que o valor concedido pelo banco, pois se trata de um projeto para estimular os investimentos industriais. Essa forma de recurso financeiro possui legitimidade da sociedade como forma de incentivo de alavancar os investimentos privados e em consequência melhorar a economia de uma região (BNDES, 2004).

Desde o início da rede de poder avícola catarinense, ocorreu uma miscelânea de ações dos atores privados e públicos. As decisões empresariais das principais firmas catarinenses de considerar a relevância do Estado na atividade econômica conduziram-nas a procurar e/ou dominar os atores públicos para auxiliar o desenvolvimento dessas empresas. Em algumas situações, o interesse privado passou a se tornar o empenho da opinião pública através de representantes políticos e órgãos públicos. Os atores coletivos, associações de interesse, também tiveram participação na disputa pelos recursos dinâmicos de poder na rede avícola catarinense. No próximo item será descrita a ação dessas associações nesse estudo proposto.

### **3.3.2. Recursos dinâmicos de poder dos atores coletivos**

As associações de interesses empresariais possuem a função de representar as demandas da indústria avícola, assim como nos demais setores da economia brasileira. No plano nacional, os abatedouros avícolas estão representados, basicamente, por duas entidades: a ABEF (Associação Brasileira dos produtores e

---

e acionista da empresa Sadia, Luiz Fernando obteve por consequência de seu pai, Osório Henrique Furlan, ter sido um dos colaboradores na fundação junto ao patriarca da empresa, Attilio Fontana. Osório Henrique Furlan é genro do patriarca da empresa, Attilio Fontana.

Exportadores de Frangos) e a UBA (União Brasileira de Avicultura). Embora haja alguma sobreposição entre as associações, elas se distinguem por dois motivos. Primeiro, a representação da ABEF é mais restrita ao grupo de exportadores, voltando-se à representação nas negociações externas, para distribuição e comercialização internacional do frango. Desse modo, sua representação restringe-se ao grupo estratégico, empresas líderes de mercado, capazes de explorar esse nicho de mercado. Segundo, a UBA tem como ênfase a montante da cadeia produtiva, seja no material genético utilizado na produção de pintos, seja na relação com granjas, seja no acompanhamento das safras de milho, soja e do mercado de rações de um modo geral. Há, portanto, aglutinação entre a UBA e associações de interesse do sistema agroindustrial de milho (Associação brasileira das indústrias do milho-Abimilho), ração (Sindicato Nacional da indústria de alimentos animal- Sindirações), setores produtivos (suínos), fabricantes de equipamentos e outras entidades que representam o agronegócio brasileiro. Portanto a disputa pelos principais objetivos dessas associações distintas conflui-se na UBA, em decorrência da maior diversificação de interesses dos associados.

Do ponto de vista da difusão de tecnologias, a associação que desempenha o principal papel é a Associação Brasileira de Pinto de Corte-APINCO, cuja reunião anual apresenta as principais tendências tecnológicas e trabalhos científicos nos campos de genética, nutrição e sanidade. A ênfase nesse caso recai sobre a difusão de tecnologias para o segmento de avicultura.

Em 1994, a UBA teve participação ativa nas decisões políticas do setor. A principal delas foi a participação na criação do PNSA (Programa Nacional de Sanidade Avícola) em conjunto com o Ministério da Agricultura do Abastecimento e da Reforma Agrária (M.A.A.R.A.), Secretaria de Defesa Agropecuária (S.D.A.) e Departamento de Defesa Animal (D.D.A.). O PNSA executa as normas de defesa e inspeção sanitária animal que devem obedecer à legislação em vigor e demais normas a serem determinadas pelo MAARA. O objetivo desse programa é aumentar a disponibilidade, nos mercados interno e externo, de produtos avícolas de qualidade, mediante o incentivo às empresas, através dos termos de parceria, destacando-se, nestes, o controle oficial, a produtividade e as exportações com controle sanitário pelo setor privado. As áreas das atividades avícolas a serem abrangidas são (UBA, 2004):

- Parque criatório (avoseiros e matrizeiros);
- Incubatórios;
- Terminadores;
- Abatedouros e frigoríficos;
- Trânsito nacional e internacional;
- Rede laboratorial (pública e privada/credenciada);
- Controle de insumos e imunobiológicos.

Em relação à estrutura organizacional do PNSA, existe a participação de vários órgãos públicos e privados, como (UBA, 2004):

- Órgãos públicos : Ministério da Agricultura do Abastecimento e da Reforma Agrária (MAARA), Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), Departamento de inspeção de produtos de origem animal (DIPOA) , Departamento de Defesa Animal (DDA), Secretarias Estadual de Pesquisa, Embrapa- avícola, Universidades, (SDA/DDA) Institutos de Pesquisa;
- Órgãos iniciativa privada e associações que se reúnem no Programa Nacional Comitê Consultivo Nacional de Sanidade que são compostos por Laboratórios, UBA e seus órgãos executores, Sindicato de indústria de carnes e derivados (SINDICARNES), Sindicato de defesa animal (SINDAM) e outros;

Os recursos financeiros que são utilizados pelo PNSA são oriundos de fundos do Tesouro Nacional e do Projeto de Doença dos Animais e através do convênio com o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD). O objetivo desse programa é conseguir concretizar os interesses das grandes indústrias do setor, em decorrência das exigências do mercado internacional serem rigorosos em relação às condições sanitárias das carnes importadas de outros países. Tanto o objetivo do programa quanto a sua estrutura organizacional são indicações feito pela UBA.

A UBA possui um relacionamento muito próximo com o governo federal. Um exemplo disso é que a entidade possui um escritório em Brasília, e outro em São Paulo. O Ministério das Relações Exteriores concedeu suas dependências do Palácio Itamaraty para realizar o 18º Congresso Brasileiro de Avicultura da UBA, em outubro de 2003. Esse evento também teve o apoio do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em decorrência do ministro - Luiz Fernando Furlan - ter sido sempre forte representante do setor avícola. A UBA, a ABEF e a MAPA assinaram Convênio de Cooperação Técnica para intensificação do Programa Nacional de Controle e Melhoria da Qualidade do Frango.

Percebe-se que as ações realizadas pela UBA sempre objetivam os interesses das empresas líderes do setor, que possuem origem no Estado de Santa Catarina. Nos serviços da entidade para seus associados está o acompanhamento de processo, requerimentos de qualquer natureza junto ao governo Estadual e Federal, ocorrência de reuniões, audiências com o ministro e até mesmo com o Presidente da República para ouvir os interesses da UBA e empresários do setor. Fica evidente, no discurso do presidente, Zoe Silveira D'Avila<sup>66</sup>:

*“É imperativo, para o sucesso de um determinado pleito, que pelo menos um secretário da fazenda estadual apresente interesse pelo mesmo. A experiência passada revela que é muito limitado o que a UBA pode realizar para influenciar as decisões tomadas pelos secretários de fazenda estaduais, quando reunidos no CONFAZ<sup>67</sup>.”*

Dessa forma, a UBA se isenta de qualquer esforço de defender os interesses de rede avícola que não seja prioridade em seus estados de origem. A UBA consegue obter recursos políticos e constitucionais para os atores privados da rede avícola do Estado de Santa Catarina, principalmente pelo motivo do presidente ser um dos sucessores da Sadia. A combinação de recursos é importante para obter resultados positivos para o interesse de uma rede de poder específica, como é a catarinense. Na própria composição da diretoria da entidade<sup>68</sup> há uma presença muito significativa das grandes empresas industriais catarinenses (Sadia, Perdigão, Seara, Aurora).

O quadro a seguir apresenta os principais os recursos dinâmicos controlados pelos atores que dominam as negociações da rede de poder avícola catarinense, cujas plantas produtivas estão localizadas predominantemente na região oeste do estado.

---

<sup>66</sup> O atual presidente da UBA, Zoe Silveira D'Avila, pertence à família fundadora da empresa Sadia.

<sup>67</sup> O CONFAZ é o Conselho Nacional de Política Fazendária.

<sup>68</sup> Ver no anexo 3 maiores detalhes desse assunto.

QUADRO 3.5- Recursos dinâmicos de poder dos principais atores avícolas presentes na rede de poder catarinense.

<b>Ator</b>	<b>Estado (poder executivo) e suas agências (BNDES, EMBRAPA)</b>
Função na rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ através da legitimidade das associações de interesse e órgãos do poder executivo, em 1994, foi criado um PNSA. Este programa passou a estabelecer e controlar as normas sanitárias para o setor todo;</li> <li>▶ influências políticas para obtenção de recursos, ex. um representante do setor num ministério do governo federal; ligação direta nas eleições dos governo e prefeituras em Santa Catarina; atores ligados às empresas em cargos de agências de financiamento como o BNDES e bancos estaduais de fomento.</li> </ul>
Principais recursos	▶ poder de orquestração dos atores públicos para obtenção de recursos políticos e financeiros, episódios de representantes da categoria nos cargos públicos (ministério, secretários e governadores) que viabilizam a liberação de recursos financeiros para as indústrias processadoras.
<b>Ator</b>	<b>Agências do Estado (BNDES, EMBRAPA, Universidades e Institutos de Pesquisas.</b>
Função na rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ a Embrapa de Concórdia (SC) está totalmente voltada à pesquisa de aves, e algumas linhas de pesquisa em universidades (USP-ESALq, UNESP) ocorrendo à alocação de recursos financeiros para pesquisas do setor para problemas de produção (mortalidade), administração de granjas e problemas organizacionais encontrados pelas grandes empresas catarinenses;</li> <li>▶ incentivos financeiros para a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- instalação, produção, administração e logística: política de crédito na década de 70 para indústrias avícolas catarinenses, recursos do BNDES- em 2003- para capacidade instalada, caso da crise financeira e administrativa da Chapecó e utilização do programa PIPA;</li> <li>- exportação: através da ABEF e suas atuações pelos interesses dos associados, defesa dos interesses através de um ministério do governo federal;</li> </ul> </li> </ul>
Principais recursos	▶ recurso tecnológico: infra-estrutura para pesquisa (EMBRAPA em Concórdia/SC, UNESP-Jaboticabal/SP e USP-Piracicaba e Pirassununga/SP); emprego de tecnologias agrícolas, industriais, gerenciais e informação; controle de processo e/ou de matéria-prima específica;
<b>Ator</b>	<b>Indústrias processadoras: Sadia, Perdigão e Chapecó</b>
Função na rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ responsável pela coordenação da produção, comercialização e logística de carne de frango com elevado valor agregado no mercado interno e externo;</li> <li>▶ influência nas instituições políticas, econômicas e sociais.</li> </ul>
Principais recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ recursos organizacionais elevados: infra-estrutura institucional, integração para trás e para frente, consórcios, proximidade com os fornecedores (granjeiros) e/ou consumidores, utilização de marca, controle do mercado externo, diferenciação do produto, elaboração de contratos de fornecimentos, formação de <i>pool</i> de comercialização;</li> <li>▶ recurso político elevado: benefícios privados obtidos através da utilização de influências do poder político na esfera executiva e através de suas agências públicas;</li> <li>▶ recurso financeiro elevado: incentivo fiscal modificado ou</li> </ul>

	concedido, subsídio modificado ou concedido, crescimento da produção, ganhos de produtividade agrícola e/ou industrial, redução nos custos de produção e/ou transação, aumento e/ou controle das exportações (pelos casos apresentados pelas empresas Sadia, Perdigão e Chapecó no item 3.3.1); ▶ recurso tecnológico: emprego de tecnologia na produção (PIPA), certificação (Sadia para exportação a Europa);
Ator	Associações de interesse (UBA e ABEF)
Função na rede	▶ representação, na esfera política, das indústrias avícolas de SC no setor;
Principais recursos	▶ recursos políticos: essas organizações possuem legitimidade, reputação e <i>status</i> público, o que lhe confere poder de representação considerável junto aos órgãos estatais, e consumidores internacionais. Mas efetivamente, essas entidades representam estritamente os interesses das grandes indústrias de Santa Catarina, em decorrência da diretoria das associações ser dessas empresas. Ex: criação do PNSA e a relação muito estreita da UBA e ABEF com os Ministérios do governo federal.

Fonte: elaboração da autora.

Em relação às associações de interesse, a mais significativa em termos de poder de negociação é a ABEF. As empresas associadas da ABEF partilham dos mesmos objetivos estabelecendo regras de conduta interna que levam a uma mesma lógica de ação. Assim, proporcionam uma forma de atuação mais homogênea entre os atores do grupo, em comparação à UBA, facilitando o consenso sobre a decisão que deve ser adotada. Entre as principais ações dessa entidade estão: 1) abertura de novos mercados externos, sendo que a comercialização já é feita com mais de 100 países; 2) restituição de 5,37% dos tributos (Programa de Integração Social- PIS e Contribuição para Financiamento da Seguridade Social- COFINS) incidentes no processo produtivo da carne de frango exportada, melhorando os custos para competitividade do produto no mercado externo; 3) aglutinação de mais associados para aumento da base exportadora; 4) obtenção de um porta-voz direto dos objetivos dessa entidade com o Ministro de Desenvolvimento, Indústria e Comércio (Luiz Fernando Furlan).

A UBA e a ABEF possuem sinergia de atuação em decorrência de ambas defenderem os interesses das empresas líderes da avicultura brasileira. Assim, o nível de penetração das associações de representação na área política se torna importante para as empresas atuarem em seus mercados.

O quadro 3.6 foi elaborado com a utilização da tipologia apresentada por WAARDEN (1992), cujas variáveis enumeradas que facilitam a distinção entre a rede avícola catarinense e da Macrorregião de Ribeirão Preto. Verifica-se que na

agroindústria avícola catarinense os recursos mais relevantes são obtidos e controlados pelo setor privado, em especial pelas grandes empresas da indústria processadora.

No item 1 do quadro estão as características dos atores que compõem a rede. Os principais atores são as associações (UBA e ABEF) e firmas líderes do setor que possuem o monopólio de representação do setor avícola nacional através das associações de interesse e de seus representantes diretos em cargos públicos. No item 2, verifica-se que o resultado da função nessa rede possui diretrizes claras e com metas alcançadas para a consolidação da estrutura de rede catarinense. As empresas e associações possuem clareza em suas funções dentro da rede, o que passa a facilitar os próximos itens.

QUADRO 3.6- Características da rede de poder agroindustrial avícola do oeste catarinense:

1. Atores (além das agências estatais)	
1.1. Número	Dois
1.2. Tipo	Associações (ABEF e UBA) e firmas
1.3. Monopólio de representação	Sim
2. Função	
2.1. Canais de acesso	Sim
2.2. Consulta	Sim
2.3. Negociação	Sim
2.4. Coordenação	Sim
2.5. Cooperação na formação política	Sim
2.6. Cooperação na implementação política + delegação de autoridade pública	Sim, apenas para as líderes.
2.7. Amplitude de temas	Restrita
3. Estrutura	
3.1. Limites	Fechado
3.2. Tipo de articulação	Formal compulsória
3.3. Relações ordenadas	Alta e formal
3.4. Complexidade	Alta, mas com legitimidade entre os atores.
3.5. Padrão de relação	Hierárquica, liderança articuladora dos atores industriais.
3.6. Centralidade	Alta concentrada nas mãos das empresas processadoras
3.7. Estabilidade	Alta
3.8. Natureza das relações	Cooperativa
4. Convenções na interação	
4.1. Adversidade/ procura por consenso	Procura por consenso
4.2. Idéia de servir interesse público	Não
4.3. Contatos formais ou informais	Formais
4.4. Disputa ideológica	Não
5. Distribuição de poder	
5.1. Autonomia estatal	Extremamente baixa
5.2. Dominação do Estado	Não
5.3. Dominação do interesse privado	Sim
6. Estratégia da administração	
6.1. Acessibilidade	Não, apenas para as firmas líderes.
6.2. Reconhecimento dos grupos de interesses	Sim
6.3. Criação/mudança de associações	Sim

Fonte: elaboração da autora.

Em relação à estrutura da rede, os limites dela são fechados a outros interesses que não estejam ligados aos das empresas industriais da rede. A estrutura institucional possui uma rigidez entre empresas industriais (Sadia, Perdigão, Seara,

Chapecó), grupos de interesse privado (ABEF) e agências públicas (BNDES, Embrapa, Universidades). Configura-se numa estrutura de rede de negociação por hierarquia, enquanto que a ABEF e UBA recebem a legitimidade (setorial e da sociedade) de representação de interesses que são restritos (apenas das empresas líderes), mas agindo como se fosse da pretensão de todas as empresas do setor.

Desde o início, a atividade avícola catarinense utilizava-se de contratos formais entre as empresas processadoras e os produtores rurais. Assim sendo, o item 4 que aborda as convenções na interação da rede avícola catarinense se diferencia a rede paulista apenas no ponto dos contratos formais que são procedentes do sistema de integração. No item 5, o intercâmbio não possui proporções iguais de distribuição de poder em decorrência das empresas possuírem legitimidade, subvenção e facilitação de acesso à formulação das políticas setoriais e efetivação de seus interesses. Desse modo, a autonomia estatal está muito atrelada aos interesses dessas firmas catarinenses, principalmente em regiões de atuação de suas unidades produtivas. A dominação das grandes empresas na rede trouxe facilidade na adoção das estratégias de administração em relação aos seus concorrentes nacionais e efetuou uma estruturação para o mercado externo através da criação de uma associação voltada para a exportação como a ABEF.

Assim, na rede de poder avícola catarinense, o conjunto de recursos acumulados pelos atores e o modo de orquestração dos interesses conduziram a um resultado de competitividade muito específico para a produção catarinense, dominada pelas grandes empresas processadoras no conjunto de relações de poder demonstrado na figura a seguir. A figura 3.2 apresenta um esquema simplificado da rede de relações de poder avícola catarinense.

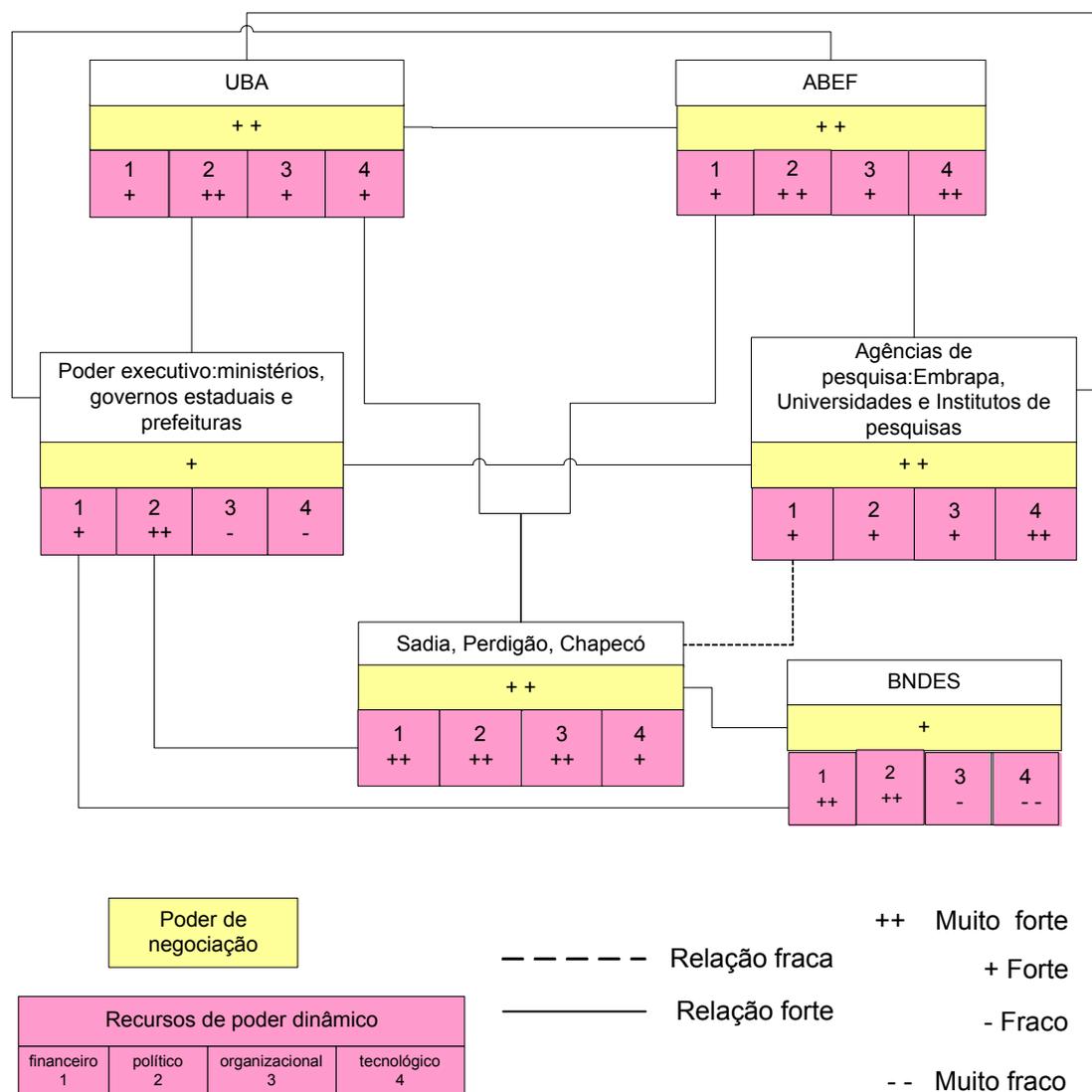


FIGURA 3.2- As relações de poder na rede agroindustrial avícola do Estado de Santa Catarina.

Fonte: elaboração da autora.

A classificação da figura acima foi realizada como níveis (muito fraco, fraco, forte e muito forte) de recursos dinâmicos de poder para cada ator na rede feita através da identificação das frequências, o impacto da utilização desses recursos na rede. As variáveis serão analisadas de forma comparativa entre os recursos utilizados e os atores na rede. Quando incidir a ausência de recurso para o ator ficou estabelecido num nível muito fraco (- -). A classificação da categoria como fraco (-) ocorre em casos que os recursos existem, mas que comparativamente esses recursos não obtiveram

retorno de poder efetivo para o membro na rede. Os recursos são classificados como forte (+) quando trazem conseqüências nas relações dos atores da rede. E por conseguinte, a categoria de recursos muito forte (+ +) evidencia as implicações significativas para o ator que o emprega na rede e/ou ocorre o transbordamento dos resultados na cadeia produtiva. O poder de negociação é resultado do conjunto de recursos dinâmicos de poder de cada ator na rede. A classificação do poder de negociação será acompanhada pelos sinais mais freqüentes nos recursos dinâmicos de poder.

Os recursos dinâmicos de poder da UBA na rede avícola catarinense de modo geral estão presentes em todos os recursos dinâmicos de poder, sendo o destaque principal o recurso político através da legitimidade e da aglutinação. A legitimidade da entidade como representante oficial do setor aparece em todas as etapas de produção, sendo o principal representante da atividade avícola diante a sociedade, poder público e setor produtivo. Para alcançar o nível de legitimidade a UBA teve que aglutinar as principais atividades e atores ligados a avicultura nacional. O poder de negociação da UBA é muito forte por conseguir aglomerar as entidades estaduais de avicultura, os setores de insumos, ovos, equipamentos e genética animal. Com está posição a entidade se tornou o representante oficial, o negociador dos problemas e o reivindicador da avicultura brasileira.

Os recursos dinâmicos de poder da ABEF são os recursos políticos e tecnológicos. O destaque para o recurso político incide na aglutinação e na representação das empresas ligadas a exportação do setor avícola nacional que ratifica a criação e o objetivo da ABEF como associação de representação dos interesses da exportação da carne de frango brasileira. O recurso tecnológico é importante para ABEF pela necessidade de atender todas as exigências das barreiras tarifárias e não tarifárias dos países importadores, principalmente na questão de fito-sanitária. As empresas líderes, institutos de pesquisa e órgãos de fomento são coordenados pela ABEF para enfrentar as dificuldades encontradas no comércio internacional de carne de frango. O conjunto de fatores enunciado acima determina o elevado nível de poder de representação da ABEF na rede avícola catarinense.

As esferas do poder executivo da rede catarinense possuem uma participação ativa na avicultura sulista, através da identificação das regiões produtivas com a atividade avícola que é coordenada pelas empresas processadoras. As cidades catarinenses têm uma cristalização da atividade avícola na área política, econômicas e sociais. Diante dessa conjuntura tornou-se natural os atores do poder executivo ter fortes relações, indicações e recursos que são legitimados na sociedade. O poder de negociação desse ator é forte por haver respaldo da sociedade como o representante dos assuntos da avicultura como prioridade em suas regiões administrativas.

Os recursos tecnológicos são representativos nas agências de pesquisa da rede avícola catarinense, mas elas também possuem influências nos outros recursos dinâmicos de poder. A evolução dos recursos tecnológica das agências de pesquisa foi adjacente às necessidades das grandes empresas processadoras de Santa Catarina. Os recursos políticos, financeiro e organizacional são muito próximos a evolução dos recursos tecnológicos. Assim o forte poder de negociação das agências de pesquisa é resultado do conjunto de recursos dinâmicos de poder.

As empresas líderes de processamento da rede avícola catarinense que neste trabalho está representado pela Sadia, Perdigão e Chapecó capturam muitos recursos dinâmicos de poder. Apenas o recurso tecnológico foi classificado como forte (+) porque possuem uma dificuldade maior dessas empresas em relação aos atores da rede paulista aos institutos de pesquisa e a mão-de-obra especializada localizados no Estado de São Paulo.

O BNDES concentra muitos recursos financeiros e políticos, e poucos recursos organizacionais e tecnológicos. Os recursos organizacionais e tecnológicos não são de interesse e/ ou objetivo do órgão como ator na rede avícola catarinense. O poder de negociação é forte pela presença marcante de recursos financeiros e políticos para a coordenação e dinâmica das empresas processadoras na rede catarinense.

A rede avícola catarinense possui uma estruturação e seus limites de atuação bem determinados nas relações entre os atores e obtenção e/ou reprodução de recursos dinâmico de poder. As associações de interesse (UBA e ABEF) possuem um tipo de relação formal e forte com quase todos os atores da rede, apenas com as agências de pesquisas a relação é feita de forma indireta, através de programas

implementados e/ou coordenados pela entidade. O poder de negociação, na figura, está representado como decorrência do poder de aglutinação, de representação e dos recursos dinâmicos de poder. O poder de negociação nas associações dessa rede é muito significativo, mas com composição diferenciada entre eles. A UBA apresenta o poder de representação de forma mais significativo, em decorrência de todas as entidades terem representantes nas etapas de produção do setor e também as associações estaduais filiadas que resultou num razoável presença do poder de aglutinação. Enquanto que na ABEF a aglutinação é forte em torno de seus objetivos de atingir o mercado externo de carne de frango. Os recursos dinâmicos de poder estão presentes principalmente na arena política e tecnológicos sendo objetivos expandidos pelas empresas líderes e corroborados pelos membros do setor avícola nacional.

O poder executivo possui elos de relação muito forte com a rede avícola catarinense, principalmente em regiões de atuação das empresas líderes como nos estados da região Sul e cidades do Centro-Oeste do país. O fato deve-se principalmente pela importância econômica e social que as empresas avícolas representam no território onde as suas unidades estão instaladas. O fortalecimento das agências de pesquisas na região e acesso a outros institutos foi também outra consequência da estruturação das grandes empresas processadoras da rede avícola catarinense como gerenciadoras do desenvolvimento da avicultura nacional.

As empresas líderes possuem relação forte com todos os atores da rede e possuem a presença muito forte em praticamente em todos os recursos dinâmicos de poder. A posição em que se encontram essas empresas possui uma legitimidade atribuída pelos outros membros da rede. Assim, as empresas Sadia, Perdigão e Chapecó são os principais atores da rede avícola catarinense, pois coordenam as funções dos atores e dominam os recursos para benefícios individuais, ou seja, elas são o cerne da dinâmica e da evolução dessa rede.

### **3.4. A REDE DE PODER AVÍCOLA INDUSTRIAL PAULISTA, ÊNFASE NA MACRORREGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO-SP.**

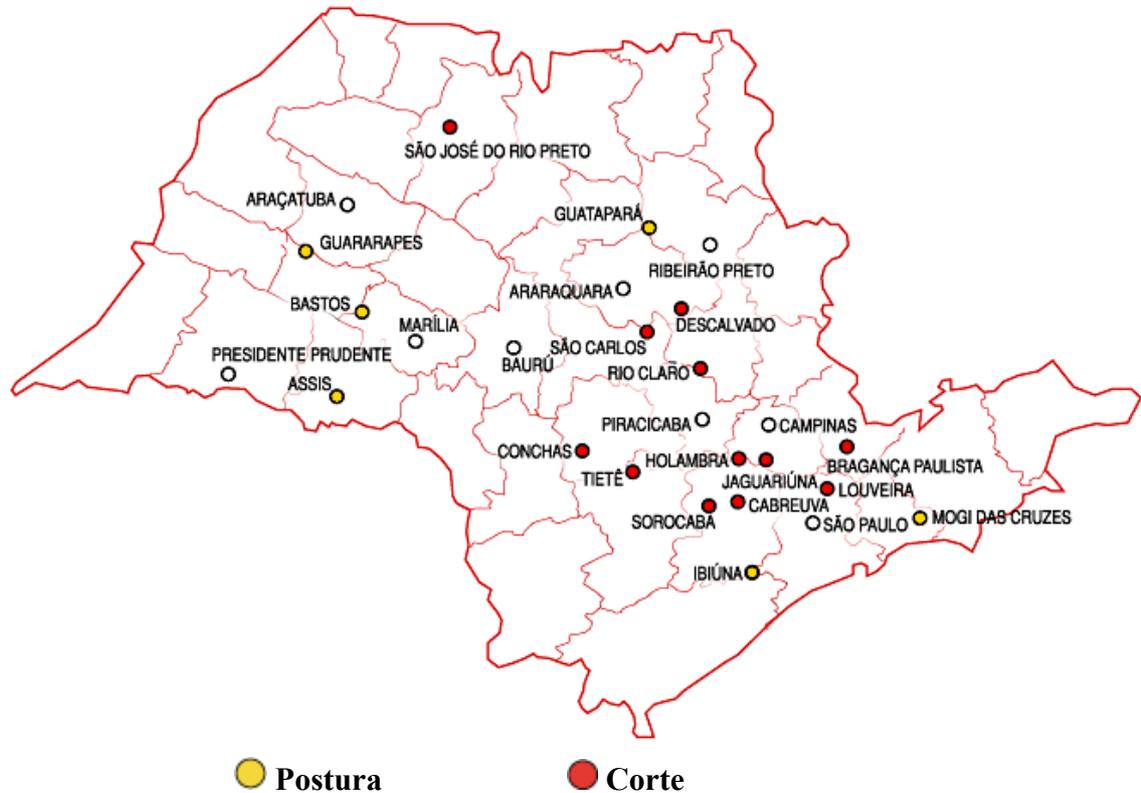
Este item busca analisar a rede em nível regional através da discussão sobre a conformação estrutural e o ambiente competitivo da rede de frango de corte do estado de São Paulo, em especial a Macrorregião de Ribeirão Preto. Na tentativa de compreender o papel específico de cada ator dentro dessa rede, são descritos o mecanismo de governança e a distribuição de recursos dinâmicos na rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto. Desde a sua composição, a rede paulista possuiu elementos distintos em comparação à rede avícola catarinense como já foi descrito no item anterior.

O desenvolvimento dessa atividade ocorreu a partir do final da década de 50, nos Estados do Sudeste, principalmente em São Paulo. Em 1945, ocorreu a fundação da Associação Paulista de Avicultura (APA) que em 1956 recebeu reconhecimento do Ministério da Agricultura como órgão especializado e técnico consultivo dos poderes públicos através da Portaria nº 482. Posteriormente, na década de 70, período em que houve profunda reorganização do complexo de carnes no Brasil, a atividade se deslocou para a região Sul.

A partir de 1960, com a importação de linhagens específicas para corte, a avicultura paulista passou a se expandir dentro dos moldes observados atualmente (ZIRLIS *et al*, 1990, citado por NICOLAU, 1994). Nessa mesma época, iniciava-se, ainda em condições modestas, a avicultura no oeste de Santa Catarina, organizada sob o sistema de contratos de parceria entre abatedouros e criadores, com base no modelo americano de integração e na experiência acumulada na região pela parceria na produção de suínos.

A caracterização da região que abrange a análise da rede no Estado de São Paulo é abordada no texto a seguir. O mapa da produção avícola de corte do Estado de São Paulo está concentrado em grande parte na região centro-sul, enquanto a produção de postura é mais frequente na região oeste, nas cidades de Bastos, Guararapes e Assis, apesar de algumas cidades também se destacarem devido à proximidade das cidades da produção de postura, como é o caso de Mogi das Cruzes, Ibiúna e Guatapar. Esta disposição pode ser melhor observada na figura 3.3 a seguir.

As características de dispersão de avicultura de corte eram esperadas em decorrência do Estado de São Paulo possuir indústrias de médio e pequeno porte.



Fonte: SECRETARIA DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2003.

FIGURA 3.3- Mapa de produção de frangos no Estado de São Paulo.

Entre os maiores produtores de carne de frango brasileiro, o estado de São Paulo tem se caracterizado pela produção voltada para o mercado interno, enquanto que os outros estados para a exportação, principalmente Santa Catarina<sup>69</sup>. Assim, a dinâmica dos dois objetos de análise é bem distinta, principalmente em relação ao mercado consumidor ao qual a produção é destinada. Em 2000, Santa Catarina e Paraná possuíam juntos mais da metade do total (73,46%) de exportações. Já em 2002, este número foi menor, 60,41%, mas ainda representativo. A queda foi acompanhada pela elevação da participação do Rio Grande do Sul, São Paulo e de outros estados produtores, como pode ser observado na tabela 3.12.

<sup>69</sup> Essa característica, de empresas exportadoras, é consequência da evolução histórica das políticas públicas que as empresas catarinenses tiveram através de atores públicos.

TABELA 3. 12- Os maiores estados produtores, por abate, e participação da exportação de carne de frango, 2000-2002.

	2000			2001			2002		
	Abatidas (milhões cabeças )	exportadas (mil t)	Part. export. %	abatidas (milhões cabeças )	exportadas (mil t)	part. export. %	abatidas (milhões de cabeças )	exportadas (mil t)	part. export. %
Paraná	604,7	254,3	28,05	671,998	367,722	29,43	751,769	387,431	24,22
Santa Catarina	596,4	411,7	45,41	642,931	479,409	38,37	687,605	578,944	36,19
Rio Grande do Sul	505,9	215,1	23,72	548,395	336,591	26,94	581,876	440,035	27,50
São Paulo	422,8	13,2	1,46	426,318	28,989	2,32	476,239	37,799	2,36
Outros	1114,4	12,4	1,37	1159,207	36,577	2,93	1120,469	155,714	9,73
Total	3244,2	906,7	100,00	3448,849	1249,288	100,00	3617,958	1599,923	100,00

Fonte: Elaborado a partir do Relatório ABEF.

A delimitação territorial da rede paulista é a Macrorregião de Ribeirão Preto (objeto de estudo), abrange a antiga Divisão Regional Agrícola de Ribeirão Preto (DIRA – RP), que é composta por 80 municípios localizados na porção noroeste do Estado de São Paulo. No final de 1997, as DIRAs foram substituídas pelos Escritórios de Desenvolvimento Rural (EDRs), que constituem áreas agropecuárias em um menor nível de agregação que as anteriores. Desta forma, a antiga DIRA-RP (região foco deste estudo) é constituída pelas seguintes EDRs<sup>70</sup> que são compostas pelas cidades<sup>71</sup>:

- Araraquara: Américo Brasiliense, Araraquara, Boa Esperança do Sul, Descalvado, Dourado, Ibaté, Gavião Peixoto, Matão, Motuca, Nova Europa, Ribeirão Bonito, Rincão, Santa Lúcia, São Carlos, Tabatinga e Trabiçu;

- Barretos: Altair - Barretos - Bebedouro - Cajobi - Colina - Colômbia - Guaíra - Guaraci - Jaborandi - Monte Azul Paulista - Olímpia - Pirangi - Pitangueiras - Severínia - Terra Roxa – Viradouro;

- Franca: Altinópolis - Batatais - Cristais Paulista - Franca - Itirapuã - Jiquara - Patrocínio Paulista - Pedregulho - Restinga - Ribeirão Corrente - Rifaina - Santo Antônio da Alegria - São José da Bela Vista;

- Jaboticabal: Borborema - Cândido Rodrigues - Dobrada - Fernando Prestes - Guariba - Ibitinga - Itápolis - Jaboticabal - Monte Alto - Santa Ernestina - Taiacú - Taiúva - Taquaritinga - Vista Alegre do Alto;

<sup>70</sup> Esta delimitação é efetuada pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.

<sup>71</sup> A configuração espacial desta divisão pode ser observada no mapa que está no apêndice 1.

- Orlândia: Aramina - Buritizal - Guará - Igarapava - Ipuã - Ituverava - Miguelópolis - Morro Agudo - Nuporanga - Orlândia - Sales Oliveira - São Joaquim da Barra;

- Ribeirão Preto: Barrinha - Brodowski - Cajuru - Cassia dos Coqueiros - Cravinhos - Dumont - Guatapará - Jardinópolis - Luiz Antonio - Pontal - Pradópolis - Ribeirão Preto - Santa Cruz da Esperança - Santa Rita do Passa Quatro - Santa Rita Viterbo - São Simão - Serra Azul - Serrana – Sertãozinho;

A importância do valor da produção por produto nessa região é, em ordem decrescente de valor, cana-de-açúcar, citros, aves, café, soja, carne bovina e milho. Na tabela abaixo podem ser verificados os valores de cada produto. Assim essa região é a mais desenvolvida do Estado de São Paulo do ponto de vista do valor de produção agroindustrial. Historicamente, as principais atividades agrícolas estavam vinculadas especialmente à produção de açúcar, suco concentrado de laranja e derivados da soja. A partir de 1975, com a implantação do PROÁLCOOL, as indústrias químicas e de bens de capital proporcionaram um grande impulso à indústria sucroalcooleira da Macrorregião. Depois disso, desencadeou-se um processo de centralização agroindustrial, principalmente em relação à atividade de produção de suco de laranja, “com a eliminação de pequenos capitais, dada sua fragilidade financeira (custo do capital de giro) e comercial (pouca penetração na rede de comercialização do produto no mercado internacional)” (OLIVETTI, 1996, p.152). Em 1999, a produção avícola destacou-se como o segundo principal produto agroindustrial da EDR de Araraquara, como se pode observar na tabela abaixo.

TABELA 3.13- Valor da produção por produtos nas EDRs, em 2004.

R\$ milhões

	Araraquara	Ribeirão Preto	Jaboticabal	Franca	Barretos	Orlândia	Total da Dira RP	part. %
Cana-de-açúcar	414,74	710,07	415,39	203,55	659,78	786,63	2.692,79	49,33
Citros	383,87	46,53	327,81	13,25	446,96	0,04	933,52	18,78
Aves	248,38	48,53	16,32	17,45	10,77	23,19	355,36	5,48
Café	9,93	12,46	1,73	194,99	1,31	7,43	227,74	3,79
Soja	15,79	20,5	10,76	34,67	138,55	210,32	354,92	6,56
Carne Bovina	50,28	45,49	52,09	81,96	85,4	36,03	298,34	5,54
Milho	15,58	15,06	16,96	37,31	42,93	42,94	151,04	2,67
Leite	29,23	22,47	11,28	28,99	11,41	16,06	150,01	1,87
outros	61	105	333	54	104	100	1.666	6
Total por EDRs	1.228	1026	1185	666	1501	1223	6.829	100

Fonte: IEA.

De modo geral todas as EDRs apresentam uma concentração de um a três produtos agrícolas. Pode-se perceber que as atividades agroindustriais de Araraquara são um pouco mais “pulverizadas” em relação às outras EDRs, as três principais atividades (cana-de-açúcar, aves, citros) representam 85 % do total do valor da produção. Já Jaboticabal, as principais atividades representam 62,71% (cana-de-açúcar e citros), em Barretos 73,74% (cana-de-açúcar e citros) e em Franca 68,38% (café e cana-de-açúcar) e enquanto que em Ribeirão Preto e Orlândia ocorre uma concentração elevada em apenas um produto, que é a cana-de-açúcar: 69,21% e 64,32% respectivamente.

Essa tendência de concentração em apenas uma ou duas atividades agrícolas fica mais evidente no resultado do valor total da produção das EDRs da Macrorregião de Ribeirão Preto, onde a cana-de-açúcar representa 49,57% e citros fica em 62,26%, que é reflexo da histórica disputa de poderes desses setores no Estado de São Paulo.<sup>72</sup>

Em relação à atividade de produção de frango, ocorreu uma crescente evolução dessa atividade na Macrorregião de Ribeirão Preto. Sendo assim, a EDR de Araraquara, a partir de 1999, tornou-se a principal região produtora de aves do Estado

<sup>72</sup> Para maiores detalhes ver MELLO (2004) e PAULILLO (2000).

de São Paulo, mas no início da década de 90 esta posição pertencia à EDR de Campinas.

No final da década de 90, houve uma opinião generalizada de que na região Centro-Oeste ocorreria uma desconcentração espacial da expansão agrícola nacional em decorrência do reduzido preço da terra, da solução tecnológica e da super produção de insumos com preços menores. Dessa forma, alguns especialistas da área fizeram o diagnóstico de que a tendência das estratégias empresariais de produção industrial avícola nacional fosse migrar para a região centro-oeste do país, para a produção de grãos na nova fronteira agrícola<sup>73</sup>. Num primeiro momento, o Centro-Oeste teve a implantação do modelo de produção avícola sulista, mas houve problemas de adaptação deste modelo para outra região, principalmente por questões culturais. De modo similar este modelo foi implantado na Macrorregião de Ribeirão Preto<sup>74</sup>, na década de 80, e em decorrência dos atores privados não reconhecerem os recursos específicos do local<sup>75</sup>, situado em um ambiente dinâmico, como por exemplo, os tipos de conhecimento codificados<sup>76</sup> e tácitos<sup>77</sup>, não possuem os mesmos recursos de poder encontrados no Estado de Santa Catarina.

A replicação do modelo de produção (sistema de contratos catarinense) de uma região, na maioria das vezes, não possui êxito em outras regiões. Isso é descrito através da “capacidade combinativa” (*combinative capability*)<sup>78</sup>, onde os elementos (internos e externos) que envolvem um modelo de produção possuem especificidades regionais e devem ser considerados na decisão estratégica das firmas. Dessa forma, a familiaridade com a estrutura industrial específica, exigências governamentais e cultura

---

<sup>73</sup> Foi realizado de modo similar ao desenvolvimento do modelo de produção avícola do oeste catarinense acompanhando a fronteira agrícola do RS e PR, em décadas passadas. Segundo HELFAND (1998, p. 32), o projeto Buriti, em Rio Verde (GO), executado pela empresa Perdigão possui linha diferente da produção do Sul, no sentido de ganhos de escala de produção. As empresas começam do zero no redesenho das instituições de integração, apesar dos favorecimentos de políticas públicas através de incentivos fiscais no nível estadual.

<sup>74</sup> A empresa Sadia em Américo Brasiliense.

<sup>75</sup> Sociais, culturais, decisões políticas locais, regionais e nacionais, mercado consumidor, associações de representação, etc.

<sup>76</sup> São aqueles conhecimentos que podem ser completamente transferíveis ou facilmente imitáveis entre pessoas, empresas, organizações e países.

<sup>77</sup> Os conhecimentos tácitos podem não ser totalmente transferíveis em decorrência de sua forma de aprendizagem (indivíduo + características do ambiente) estar cristalizadas (*embeddeness*) nas organizações. Sendo assim este é um dos recursos que um ator pode ter em relação ao outro.

<sup>78</sup> Para KOGUT & ZANDER, 1992 apud LUO, 2000, a capacidade combinativa é quando a firma integra e sintetiza os recursos internos e a aprendizagem externa e aplica ambos no ambiente competitivo, sendo vital para a sobrevivência e o crescimento da firma num mercado não-domestico.

local, relacionamentos existentes com clientes, fornecedores e reguladores passam a ser mais significativo para as decisões das estratégias empresariais.

Diante do cenário atual, a rede avícola paulista apresenta dois subsistemas de produção: mercado paralelo de frango vivo e sistema de contratos de integração, semelhante ao modelo catarinense. A rede apresenta particularidades como os produtores independentes, o corretor de frango e os intermediários, que por sua vez não possuem representatividade nas associações de interesse e nem legitimidade do setor. A estrutura de governança da Macrorregião de Ribeirão Preto permite a sobrevivência dos granjeiros independentes na configuração com os pequenos e médios abatedouros.

As associações de interesses privados são agrupamentos de organizações (formais ou informais) que têm como objetivo defender margens e/ou interesses lícitos comuns<sup>79</sup>. Segundo NORTH (1991), as associações de interesse existem para defender legalmente o estabelecimento de determinadas “regras do jogo” (aparato institucional) que facilitem a ação das “equipes que estão jogando” (empresas da rede). As instituições (formais ou informais) determinam o padrão de comportamento de diversos atores que atuam numa rede, podendo influenciar a competitividade de um setor.

O Estado, como ator nessa rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto, sempre teve uma participação mínima ou indireta em comparação a outros setores da agroindústria<sup>80</sup>. Na década de 70, a disputa por recursos dinâmicos de poder concentrou-se basicamente entre as indústrias processadoras e produtores rurais (granjeiros). Já na década de 80, com a implantação do modelo de produção integrado da suinocultura sulista também na produção de aves, houve a perda de quase toda autonomia pelos granjeiros sobre a sua produção para a indústria processadora. No momento seguinte ocorreu a disputa por recursos dinâmicos de poder centralizados nas indústrias de insumos (genéticos, máquinas e equipamentos).

---

<sup>79</sup> Compreende-se como defesa lícita de interesse a pressão legítima exercida por estas entidades, visando adaptar o aparato institucional vigente no sentido de facilitar a ação cotidiana das organizações, como o *lobby*. A prática do *lobby* nos EUA é considerada uma ação legítima das organizações, mas em decorrência de não existir regras de conduta nítida no Brasil ainda é considerado uma atividade não legítima.

<sup>80</sup> Setores como carne bovina (congelamento de preços), leite (controle de preço, programas institucionais de distribuição de leite), cana-de-açúcar e álcool (Proálcool e cristalização do poder político neste setor) tiveram historicamente a presença muito intensa do Estado em termos de regulação, fomento e fiscalização.

O sistema de integração vertical teve uma trajetória diferente ao modelo catarinense. Num primeiro momento, verificou-se um processo de integração vertical através de determinados produtores de aves incorporando a produção de ração, obtendo com isso menores custos de produção. Imprimiu-se, assim, um novo padrão de produção, inviabilizando muitos produtores, geralmente de pequeno porte, que não conseguiram acompanhar esse processo. Num segundo momento, aproveitando-se da escala de produção, esses produtores passaram a agregar as granjas, fornecendo os pintos de um dia e a ração em troca da engorda do frango. Esses integradores intermediavam a venda do frango para os abatedouros, que hoje são considerados agentes intermediários no mercado paralelo de frango vivo. Segundo alguns relatos obtidos pelas entrevistas, a figura do intermediário existe desde a década de 70.

No terceiro momento, a partir do início dos anos 80, ocorreu a elevação no custo da ração que por sua vez pressionou as margens de lucros dos integradores. Tais integradores vieram a adquirir e/ou construir abatedouros, num processo mais forte de integração, dominando praticamente todas as etapas de produção (matrizeiros/incubatórios; ração e abate), sobrevivendo apenas aqueles que promovessem integração vertical na fabricação da ração. Começa a surgir, então, a figura do integrador na região, que aproveitando a escala de produção de ração e do acesso a novas técnicas, começa a integrar os pequenos produtores independentes condenados, fornecendo a eles além da ração, os pintos de um dia e toda a assistência técnica para a engorda dos frangos. A formação da estrutura de governança da cadeia produtiva de frango da Macrorregião de Ribeirão Preto foi diferente ao verificado no Estado de Santa Catarina, onde as empresas abatedouros foram os agentes que instituíram o processo de integração com as granjas e todo o segmento da cadeia. Os principais motivos do surgimento desse ator na atividade seriam porque a rede paulista não tinha uma coordenação das empresas processadoras, as propriedades rurais possuíam relativa autonomia financeira em suas atividades econômica e a proximidade ao maior mercado consumidor (o Estado de São Paulo).

Há, certas peculiaridades do sistema de integração praticado nessa Região, que o diferencia do modelo geral encontrado em outras regiões do país, como no Sul e no Centro - Oeste. Em particular, pode-se destacar a presença de dois agentes, como a figura do intermediário e do “corretor” de frangos. A característica desse

sistema é a integração de frango vivo, ou seja, alguns grandes integradores não possuem abatedouro próprio, atuando, portanto, no mercado paralelo, comercializando frango vivo.

Outro aspecto particular da configuração da organização da rede de poder do frango na Macrorregião de Ribeirão Preto é a caracterização da atuação dos intermediários e suas granjas integradas. A produção de frangos vivos derivados desse subsistema – e também a das granjas independentes – é destinada aos “abatedouros independentes”, que não trabalham com integração e que, portanto, não possuem seu próprio plantel. A negociação entre esses dois agentes pode ou não ser efetivada por meio de um corretor. O corretor é o agente que faz apenas a ligação entre o abatedouro e as granjas independentes, ou entre os primeiros e os intermediários. Geralmente, ele nem vê o produto que está comercializando, não sendo responsável por nenhuma etapa da produção (engorda) nem do transporte (granja-abatedouro). Ele sobrevive da comissão sobre a venda (geralmente 1,5% sobre o valor negociado, ou ainda, R\$ 0,015 por kg de frango) (AZEVEDO *et al.*, 2002).

A existência desse agente, atualmente, pode ser justificada pelo fato dele concentrar e utilizar informações importantes sobre o mercado e por conseguir prazo maior de pagamento junto ao intermediário, o que muitas vezes é uma questão significativa para o abatedouro, que também negocia prazos com seus clientes. Para AZEVEDO *et al.* (2002) a presença dos corretores não é garantida no curto prazo, porque o estreitamento das margens de lucro obtido na comercialização de abatedouros e integradores intermediários não propicia vantagem alguma na permanência daquele agente no processo de intercâmbio da cadeia avícola.

A migração das empresas de abate catarinense para o Estado de São Paulo ocorreu em meados da década de 80. A implantação do modelo de produção por contratos realizados pelas empresas catarinense apresentaram dificuldades nas propriedades rurais (mão-de-obra assalariada, grandes propriedades, concorrência com outras atividade agroindustriais com maior rentabilidade), alto custo logística para o fornecimento dos grãos para a ração animal e a ausência da adoção da atividade avícola pelas cidades como principal atividade econômica, que por sua vez resultaram em custo de produção elevados para o produto. A unidade do grupo Sadia, que se localizava em Américo Brasiliense, encerrou suas atividades no início de 1998, sendo empresa

catarinense que desenvolveu atividades produtivas na Macrorregião Ribeirão Preto do Estado de São Paulo. Em razão aos problemas de implantação do sistema de integração, as grandes empresas processadoras de Santa Catarina passaram por uma reestruturação nas estratégias de atuação. A partir da década de 90, ocorreu a expansão produtiva das empresas catarinense para a Região Centro-Oeste do país, estimulados pelo avanço da produção de grãos e os incentivos fiscais que foram proporcionados pelos governos locais.

Segundo uma pesquisa realizada, em 1998, na Macrorregião de Ribeirão Preto, é encontrada ainda alguns produtores independentes, assim como abatedouros que não possuem granjas integradas. Desses produtores independentes, a grande maioria faz parte da Cooperativa Coperguaçu (Descalvado), que funciona como integradora, dispondo de parque industrial para o abate e processamento, além das granjas de matrizes e incubatórios. Distingue-se do sistema de integração “comum” por haver um rateio dos lucros (ou eventuais prejuízos) entre a cooperativa e os cooperados, ao invés de uma remuneração ao produtor. Além dos granjeiros cooperados, a Coperguaçu também, esporadicamente, possui comercialização com granjas independentes ou intermediários.

Apesar da presença do sistema cooperativo e de produtores independentes, predomina na região, como no resto do país, o sistema de integração. Entre as empresas que atuam no sistema de integração é possível observar empresas médias e grandes, cujo espaço de atuação é frequentemente nacional. Na região estudada podem ser citadas a A’Doro, que tem sua fábrica de ração localizada no município de São Carlos; Malavazi (Rei Frango), com seu abatedouro localizado em São Carlos; Ceval em Noporanga; Maristella, em Porto Ferreira e Coperguaçu em Descalvado.

Segundo AZEVEDO *et al.* (2002) esses integradores de frango vivos, que são chamados de intermediários, tiveram uma importância significativa na região. Uma vez que os intermediários apropriavam-se de margens sobre o preço final do frango, a margem dos demais atores da rede – como os intermediários – era reduzida. Se esse estreitamento de margens for suficientemente alto, os abatedouros não-integrados podem encerrar atividades, eliminando a razão de existência dos intermediários. Na pesquisa realizada, eram dois os intermediários que atuavam no

mercado paralelo de frango vivo na região e a fazenda Copacabana, que encerrou suas atividades como integrador no final de 1997, atuando agora apenas na produção independente (vinculados a Coperguaçu). Por outro lado, a atuação dos intermediários não necessariamente implica em dificuldade à rede de frango da região, sendo o seu papel primordial o gerenciamento das informações e a coordenação das ações entre os participantes da cadeia produtiva. Nesse sentido, suas ações têm valor econômico, não constituindo necessariamente um problema.

Para avaliar os efeitos da presença desse agente sobre o funcionamento da rede de poder avícola na Macrorregião de Ribeirão Preto, pode-se segmentar a cadeia produtiva em dois subsistemas: a) um baseado em granjas integradas a abatedouros, destacando-se a Ceval, Sadia e A'Doro, e b) outro fundado em produções independentes e/ou integradas a intermediários, que, por sua vez, comercializam o frango vivo junto a abatedouros independentes. A evolução da participação de cada subsistema constitui um importante indicador do papel desempenhado pela figura do intermediário.

As dificuldades encontradas pelas grandes empresas processadoras na implantação do sistema de integração na rede paulista e a permanência de pequenos e médios abatedouros podem justificativar a presença dos agentes intermediários e corretor. A concentração do setor industrial avícola e a consolidação do modelo de contratos de integração na rede paulista poderão resultar no desaparecimento do corretor e do intermediário.

Interessante é também analisar a atividade das empresas que fornecem as avós e as matrizes e que atuam não somente no mercado avícola local, mas no nacional. O mercado avícola trabalha com duas linhagens comerciais, a Petterson Hubbard (líder) e a Agrocères Ross (vice), que representam 75% do mercado nacional, sendo o restante pulverizado entre outras 6 ou 7 linhagens. A Granja Resende é a representante da Petterson Hubbard no Brasil. No caso da Agrocères, esta importou, em 1990, a primeira linhagem de avós. A partir de 1994, já no âmbito da associação com a Ross Breeders (empresa inglesa que trabalha com avós e matrizes de aves), a Agrocères-Ross passou a produzir avós e as comercializar com diversos avozeiros (Sadia, Frango Sul, Agrogen, Avipal, Pena Branca, entre outros) e com a Agrocères Avicultura (a única que faz melhoramento genético), que comercializa as matrizes no

mercado (ela possui de 50 a 60 clientes, incluindo a Perdigão e Ceval). Trabalha-se somente com frango para corte e não para postura. Uma das estratégias da empresa é a formação de "multiplicadores", o que representa na verdade, a terceirização de certas atividades. A Agrogen é um deles. A empresa terceirizada deve seguir, para isso, normas especiais, como em relação ao controle de qualidade, tudo especificado pela Agroceres Ross.

Os atores que compõem o mercado paralelo de frango vivo não possuem legitimidade na atividade avícola, que por sua vez resulta na ausência de representação política. A existência desses atores no subsistema de comercialização de frango vivo ocorre na direção oposta aos interesses dos grandes grupos empresariais e suas associações de interesse.

O agente mais fraco da rede avícola paulista é o produtor rural, pois praticamente não detém qualquer tipo de recursos, ficando à mercê do poder de negociação do setor industrial, do intermediário e das associações de interesse. No quadro 3.7, pode-se verificar os principais recursos dinâmicos de poder controlados pelos atores avícolas da Macrorregião de Ribeirão Preto:

QUADRO 3.7- Recursos dinâmicos de poder dos principais atores da rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto.

Ator	Estado e suas agências (FAPESP, Universidades)
Função na rede	- alocação de recursos financeiros para pesquisas para o setor, através do financiamento da FAPESP e das Universidades estaduais; - estabelecimento e controle de normas sanitárias; - incentivos fiscais para a exportação.
Principais recursos	- isenção tarifária, infra-estrutura para pesquisa (recurso organizacional e financeiro); - poder de fiscalização e controle de sanidade animal através de suas secretarias e ministérios (recurso constitucional).
Ator	Indústrias processadoras: pequenas e médias
Função na rede	- responsável pela produção e comercialização de carne de frango de baixo valor agregado no mercado interno;
Principais recursos	- recursos organizacionais: infra-estrutura institucional, proximidade com o mercado consumidor, integração para trás, maior aproveitamento do sub-produto.

<b>Ator</b>	<b>Indústrias de insumos (genética e equipamentos)</b>
Função na rede	- representação dos interesses dos fabricantes de equipamentos e máquinas, quase todas multinacionais <sup>81</sup> , para processamento de carne de frango; - responsáveis pelos principais avanços tecnológicos da produção (genética <sup>82</sup> , equipamentos da indústria, climatização nas granjas e sanitário) da carne de frango.
Principais recursos	- recurso de poder financeiro (elevados investimentos); -recurso tecnológico, emprego de equipamentos na indústria e na granja.
<b>Ator</b>	<b>Corretor de frango ou intermediário de produção</b>
Função na rede	- responsáveis pela difusão dos principais avanços tecnológicos da produção através de acesso a institutos de pesquisa (genética <sup>83</sup> , equipamentos da indústria, climatização nas granjas e sanitário) da carne de frango. - responsável pela informação ocultada, conhecimento tácito da produção avícola.
Principais recursos	-recurso tecnológico, emprego de equipamentos na indústria e na granja.
<b>Ator</b>	<b>Associações de interesse (APA, UBA e ABEF)</b>
Função na rede	- representação política das indústrias do setor de carne de frango;
Principais recursos	- recurso políticos: essas organizações possuem legitimidade, reputação e <i>status</i> público, o que lhes confere poder de representação considerável junto aos órgãos estatais e consumidores internacionais. Mas, efetivamente, essas entidades não representam os interesses das indústrias dessa região em detrimento do poder de barganha das empresas líderes.

Fonte: elaboração da autora.

O Estado, como ator nessa rede, possui uma participação muito menor em comparação à rede avícola do estado de Santa Catarina, pois possui participação apenas com as suas agências de pesquisas (Universidades, através do financiamento feito pela FAPESP). Algumas pesquisas científicas realizadas para o setor foram:

<sup>81</sup> São as empresas que possuem tecnologia de alto nível, com elevado volume de investimentos em P&D. Os equipamentos como nórias, túneis de congelamento, fornos industriais, etc. provêm do exterior e são montados sob a supervisão de técnicos. Tais equipamentos são provenientes, quase que em sua totalidade, da Europa e da América do Norte. A dinamarquesa **Linco**, por exemplo, atua em um mercado específico voltado para equipamentos de evisceração automática, corte automático e sistemas de pesagem dinâmica – aérea e por esteira. Estes tipos de equipamentos de tecnologia avançada são fabricados na matriz e normalmente importados diretamente pelos clientes. (Souza, 2003)

<sup>82</sup> Segundo estudo realizado pela Embrapa Suínos e Aves (2001), a participação da variável material genético representa, aproximadamente, 8,3% do custo total da avicultura de corte. Em 2001, foram gastos cerca de R\$ 700 milhões com a compra de matrizes e a multiplicação de aves. A procedência das matrizes é fundamentalmente americana. Em 2002, 68% dos animais vivos importados pelo Brasil (galos e galinhas) foram fornecidos pelos Estados Unidos. O restante (32%) procedeu dos países da União Européia, principalmente Escócia e Holanda.

<sup>83</sup> Segundo estudo realizado pela Embrapa Suínos e Aves (2001), a participação da variável material genético representa, aproximadamente, 8,3% do custo total da avicultura de corte. Em 2001, foram gastos cerca de R\$ 700 milhões com a compra de matrizes e a multiplicação de aves. A procedência das matrizes é fundamentalmente americana. Em 2002, 68% dos animais vivos importados pelo Brasil (galos e galinhas) foram fornecidos pelos Estados Unidos. O restante (32%) procedeu dos países da União Européia, principalmente, Escócia e Holanda.

controle de produção diária de abatedouro de frangos através de um software (Unisoma); descoberta de uma nova proteína para combater doença aviária (Unicamp); melhorias no aumento da produtividade de criação de frangos através da redução de espaço físico (Unesp-Jaboticabal); redução da mortalidade de frango frente à variação de clima através da ativação precoce de proteína do frango que eleva a tolerância térmica (Unesp-Jaboticabal) (Revista FAPESP). A maior parte dos estudos científicos dessas instituições possui um direcionamento para as empresas agroindustriais, mesmo não pertencendo ao Estado de São Paulo. Apesar de alguns benefícios serem mútuos (indústrias e granjeiros), não existe um benefício exclusivo para os proprietários rurais como ocorre para as empresas processadoras.

O Instituto Biológico da cidade de Descalvado possui um papel muito importante para atividade de análises laboratoriais do setorial avícola, proporcionando suporte às atividades das empresas e granjas nas áreas de sanidade e manejo de frangos. A ação do Centro APTA (Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios)-Aves, dirigido pelo pesquisador Antonio Guilherme de Castro, abrange todo o território brasileiro, sendo um dos poucos credenciados pelo Ministério da Agricultura dentro do Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA)<sup>84</sup>. O pesquisador Antonio Guilherme de Castro foi responsável pela reestruturação do Instituto Biológico, desde 1981, quando foi inaugurada a unidade, e contribuiu para o fortalecimento do processo de integração de empresas e granjeiros. (INFORMAÇÃO APTA, 2003) Segundo o próprio pesquisador Guilherme:

*“Estamos no topo e somos respeitados no mundo inteiro pela qualidade zootécnica e sanitária da nossa avicultura, conquistada por meio de um programa de prevenção de doenças. Exportamos mais de um bilhão de dólares por ano do frango mais barato do mundo.”*

A importância do pesquisador Antonio Guilherme de Castro, para a avicultura na Macrorregião de Ribeirão Preto, não é apenas em seus trabalhos de pesquisa científica, mas também nas atuações em atividades avícola junto com os atores da rede. De tal modo, o reconhecimento do pesquisador como representante da

---

<sup>84</sup> O instituto é um dos centros de referência do Ministério da Agricultura nas áreas de salmonelose e micoplasmose aviárias. Junto ao Ministério, existem apenas doze laboratórios credenciados, sendo um dos três que pertencem ao setor público.

avicultura da Macrorregião de Ribeirão Preto é mais significativa do que o próprio presidente da associação de representação de interesse, a APA.

Com relação às associações de interesse, geralmente são criadas com o objetivo de defesa de seus membros associados<sup>85</sup>, ou seja, para servir como agente de negociação do sistema, tanto em nível institucional quanto em outras organizações que atuam dentro e fora do setor. Dessa forma, as associações citadas no quadro acima possuem dois grupos distintos: - ABEF: representação segmentada, isolada, homogeneidade dos interesses e dinâmica; - UBA e APA (sobreposição): representação geral, aberta, heterogeneidade de interesses, elevado nível de conflitos para determinação de interesses. A confluência de interesses das associações de representação se estende até mesmo em termos de espaço físico, pois os endereços dos escritórios da ABEF e da UBA em São Paulo são o mesmo.

Assim, a ABEF possui uma eficiência no sentido de competir pelos seus associados obtendo uma identificação clara de suas necessidades, interesses e expectativas. As negociações com o mercado externo e defesa dos interesses das empresas exportadoras acentuaram-se com a reforma estatal, ou seja, a menor intervenção do Estado na economia permitiu o crescimento das associações de interesse.

Já a UBA possui característica de interesse da cadeia produtiva como um todo, diluído em vários focos de atuação. Assim, ocorre uma sobreposição de interesses com entidades regionalizadas, como por exemplo, no Estado de São Paulo, cujo segmento produtivo de frango de corte encontra-se representado pela APA (Associação Paulista de Avicultura), embora seu principal papel tenha sido o de compilar informações sobre o setor e repassá-las aos tomadores de decisões. Sua publicação periódica *Aves & Ovos*, contendo artigos técnicos e estatísticas sobre o setor, possui grande circulação e respeitabilidade no meio. Embora essa atuação seja destacada em relação a outros sistemas agroindustriais, como o feijão e o arroz, os principais agentes da cadeia produtiva na região questionam a representatividade da APA. Segundo eles, por serem abatedouros de médio e pequeno porte, as relações com abatedouros de maior porte é conflituosa.

---

<sup>85</sup> No item membros nessa rede, não existem a representação formal dos produtores rurais, sendo constituído apenas pelas empresas agroindustriais avícolas.

O crescimento do mercado de embutidos tem levado esses abatedouros ao estabelecimento de contratos com abatedouros de maior porte, oferecendo serviços de fornecimento de frango abatido. Por uma questão de poder de barganha diferenciado, as negociações não ocorreriam em condições vantajosas para ambas as partes, o que configuraria o conflito. Nesse sentido, a APA poderia atuar mais incisivamente na representação dos médios e pequenos abatedouros. Essa situação se encontra dessa forma devido ao fato de os atores não terem boas relações na rede avícola, as empresas de abate alegam que a entidade não representa os seus interesses, dessa forma não existe aglutinação e nem legitimidade da entidade em relação a todos os seus associados. Através de entrevistas, o próprio presidente da APA afirma que a associação não é apenas das empresas de abate, mas principalmente voltada para a excelência na produção de ovos. O conflito de interesses dentro da associação ocorre pelo fato de a diretoria e a presidência sofrerem influência direta dessas empresas de produção de ovos, e as processadoras não conseguem alterar a estrutura até a próxima eleição.

A rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP possui características bem diferentes como, por exemplo, o corretor de frango vivo e os intermediários da comercialização da produção e a presença marcante de pequenas e médias firmas de abate. Algumas empresas de pequeno e médio porte possuem acesso ao canal de comercialização no varejo e estão iniciando suas atividades para a exportação com produtos de baixo valor agregado.

Com relação à coordenação, a rede possui dificuldades em decorrência da presença de atores em maior número e mais diversificação em sua composição. Essa situação conduz a uma ampla divergência e complexidade dos temas entre os atores o que torna a negociação difícil. Outra característica da estrutura da rede é a presença da relação conflituosa entre os atores na disputa por recursos: grandes produtores rurais com as empresas de abate (recurso financeiro) e empresas de abate com APA (recurso político)<sup>86</sup>. Na disputa por recursos financeiros, os produtores rurais, durante muitos anos, utilizaram o subsídio agrícola e a da proximidade com o mercado consumidor para não aceitar as condições do sistema de integração por contratos. Mesmo depois do fim do subsídio, as empresas de abate de pequeno e médio porte não possuíam dinheiro

---

<sup>86</sup> Segundo algumas empresas de abate, a APA representa o interesse apenas das empresas de ovos, pois existe um histórico de sucessão de cargos da diretoria e presidência serem ex-membros das empresas de ovos.

para manter todos os fornecedores em sistema de contratos e ao mesmo tempo realizar a modernização de sua unidade produtiva. Segundo o diretor de uma das empresas entrevistadas:

*“Desde a formação da produção industrial paulista de aves, as empresas não possuíam interesse na representação coletiva (através das associações) e disputa na arena política (poder público), em consequência da situação cômoda que se encontravam: garantia de mercado consumidor próximo<sup>87</sup>, a margem de lucro elevado na produção e por considerar que as influências política não eram relevantes para a empresa na época. Atualmente, a empresa possui competitividade na produção, mas possui dificuldades de ter acesso aos canais de comercialização e decisões políticas (associações de interesse e o Estado)”.*

Na interação entre os atores ocorre uma tendência na área produtiva que é a utilização do sistema de integração, mas ainda existe a comercialização com os corretores ou os intermediários. Na extensão da atuação política, a rede apresenta adversidade nos aspectos de objetivos, decisões e representações políticas. Dessa forma, efetivamente, os atores que compõem a rede paulista não possuem alcance na arena política do governo estadual e federal.

As características da rede da Macrorregião de Ribeirão Preto estão classificadas no quadro 3.8, sendo que de modo geral pode-se perceber uma distribuição de poder mais diluída entre os atores, mas ao mesmo tempo a disputa pelos recursos é mais freqüente entre eles. Nas características da rede podem-se destacar a ausência de coordenação pelas empresas processadoras, ausência do monopólio de representação e a presença de conflitos entre os atores e a existência de contratos informais de comercialização.

---

<sup>87</sup> Os consumidores da época possuíam preferência de consumir frango fresco, não existia o sistema de congelamento do produto.

QUADRO 3.8- Características da rede de poder agroindustrial avícola Macrorregião de Ribeirão Preto-SP.

1. Atores (além das agências estatais)	
1.1. Número	Muito limitado
1.2. Tipo	Firmas, corretor e intermediário
1.3. Monopólio de representação	Não
2. Função	
2.1. Canais de acesso	Possível
2.2. Consulta	Muito pouco
2.3. Negociação	Não
2.4. Coordenação	Não
2.5. Cooperação na formação política	Possível
2.6. Cooperação na implementação política + delegação de autoridade pública	Não
2.7. Amplitude de temas	Ampla
3. Estrutura	
3.1. Limites	Fechado
3.2. Tipo de articulação	Voluntária
3.3. Relações ordenadas	Baixa
3.4. Complexidade	Alta
3.5. Padrão de relação	Consulta horizontal
3.6. Centralidade	Média
3.7. Estabilidade	Média
3.8. Natureza das relações	Conflituosa
4. Convenções na interação	
4.1. Adversidade/ procura por consenso	Procura por consenso
4.2. Idéia de servir interesse público	Não
4.3. Contatos formais ou informais	Formais e informais
4.4. Disputa ideológica	Não
5. Distribuição de poder	
5.1. Autonomia estatal	Baixa
5.2. Dominação do Estado	Não
5.3. Dominação do interesse privado	Sim
6. Estratégia da administração	
6.1. Acessibilidade	Muito baixa
6.2. Reconhecimento dos grupos de interesses	Sim
6.3. Criação/mudança de associações	Não

Fonte: elaboração da autora.

Os atores da rede paulista apresentam um número limitado que podem ser divididos em firmas (integradas e não integradas), corretor e agente intermediário. A ausência da atuação das associações de interesse (UBA e ABEF) é uma das possíveis seqüelas da dominação das grandes empresas processadoras de Santa Catarina no setor. Enquanto que a APA defende basicamente as reivindicações dos produtores de ovos do Estado de São Paulo. De tal modo, os atores da a rede

agroindustrial avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto não possui o monopólio de representação nas associações de interesse.

Já na categoria função, da rede paulista apresenta dificuldades em relação à cooperação, a consulta e os canais de formação de política, no entanto as negociações e a coordenação são excludentes para os atores da rede. As circunstâncias da função apresentadas nessa rede advêm da diversidade da composição dos atores na rede, que por sua vez resulta na amplitude de temas de interesse político de seus membros.

A estrutura da rede avícola paulista possui articulações de forma voluntária e apresenta pouca frequência nas relações ordenadas. Os atores da rede possuem dificuldade em convergir em ações coletivas para a melhoria da rede, esses fatores refletem na centralidade e na estabilidade da rede. A relação caótica entre os atores da rede é comum pela própria estrutura formada na rede avícola paulista.

A rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto é composta de entidades que visam o lucro, portanto não possuem intenção de servir o interesse público. A presença da dominação do interesse privado é redundante quando se trata de agentes capitalistas que estão inseridos no sistema capitalista, mas o Estado possui certa autonomia estatal nos assuntos relacionados a rede agroindustrial avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto. O destaque fica para a presença de contratos informais pelos agentes intermediários e corretor, mas atualmente a predominância das atividades de comercialização dos atores da rede é dos contratos formais (sistema de integração).

Nas estratégias da administração das empresas paulistas filiadas as associações possuem teoricamente acessibilidade através da APA que compõe a UBA. Entretanto em relação a agentes intermediários, granjas independentes, empresas processadoras não integradas e corretor não existem nenhuma aceitação de suas atividades pelas associações de interesse do setor. O resultado dessa situação é a ausência de qualquer acessibilidade nas formulações e implementação de estratégias administrativas para o setor avícola. Entre os atores da rede avícola paulista há o reconhecimento dos grupos de interesses, mas no início da atividade avícola industrial na região não havia relevância<sup>88</sup> das participações dos atores nas representações coletivas. Como consequência das decisões adotadas pelos atores da Macrorregião de

---

<sup>88</sup> Os principais fatores da trajetória histórica que influenciaram o desinteresse pelas associações de representação serão apontados no próximo capítulo da dissertação.

Ribeirão Preto, os atores não tiveram nenhum movimento político no sentido de criação e/ou mudança, com as associações de interesse.

A rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto possui características bastante específicas em relação à forma da rede avícola do Estado de Santa Catarina, mas isso não é necessariamente ruim, pois proporciona a inclusão de um número maior de atores na rede, como é o caso dos pequenos e médios produtores e abatedouros. A configuração dos recursos e as relações existentes entre os atores dessa rede formam o desenho da estrutura de governança encontrada pelos atores para permanecer nesse mercado competitivo, pois não ocorreu a presença marcante do Estado e das associações (recurso político), dos financiamentos pelos órgãos de fomento (recurso financeiro) e nem mesmo a legitimidade das regras e normas adotadas nas estratégias empresariais pelos atores da rede (recurso organizacional).

A presença de dois subsistemas na cadeia produtiva na Macrorregião de Ribeirão Preto possui influência direta na configuração da rede. A figura a seguir pode ilustrar a disposição e a relação dos atores nessa rede avícola. As relações fortes estão presentes no subsistema de contratos de integração e as relações fracas no subsistema do mercado paralelo de frango vivo. De modo geral, a rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto possui menos recursos do que a rede catarinense e, com frequência, ocorre uma relação fraca entre os atores.

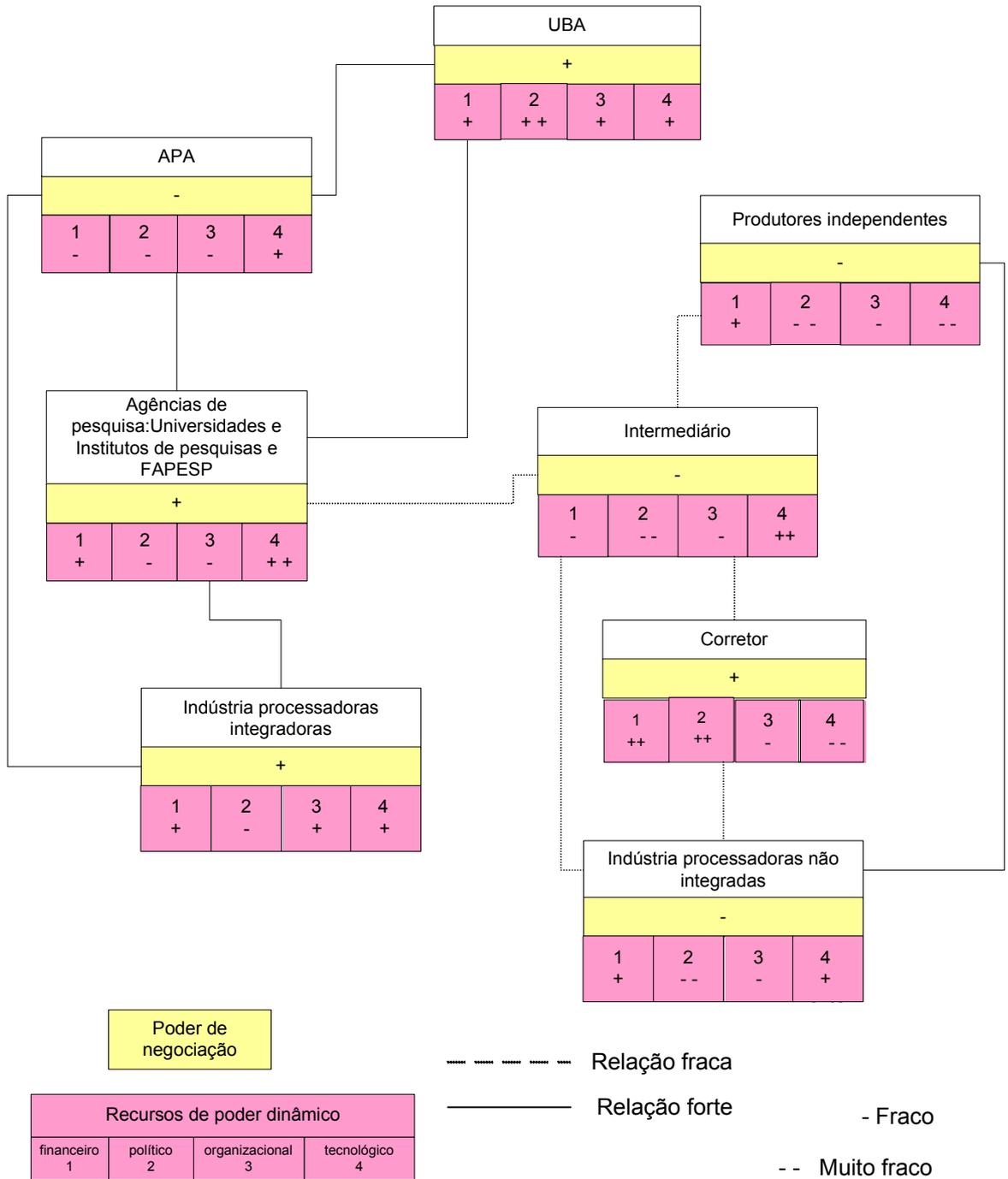


FIGURA 3.4- Relações de poder na agroindústria avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP

Fonte: elaboração da autora.

A classificação em nível (muito fraco, fraco, forte e muito forte) de recursos dinâmicos de poder para cada ator na rede será feita através da identificação da

frequência, o impacto da utilização desses recursos na rede. As variáveis serão analisadas de forma comparativa entre os recursos utilizados e os atores na rede. Quando incidir a ausência de recurso para o ator ficou estabelecido num nível muito fraco (- -). A classificação da categoria como fraco (-) ocorre em casos que os recursos existem, mas que comparativamente esses recursos não obtiveram retorno de poder efetivo para o membro na rede. Os recursos são classificados como forte (+) quando trazem consequências nas relações dos atores da rede. E, por conseguinte, a categoria de recursos muito forte (+ +) evidencia as implicações significativas para o ator que o emprega na rede e/ou ocorre o transbordamento dos resultados na cadeia produtiva. O poder de negociação é resultado do conjunto de recursos dinâmicos de poder de cada ator na rede. A classificação do poder de negociação será acompanhada pelos sinais mais frequentes nos recursos dinâmicos de poder.

A UBA apresenta um nível elevado dos recursos dinâmicos de poder em consequência da sua legitimidade como associação de representação do setor avícola nacional. Efetivamente a UBA não possui atuação como uma associação dos interesses do subsistema da rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto, mas aglutina a APA e os principais atores do sistema integrado da rede. O poder de negociação da UBA é forte pelos atores da rede, mas a entidade não defende os interesses dos atores da rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto. De modo geral, as associações de interesse (APA e UBA) possuem participação muito discreta junto aos atores na rede paulista, situação que conduz à ausência de representatividade em relação aos assuntos de interesse nessa rede. Na APA, essa situação está representada na figura acima como sendo recurso dinâmico fraco nos poderes financeiro, político e organizacional, apesar da presença forte do tecnológico através das agências de pesquisa e a questão de sanidade animal.

As agências de pesquisa possuem um respaldo nos recursos tecnológicos pela própria característica de suas instituições. O financiamento de órgãos de fomento como a FAPESP e a formação de mão-de-obra especializada que proporcionaram nível forte de poder de negociação. O resultado dos recursos tecnológico e financeiro proporciona um forte poder (+) de negociação na rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto.

As indústrias processadoras integradas têm dificuldades em relação a utilização do recurso político porque a APA apresenta um viés de interesses desde a sua criação que é tendência de representação apenas da produção de ovos. As empresas integradoras são associadas, participam e reivindicam os seus interesses a APA, mas afirmam que associação não corresponde às expectativas de suas necessidades apresentadas.

Os produtores independentes, em grande parte, são ou foram proprietários de grandes áreas rurais, e que possuem uma melhor condição ou capacitação financeira (recurso financeiro). Essa situação é apontada pelos entrevistados como sendo um dos motivos da resistência e/ou atraso na implantação do sistema de contratos de produção com as empresas processadoras na rede avícola paulista. A utilização dos recursos políticos e tecnológicos foi subestimada pelos produtores independentes alguns anos atrás que teve como consequência da presença muito fraca (- -) desses recursos.

Os intermediários possuem acesso às agências de pesquisa do Estado e utilizam desse recurso tecnológico muito forte (+ +) e a presença de recurso financeiro na aquisição abatedouros com dificuldades de atuação. Enquanto que o corretor possui uma posição estratégica entre os produtores independentes e as empresas processadoras não integradas para a obtenção de informações (preço, produção, comercialização e prazo) sobre o setor, o que facilita o acesso aos atores produtivos não integrados da rede. Assim, o recurso dinâmico de poder presente para o corretor é o organizacional, mas esse ator apresenta elevado nível de dificuldades nos outros recursos.

As indústrias processadoras não integradas se resumem em empresas de abatedouros independentes de carne de frango vivo. As empresas não são associadas a APA e nem possuem o reconhecimento de suas atividades pela associação. Portanto o seu problema maior está na ausência total de recurso político, ou seja, muito fraco em relação aos outros atores da rede.

Assim sendo todos os atores (produtores independentes, intermediário, corretor e indústria processadora não integrada) que participam do subsistema de mercado paralelo de frango vivo possuem fraco poder de negociação.

### 3.5. Considerações finais:

A análise desenvolvida ao longo deste capítulo mostrou que a estruturação de cada rede avícola, da Macrorregião de Ribeirão Preto e do Estado de Santa Catarina, ocorreu de forma diferenciada. As especificidades institucionais de cada região são os aspectos culturais, históricos, econômicos e políticos. Esses fatores contribuíram para a dinâmica da constituição das redes através das disputas pelos recursos dinâmicos de poder disponíveis em cada uma delas. Na rede catarinense, ficou evidente a presença de praticamente todos os recursos (financeiro, político, organizacional, tecnológico e constitucional) centralizados em poucos atores, enquanto que na rede da Macrorregião de Ribeirão Preto há um número maior de atores na disputa por recursos dinâmicos de poder, que não são tão marcantes como em Santa Catarina.

As características da rede de poder de Santa Catarina e da Macrorregião de Ribeirão Preto comparativamente diagnosticaram que as associações de representação de interesse do setor são dominadas pelas grandes empresas da rede catarinense<sup>89</sup>, o que conduz a um monopólio de representação na rede catarinense em detrimento a rede paulista. As características da função da rede catarinenses são presença expressiva nos canais de acesso, consulta, negociação, coordenação, cooperação de formação e implementação de política. Já na rede da Macrorregião de Ribeirão Preto existe praticamente apenas a consulta, mas que não são necessariamente revertidas em ações para a rede. As duas redes possuem limites de estrutura fechada, mas o tipo de articulação é diferente em SC; onde ocorre de forma compulsória, enquanto na outra ocorre de forma mais voluntária. Essa situação se reflete nas diferenças da classificação dos itens restantes na estrutura da rede catarinense e paulista como: o padrão de relação, centralidade, estabilidade e natureza das relações.

---

<sup>89</sup>Após a pesquisa de campo ficou evidente como a Sadia e a Perdigão exercem uma dominância nas associações: UBA e ABEF. Alguns anos atrás, algumas empresas de processamento paulista tentaram lançar candidatura independente para a diretoria e presidência da UBA, mas segundo o entrevistado os representantes dessa empresas líderes pressionaram os associados e não permitiram a concretização da candidatura. Na entrevista com a associação, o diretor da entidade afirma não existem problemas dessa natureza na associação, mas a baixa frequência dos atores em suas reuniões mensais demonstra uma contradição dessa situação.

As duas de rede estão mais próximas no componente convenção de interação. As distinções estão na presença de contratos informais em suas relações e a distribuição de poder na rede paulista enquanto que a rede catarinense apresenta a dominância das empresas líderes no Estado. Nas estratégias de administração, a rede paulista apresenta dificuldades em atingir o acesso à comercialização da produção e não obtém nenhuma influência em relação às associações de representação de interesse, enquanto que a rede catarinense alcança resultados positivos de crescimento através das estratégias administrativas.

O processo histórico da evolução da rede catarinense, com as condições do ambiente econômico e social, conduziu à eficiência do modelo adotado de estratégia empresarial da Sadia e Perdigão. A melhor condição de poder de barganha na disputa pela obtenção de recursos dinâmicos de poder junto a outros atores é das empresas catarinenses. O resultado eficiente alcançado pelas empresas integradoras, como agentes do processo de integração, demonstrou como a disputa por recursos dinâmicos de poder ocorre de forma desigual entre os atores dessa rede. Os significativos poderes de barganha e das capacidades dinâmicas das indústrias possibilitaram a criação dessa instituição, o sistema integrado de produção.

Na seqüência desse trabalho há o empenho em demonstrar outros recursos políticos, financeiros, organizacionais e constitucionais adquiridos pelos atores na rede avícola agroindustrial do Estado de Santa Catarina. Já na rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto, ocorreu uma configuração diferenciada da catarinense, em relação ao poder, nos relacionamentos entre os atores, números de atores e até mesmo na forma como ocorre a disputa pelos poucos recursos dentro da rede. Assim, o modo de governança específico de cada rede é resultado da capacidade dinâmica dos atores de cada região. Vários fatores conduziram a trajetória da história de cada uma das redes, dentre eles a configuração que cada rede obteve na disputa pelos recursos, na orquestração destes recursos, na percepção das estratégias adotadas por cada ator na rede.

## **CAPÍTULO IV-**

### **COMPARAÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA REDE AVÍCOLA DA MACRORREGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO -SP E DO ESTADO DE SANTA CATARINA.**

#### **4.1. INTRODUÇÃO**

Os capítulos anteriores mostraram a caracterização das redes de recursos dinâmicos de poder avícola na Macrorregião de Ribeirão Preto-SP e do estado de Santa Catarina. A disputa pelos recursos poder na sociedade sofre influencia dos fatores que se alteram ao longo do tempo. A comparação das estruturas da rede será efetuada através de características históricas dos membros e suas relações. O objetivo deste capítulo é demonstrar, através dos estudos de casos, que as redes avícolas são bastante distintas em relação à sua composição histórica e à trajetória de dependência (*path dependence*) que cada rede avícola percorreu. Os indicadores que possibilitam verificar esse objetivo deste capítulo são os tipos de relações entre os atores da rede e as estratégias adotadas pelas empresas que determinaram a trajetória de dependência de cada rede. Para tal análise foi realizada uma divisão na formação e no desenvolvimento das principais atividades dos atores da rede avícola catarinense e da Macrorregião de Ribeirão Preto. Os próximos 3 itens estão divididos por formação de atividade: proprietários rurais (granjeiros), empresas abatedoras e associações de interesse. No item 4.5 foi realizada uma análise comparativa das características das redes pela classificação realizada no capítulo anterior. E o item 4.5 apresenta as considerações finais deste capítulo.

## 4.2. FORMAÇÃO DA ATIVIDADE AVÍCOLA NAS REDES EM RELAÇÃO ÀS PROPRIEDADES RURAIS:

O início das atividades avícolas, no Estado de Santa Catarina, foi marcado pelas relações formais em decorrência da distância do mercado consumidor, em especial do Estado de São Paulo. Outra característica regional é a formação étnica de colônias de imigrantes oriundos da 1ª e 2ª Guerra Mundial, o que possibilitou um padrão fundiário caracterizado pelas pequenas propriedades de exploração familiar. As cidades ainda eram incipientes no oeste catarinense, assim a atividade avícola teve início entre atores que ainda não haviam estabelecido a confiança (*trust*) e um mercado consumidor local quase inexistente. Nas palavras de um dos fundadores da Sadia, Attilio Fontana, pode-se perceber a importância das relações formais desde o início da atividade avícola em SC (FONTANA, 1994, p.134):

*“Em 1944, já desenvolvíamos o sistema de parceria (depois de contratos de integração) na suinocultura, a empresa fornecia as matrizes em meia gestação e o lavrador aceitava a implantação de novas técnicas de criação (instalações adequadas e toda higiene possível) para as matrizes fornecidas e o propósito de melhorar também sua própria criação.”*

A experiência do sistema de parceria da suinocultura foi posteriormente implantada na criação de aves. Desde o início da atividade agrícola, os proprietários rurais reconheciam e apoiavam as decisões estratégicas das empresas frigoríficas, que depois desenvolveram os atuais contratos de comercialização da produção. MANTZAVINOS, NORTH E SHARIQ (2001, p. 16) afirmam que a importância da rota de dependência (*path dependence*) é um processo de mudança social que pode ser resumido começando na percepção cognitiva<sup>90</sup> (aprendizagem individual) passando pelo nível institucional e obtendo resultado no nível econômico<sup>91</sup>. A primeira parte do processo cognitivo na rede avícola catarinense foi a percepção, pelos fundadores das empresas de abate, da importância da relação ser formalizada

<sup>90</sup> Para SCOTT a percepção cognitiva é o conjunto de características da construção social de pessoas e atores coletivos que pode ser mediado entre o mundo externo estimulado e a resposta do organismo individual é uma coleção do símbolo representativo internalizado do mundo que ocorre na variação sobre o tempo e espaço.

<sup>91</sup> O autor ilustra o processo de mudança social através da realidade > crenças > instituições > políticas específicas > resultados e conseqüências que alteram a realidade.

através de contratos com os produtores rurais<sup>92</sup> desde o início da atividade avícola industrial no Estado de Santa Catarina. A segunda fase ocorreu com a institucionalização do sistema de integração da produção no setor avícola nacional. E a terceira fase é representada através dos resultados econômicos das grandes empresas da rede catarinense como líderes de mercado interno, atingindo o mercado externo e se posicionando entre as principais empresas na agroindustrial nacional. Na figura abaixo, pode-se observar a evolução das etapas que influenciaram na formação da situação atual das empresas líderes de frango do setor avícola.

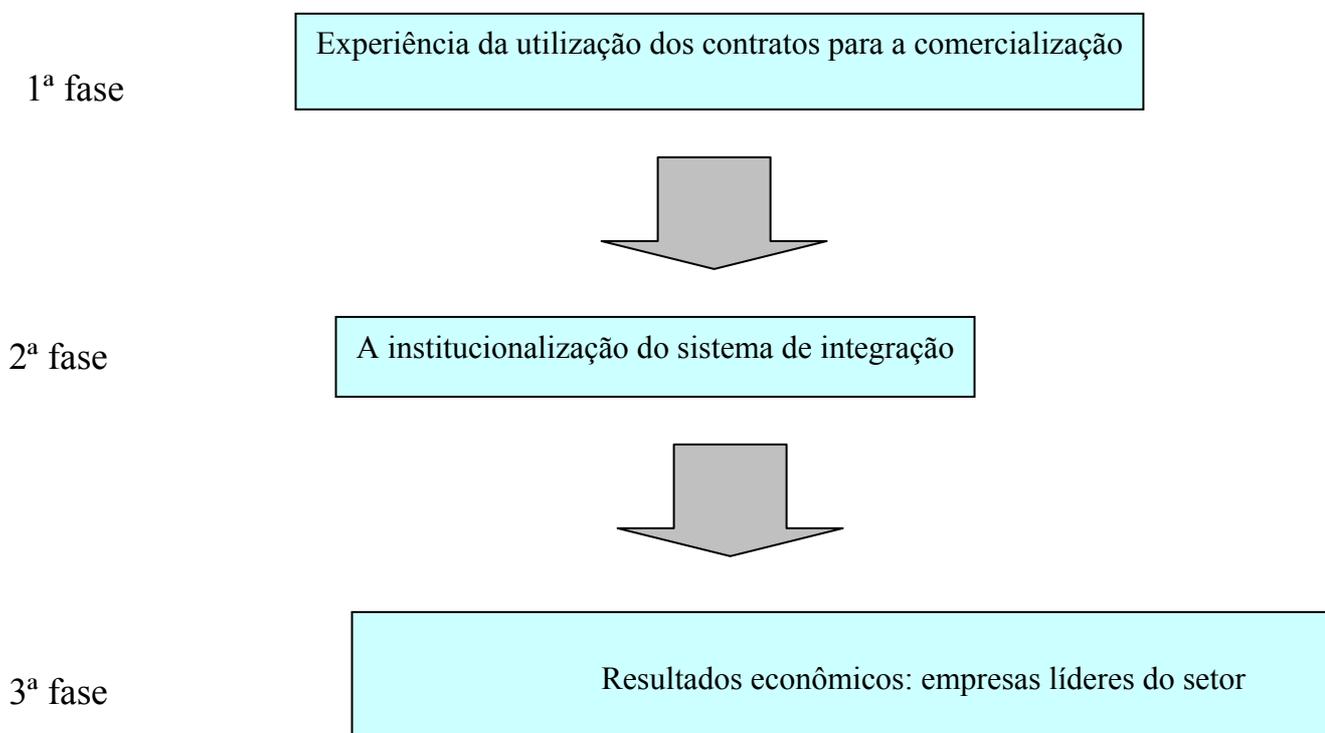


FIGURA 4.5- AS FASES DE FORMAÇÃO DO PROCESSO COGNITIVO DAS EMPRESAS DA REDE AVÍCOLA CATARINENSE.

Fonte: elaboração da autora.

A rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto desde o seu início possuía uma situação muito cômoda, pois tinha mercado consumidor próximo que tinha

<sup>92</sup> Vale ressaltar que as propriedades rurais são predominantemente de pequeno porte em decorrência da recente colonização de imigrantes italianos.

como preferência escolher o frango vivo para consumir<sup>93</sup>. Assim, a proximidade física era muito importante na comercialização realizada diretamente entre os seus participantes. Em relação à sua estrutura fundiária, era composta de grandes propriedades oriundas de atividades de monocultura, como a cafeicultura, que já estavam estabelecidas por gerações. Essa situação conduziu a um elevado nível de confiança entre os membros, tornando dispensáveis gastos com qualquer tipo de garantia de comercialização como os contratos formais, enquanto que nas relações comerciais que não estão baseadas em confiança há gastos adicionais para a elaboração e formalização de contratos. Outro fator significativo foi que os produtores rurais paulistas, nas décadas de 70 e 80, tiveram acesso aos créditos agrícolas para a sua criação de aves, e não se importavam com sua eficiência produtiva e nem com a competição do setor por terem um mercado cativo para os seus produtos. As vendas das aves da propriedade rural eram realizadas pessoalmente aos clientes (varejo e consumidor final), assim a variável confiança esteve presente desde o início das relações comerciais nessa rede avícola. Na figura abaixo, pode-se observar a evolução das etapas que influenciaram na formação da situação atual das empresas avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto.

---

<sup>93</sup> Até o fim da década de 80, os consumidores iam até a granja e escolhiam os frangos vivos que iriam comprar, que em seguida eram abatidos pelos produtores rurais.

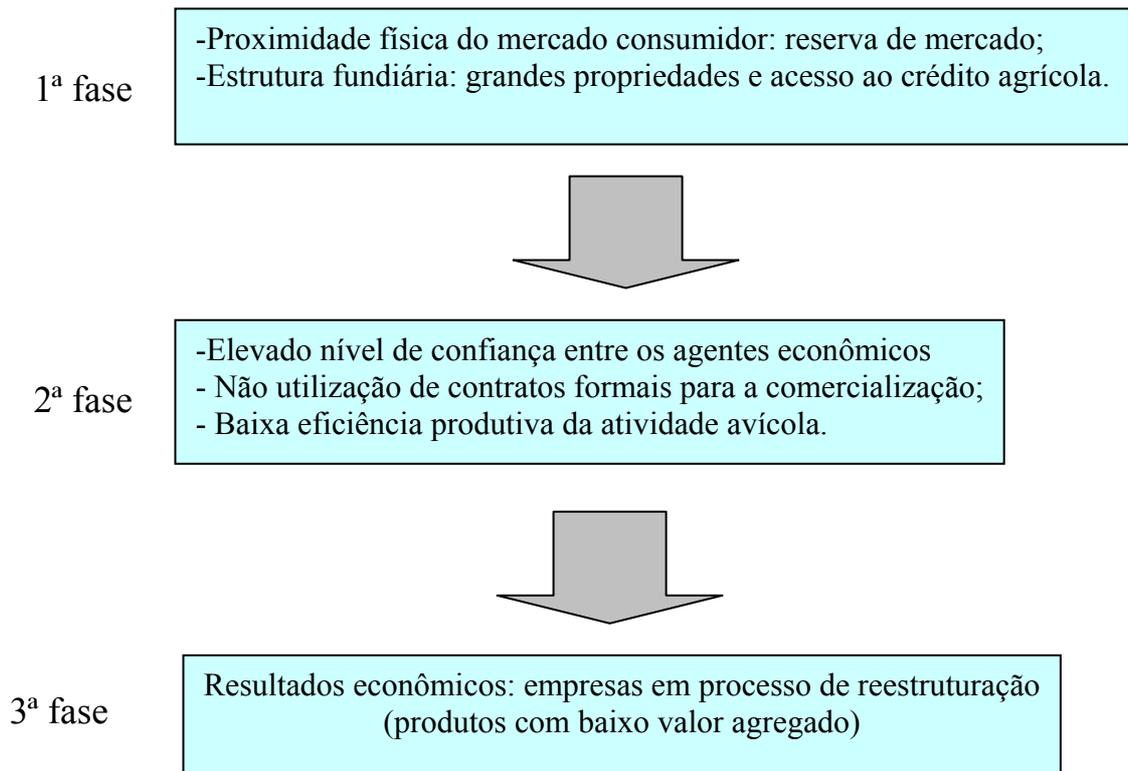


FIGURA 4.6- AS FASES DE FORMAÇÃO DO PROCESSO COGNITIVO DAS EMPRESAS DA REDE AVÍCOLA DA MACRORREGIÃO DE RIBEIRÃO PRETO-SP.

Fonte: elaboração da autora.

Para atingir os mercados consumidores do Estado de São Paulo, a rede avícola catarinense necessitava de maior organização e coordenação de suas atividades, a fim de tornar seus produtos mais competitivos, dado a existência de despesas adicionais nas relações formais e na logística de seus produtos para competir com os produtores paulistas. Para alcançar melhores condições de competitividade, ocorreu um fortalecimento nas relações e cooperação entre vários atores da rede avícola catarinense, coordenada pelas empresas de abate, os produtores rurais e o Estado (municípios, governo estadual e federal). Portanto, no início da atividade avícola, os produtores rurais da rede catarinense já praticavam o sistema de integração com os abatedores, com o objetivo de obterem uma melhor qualidade da sua matéria-prima. A aprendizagem dos indivíduos da rede paulista foi bem distinta quando comparado aos atores da rede catarinense, o que conduziu a características regionais distintas de cada rede.

### **4.3. A FORMAÇÃO DAS ATIVIDADES INDUSTRIAIS NAS REDES AVÍCOLAS:**

O início da atividade avícola industrial na rede de Santa Catarina foi mais incisivo do que na Macrorregião de Ribeirão Preto, em decorrência da necessidade de prolongar a perecibilidade de seus produtos para atingir seu mercado consumidor. O sistema de integração introduzido pelas empresas líderes foi muito importante para a produção por ser uma complementação da produção rural com a atividade industrial, através do fornecimento de matéria-prima para as indústrias processadoras.

Outros fatores da estruturação ocorreram devido à ampliação da escala de produção, como inovações tecnológicas em sua cadeia produtiva, o que permitiu reduzir substancialmente os custos e os preços, bem como criar variedades de produtos com maior potencial de difusão e ampliação de mercados. Deve-se ter em conta que sua expansão é fruto também do desenvolvimento de um mercado interno de grande potencialidade. O crescimento urbano, nos anos 70 e 80, em função do forte processo de migração rural-urbano e da incorporação cada vez maior da mulher no mercado de trabalho, ampliou as bases de desenvolvimento da indústria de bens de consumo não duráveis em geral e, dentro dela, da indústria de carne de frango. As opções de produtos industrializados passaram a compor a cesta de consumo familiar, como os frangos congelados, pratos congelados e embutidos. Também com o plano de estabilização econômica, o Real em 1994, ocorreu uma ampla difusão do consumo da carne de frango devido à redução substancial do preço em relação a outras carnes e à maior distribuição de renda no início do plano econômico. As empresas catarinenses, com a coordenação do processo de integração, estavam melhores estruturadas para atender um aumento de demanda repentino.

As plantas abatedoras de São Paulo que se estabeleceram, passaram a atuar exclusivamente no abate de frangos e o fornecimento da matéria-prima (frango vivo) é feito em grande parte por produtores independentes; diferentemente, na Região Sul, junto com a indústria, surge a integração com pequenos produtores: em Santa Catarina, as firmas que se estabeleceram nos anos 70 atuavam no ramo de carnes, principalmente de suínos. Desse ponto de vista, a atividade avícola constituiu-se inicialmente em processo de diversificação, para posteriormente assumir a liderança das atividades dessas empresas.

Nos anos 80, ocorreu um processo de reestruturação, cuja dinâmica é dada pelas empresas líderes localizadas em Santa Catarina. Enquanto em São Paulo a entrada de novas firmas, também especializadas no abate de frangos, esteve desvinculada das já existentes, no Sul o processo foi distinto. Nessa região, houve expansão principalmente pela diversificação de empresas que atuavam em outros tipos de carnes, além do aumento do grau de centralização de capitais, pela venda de algumas empresas do Rio Grande do Sul para outras líderes de Santa Catarina. Nesse Estado, das três unidades produtivas instaladas, uma atuava no ramo de carne suína e diversificou para o abate de frangos, enquanto as outras duas se expandiram pela abertura de filiais.

A introdução da reestruturação da rede avícola de São Paulo está relacionada tanto a aspectos gerais do processo de modernização agrícola ocorrido nos anos 70, como também às características da região como pólo de atração de capitais e o mercado consumidor. Por outro lado, a rede catarinense teve um processo de modernização com base na cultura da soja, o Paraná constituiu-se em principal área de fronteira agrícola, tornando-se importante produtor dessa oleaginosa. Isso não só acarretou alteração na base técnica da produção agrícola, com seus reflexos sobre a estrutura fundiária e aceleração do processo migratório rural-urbano, como também possibilitou a instalação de grandes empresas de capital nacional e estrangeiro no processamento dessa matéria-prima. A expansão da soja, entre 1970 e 1980, se deu de forma rápida: na Região Sul, ela aumentou mais de quatro vezes, em termos de área colhida, e em aproximadamente seis vezes a quantidade produzida (RIZZI, 2003).

A partir da soja, se obtém uma série de produtos que se destinam à alimentação humana e a animal. O farelo é o principal subproduto em termos de extração de proteínas, que são transformadas em proteína animal. É utilizado em ração, combinado principalmente com o milho, atendendo à indústria avícola. O milho e o farelo são componentes básicos das rações, correspondendo a aproximadamente 80% dos insumos utilizados na avicultura de corte (MIRANDA apud RIZZI, 2003). Essas condições, aliadas às políticas públicas de incentivos à implantação de indústrias, permitiram que se combinassem diversas atividades complementares da cadeia produtiva do complexo de carnes. O processo de integração vertical, que inclui a produção de farelo de soja e de ração, é encontrado especialmente nas empresas líderes.

Além disso, é importante destacar que o crescimento da indústria de aves na Região Sul foi possível graças às características produtivas da região, onde se instalaram as grandes empresas integradoras juntamente com uma estrutura fundiária baseada em pequenos estabelecimentos agrícolas, que permitiu desenvolver o processo de integração junto aos produtores agrícolas. A combinação desses elementos atraiu investimentos na área do abate de aves, constituindo-se grandes empresas que passaram a integrar verticalmente praticamente todas as atividades ligadas a esse abate. As grandes empresas integradoras já atuavam no setor de carnes, com abatedouros de suínos, muitas delas já com canais de distribuição consolidados e com marcas reconhecidas no mercado nacional. As empresas instaladas nessa indústria, fundamentalmente as líderes, são empresas que produzem desde a matriz e o pinto de um dia para corte, até a ração e o abate.

Deve-se também ressaltar que uma das tendências no segmento de aves, dada sua vinculação com a soja e o milho, é justamente o deslocamento de capitais, especialmente das empresas líderes, para regiões do Brasil-Central que passaram a constituir, nos anos 80, áreas de fronteira agrícola, principalmente com a expansão da soja. A expansão da soja e do milho nessas regiões está associada à atração de capitais, a partir da avicultura, que buscam fornecimento de matérias-primas de origem agrícola para a sua transformação industrial.

O sistema de integração vertical sulista tomou duplo sentido na indústria avícola: de um lado, significou a crescente verticalização das empresas de diversas atividades, desde a matéria-prima para o avicultor (os pintos de um dia e ração) até o abate e industrialização; e de outro, o relacionamento com o produtor agrícola integrado através do sistema de contratualização da produção. Em referência à integração horizontal (ou diversificação de produto), no início das atividades, a produção estava assentada na comercialização do frango inteiro, e depois o primeiro processamento passou a incorporar cortes, especialmente a partir de 1985, quando esse tipo de produção começou a ganhar espaço no mercado internacional. Esse tipo de integração encontra-se em estágios iniciais, estando limitada pelo padrão de renda da população brasileira e destinada principalmente à exportação, enquanto que a diversificação da produção ocorreu desde o início da atividade avícola pelas empresas de Santa Catarina, migrando de suínos para aves. O mercado consumidor das grandes empresas da rede de

Santa Catarina está caracterizado principalmente pela segmentação de mercado, com tendências qualitativas de consumo. Pode-se distinguir, desta forma, consumidores desejosos por produtos mais saudáveis, com menor nível de gordura; consumidores que valorizam a conveniência no preparo; consumidores que valorizam características organolépticas (sabor, maciez, suculência, etc.). Em suma, os consumidores desses produtos são aqueles que não decidem as suas compras pelo preço, mas sim pelos benefícios que o produto pode oferecer. Esses produtos proporcionam margens de lucro mais elevadas em relação aos produtos *commodities* para as empresas produtoras, mas necessitam de maiores investimentos principalmente em P&D e fortalecimento da marca.

Com o esgotamento dos subsídios agrícolas federais e alteração das preferências do consumidor, os produtores rurais da rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto tiveram necessidade de reestruturar sua atividade econômica, pois não possuíam competitividade em relação à rede catarinense. A maior parte aderiu ao sistema de contratos com empresas de abate semelhante ao modelo difundido pela rede catarinense, mas ainda há alguns produtores independentes que se utilizam dos intermediários de comercialização e presença de uma empresa que atua em sistema de cooperativa de granjas associadas<sup>94</sup>. O principal fator de determinação de competitividade dos produtos na rede paulista é o preço, tanto no mercado interno quanto no externo. As empresas existentes modernizaram sua produção (fortalecimento do sistema de contratos) e possuem custos de produção semelhantes, em alguns casos menores do que as empresas líderes<sup>95</sup>, mas possuem dificuldades nos canais de comercialização (grandes varejistas e mercado internacional). Autores como COLLIER e COLLIER (apud HALL & TAYLOR, 2003) defendem que a causalidade social depende da trajetória de dependência percorrida (*path dependence*) e das instituições existentes. As características, de cada entorno produtivo, estabelecem a trajetória e molda as instituições, portanto apresenta dificuldades de reprodução dos mesmos resultados econômicos e sociais em lugares diferentes. Como se verifica, a trajetória de

---

<sup>94</sup> A cooperativa mantém duas formas de atuação com seus fornecedores: o cooperativismo tradicional com seus associados e sistema de integração por contratos com granjeiros.

<sup>95</sup> A eficiência produtiva das unidades de abate da rede avícola catarinense, no Estado de São Paulo, não sobreviveu em relação aos concorrentes paulista, em conjunto com a expansão da fronteira agrícola (insumos) dos estados do centro-oeste e ofertas de incentivo fiscais para a instalação de unidades produtivas.

dependência percorrida nas redes paulista e catarinense produziu resultados diferentes na sua composição nas percepções individuais, no tempo e nas características regionais.

Entretanto, apesar do avanço tecnológico no processamento e em inovações de produtos, o segmento avícola ainda mantém dependência total em relação às linhagens de aves melhoradas geneticamente. Nesse sentido, a atividade avícola industrializada consolidou-se nos anos 70 através da articulação entre empresas estrangeiras, produtoras de linhagens, e grupos nacionais (RIZZI, 1993). A implantação dessa indústria não ocorreu no processo de reestruturação no segmento de fornecimento de matéria-prima, quanto à dependência tecnológica e de criação das aves. Essa última ainda é mantida sob a responsabilidade de pequenos produtores integrados que não apresentam rentabilidade suficiente para readequar suas instalações aos moldes das técnicas dos países avançados, onde o consumo requer maior difusão de linhagens com maior conteúdo de carne e onde já se encontram galpões dotados de eficientes sistemas computadorizados, com controles de temperatura, de umidade relativa e velocidade do ar e ajuste do fornecimento de ração e água de acordo com diversos parâmetros.

A organização da rede avícola catarinense para eficiência competitiva proporcionou experiência acumulada para a coordenação e a formalização contratos de comercialização, que mais tarde facilitaria o acesso a recursos financeiros de fomento públicos federais e de outros estados brasileiros. Outros fatos relevantes da rede avícola catarinense foram a necessidade da expansão do seu mercado consumidor para os estados da região sudeste, o maior mercado consumidor, e a maior facilidade para atingir o mercado externo. O pioneirismo das grandes empresas líderes em atender as exigências do consumidor internacional se refletiu na busca por certificados de qualidade do produto e da produção, normas sanitárias, fortalecimento da marca e investimento para o lançamento de novos produtos com maior valor agregado. Para TEECE, PISANO & SHUEN (1992), a eficiência produtiva dessas empresas ocorreu devido à capacidade dinâmica (*dynamic capabilities*) das firmas desenvolverem e construir as distintas capacidades ao longo do tempo.

A dinâmica da sociedade, as relações humanas e a tecnologia são fatores que determinam a competitividade das firmas da rede avícola brasileira. Segundo os entrevistados, a competitividade das firmas não está apenas baseada na obtenção de menores custos de produção, mas principalmente em lançamentos de novos produtos

com elevado valor agregado para obtenção de maior lucratividade para a empresa. Há necessidade de fortalecimento da marca, investimentos em P&D, disputa por novos mercados, aporte financeiro e, principalmente, disputa por recursos dinâmicos de poder político (associações e financiamentos públicos) para manter ou alcançar níveis de competitividade.

Nas entrevistas, verificou-se que as empresas de abate da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP possuem uma eficiência produtiva<sup>96</sup>, em alguns casos, até melhor do que as grandes líderes, mas não possuem acesso aos canais de comercialização (varejo) como as empresas líderes oriundas da rede do Estado de Santa Catarina.

As decisões tomadas pelos atores da rede avícola de Santa Catarina, no início da atividade avícola, que possui a influência das condições do ambiente institucional, conduziram a uma trajetória de concretização de relações formais. Os frigoríficos possuíam legitimidade para coordenar e determinar a trajetória de dependência da rede avícola catarinense tanto na área produtiva quanto na arena política. O resultado da trajetória de dependência adotada, no início da atividade industrial catarinense, foi decisivo para a rede sulista obter mais coordenação, organização, adquirir a relevância de suas empresas no setor e na agroindústria nacional e maiores efeitos no ambiente político. Já na rede da Macrorregião de Ribeirão Preto, os proprietários rurais (granjeiros) não reconheciam a importância da empresa de abate e nem a importância da representação política. Essa situação proporcionou uma maior informalidade e as consequências da limitação das estratégias empresariais das firmas de abate da rede na Macrorregião de Ribeirão Preto.

#### **4.4. AS REDES AVÍCOLAS EM RELAÇÃO ÀS ASSOCIAÇÕES DE INTERESSE:**

As principais associações de interesse nesse setor possuem diretrizes de estratégias de atuação bem definidas. O estatuto da UBA afirma que o objetivo da entidade é promover o desenvolvimento da indústria da avicultura nacional nos campos técnico, econômico e político-representativo, através da união e do fortalecimento de toda a atividade avícola. Pelas entrevistas realizadas, ficou evidente que a associação

---

<sup>96</sup> Essas empresas conseguiam produzir com menores custos de produção.

tenta cumprir esse objetivo apenas se ele não colide com o interesse das grandes empresas de processamento de Santa Catarina. Para a UBA, a atividade, a união e o fortalecimento do setor avícola representam o interesse das grandes empresas de abate e só existe se coincidirem como as metas dessas empresas.

Um exemplo é a preocupação em relação à sanidade animal para que os produtos nacionais tenham habilitação para a exportação, sendo que o principal estado exportador é SC, e quase 59% do volume total exportado está concentrado nas três maiores empresas da rede catarinense (ABEF, 2003). Outro exemplo é a influência política no Estado aparecem quando o entrevistado (diretor da UBA) se refere ao ministro Luiz Fernando Furlan como porta-voz da avicultura na economia nacional e ao fato de que o ministro da agricultura (Roberto Rodrigues) ser amigo pessoal do diretor, o demonstra a existência de uma vinculação significativa e direta do governo federal com a UBA. Segundo esse diretor, a associação possuía “portas abertas” no governo anterior também, ou seja, existe uma legitimidade da associação em representar o setor avícola ou mesmo apenas as grandes empresas em relação à esfera política do poder executivo nacional. Quando questionado sobre as empresas de abate da Macrorregião de Ribeirão Preto, o entrevistado afirma que elas possuem suas reivindicações atendidas pelas associações estaduais e também, por não serem muito representativas em relação ao *market share* do setor nacional, não são relevantes na ação ou mesmo em reuniões da entidade.

As outras associações como a ABEF e a APA estão aglutinadas à UBA<sup>97</sup>. A ABEF é composta por um pequeno grupo de empresas exportadoras e possui uma sintonia muito grande com a UBA, nas palavras do diretor da UBA: -A ABEF é um clube dentro da UBA que é mantida pelo volume de exportação das empresas. Segundo os entrevistados (empresas de abate da Macrorregião de Ribeirão Preto), as empresas de abate não possuem representação mesmo na APA, pois a entidade não possui um foco na indústria, e sim na produção de ovos. A sua diretoria é composta em grande parte por pessoas ligadas às empresas produtoras de ovos, e apenas nos últimos meses é que aconteceu uma tentativa de aproximação da associação com as empresas de abate da Macrorregião de Ribeirão Preto.

---

<sup>97</sup> A UBA e a ABEF dividem o mesmo espaço físico no escritório na cidade de São Paulo. A explicação para tal situação é que as duas entidades possuem despesas e objetivos em comum.

A situação de atuação mais significativa na área política da rede catarinense é resultado da preocupação dessas firmas em buscar ajuda na representação das associações de interesses e cargos políticos para enfrentar as suas dificuldades empresariais. Essa realidade que não existiu no início da atividade da rede da Macrorregião de Ribeirão Preto, pois os atores da rede não consideravam essa atuação relevante e não existia uma legitimidade em torno das empresas de abate para coordenar e organizar os interesses dos atores na rede. Com a reestruturação industrial e as alterações nos fatores competitivos (preferência de consumo, tecnologias, diversificação de produtos, etc) do setor, as empresas de abate da rede avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto passaram a lamentar profundamente por não terem uma atuação mais incisiva na área de representação política. Esses atores declararam que o recurso político (acesso direto a instituições políticas, associações e legitimidade entre os membros da rede) se tornou fundamental para a estratégia de crescimento da firma.

#### **4.5. ANÁLISE DAS VARIÁVEIS COMPARATIVAS DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA DAS REDES:**

A formação histórica dos atores é importante para compreender a trajetória de dependência em cada rede. As características da rede de poder agroindustrial avícola da Macrorregião de Ribeirão Preto e do Estado de Santa Catarina foram classificadas individualmente no capítulo 3. A seguir essa classificação em conjunto com as justificativas será efetuada de modo comparativo nas características das duas redes. De modo geral, as duas redes possuem diferenças significativas, mas com algumas características pontuais em comum como interesse busca pela lucratividade das empresas capitalistas e a busca por consenso nas interações entre os atores.

4.15- Quadro comparativo das características da rede avícola agroindustrial da Macrorregião de Ribeirão Preto e do Estado de Santa Catarina:

1. Atores (além das agências estatais)		
	Macrorregião de RP	SC
1.1. Número	Muito limitado	Dois
1.2. Tipo	Firmas, corretor e intermediário	Associações e firmas
1.3. Monopólio de representação	Não	Sim
2. Função		
2.3. Negociação	Não	Sim
2.4. Coordenação	Não	Sim
2.5. Cooperação na formação política	Possível	Sim
2.6. Coop. implementação política + delegação de autoridade pública	Não	Sim, apenas para as líderes.
2.7. Amplitude de temas	Ampla	Restrita
3. Estrutura		
3.2. Tipo de articulação	Voluntária	Formal compulsória
3.3. Relações ordenadas	Baixa	Alta
3.4. Complexidade	Alta	Alta
3.5. Padrão de relação	consulta horizontal	Hierárquica, liderança articuladora dos atores industriais.
3.6. Centralidade	Média	Alta concentrada (mãos das empresas processadoras)
4. Convenções na interação		
4.1. Adversidade/ procura por consenso	Procura por consenso	Procura por consenso
4.2. Idéia de servir interesse público	Não	Não
4.3. Contatos formais ou informais	informal	Formal
5. Distribuição de poder		
5.3. Dominação do interesse privado	Sim	Sim
6. Estratégia da administração Pública		
6.1. Acessibilidade	Sim	Sim
6.3. Criação e/ou mudança de associações	Não	Sim

Fonte: elaboração da autora.

O item 1 as características dos atores da macrorregião de Ribeirão Preto-SP tem o número muito limitado que são as pequenas e medias empresas de abate, intermediário e corretor. Já na rede catarinense são compostas por empresas líderes no

processamento e as associações de interesse (UBA e ABEF). O monopólio de representação ocorre apenas na rede catarinense pela UBA e ABEF que sempre tiveram uma participação determinante das grandes empresas processadoras, enquanto que na paulista a APA está vinculada a atividade de produção de ovos.

No item 2 as duas redes possuem resultados opostos pois aborda o acesso ao processo de decisão, negociação ou capacidade de mobilizar e envolver recursos, capacidade de coordenar e cooperar na formação e implementação de políticas públicas. A exclusão da rede em relação função desse item porque não tem representação política através das associações e a atividade convive com um mercado paralelo de frango vivo. Em se tratando de rede catarinense a presença de todas as características do subitem 2 que pode ser resultado de objetivos em comum dos atores da rede como pode ser verificado através da restrição de temas.

No item 3 refere-se às características de estrutura das redes, ou seja, o padrão de relação entre os atores. Na rede avícola paulista tem o tipo de articulação voluntária porque não existe uma coordenação centralizada que conduziu as baixas relações ordenadas. Essa situação é oposta a rede catarinense que através da coordenação das empresas processadoras tem articulação compulsória e elevadas relações ordenadas. Assim, as consultas são horizontais dos atores paulistas porque as empresas não estão definidas por categoria de coordenação, atualmente algumas empresas de médio porte estão tentando implantar uma coordenação da na rede paulista através da APA.

O item 4 representa as regras de conduta através das percepções, atitudes e interesses dos atores na rede. As redes nesse item têm resultados muito próximos em decorrência dos objetivos ou interesses das empresas serem semelhantes, a busca da maior lucratividade. A diferenciação fica o caminho que cada rede percorreu para obter melhores resultados, na catarinense foi através da implantação de contratos formais de comercialização e a de Ribeirão Preto a presença de informalidade nas suas relações.

O item 5 discrimina a distribuição de poder nas redes. Na mesma linha de raciocínio do item anterior as empresas processadoras das duas redes são firmas capitalistas conduzidas pelo lucro. Portanto a dominação do interesse privado está presente nas duas redes dinâmica de recursos de poder avícola da agroindústria.

O item 6 faz considerações sobre as estratégias da administração pública em termos de acessibilidade, reconhecimento de grupos de interesses e a criação/mudança de associações. As duas redes possuem acessibilidade as estratégias de administração através das suas associações de interesse com distinção na rede paulista que apesar disso não obteve a criação e/ ou mudança de associações. Enquanto que a catarinense criou a ABEF e conduziu a UBA para os interesses das grandes empresas processadoras do Estado de Santa Catarina.

#### **4.6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:**

Os conjuntos de condições sociais, econômicas e financeiras no início da atividade avícola de cada rede foram distintos. Na rede catarinense predominou, desde a sua formação, as relações mais formais das firmas com seus fornecedores e com a venda de sua produção, enquanto que na rede da Macrorregião de Ribeirão Preto não havia necessidade de formalização na comercialização entre os atores em consequência da proximidade física na atividade comercial. Com o passar dos anos, as capacidades dinâmicas desenvolvidas pelas firmas catarinenses foram decisivas nas estratégias empresariais na área produtiva, associativa e cenário político, enquanto que na rede paulista houve um comodismo e conflitos de interesses nas estratégias de seus atores, que posteriormente se refletiu no desempenho da rede como um todo.

O desencadeamento desses fatores históricos e a disputa por recursos dinâmicos de poder afetaram as decisões estratégicas dos atores nas redes, o que resultou em trajetórias de dependência diferentes entre eles. As grandes empresas do setor, que são oriundas da rede catarinense, fomentaram o desenvolvimento da atividade avícola através da implantação do sistema de integração com os produtores rurais, da aquisição de novas tecnologias, da conquista em novos mercados e da obtenção de elevados níveis de lucratividade em suas atividades. A rede da Macrorregião de Ribeirão Preto manteve-se estagnada nas suas atividades em termos produtivos, associativos e políticos. A reestruturação da rede paulista ocorreu apenas quando a competitividade do setor atingiu o seu mercado regional cativo, mas os canais de

comercialização do varejo já haviam sido estabelecidos através de relações formais realizadas pelas firmas da rede catarinense. Situação semelhante aconteceu com as associações de interesse do setor, quando as empresas da rede tentaram assumir o comando administrativo da UBA, foram eliminados pelas firmas da rede de Santa Catarina que possuíam o respaldo e a legitimidade tanto dos associados como da sociedade. Em anos anteriores, os atores da rede da Macrorregião de Ribeirão Preto não reconheciam a importância das disputas de recursos na arena política. Em sua maioria, estavam passando pelo processo de reestruturação industrial e organizacional e não possuíam a percepção da importância do Estado na melhoria da rede como um todo.

As particularidades de cada rede conduziram a resultados distintos na trajetória de dependência a partir das decisões dos atores de cada rede, na disputa por recursos dinâmicos de poder e nas características regionais de cada rede. A situação atual em que se encontra cada rede avícola não representa perpetuidade das estruturas de governança e da disposição dos recursos, uma vez que o fator tempo possibilita a alteração da dinâmica das relações de poder entre os atores nas duas redes.

## CONCLUSÃO

Os mecanismos de governança da rede avícola agroindustrial da Macrorregião de Ribeirão Preto-SP apresentaram diferenças em comparação à rede catarinense. A estrutura de oportunidades (a aquisição de habilidades e o aprendizado) formada na rede catarinense favoreceu o desenvolvimento e a cristalização das empresas processadoras de aves da região. A avicultura catarinense, através de suas empresas, obteve vários resultados positivos nas áreas econômicas (como o elevado nível de produção, a exportação, o fortalecimento da marca, a diferenciação de produtos e a produção, etc), política (dominação da UBA e da ABEF) e social (a identificação das cidades catarinense como as empresas processadoras).

A rede avícola agroindustrial da Macrorregião de Ribeirão Preto apresentou durante essa dissertação vários fatores distintos da rede sulista. A dificuldade de obter legitimidade da associação (APA) entre seus associados, a ausência de coordenação das atividades produtivas e a heterogeneidade dos atores que constitui a rede foram os principais fatores para a situação atual da rede paulista. Hoje a rede convive com dois subsistemas de produção de aves, contratos de integração e o mercado de frango vivo. A existência dos intermediários na rede da Macrorregião de Ribeirão Preto pode ser pelo fato de apresentarem níveis de deficiências em relação de geração e o uso de tecnologias de informação e produção. Ou ainda porque os intermediários são grandes proprietários rurais que possuem a tendência de agregar o abate na sua atividade econômica. E a sobrevivência do corretor depende diretamente da existência da comercialização desse mercado paralelo de frango vivo, ou seja, da dificuldade de implementação que o sistema de contratos teve nessa região paulista. As dificuldades dessa rede são mais evidentes do que as conquistas realizadas por seus atores no setor avícola nacional.

O processo histórico da evolução dos atores industriais catarinenses e as condições do ambiente econômico e social conduziram à eficiência do modelo adotado como estratégia empresarial. As características regionais favoráveis e o expressivo poder de barganha na disputa pelos recursos dinâmicos de poder foram das

empresas processadoras catarinenses. O resultado eficiente alcançado pelas empresas industriais, como agente coordenador da rede e do processo de integração, demonstrou como a disputa por recursos dinâmicos de poder ocorre de forma desigual entre os atores da rede. Os significativos poderes de barganha e de capacidade dinâmica das indústrias possibilitaram a criação e o fortalecimento dessa instituição, que é o sistema integrado de produção.

Em relação às características regionais, a grande influência na formação da rede paulista são as grandes propriedades rurais, a competitividade econômica e financeira (concorreu com outras atividades agropecuárias e industriais) e a política (perda de representatividade nas associações de interesse e na esfera político-administrativo das cidades e estado), herança de atividade de monocultura (cafeeira) e a proximidade com o mercado consumidor. Essas características regionais da rede paulista determinaram a sua trajetória de dependência baseada em características regionais que conduziram a estruturação de um mercado paralelo de frango vivo que coexiste com o sistema de contratos de integração.

O desenvolvimento de competências, através das características históricas e trajetória de dependência-*path dependence*, dos gestores das empresas processadoras de Santa Catarina conduziu às estratégias operacionais mais adequadas para obtenção de resultados competitivos no setor avícola nacional. A estruturação da produção avícola catarinense foi através de contratos de integração com forte influência das especificidades locais da região. As características culturais (as propriedades rurais pequenas e as colônias de imigrantes), históricas (a experiência com a suinocultura e os contratos de comercialização), econômicos (o acesso a financiamentos públicos) e políticos (as associações e as políticas públicas) proporcionaram condições para resultados eficientes na implantação e desenvolvimento de sistema de integração na produção avícola no Estado de Santa Catarina.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEF- *Associação Brasileira dos produtores e Exportadores de Frangos*, vários números.
- AGÊNCIA DA CAMARA, [www.camara.gov.br](http://www.camara.gov.br). Acesso 08/01/2004.
- AVICULTURA INDUSTRIAL. [www.aviculturaindustrial.com.br](http://www.aviculturaindustrial.com.br), vários números
- AZEVEDO, P. F.; et al. Diagnóstico, tendências e perspectivas para a cadeia agroindustrial de avicultura de corte: o caso da macrorregião de Ribeirão Preto. In: PAULILLO, L. F; ALVES, F. C. *Reestruturação agroindustrial, políticas públicas e segurança alimentar regional*. São Carlos: EDUFSCAR, 2002.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES), [www.bndes.gov.br/noticias](http://www.bndes.gov.br/noticias). acessado 12/12/2003.
- BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. *A indústria de carne no Brasil e no mundo: panorama setorial e principais empresas*. São Carlos: FINEP, GEEIN-UNESP. Disponível em: [www.finep.gov.br/estudos](http://www.finep.gov.br/estudos). Acesso em ago. 2002.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. *Dicionário de Política*. Brasília: Universidade de Brasília, 1993.
- CARVALHO, Luiz Carlos de Júnior. *As Estratégias de Crescimento das Empresas Líderes e o Padrão de Concorrência das Indústrias Brasileiras Suinícola e Avícola*. Florianópolis, UFSC 01/08/1997. (Tese de doutorado). 179p.
- CNA- Confederação Nacional da Agricultura. [www.cna.org.br](http://www.cna.org.br)
- COASE, R. H. (1937) The nature of the firm. In: WILLIAMSON, NELSON & WINTER, S. (eds.) *The nature of the firm: origin, evolution and development*. Oxford: Oxford University Press. 1991.
- CORIAT, B. DOSI, G. Problem-solving and coordination-governance: advances in a competence-based perspective on the theory of the firm. *Revista brasileira de inovação*, Finep: RJ, n.1,p.49-84., 2002.
- COSTA, Paulo T. C. Ambivalência na avicultura. ENIPEC 2003. <http://www.enipec.com.br/arqdownloads/11112003121655.doc>. acessado out/2004.

- COSTA, THELMO V.A. M. *Integração regional e seus efeitos sobre as exportações brasileiras de carne avícola*. Porto Alegre, IEPE-UFRGS, 1999 (tese de mestrado), 131p.
- COUTINHO, L. FERRAZ, J.C. (coord.) *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: IE/UNICAMP – IEI/UFRJ – FDC – FUNCEX, 1993.
- DALLA COSTA, Armando. Sadia e Perdigão: diferentes trajetórias administrativas nas empresas familiares. *Anais do III Congresso Brasileiro de História Econômica e 4ª Conferência Internacional de História de Empresas*. ABPHE - Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica. <http://econpapers.hhs.se>, 20p. acessado setembro/04
- DOWDING, K. Policy Networks: Don't Take a Good Idea Too Far' in Patrick Dunleavy and Jeffrey Stanyer (eds), *Contemporary Political Studies 1994*, Vol 1 Belfast: UK Political Studies Association, 1994.
- DOWDING, K. Model or metaphor? A critical review of the policy network approach. Oxford: Black Well Publishers. *Political studies*, n. XLIII, p. 136-158, 1995.
- DOWDING, K. There Must Be End to Confusion: Policy Networks, Intellectual Fatigue, and the Need for Political Science Methods Courses in British Universities' *Political Studies*, vol. 49, n. 1 (March) 2001, p. 89-105.
- DOWDING, K. Resources, power end systematic luck: a response to Barry and Lukes & Haglund. Sep. 2002, 26p.  
[http://personal.lse.ac.uk/DOWDING/Files/Dowding\\_BarryReply\\_09\\_02.pdf](http://personal.lse.ac.uk/DOWDING/Files/Dowding_BarryReply_09_02.pdf).  
Capturado 20/04/2003.
- EMBAIXADA DO BRASIL NOS EUA. 2000, [www.mre.gov.br](http://www.mre.gov.br)
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA -EMBRAPA- Suínos e aves, [www.cnptia.embrapa.br](http://www.cnptia.embrapa.br), 2003
- FARINA, E.M.M.Q. *Sadia: o Desafio do Crescimento* – Estudos de Caso do PENSA-USP, 1994
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American journal of sociology*, v.91, n.3, p.481-51, 1985.
- GRAZIANO DA SILVA, J. F. Complexos agroindustriais e outros complexos. *Revista Reforma agrária*. ABRA, Campinas, v.21, p.5-34, set/dez., 1991.
- HALL, P.A. & TAYLOR, R. C. Political science and the three new institutionalism. Oxford: Blackwell Publishers. *Political Studies*, n. XLIV, 1996. p. 936-957.
- \_\_\_\_\_. As três versões do neo-institucionalismo. *Lua Nova*, n.58, 2003, p. 193-223.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA- IEA . Secretaria de agricultura e abastecimento do Estado de São Paulo.  
[www.cati.sp.gov.br/institucional/edr\\_mapaSP.htm](http://www.cati.sp.gov.br/institucional/edr_mapaSP.htm). acessado 20/01/2004.

INFORMAÇÃO APTA – [www.apta.sp.gov.br](http://www.apta.sp.gov.br). acessado 23/04/2003.

JANK, M. S. *Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes*. São Paulo, FEA-USP, 1996 (tese de doutorado), 195p.

JANK, M. S. Organizações e estratégias nas exportações brasileiras de carnes. In: VIEIRA, W. & CARVALHO, F. *Mercosul: agronegócios e desenvolvimento Econômico*. Viçosa: UFV, 1997. p.109 - 153.

KAGEYAMA, et al (1990). *A estrutura da produção no campo em 1980*. Perspectivas São Paulo/SP: Unesp, v.12, p.55-72, 1990.

LUO, YANONG. Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of world business*. Vol.35:4, p.355-978, 2000.

MARCH, J.; OLSEN, J. The new institucionalism:Organizational factors in political life. *Amercian Political Science Review*, n.78, 1984 p.734-749.

\_\_\_\_\_. *Rediscovering institutions: the organizational basis of politics*. New York: Free Press, 1989.

MARCH, J.; OLSEN, J. El Nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vivencia política. *Zona Abierta*, n. 63/64, p.1-44, Madrid, 1993.

MARSH, D.; RHODES, R. A W. Policy communities and issue networks: beyond typology. In: MARSH, D.; RHODES, R. A W. *Policy networks in British government*. Oxford: Clarendon Press, p. 249-269, 1992.

MANTZAVINOS,C.; NORTH, D.; SHARIQ, S.; Lerner, change and economic performance. 5 th *Conference of the international society for new institutional economics*, Berkeley-CA, 19 p, July, 2001.(www.isnie.org)

MELLO, Fabiana Ortiz. *Reestruturação Agroindustrial e Mudança Institucional: novas oportunidades e instabilidade na rede de poder sucroalcooleira paulista*. São Carlos, DEP-UFSCar, 2004 (tese de mestrado).

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO.  
[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). *Barreiras Externas às Exportações Brasileiras - 1999*. Brasília: out. 1999.

- NICOLAU, J. A. *A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte: uma abordagem de custos de transação*. São Paulo, FEA – USP, 1994. (tese de doutorado).
- NOGUEIRA, Rui. Poder do lobby. *Primeira Leitura*. n.26, São Paulo, 2004, p.42-45
- NORTH, D. Institutions. *Journal of economic perspectives*, v.5, n.1, 1991, p.97-112.
- NORTH, D. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38p.
- OLAVE, M. E. L.; AMATO, J. A. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 3, p. 289-303, dez. 2001.
- OLIVETTI, M.P.A. *Agricultura e Organização do Espaço na Região de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo*. Agricultura em São Paulo, São Paulo, 43 (2): 143-191, 1996.
- ORSSATTO, Carlos H. *Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense*. Florianópolis, Engenharia de produção – UFSC, 1995. (dissertação de mestrado).
- PAULILLO, L. F. Análise Organizacional em Redes de Recursos de Poder: Contribuições para os Estudos da Concorrência, das Decisões Estratégicas e das Políticas Públicas. In: FUSCO, L. *et alli. Temas abrangentes em Engenharia de Produção*. São Paulo: Unip, 2002 .
- PAULILLO, L. F. *Redes de poder & territórios produtivos: indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do Século XX*. São Carlos: RIMA/EDUFSCAR, 2000. 196p.
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell. England, 1959.
- RELATÓRIO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGO (ABEF)*-vários anos. Rio de Janeiro. [www.abef.com.br](http://www.abef.com.br).
- REVISTA FAPESP*, vários números, acessado em 20/01/2004. [www.fapesp.br](http://www.fapesp.br)
- RHODES, R. A W. Policy networks: a British perspective. London: Sage Publications. *Journal of Theoretical Politics*, v. 2, n. 3, p. 293-317, 1990.
- RIZZI, A. T. *Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria de Frangos no Brasil*. Texto nº 08/98. [www.economia.ufpr.br/departamento/docente/aldair.htm](http://www.economia.ufpr.br/departamento/docente/aldair.htm), acessado:20/12/2003.

- ROMANO, J. Os interesses privados na formulação e implementação de políticas públicas para a agricultura. In: SILVA, F. C. T.; SANTOS, R.; COSTA, L. F. C. *Mundo rural e política: ensaios interdisciplinares*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SANDRONI, P. *Novo dicionário de economia*. 8ed. São Paulo: Best Seller, 1994. 375p.
- SADIA, Relatórios Anuais. 1976 a 1998.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. 176p. 1995.
- SECRETARIA DA AGRICULTURA DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2003. [www.agricultura.sp.gov.br](http://www.agricultura.sp.gov.br)
- SOUZA, J.M. Relatório setorial preliminar: carne de aves. *Diretório da Pesquisa Privada (DPP)-Finep*, 2003. [www.finep.gov.br/portaldpp](http://www.finep.gov.br/portaldpp).
- SVAHN, Senja. *Review of dynamic capabilities: a network perspective*. Helsinki. Out/2002. capturado 29/08/2003, 25p.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. & SHUEN, A Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, vol.18:7, 509-533. 1997
- TEECE, D. J.; PISANO, G. & SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Berkeley: University of California. *Consortium, Competitiveness and Cooperations Working Paper*, n. 90-8. 1992.
- TONETO, Rudinei. As transformações no sistema financeiro internacional e o endividamento externo brasileiro nas décadas de 70 e 90. *Revista de Economia*, UFPR: Curitiba, n.19, 1995, p.47-76.
- UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA (UBA), [www.uba.com.br](http://www.uba.com.br), 2004
- VAN WAARDEN, F. Dimensions and types of policy networks. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. *European Journal of Political Research*, v.21, p. 29-52, 1992.
- WILKINSON, J. Competitividade na indústria de abate e preparação de carnes. In *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. COUTINHO, L.& FERRAZ, J.C. (coord.). Campinas, 1993, 74p.
- WILLIAMSON, Oliver. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quartely*. v. 36, p. 269-296, 1991



## Apêndice 2

### ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NOS INTERMEDIÁRIO DE PRODUÇÃO

1. Nome da empresa:
2. Entrevistado/Fone:
3. Função/Formação:
4. Local e Data:

#### I- Informações Gerais

1. Estrutura do capital
2. Financiamento:  Não pule para questão 3  Sim – Fonte: \_\_\_\_\_ Ano: \_\_\_\_\_ Finalidade: \_\_\_\_\_
3. Qual foi o faturamento nos últimos anos?  
2000 \_\_\_\_\_ 2001 \_\_\_\_\_ 2002 \_\_\_\_\_ 2003 \_\_\_\_\_
4. Filiado à associação:  Não, pq?  Sim, qual?
- 4.1. Participa das reuniões da associação?  Sim, qual frequência?  Não \_\_\_\_\_, pq?
- 4.2. A associação da qual é filiada atende as necessidades de representação política?  
 Sim  Não Pq?
- 4.3 Já obteve algum benefício destas entidades?  Sim, qual?  Não, pq?
- 4.4. Qual é a opinião do sr, existe alguma associação que consegue atender as reivindicações de seus associados?  Sim  Não, Qual?

#### II) Tecnologia e Produção

1. Integração:  Não  Sim (quantos?)
  - a) Como é feito o processo de seleção dos integrado? Quais as considerações?  
 Distância da propriedade (\_\_\_)  condição de acesso á propr.  Equipamentos da granja  
 Outros, qual?
  - b) Existe contrato? (condições/prazo/preço)
  - c) Qual a frequência de rompimento de contratos?
  - d) Quem toma a iniciativa de rompimento de contratos?
  - e) Quais os fatores de rompi/o?
  - f) Quais as atividades de responsabilidade da empresa?  pintos  ração  medicamentos  
 ass. Técnica  instalações  outros, qual?
  - g) Como é feito o acompanha/o técnico das granjas (periodici//e)?
  - h) Está satisfeito com está situação? Se não o que poderia ser melhorado?
- i) Mudou alguma coisa nesses últimos anos? Existe perspectiva para este sistema de intermediário permanecer?

#### 2. Quais são as atividades próprias e terceirizadas?

Atividade	Própria	Terceiro (fornecedor)
Matrizeiro/pintos		
Frota de caminhões		
Pinto-granja		
Frango-abate		
Ração-granja		
Fábrica de ração		
Equipe de panha		
Abate		
Medicamentos		

Pesquisa-técnicas		
Controle Sanitário		

3. Frequência de fornecimento de insumos: ração: \_\_\_ Medicamentos: \_\_\_ Ass. Técn.: \_\_\_  
Outros: \_\_\_
4. Como é feita a previsão para o alojamento? (Como se dá o fluxo de informação: quanto produzir- necessidade do consumidor final ou abatedor) Existe algum sistema de apoio?
5. Como é feita a remuneração aos integrados?
6. Como é medida a eficiência das granjas?
7. Desempenho médio das granjas?

Densidade	
Tx. Mortalidade	
Idade	
Peso	
Conversão alimentar	
Vazio sanitário	
Controle p/ retirada	

8. Fornece algum incentivo/privilégios aos integrados (financia/º...)?
9. Produção nos últimos anos? 1999 \_\_\_\_\_ 2000 \_\_\_\_\_ 2001 \_\_\_\_\_  
2002 \_\_\_\_\_ 2003 \_\_\_\_\_
10. Forma de comercialização do Frango Vivo:
- Principais clientes
  - Relaciona/o é estável?
  - Preço
  - Prazo
  - existe contrato?
11. Quais são os principais concorrentes? São os mesmos de 2-3 anos atrás?  
Há contratação de algum tipo de assessoria/consultoria para realização de alguma atividade?   
Não  Sim. Qual é a finalidade?

### III) Questões Gerais

- Quais os incentivos e por parte de quem você recebe?
  - Atinge suas expectativas em relação: a) ao mercado; b) ao faturamento
  - Como o Sr. vê a concorrência dos que atuam no mercado do frango vivo (Hild., Potrero) com as grandes empresas integradoras (Ceval, A D'oro, Coperguaçu)?
  - Pretende atuar no abate ou em outra parte da cadeia produtiva?
  - (Só para Hildebrand) O Sr. é conhecido como um grande difusor de tecnologia, por sempre atuar na ponta, por sempre estar inovando. Isso é verdade? Procura algum órgão/instituto de pesquisa?
  - Verifica-se uma tendência de consumo para frango em parte, congelados, industrializados (semi-prontos), isso preocupa o Sr.?
  - Está satisfeito com a atividade?  Não  Sim. Justificativa?
  - Quais as medidas (Estado, privado, instituições públicas) que o Sr. acha que deveriam ser tomadas para favorecer a atividade?
- a) Estado (executivo); b) Atores privados; c) órgãos públicos:
- Quais são as fontes de informações do setor? Qual é a opinião sobre elas?



Produção	Linha prod.				
	Prod. Final				
Gestão					

## 3. Quanto aos insumos:

Tipo	Origem	Freq. Compra/ $\Delta t$ de renovação	Quantidade
Ração			
Pintinho			
Medicamentos			
Frango*			
Equipa/os + recentes			

\*caso não exista integração

## 4. Quanto a forma de comercialização do frango e condições de venda:

Forma de Comerc.	%	Prazo/Preço	Mercado de comércio (área)	Duração do Contrato
Supermercados				
Atacadistas				
M.Privado				
Pol. Públicas (S.A)				
Pequeno varejo				

5. Os relacionamentos com os clientes são estáveis?  Não  Sim, Por que?6. A empresa exporta seus produtos?  Não  Sim, quais?

6.1. Qual a % em relação à produção?

6.2. Para quais países?

6.3. Quais as especificações exigidas para exportação?

7. Quais são os principais concorrentes da empresa? São eles os mesmos de 2-3 anos atrás?

*III) Contatos e Contratos*1. Existe uma tendência a internalização de certas atividades?  Não  Sim, quais e Pq?)

2. Quais são as atividades de terceiros (granja, transporte, etc.) que são controladas pela empresa? Quais os sistemas usados?

3. Há contratação de algum tipo de assessoria/consultoria externa para avaliação, implementação e/ou acompanhamento de tais sistemas ?  Não  Sim, quais? P/ quais atividades?4. Existe algum recurso de informática (software)?  Não  Sim, quais?

5. O que acha dos produtores independentes?

*IV) Políticas governamentais e Inovação Tecnológica*

1. Quais os incentivos e por parte de quem você recebe?

2. A empresa atinge suas expectativas em relação: a) ao mercado; b) ao faturamento:

3. Quais as medidas que a empresa acha que deveriam ser tomadas para favorecer a atividade?

4. Quais as perspectivas para o setor?

5. Quase as principais reivindicações dos industriais junto ao governo e quais as estratégias para alcançá-la?

## Apêndice 4

### ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO JUNTO AOS PRODUTORES INTEGRADOS E NÃO INTEGRADOS.

1. Nome da empresa:
2. Entrevistado/Fone:
3. Função/Formação:
4. Local e Data:
5. Quanto tempo está na atividade?

#### I) Informações gerais sobre a empresa

1. Data de criação: \_\_\_\_\_ São:  Independente, ir p/ a questão 1.1  
 Integrador (Quantos?) vá para questão 1.2.  Integrados
- 1.1. Já utilizou o sistema de integração?  Sim  Não, pule para questão 2. Por que ?
- 1.2. Por que utiliza?
  
2. A estrutura do capital é própria?  Sim  Não (De quem?)
3. Busca financiamento?  Não  Sim Fonte: \_\_\_\_\_ Finalidade: \_\_\_\_\_
4. N° de funcionários contratados (total): Na Granja: \_\_\_\_\_ da família: \_\_\_\_\_
5. Qual o faturamento da granja nos últimos anos?  
 1999 \_\_\_\_\_ 2000 \_\_\_\_\_ 2001 \_\_\_\_\_ 2002 \_\_\_\_\_ 2003 \_\_\_\_\_
6. Filiado à associação:  Não, pq?  Sim, qual? Pq?
- 6.1. Participa das reuniões da associação ?  Sim, qual frequência?  Não, pq?
- 6.2. A associação da qual é filiada atende as necessidades de representação política ?  
 Sim  Não, Pq?
- 6.3. Qual é a opinião do sr, existe alguma associação que consegue atender as reivindicações de seus associados? Qual?
- 6.4. Já obteve algum benefício destas entidades?  Sim, qual?  Não, pq?

#### II) Tecnologia e Produção

1. Busca algum tipo de assistência no manejo produção?  pesquisa própria  
 pesquisa pública  licenciada  fornecedores  integrador  outra (qual?)
2. Desenvolveu alguma técnica para melhorar a produtividade na granja?  Não  Sim, Qual?
3. Possui outras atividades na propriedade?  Não  Sim (Quais?)
4. Quanto reinveste na atividade de granja (%)?
5. Quanto à atividade- granja- representa na Receita Total? (%)
6. Quanto aos insumos:

Insumos	tipo de transp.	Origem	Freq. de compra	Quantidade

7. Como é feita a previsão de demanda por insumos?
8. Quanto a forma de comercialização do frango e condições de venda:

Forma de comercia.	Prazo / Preço	Ativi. da Integradora	Duração do contrato
Contrato-Integradora			
Agroindústria			
Cooperativa			

Mercado (físico)			
Pool de produtores			

### III) Contatos e Contratos

1. Produz algum insumo para a atividade?  Não  Sim (Qual?)
2. Esta tendência é ou não cada vez mais forte?
3. Usa algum recurso de informática para o controle da produção (software)?  Não  Sim, (Qual?)
4. Contratou alguma empresa para esta prestação de serviço?  Não  Sim, (Qual?)
5. O Sr. sabe qual é o seu custo unitário de produção?  Não  Sim, valor:
6. Qual é a taxa de mortalidade: a) no lote (na engorda); b) e no transporte; c) se morre algum frango no transporte, quem fica com o prejuízo?
7. Há incidência de doenças na granja?  Não  Sim, qual?
8. Há uso de medicamentos nos frangos?  Não  Sim, Qto e Quais?

### IV) Políticas governamentais e Inovação Tecnológica

1. Quais incentivos e por parte de quem (governo ou integradora) você recebe ?
2. Houve mudança na forma de produção dentro da granja?  Não  Sim. Quais e por que? O que há de novo na sua granja ?
3. Está contente com a atividade - granja?  Sim  Não; pq?
4. Se o Sr.(a) fosse mudar de atividade (na propriedade), para qual o faria? Por quê?
5. Quais as medidas que o Sr (a) acha que deveriam ser tomadas para favorecer a atividade? (tanto do governo como da firma integradora)
6. Quais as perspectivas para o setor?

## Apêndice 5

### ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO JUNTO AOS PESQUISADORES

#### *I- Informações Gerais:*

1. Nome do órgão :
2. Entrevistado/Fone:
3. Função/Formação:
4. Local e Data:
5. Quanto tempo está neste órgão ou empresa?
6. Há quanto tempo atua neste setor?
7. Faz pesquisa ou trabalha para outros setores? Não Sim, qual e pq?
8. O que acha do sistema integrado?
  - 8.1.) indústrias integradoras:
  - 8.2.) granjeiros integrados:
  - 8.3) granjeiros não integrados:
  - 8.4.) intermediários:
- 9) Em relação às associações de interesse, cumprem seu papel de representação dos atores desta rede: a) UBA:                    b) ABEF:                    c) APA:                    d)outras:
- 10) Possui contato com algum destes atores da rede? Não Sim, quem? Pq?
- 11) Participa de alguma organização setorial (Programas, Conselhos, Grupos, etc)?  
Não Sim, qual? Pq?

#### *II- Técnico-financeiro*

- 1) Qual é a principal fonte de financiamento para pesquisa deste setor?
  - 1.1) o Sr. o utiliza? Não Sim, Pq?
  - 1.2) Está satisfeito com elas? Não Sim, Pq?
- 2) Quem toma a iniciativa para realizar a pesquisa?
- 3) Quais seriam as mudanças necessárias para melhorar a situação do setor como um todo?
  - a)Estado:                    b) Indústrias:                    c) Granjeiros:                    d) Associações:
- 4) Quais são as perspectivas do em relação ao mercado?

## Apêndice 6

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO JUNTO AS ASSOCIAÇÕES**

#### *I- Informações Gerais:*

1. Nome da entidade:
2. Entrevistado/Fone:
3. Função/Formação:
4. Local e Data:
5. Quanto tempo está neste órgão?
6. Como surgiu esta associação e pq?
7. Qual é o número atual de associados e quanto representam da produção paulista/ catarinense/nacional de carne de frango?
8. As indústrias que não fazem parte desta associação são relevantes no contexto da produção avícola? Por que motivo não fazem parte?
9. Como é a frequência dos associados nas reuniões da entidade?
10. Existe “problemas“ em relação a aglutinação de interesses dos associados?
11. Existe dispersão espacial ou territorial dos associados que dificulta a capacidade de aglutinação de interesses da entidade?
12. Há apoio ou reconhecimento dos associados nos acordos e procedimentos tomados por essa associação?
13. Você acredita que esta entidade possui poder de representação no complexo avícola paulista/brasileiro (participação na realização de arranjos, status de negociador, etc)? Pq?
14. Como é possível melhorar o poder de negociação atual desta entidade? Quais as principais dificuldades organizacionais encontradas nos últimos anos?
15. Como ocorre o processo de direcionamento das demandas da associação junto ao Estado? A organização tem obtido êxito na efetivação dessas demandas? Quais foram as principais conquistas?
16. Existe alguma associação que fala pelo setor avícola ? Qual é?
17. Os principais interesses ou preferências político dos atores avícolas brasileiras mudaram nos últimos anos ou permaneceram os mesmos?
18. As leis, normas e procedimentos do setor mudam constantemente conforme a necessidade ou pressão dos atores ou não?
19. O que acha do sistema integrado?
- 19.1) indústrias integradoras:
- 19.2.) granjeiros integrados:
- 19.3) granjeiros não integrados:
- 19.4.) intermediários:
20. Quais são as perspectivas para o setor?

## Apêndice 7

### ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO JUNTO AO AGENTE CORRETOR

1. Nome da entidade:
2. Entrevistado/Fone:
3. Função/Formação:
4. Local e Data:
5. Trabalha ou já trabalhou em alguma empresa avícola ou não?
6. Qual é o seu papel no setor produtivo avícola ?
7. Quanto tempo é corretor?
  2. Por que iniciou essa atividade?
  3. Pretende ficar por quanto tempo?
  4. Quais são as dificuldades da corretagem? Quanto é o rendimento?
  5. Qual (is) atores possui (em) relação(es) ?
  6. Como é essa relação?
13. O que acha do sistema integrado?
  - 13.1) indústrias integradoras:
  - 13.2.) granjeiros integrados:
  - 13.3) granjeiros não integrados:
  - 13.4.) intermediários:
14. Por que não participa do sistema integrado?
15. Como conseguiu e/ou permanece com atividade no setor avícola?
16. Por que as grandes empresas (Sadia, Perdigão, Seara) fecharam as suas plantas produtivas no estado e na Macrorregião de Ribeirão Preto-SP?
17. Possui algum contato ou relação com os institutos de pesquisa (órgãos ou universidades públicas)?
18. Já tentou mudar de atividade? Por quê?
19. Em relação às associações de interesse (APA, UBA e ABEF), o que acha?
20. Ocorreu mudança no setor nos últimos anos? Por quê?
21. Quais são as suas expectativas para o setor avícola?

## ANEXO 1

## HISTÓRICO DO LOBBY

Século 18:	Uma das primeiras experiências de pressão organizada da sociedade para defender interesses foi registrada no século 18, na Inglaterra, na reforma parlamentar de 1760-1790.
Nos EUA	Entre 1929 e 1931, a pressão dos importadores na definição das tarifas consolidou a atividade de lobby junto ao Congresso. Em 1946, o Congresso norte americano aprovou a primeira lei reguladora da atividade de lobby; passou a ser obrigatório o registro das empresas e pessoas físicas dedicadas à atividade, bem como a publicação os orçamentos investidos em lobby.
No Brasil	Nos anos 70, a Câmara passa a exigir o registro de pessoas e empresas que fazem acompanhamento parlamentar; o Senado também adotou a medida. Em relação à regulamentação, em 1989, o Senado aprovou o projeto de lei do senador Marco Maciel que regulamenta o lobby, mas até hoje não foi aprovado pela Câmara.

Fonte: NOGUEIRA, 2004, p.43.

## ANEXO 2

## Empresa SADIA S.A.

Ano de fundação, distribuição geográfica e atividades de suas empresas, 1944-1998

Ano	Cidade-Estado	Empresa	Atividades
1944	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Moinho de trigo e abatedouro de suínos
1945	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Fazenda e serraria. Produção de embalagens
1951	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Início do fomento de suínos
1952	São Paulo-SP	Sadia Concórdia S.A.	Transporte aéreo de produtos perecíveis
1953	São Paulo-SP	Moinho da Lapa S.A.	Moinho de trigo
1953	Marcelino Ramos-RS	Sadia Concórdia S.A.	Moinho de trigo
1954	Concórdia-SC	Expressinho	Transporte de produtos Concórdia - São Paulo
1955	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Jornal. Comunicação com os agricultores
1957	Concórdia-SC	Hotel Alvorada Ltda	Serviços de hotelaria
1955	São Paulo-SP	Sadia SA, Transporte Aéreos	Transporte de cargas e de passageiros
1957	Concórdia-SC	Rádio Rural Concórdia	Informação e orientação aos integrados
1961	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos
1964	São Paulo-SP	Frigobrás	Industrialização de produtos carnes
1964	Toledo-PR	Frigobrás	Abate de suínos e bovinos
1967	São Paulo-SP	Sadia Comercial Ltda.	Comercialização dos produtos Sadia
1971	Cuiabá-MT	Sadia Oeste S.A.	Abate e industrialização de bovinos
1972	São Paulo-SP	Transbrasil S.A.	Transporte de passageiros e de cargas
1973	Chapecó-SC	Sadia Avícola S.A.	Abate e industrialização de perus e frangos
1976	São Paulo-SP	Fundaç. Attilio Fontana	Assistência e previdência aos funcionários
1977	Campinas-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de rações
1978	Faxinal Guedes-SC	Hybrid Agropastoril	Matrizeiro e incubatório de perus
1979	Américo Brasiliense-SP	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos

1979	Joaçaba-SC	Sadia Concórdia S.A.	Esmagamento e extração de óleo de soja
1979	Toledo-PR	Frigobrás	Abate e industrialização de frangos
1980	Concórdia-SC	Supermercado Sadia	Venda no varejo
1980	Rio de Janeiro-RJ	Sadia Concórdia S.A.	Fábrica de lingüiças, salsichas e mortadelas
1981	Dois Vizinhos-PR	Moinho da Lapa S.A.	Abate e industrialização de frangos e patos
1981	Barueri-SP	Edifício sede da Sadia	Centro Admin., sede do Comitê de Gestão
1982	São Paulo-SP	Sadia Concórdia S.A.	Serviço de Informação ao Consumidor - SIC
1983	Paranaguá-PR	Frigobrás	Exportação. Esmagamento, extração óleo soja
1985	Barra do Garças-MT	Sudanisa	Abatedouro de bovinos
1985	Três Passos-RS	Polipar Com. Rep. Ltda	Criação, abate e industrialização de suínos.
1986	Itirapina-SP	Agropastoril Paulista	Matrizeiros, incubatórios e produção de pintos
1986	Rondonópolis-MT	Sadia Mato Grosso S.A.	Esmagamento, refino e envase de óleo de soja
1987	Barra do Garças-MT	Supermercado Sadia	Venda no varejo
1988	São Paulo-SP	Loja de Varejo da Sadia	Show-room produtos, atende ao consumidor
1989	Andradina-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
1989	Araçatuba-SP	Frigorífico Mouran S.A.	Abatedouro de bovinos
1989	Concórdia-SC	Sadia Concórdia S.A.	Fábrica de presunto cozido
1989	Osasco-SP	Frigobrás	Industrialização de suínos e bovinos
1989	Ponta Grossa-PR	Frigobrás	Abate e comercialização de suínos
1989	Dois Vizinhos-PR	Supermercado Sadia	Comercialização de produtos no varejo
1989	Freder Westphalen-RS	Sadia Concórdia S.A.	Abatedouro de suínos
1991	Francisco Beltrão-PR	Sadia Concórdia S.A.	Abate e industrialização de frangos e de perus
1991	Paranaguá-PR	Frigobrás	Fábrica de hidrogenados, margarinas e cremes veget
1991	Itapetininga-SP	Moinho da Lapa S.A.	Fábrica de massas
1992	Campo Verde-MT	Sadia Mato Grosso	Fábrica de rações
1992	Várzea Grande-MT	Sadia Agroavícola S.A.	Produção de pintos de corte
1992	Várzea Grande-MT	Sadia Agroavícola S.A.	Abate e industrialização de frangos
1992	Campo Grande-MS	Frigobrás	Processamento de soja
1993	Itapetininga-SP	Lapa Alim. (J.Macedo)	Produção de massas e alimentos secos
1993	Buenos Aires e SPaulo	Granja Tres Arroyos	Distribuição de produtos Sadia na Argentina
1998	Ponta Grossa-PR	Sadia S.A.	Fábrica de pizzas e massas frescas

Fonte: Dalla Costa, 1999, p. 10 .

## ANEXO 3

### COMPOSIÇÃO DA DIRETORIA DA UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA

*I - CONSELHO CONSULTIVO:* Antônio Venturini (Aves), Domingos Martins (SINDIAVIPAR), Heitor José Muller (Agrogen/SIPARGS), José Augusto Lima de Sá (Doux-Frangosul), Edilson Araujo Santos Junior (AVIPE), Nildemar Secches (Perdigão), Otávio de Carvalho (ABA), Pedro Benur Bohrer (Seara), Walter Fontana Filho (Sadia);

*II - DIRETORIA EXECUTIVA:* Presidente: Zoé Silveira d'Avila (Sadia),  
 Vice- Presidente administrativo e financeiro: Geraldo Silva Amorim (Só Frango),  
 Vice- Presidente técnico científico: Ariel Antônio Mendes (UNESP – Botucatu),  
 Vice- Presidente região Sul: Paulo D'Arrigo Vellinho (ASGAV/AVIPAL),  
 Vice- Presidente região Sudeste: Tarcísio Franco do Amaral (AVIMIG),  
 Vice- Presidente região Centro Oeste: Uacir Bernardes (AGA),  
 Vice- Presidente região Norte/Nordeste: José Alberto Costa Bessa Jr. (ACEAV);

*III - DIRETORIA SETORIAL:* Diretor do setor de pinto de corte: José Flavio Mohalem (APINCO),  
 Diretor do setor de ovos: Alfredo Hiroshi Onoe (GRANJAS TOK),  
 Diretor do setor de abatedouro e mercado interno: Oscar José Ghizzi (AURORA),  
 Diretor do setor de exportação e de assuntos do Mercosul: Cláudio Martins (ABEF),  
 Diretor do setor de avos e matrizes – corte e postura: João Aidar Filho (Aleaidar / Sadia),  
 Diretor do setor de equipamento industrial: Alexandre Santin (Agromarau),  
 Diretor do setor de avestruz: Celso da Costa Carrer (ACAB);

*IV - CONSELHO FISCAL:* A) TITULARES: Luís Carlos Mendes Costa (PIF PAF), Umar Said Buchalla (SERTANEJO), Valter Pitol (COPACOL);  
 B) SUPLENTE: Adroaldo Dartora: (COTREL), Gilberto Koppe (DAGRANJA), Ivan Pupo Lauandos (Agrocerec Ross).

## ANEXO 4

### Barreiras tarifárias e não tarifárias do Canadá para comercialização de frango de corte

#### CANADÁ

Em decorrência do Acordo Agrícola da Rodada Uruguai, o Canadá se comprometeu a incorporar as medidas não-tarifárias incidentes sobre as importações de produtos agrícolas à sua estrutura tarifária (tarifação). Dado o caráter proibitivo das medidas não-tarifárias precedentes, as tarifas resultantes praticamente impedem a entrada de produtos importados. Como forma de garantir o acesso ao mercado doméstico, o Acordo Agrícola prevê a utilização de quotas tarifárias. Desse modo, as importações até o limite da quota estariam isentas ou sujeitas a tarifas significativamente inferiores às incidentes sobre importações quota extra. Os produtos beneficiados por quotas tarifárias são os frangos, as galinhas e os perus vivos, as carnes de frango, de galinha e de peru e suas preparações, os ovos, as carnes de bovino e suas preparações, o leite e os laticínios, o trigo, a cevada, os produtos à base de trigo ou cevada e a margarina. O Canadá estabeleceu uma quota tarifária de 39.843,7 toneladas para frangos e galinhas vivos, carnes de frango e galinha e suas preparações. Segundo a secretaria da OMC, a distribuição da quota é baseada em diferentes metodologias, entre as quais o histórico importador e a ordem de entrada dos produtos importados.

FONTE: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio exterior - MDIC (1999, p. 23)

## ANEXO 5

Barreiras tarifárias e não tarifárias da Coreia do Sul para comercialização de frango de corte

## CORÉIA DO SUL

Em decorrência do Acordo Agrícola da Rodada Uruguai, a Coreia do Sul se comprometeu a incorporar as barreiras não-tarifárias à importação de produtos agrícolas a sua estrutura tarifária. Dado o caráter proibitivo das medidas não-tarifárias precedentes, as tarifas resultantes praticamente impedem a entrada de produtos importados. Como forma de garantir o acesso ao mercado doméstico, o Acordo Agrícola prevê a utilização de quotas tarifárias. Desse modo, as importações até o limite da quota estariam isentas ou sujeitas a tarifas significativamente inferiores às incidentes sobre as importações extra quota. Foram introduzidas quotas tarifárias para 67 grupos de produtos, entre os quais as carnes de aves, bovinos e suínos, os laticínios, as frutas e legumes, os sucos de frutas, a soja e o álcool etílico. No caso da soja (1201.00), em 1996, a tarifa extra quota era de 530,2% ou 1.041 Won por quilograma, o que fosse maior. As importações até o limite da quota de 1.032.152 toneladas métricas estavam sujeitas a uma tarifa de 3%. As quotas tarifárias relativas às importações de carnes de frango e de suínos e de suco de laranja concentrado e congelado foram implementadas apenas até 30 de junho de 1997. A partir de então, passaram a incidir sobre todas as importações de suco de laranja, por exemplo, a tarifa extra quota de 58,8%. Ou seja, deixou de existir o benefício para as partidas até 50 mil toneladas métricas anuais (limite da quota) que estavam sujeitas a uma tarifa de 50%.

FONTE: MDIC (1999, p. 95-96)

## ANEXO 6

## Barreiras tarifárias e não tarifárias dos EUA para comercialização de frango de corte

## EUA

Embora sendo um dos maiores exportadores de frango do mundo, o Brasil não comercializa o produto nos EUA. Para que se possa começar a introduzir o produto no mercado norte-americano, o sistema de inspeção sanitária brasileira deve ser certificado pelo “*Food Safety Inspection Service*” (FSIS) do “*US Department of Agriculture*” (USDA) como equivalente ao sistema norte-americano.

Ademais, a autoridade brasileira responsável pela verificação veterinária deve certificar que o Brasil está livre da “*Doença de Newcastle*”, com a submissão inicial de formulário padronizado ao “*Animal Plant and Health Service*” (APHIS) do USDA, a fim de que se possa remover essa barreira sanitária que veda a entrada do produto brasileiro nos EUA. Por outro lado, o “*Export Enhancement Program*” (EEP), criado para, segundo alegado, contrastar os subsídios concedidos pelos países europeus para a exportação de produtos agrícolas, tem deslocado exportações brasileiras de frango, cuja produção não é subsidiada, em terceiros mercados. O programa, que não vinha sendo utilizado desde 1995, em face principalmente dos preços relativamente altos do produto no mercado internacional, foi reativado em 1998. Naquele ano, um total de 20.210 toneladas de frango, com bônus médio de US\$ 575.00 por tonelada, foi alocado para ser exportado para o Egito, Líbano, Jordânia, Omã, Iêmen e Emirados Árabes Unidos. O governo brasileiro manifestou, em alto nível, o seu desagrado com a reativação do programa. O Governo norte-americano aduziu estar usando seu programa de subsídios à exportação em conformidade com suas obrigações na Rodada Uruguai. Também alegou tratar-se de medida de retaliação aos subsídios europeus e que, ao escolher os mercados de destino, teve a preocupação de se concentrar em determinados países do Oriente Médio, onde menor prejuízo (sic) acarretaria ao Brasil. Cerca de 40% das exportações brasileiras de frango se destinam ao Oriente Médio, e os Emirados Árabes Unidos são o terceiro maior importador de frango brasileiro na região (21,4 mil toneladas em 1999). Tais dados demonstram o efeito distorcido potencial desse programa norte-americano de subsídios à exportação. Apesar de menos de 4 mil toneladas de frango terem sido exportadas sob o programa EEP, durante o ano fiscal 1998/99, e 2,5 mil toneladas em 1999/00, este vai continuar ativo no ano fiscal 2000/01. O bônus atual é de US\$ 650 por tonelada.

FONTE: Embaixada do Brasil nos EUA (2000, p. 17-19).

## ANEXO 7

### Exigências dos EUA para comercializar produtos agrícolas

#### EXIGÊNCIAS DOS EUA PARA COMÉRCIO AGRÍCOLA

Os regulamentos nos EUA são continuamente alterados. Uma mudança importante, nos últimos anos, foi o requisito de inclusão de informações nutricionais na embalagem dos alimentos. Nos últimos anos, sistemas de inspeção baseados em planos de análise de riscos estão sendo implantados - “Hazard Analysis and Critical Control Point System (HACCP- Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle)”-, estabelecendo novos parâmetros de competitividade para pescado, carnes e frangos e seus produtos industrializados e sucos processados em recipientes para o consumo. O Departamento de Agricultura (USDA) administra o programa para carnes de frango e a Administração de Alimentos e Drogas (FDA) os programas para pescado e sucos. Os requisitos do HACCP já são operacionais em todas as fábricas que estão autorizadas a exportar carne processada para os EUA, mas a legislação do HACCP sobre pescado é potencialmente prejudicial para o Brasil. De acordo com o cronograma da FDA, depois de 18 de dezembro de 1997, desde que os EUA e o Brasil não estabeleçam alguma modalidade de entendimento bilateral, em que ambos aceitem os produtos que foram mutuamente aprovados, a responsabilidade de verificar se as importações norte-americanas procedentes do Brasil foram processadas sob requisito do HACCP fica por conta do importador norte-americano, e toda partida precisa ser inspecionada e certificada pelas autoridades brasileiras. O importador ou seu representante no Brasil é obrigado a fazer visitas às instalações do exportador e obter os registros da implementação de seu sistema de HACCP.

FONTE: Embaixada do Brasil nos EUA (2000, p. 67-68).

## ANEXO 8

## PROGRAMAS DE APOIO A EXPORTAÇÃO NOS EUA

Export Enhancement Program (EEP): criado em 1985 para combater supostas práticas comerciais desleais de outros países, consiste no pagamento de compensações aos exportadores norte-americanos de produtos agrícolas para determinados países-alvo, que são definidos como aquelas onde as vendas norte-americanas sejam inexistentes, tenham diminuído ou estejam ameaçadas em virtude da competição de produtos subsidiados. A “Farm Bill” estendeu a aplicação do EEP até o ano 2002, alocando os seguintes montantes anuais para cobrir os gastos do programa: US\$ 250 milhões para 1997, US\$ 500 milhões para 1998, US\$ 550 milhões para 1999, US\$ 579 milhões para 2000, US\$ 478 milhões para 2001 e US\$ 478 milhões para 2002. Os totais para o período 2000-2002 representam os limites máximos permitidos pela OMC para os programas de subsídios a exportações agrícolas. Para o ano fiscal de 1999/00, os bônus do EEP estavam disponíveis para 15.665.307 toneladas de trigo e farinha de trigo; 1.629.740 toneladas de cevada, malte de cevada e sorgo; 85.175 toneladas de arroz; 230.547 toneladas de óleos vegetais; 20.210 toneladas de frango; e 11.558.045 de dúzias de ovos. No entanto, este programa de subsídios à exportação foi autorizado apenas para 2.495 toneladas de frango. Embora as quantidades potenciais do EEP sejam publicadas anualmente, o programa não esteve em operação entre julho de 1995 e maio de 1998, quando os EUA o reativaram para cevada, depois que a União Européia alegadamente começou a subsidiar exportações do produto para os EUA. Um total de 25.000 toneladas foi exportado por intermédio do programa, e o valor do bônus pago aos exportadores que se qualificaram foi, em média, de US\$ 48,20 por tonelada de cevada, ou um total de US\$ 1,2 milhão. Em julho de 1998, os EUA ativaram o programa para exportações de frango com o objetivo declarado de indenizar os exportadores norte-americanos por alegadas perdas ocasionadas pelo fechamento do mercado da União Européia, em seguida à interrupção das negociações EUA-UE sobre equivalência sanitária. Com as perdas decorrentes das vendas de aves para a Europa, estimadas em US\$ 30 milhões, o USDA foi então novamente instado por produtores locais a intervir no Oriente Médio. Das 20.210 toneladas então aprovadas dentro do programa, dois contratos, no total de 1.500 toneladas, foram qualificados para receber o bônus de US\$ 575 por tonelada de frango, em um total de US\$ 863 mil. No ano fiscal 1999/00, 2.495 toneladas foram qualificadas para receber um total de US\$ 1,6 milhão de bônus. Em 30 de junho de 2000, o governo anunciou novo patamar de 20.210 toneladas para o período de 2000/01.

FONTE: Embaixada do Brasil nos EUA (2000).

## ANEXO 9

Barreiras tarifárias e não-tarifárias na União Européia para comercialização de frango de corte.

### UNIÃO EUROPÉIA

O processo de “tarifação” das tarifas variáveis e das restrições quantitativas aplicadas pela União Européia antes da finalização da Rodada Uruguai resultou num aumento considerável do emprego de tarifas específicas sobre as importações da União Européia. Segundo a secretaria da OMC, 6,9% dos itens tarifários são compostos por tarifas específicas. O uso de tarifa específica fornece, geralmente, maior proteção nominal que a proporcionada pela tarifa ad valorem, visto que a proteção tarifária cresce à medida que o preço do produto se reduz. Com isto, os produtores estrangeiros mais competitivos são relativamente mais prejudicados pela imposição da tarifa específica. As tarifas específicas recaem, principalmente, sobre frutas, vegetais e horticulturas. Em 1999, as importações do açúcar de cana em bruto, quando destinado ao refino (1701.11.10.00), estão sujeitas a uma tarifa de 36,7 Eur/100Kg e de 45,4 Eur/100Kg nos demais casos (1701.11.90.00). O açúcar de cana refinado (1701.99.10.20) também está sujeito a uma tarifa de 45,4 Eur/100Kg. Já as importações de pedaços de frango extra quota tarifária estão sujeitas a tarifas que variam de 22,2 Eur/100Kg a 121,6 Eur/100Kg, caso do frango em pedaços desossado (0207.14.10.00). As importações desses produtos também estão sujeitas a um direito adicional com base nas medidas de salvaguarda do Acordo Agrícola da OMC. O direito adicional é aplicado às importações extra quota tarifária e calculado com base num preço de referência, conforme determinado pela Resolução Comunitária N° 1484/95 de 28 de junho de 1995.

Sobre as quotas tarifárias (MDIC, 1999: p. 235) afirma que em decorrência do Acordo Agrícola da Rodada Uruguai, a União Européia se comprometeu a incorporar as quotas e tarifas variáveis incidentes à importação de produtos agrícolas à sua estrutura tarifária. Dado o caráter proibitivo das medidas não-tarifárias precedentes, as tarifas resultantes praticamente impedem a entrada de produtos importados. Como forma de garantir o acesso ao mercado doméstico, o Acordo Agrícola prevê a utilização de quotas tarifárias. Desse modo, as importações até o limite da quota estariam isentas ou sujeitas a tarifas significativamente inferiores às incidentes sobre importações extra quota. Entre os produtos sujeitos a quotas tarifárias encontram-se as carnes de bovinos, de suínos, de frango e de peru, os ovos, o leite, os laticínios, o trigo e a aveia. Ainda especificamente sobre carne de frango afirma que (MDIC, 1999: p. 236-237)

Em 1994, a União Européia ofereceu quotas tarifárias para as importações de vários produtos brasileiros, como forma de compensar o Brasil pelos prejuízos impostos pelos subsídios aos produtores do complexo soja e pela elevação das tarifas de importação relativas a estes produtos (Acordo Bilateral Brasil-UE sobre Sementes Oleaginosas). Entre os produtos contemplados com este benefício ou seja, importação com tarifa zero para as importações dentro do limite da quota, destacam-se as carnes suína, bovina (quota Hilton) e de aves. No caso das importações de aves, os exportadores brasileiros teriam direito a exportar até 15.500 toneladas de partes de frango congeladas (0207.14) e 2.500 toneladas de partes de peru congeladas (0207.24) com tarifa zero. Como destacado anteriormente, em 1999, as tarifas extra quotas relativas às partes de frango variam de 22,2 Eur/100Kg a 121,6 Eur/100Kg, com exceção do fígado de frango cuja tarifa é de 7,6%. No entanto, esta concessão foi

incorporada na Lista LXXX da OMC, estendendo o benefício das quotas previamente negociadas com o Brasil aos demais membros da OMC e, posteriormente, aos não-membros. Com isso, a quota efetivamente destinada ao Brasil tem sido de 7.500 toneladas. Ou seja, houve uma clara redução na compensação oferecida ao Brasil no Acordo de Sementes Oleaginosas. Os exportadores brasileiros reclamam do fato de as quotas de frangos serem administradas pelos importadores e não pelos exportadores. Sendo assim, eles não têm conhecimento imediato do volume de compras realizadas pelos importadores europeus, isto é, não têm meios para conferir se seus embarques estão totalmente ou parcialmente dentro dos limites da quota. Em 24 de fevereiro de 1997, o governo brasileiro iniciou consultas, no âmbito da OMC, com relação ao regime de importação de carne de frango e a implementação das quotas acordadas bilateralmente. Dado o não-entendimento entre as partes, foi instituído, em 30 de julho de 1997, um painel na OMC para examinar as questões levantadas pelo Brasil. O Brasil defendia, basicamente, a alocação da quota acordada bilateralmente apenas para as importações provenientes do Brasil e questionava a falta de transparência no processo de administração da quota. Em 12 de março de 1998 o painel concluiu em favor da União Européia, decisão confirmada pelo Tribunal de Apelação da OMC, em 13 de julho de 1998. Além dessas restrições ainda aplicou restrições a importação de frangos, como segue (MDIC, 1999: p. 241-242).

O Acordo Agrícola da OMC contém, ainda, uma cláusula de salvaguarda especial. Sua finalidade é garantir que, uma vez convertidas as restrições quantitativas às importações em tarifas aduaneiras, seja assegurado um nível mínimo de proteção em caso de baixa substancial dos preços no mercado mundial ou de elevação anormal das importações. Esta cláusula só é aplicável aos produtos que se designem expressamente com tal fim nas listas negociadas. A Comunidade Européia adotou dois tipos de medidas especiais de salvaguardas: baseadas em preço e em volume. As medidas baseadas em preço resultam na aplicação de um direito adicional quando o preço de importação do produto cai abaixo de um preço de referência. Segundo notificação da Comunidade Européia à OMC, no ano comercial de 1997/98 salvaguardas desse tipo foram aplicadas nas importações de pedaços de frango e peru, açúcares e melado de cana de açúcar. Neste mesmo período, as importações dos seguintes produtos foram restringidas por medidas de salvaguarda baseadas em volume (quota): laranja, tangerina, limão, uva, cereja, tomate e pepino.

FONTE: MDIC (1999, p. 233-242)