



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,5 ao aluno  
MARCELO TASCA GONÇALVES na disciplina CNM 5420 -  
Monografia, pela apresentação deste trabalho.

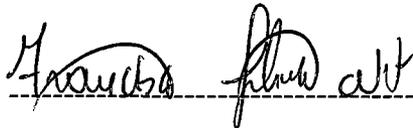
Banca examinadora :



Prof. Luiz Carlos de Carvalho Jr.  
Presidente



Prof. José Antônio Nicolau  
Membro



Prof. Francisco Gelinski  
Membro

DEDICATÓRIAS
--------------

À memória de meus avós,  
Gilberto Gonçalves e  
Tancredo Tasca.

À meus pais.

À meus familiares,  
e amigos.

AGRADECIMENTOS
----------------

A Ceval Alimentos S/A., na pessoa do Sr. Villi Secatto (Gerente de área de fomento) pelo acesso as informações.

A Sr. Namir Terezinha Pieri, do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), pela oportunidade que me concedeu em estagiar junto a equipe técnica da Gerência de Operações Rurais e Agroindustriais, fonte de inspiração para uma monografia na área das Cadeias Agroindustriais.

A Silvia Pacheco Luiza, Estagiária de Biblioteconomia (BRDE) pelo incentivo e paciência dispensado na realização deste trabalho.

A Giselle S. Buss Schoenell, Estagiária de Administração (BRDE) pelas sugestões e comentários, além da habitual paciência dispensada.

Aos colegas de trabalho do BRDE pelo apoio e compreensão.

Ao Orientador deste trabalho, Professor Luiz Carlos de Carvalho Jr., pela orientação, colaboração e estímulo concedidos.

A todos que de maneira direta ou indireta contribuíram com este trabalho.

**OBRIGADO**

<b>SUMÁRIO</b>
----------------

ITEM.....PG.

Lista de Figuras ..... VIII

Lista de Quadros ..... VIII

## CAPÍTULO I

### 1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema de pesquisa ..... 02

#### 1.2 Objetivos

1.2.1 Geral ..... 03

1.2.2 Específicos ..... 03

1.3 Metodologia ..... 04

## CAPÍTULO II

### 2. A Agricultura contratual e as Cadeias Agroindustriais

2.1 O surgimento da agricultura contratual e a formação das cadeias industriais

2.1.1 O surgimento da agricultura ..... 05

2.1.2 O surgimento das Agroindustrias e das Cadeias Agroindustriais .. 06

2.2 O surgimento das Cadeias Agroindustriais e da Agricultura Contratual no Brasil ..... 10

2.2.1 O surgimento da Agricultura Contratual no Brasil ..... 10

2.2.2 O surgimento das relações Contratuais e das Cadeias Agroindustrias no Brasil ..... 11

2.3 O surgimento das Cadeias Agroindustriais e da Agricultura Contratual em Santa Catarina ..... 14

### CAPÍTULO III

3 A Agricultura e a Suinocultura Contratual	
3.1 A Avicultura Industrial	19
3.1.1 A transição da Avicultura Doméstica, para uma Avicultura Industrial	
3.1.2 O surgimento da Avicultura como atividade Industrial	20
3.1.3 A Avicultura Industrial em Santa Catarina	22
3.2 A Suinocultura Industrial	25
3.2.1 A origem e a Domesticação dos suínos	25
3.2.2 A Suinocultura no Brasil	27
3.2.3 A Suinocultura em Santa Catarina	29

### CAPÍTULO IV

4 A estrutura das Cadeias produtivas de frangos de corte e suínos	30
4.1 Ração	33
4.1.1 Milho	34
4.1.2 Soja	36
4.2 Cadeia produtiva de Frango de Corte	38
4.2.1 Seleção Genética	38
4.2.2 Produção de matrizes/Aves	40
4.2.3 Produção de Pintos de um dia	41
4.2.4 Engorda/Aves	41
4.2.5 Abate e Industrialização/Aves	42
4.2.6 Distribuição/Aves	43
4.2.7 Mercado/Aves	44
4.3 Cadeia Produtiva de Suínos	45
4.3.1 Seleção e melhoramento genético	45
4.3.1.1 Tipos de seleção	46
4.3.2 Produção de matrizes/Suínos	47
4.3.3 Engorda - SISTEMA DE CRIAÇÃO DE SUÍNOS	47
4.3.4 Abate e Industrialização/Suínos	50
4.3.5 Distribuição/Suínos	51
4.3.6 Mercado/Suínos	52

CAPÍTULO V

5 Teoria dos Custos de Transação .....	53
5.1 Teoria dos Custos de Transação, Notas .....	53
5.2 Teoria dos Custos de Transação, segundo COASE .....	55
5.3 Teoria dos Custos de Transação, na visão de WILLIAMSON .....	58
5.3.1 Oportunidade e Incerteza .....	61
5.3.2 Determinantes do Custo de Transação e alternativas institucionais .....	63
5.3.3 Integração vertical e inovações na Organização Interna das Firms .....	65

CAPÍTULO VI

6 A CEVAL ALIMENTOS S/A. ....	67
6.1 A Consolidação da Ceval Alimentos S/A. ....	70
6.2 Divisão de Produtos Industriais .....	71
6.3 Divisão de Produtos de Consumo .....	71
6.4 Divisão de Carnes .....	72
6.5 A estrutura da Cadeia Produtiva da Ceval Alimentos S/A. ....	74
6.5.1 Cadeia Produtiva de Aves da Ceval .....	76
6.5.2 cadeia Produtiva de Suínos da Ceval .....	78
6.6 Análise da Cadeia Produtiva da Ceval Alimentos S/A., sob a ótica dos Custos de Transação .....	81

CAPÍTULO VII

7 Conclusões .....	95
Referências Bibliográficas .....	96

Lista de Figuras e Quadros
----------------------------

ITEM.....	PG.
- Figura 01 - Fluxograma da cadeia produtiva de frangos de corte .....	31
- Figura 02 - Fluxograma da cadeia produtiva de suínos .....	32
- Quadro 01 - Cronograma de plantio e comercialização do milho no Brasil .....	34
- Quadro 02 - Consumo brasileiro de milho por segmento, safra 95/96 .....	35
- Quadro 03 - Principais empresas consumidoras de milho no Brasil/ ano 96 ...	36
- Quadro 04 - Cronograma do plantio e comercialização da soja no Brasil .....	36
- Quadro 05 - Principais empresas moageiras de soja no Brasil/ ano 1996 .....	38

## CAPÍTULO I

### 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem pôr finalidade analisar o comportamento de uma empresa líder da indústria de carnes, quanto às suas relações com os diferentes segmentos de sua cadeia produtiva de aves (corte) e suínos, identificando as principais mudanças pelas quais a empresa tem passado, particularmente no que se refere aos determinantes da organização da produção.

As informações aqui reunidas mostram que a cadeia produtiva da Ceval Alimentos S/A., esta substituindo a estrutura de livre mercado pôr uma nova forma organizacional, onde a empresa atua nos diferentes segmentos das cadeias, adotando estratégias com outras empresas ou estabelecendo transações de compra e venda, visando principalmente, à redução dos custos de produção e de custos de transação.

Portantò o que se pretende analisar, são os motivos que levam a empresa a adotar tais comportamentos, em cada segmento de suas cadeias produtivas.

## 1.1 O problema de pesquisa

Dentro de uma indústria, as diferentes empresas que dela participam podem, num dado momento, apresentar diferentes comportamentos quanto às suas estratégias de competição. Mas, com o passar do tempo, algumas estratégias conduzem as firmas que as adotam ao sucesso. As demais firmas podem vir a adotar, em seguida, tais estratégias e, se não o fazem, isto pode estar relacionado à falta de recursos ou competência requeridas.

Na indústria brasileira de carnes, as empresas líderes tem sua origem na região Sul e, caracterizam-se por atuarem com elevado nível de integração nas cadeias produtivas que participam. O poder que a integração confere a produção de um estágio, também pode ser obtido sem a posse de ativos associados à sua realização, através de um controle exercido sobre os agentes econômicos que poderiam efetuar a produção no estágio da cadeia.

Isto é o que acontece com as empresas líderes da indústria brasileira de carnes, que exercem controle sobre a produção de frangos e suínos, sem deter os ativos que lhe são associados. A engorda daqueles animais fica a cargo de produtores agrícolas que realizam a sua produção com normas estabelecidas pelas empresas. Geralmente, tais empresas mostra-se presentes em outros estágios da cadeia que servem de suporte para a engorda dos animais.

Após a verificação dos resultados positivos obtidos pelas empresas situadas no Sul do país, decorrentes de sua forma de atuação nas cadeias de carnes avícola e suinícola, firmas situadas em outras importantes regiões produtoras passaram a adotar comportamento semelhante, principalmente a partir de meados da década de 80.

Visando entender de que forma o posicionamento das empresas na cadeia produtiva pode conduzi-las a um aumento de competitividade, este trabalho objetiva compreender o comportamento de uma das firmas líderes da indústria, no que se refere à sua presença em alguns segmentos das cadeias de produção das carnes avícola e suinícola, e a sua ausência em outros estágios.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Analisar o comportamento de uma empresa líder da indústria de carnes, quanto às suas relações com os diferentes segmentos da cadeia produtiva.

### 1.2.2 Específicos

Caraterizar as cadeias produtivas da avicultura de corte e da suinocultura.

Verificar se a empresa estudada atua diretamente nos segmentos das cadeias, adota estratégias de cooperação com outras empresas ou se estabelece transações de compra e venda.

Analisar as motivações da empresa para adotar estes comportamentos em cada segmento da cadeia.

### 1.3 Metodologia

O presente trabalho pretende descrever a formação das cadeias agro-industriais de suínos e de frangos de corte no Estado de Santa Catarina, de modo a confrontá-la com a teoria dos custos de transação, tomando como referência a empresa Ceval Alimentos S/A, com sede em Gaspar (SC).

Para fundamentar esta pesquisa utilizar-se-á do método analítico de investigação, utilizando-se de uma revisão bibliográfica de fontes primárias e secundárias de dados. A pesquisa bibliográfica abrangeu bibliotecas; referências disponíveis junto a entidades de governamentais e empresas particulares, bem como de entrevistas junto ao departamento de fomento da empresa outrora citada, departamento este responsável pelo funcionamento da maior parte da cadeia produtiva da empresa.

O interesse de se pesquisar, a Ceval, decorreu da importância da mesma na indústria catarinense de carnes, chegando esta a ocupar a segunda posição, atrás apenas da Sadia Concórdia S/A. (líder no setor), demonstrando que o arranjos organizacionais, que a mesma adota, em regra são os mais comuns para o setor.

De posse dos dados referentes a estrutura da cadeia produtiva da empresa, a análise decorre de forma a confrontar os resultados obtidos, com os determinantes dos custos de transação, verificando de que forma a empresa atua sob cada segmento de sua cadeia produtiva.

## CAPÍTULO II

### 2. A Agricultura Contratual e as Cadeias Agroindustriais

#### 2.1 O surgimento da agricultura e a formação das Cadeias Agroindustriais

##### 2.1.1 O surgimento da Agricultura

O local onde teria nascido a agricultura, é algo impossível de se comprovar, pois é certo que ela surgiu independentemente em diversos lugares, já que responde a uma necessidade elementar de sobrevivência dos grupos humanos na antigüidade, sendo esta atividade mais segura do que as aleatórias atividades de extrativismo vegetal e animal. Porém, nas florestas equatoriais e tropicais, tão pródigas em frutos, sementes, raízes, seivas, flores, cascas, madeiras e fibras, onde o homem encontrou alimentos e materiais para seus utensílios, na longa fase das idades alítica ( ou pré-paleolítica) e paleolítica, revelavam-se hostis para a inauguração da fase agrícola.

Era muito difícil, se não impossível, com o machado de pedra lascada abater as árvores da selva, numa superfície contínua, para instalar o campo de cultivo. Por isso, os mais remotos vestígios de atividade agrícola são encontradas não em matas, mas em zonas de transição, onde as condições locais de ecologia eram favoráveis: várzeas de solos férteis, enriquecidos periodicamente pela deposição de aluviões nas enchentes ( vales do Nilo, por exemplo), oásis, dispendo de pH neutro, como no Oriente Médio, no Norte da África, no planalto do México e na costa do Peru.

Com o tempo, o homem antigo foi dominando técnicas de cultivo das plantas e do solo, inicialmente com o sistema de roças, enquanto a densidade demográfica se manteve baixa. No mundo mediterrâneo, porém onde as terras eram muito secas, implantou-se o sistema de rotação bienal, capaz de sustentar por exemplo o lastro agrícola da civilização greco-romana. Já o sistema de rotação trienal, instaurou-se onde os povos germânicos se estabeleceram, após cessado o período de lutas e insegurança decorrentes das migrações européias, conhecidas como invasões barbaras, se estendendo durante o período feudal, até sua decadência tendo como causa básica a industrialização urbana, iniciada com a criação das manufaturas.

## 2.1.2 O surgimento das Agroindustriais e das Cadeias Agroindustriais

Uma das principais causas da modernização da agricultura, principalmente a partir da segunda metade do séc. XVIII, se encontra na Revolução Industrial (1850), atuando de duas maneiras, seja por intermédio do fornecimento das primeiras máquinas agrícolas, ou por intermédio da ampliação dos mercados urbanos, crescentes não só pelo número maior de habitantes, como pelo aumento do poder aquisitivo. Este último fator se fez sob a forma de estímulo, por uma demanda de maior quantidade e maior variedade de produtos agropastoris: carne, laticínios, fumo, frutas, verduras, oleaginosas, têxteis, etc.

A evolução da agricultura rudimentar, para uma moderna, ocorreu através da formação de cadeias agroindustriais<sup>1</sup>, que compreendem as relações entre o conjunto formado por setores produtores de insumos e maquinarias agrícolas, e as empresas, com um caráter mais abrangente. Por sua vez, as cadeias agro-industriais, impulsionaram o surgimento das chamadas Cadeias Produtivas<sup>2</sup>, que referem-se a uma parte específica do complexo, seu surgimento é resultado de um processo de modificação nos vários fatores de produção, na e para a agricultura. Sua formação é consequência de um somatório de interesses e experiências concretas que resultarão, em um avanço na agricultura rudimentar e de subsistência, para uma agricultura moderna, tanto na produção de grãos como em uma produção animal integrada.

O advento dos centros urbanos, ainda que alguns em forma bastante rudimentar, e de uma nova organização social, fez desenvolver-se no seio das novas sociedades necessidades, que fizeram com que a agricultura cada vez mais se enquadrasse em uma nova realidade. Esta nova realidade agrícola, se deu através da associação da agricultura com as indústrias, o qual passaria a dominar todo o processo, fazendo desta forma sua articulação,

<sup>1</sup> Complexo agroindustrial ou cadeia agroindustrial, seria o conjunto formado por setores produtores de insumos e maquinarias agrícolas, de transformação industrial dos produtos agropecuários e de distribuição de comercialização e financiamento nas diversas fases do circuito. (MULLER, Geraldo. O complexo agroindustrial. São Paulo. FGV. 1981. In. DELGADO, Guilherme da Costa. **Capital financeiro e agricultura no Brasil : 1965-1985**. São Paulo : Ed. da Unicamp, 1985. p. 34)

<sup>2</sup> Cabe destacar que as cadeias produtivas, não surgiram como um fato isolado, elas estão diretamente ligadas ao surgimento dos complexos agroindustriais, onde as mesmas estão inseridas, bem como teoria como as teorias de agribusiness. Então de certa forma em todo o momento em que se indagar sobre o surgimento de uma destas ferramentas de abordagem, entenda-se que por trás estão inseridas as cadeias produtivas.

que conjugava o lucro e o novo jogo de interesses envolvido nas transformações da agricultura e industriais, gerando o conceito chamado de *Agribusiness*<sup>3</sup>.

*“As progressivas mudanças em nossa sociedade, desde os pequenos mercados locais de alimentos supridos pela produção e processamento também locais para os grandes mercados nacionais e internacionais exigiram um novo e complexo sistema de alimentos. A produção sazonal e as grandes distancias que envolvem a coleta, transporte e estocagem de alimentos, exigem rápida comunicação ao longo de toda a cadeia que vai do produtor ao consumidor, originam uma variada maquinaria de coordenação e comunicação destinadas a amarrar as várias partes de um sistema de alimentos. Todos esses elementos conduziram à complexidade de nosso complexo total de alimentos”<sup>4</sup>*

O somatório de todas estas mudanças na agricultura são tão grandes e radicais que ressaltaram na própria mudança no antigo conceito de agricultura, onde surge em seu lugar um moderno conceito de sistema alimentar ou cadeia agro-alimentar perpassa, em segmentos verticalizados: os insumos e equipamentos; a produção de mercadoria agrícola; o processamento; a estocagem e a distribuição.

São estas inovações de cunho tecnológico e sua incorporação a nível de processo de produção e de produtos que impulsionam a agricultura para um contexto de industrialização, onde estas mudanças tecnológicas vão desempenhar um papel fundamental no estreitamento dos vínculos entre a agricultura e a indústria impossibilitando de tratá-los como setores isolados, e sim no âmbito das relações de interdependência que assumem um caracter mais complexo do que aparentam como elo fundamental do progresso técnico<sup>5</sup>.

Está radical mudança na base agrícola, em conjunto com os avanços tecnológicos consolidou ainda mais a presença das cadeias agroindustriais, reduzindo a agricultura à posição de mera produtora de matérias primas, subordinando a agricultura cada vez mais à indústria.

<sup>3</sup> COSTA, João Armando Dalla. **O grupo Sadia e a produção integrada** : o lugar do agricultor no complexo agroindustrial. Curitiba; 1993. 627 p. Dissertação ( Mestrado em História) - UFPR p. 9.

<sup>4</sup> Ibid., p.162.

<sup>5</sup> RIZZI, Aldair T.; LIBARDI, Diócles. **Capital industrial e a pequena produção integrada** : o complexo avícola no Sudoeste paranaense. Paraná. 1989. p. 2.

A mudança de relacionamento entre a indústria-produtor rural, coloca a indústria como coordenador, deixando o produtor rural como simples parte integrante do processo produtivo, onde o mesmo perde grande parte de sua autonomia decisória, embora proprietário formal de seus meios de produção<sup>6</sup>

A indústria, por sua vez, voltada para o mercado de bens e produtos finais, proporciona ao produtor rural a *“incumbência de lhe fornecer matéria prima de que necessita, segundo níveis de qualidade, obtida mediante orientações técnicas por ela fornecidas”*.

Como forma de se consolidarem, as agroindústrias buscam cada vez mais uma forma de manterem seus produtores rurais atrelados aos seus interesses, desta forma surgem formas de agricultura contratual, tendo sua origem nos países tecnologicamente desenvolvidos, como a Inglaterra na sua produção de frangos e ovos, onde estas granjas eram instaladas em localidades com disponibilidade de mão-de-obra adequada e abundante de matéria prima para a fabricação de rações.

Na Itália, por sua vez, a produção de aves também experimentou esta nova modalidade de produção contratual, onde grandes organizações principalmente no norte operam em superintegrações, produzindo as rações e os pintos de corte ou de postura, sendo que recebem as aves e os ovos dos produtores.

O destaque porém fica por conta dos Estados Unidos da América (EUA), onde a partir da Segunda Grande Guerra ocorreram significativas mudanças em sua produção de aves e ovos, como o encorajamento proporcionado pelo programa *“Chicken of tomorrow”*, voltado para a obtenção de melhores frangos para corte, bem como a crescente automação das granjas e melhor conhecimento gerencial, como os grandes avanços na criação de frangos de corte.

A forma contratual de parceria entre empresas e produtores, realizada nos Estados Unidos da América se constituía de forma que as empresas tinham a responsabilidade de fornecer os pintos, as rações, vacinas e material de desinfecção, além do

---

<sup>6</sup> CEAG-SC. **Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina.** Florianópolis: CEAG, 1978. p. 311.

<sup>7</sup> DAVIS apud COSTA, p.

mercado para o frango, sendo que por parte dos produtores decorria a responsabilidade de locar em suas propriedades até cinco lotes por ano.

Os Estados Unidos da América até pelo fato de deter a melhor tecnologia e por ser o pioneiro, na formação de um setor agroindustrial forte, e também pelo fato de as maiores inovações tecnológicas, foram por estes realizadas, constitui-se com um marco para o estudo do setor agroindustrial mundial, servindo, portanto, de matriz para a maioria dos países que se iniciaram na atividade posteriormente, como é caso do Brasil.

Cabe informar que, no que diz respeito ao mercado de matéria-prima, como o produto final tanto de aves como os de suínos, cabe destacar que estes estão concentrados em um número limitado de grandes empresas ou grupos de empresas<sup>8</sup>. Sendo que as mesmas demonstram participação crescente no mercado em virtude de utilizarem tecnologia de ponta para o setor, emitindo redução de custos e conseqüente aumento da rentabilidade.

O surgimento desta modalidade agrícola, fez com que as agroindustrias pudessem cada vez mais integrar-se, com a possibilidade dela mesma controlar todas as atividades afins da empresa, com a possibilidade de trabalhar com garantia de escala de produção, a partir do momento que a mesma tem o controle da quantidade e a qualidade da matéria prima que está adquirindo, assim como um perfeito controle quanto aos custos e preço de venda do produto final.

A estes produtores rurais os quais se submetem a esta forma contratual de relacionamento costuma - se chamar de produtor integrado.

---

<sup>8</sup>CEAG-SC, op. cit., p. 56.

## 2.2 O surgimento das Cadeias Agroindustrias e da Agricultura Contratual no Brasil

### 2.2.1 O surgimento da Agricultura no Brasil

O período agrícola brasileiro se inicia logo após o rei de Portugal D. João III, ordenar em 1630, o envio de uma expedição de caráter colonizador, para explorar a costa leste brasileira, expedição está que recomenda ao rei, a imediata colonização das terras brasileiras. O sistema inicialmente adotado foi inicialmente as donatárias, com esta solução a coroa portuguesa implantou, com o apoio da iniciativa privada, uma estrutura política e administrativa capaz de garantir a exploração econômica e a ocupação permanente das terras descobertas.

A agricultura brasileira sempre esteve atrelada aos interesses de terceiros, sendo relegado aos agricultores o direito de escolha, quanto ao produto que o mesmo iria produzir. As crises de terras existentes desde o período das donatárias e presente até hoje, demonstram que o Brasil sempre apresentou uma má distribuição de suas terras cultiváveis, fator este que obrigavam os agricultores a se subordinarem aos interesses dos senhores de terra, que decidiam qual produto agrícola plantar de acordo com as vontades de uma burguesia política dominante.

O produto agrícola que deu partida para um período de ciclos foi a agroindústria da cana, face a sua grande procura no mercado europeu. Apesar do fim das capitâneas donatárias, a agroindústria da cana se manteve forte até o séc. XIX quando foi superado pelo então ciclo do café.

O café, embora consumido na Europa desde 1650, tornou-se uma bebida popular naquele continente, entre 1710 e 1750. O café veio a ser introduzido no Brasil em 1727, inicialmente no Pará, sendo que a cultura não chegou a se expandir. Só um século depois na região Sul, que vem o café tomar destaque no cenário agrícola nacional.

Foi surpreendentemente rápida a expansão da cultura do café no Brasil, ainda mais por ser uma planta menos rústica do que a cana de açúcar, uma vez que no final do século XIX, o Brasil participava com cerca de 70,0% da exportação do mercado mundial de café.

Cabe destacar que a economia do séc. XIX mostrava o Brasil como preponderantemente agroexportador, com surgimento de alguns núcleos industriais promissores nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Porém o maior acúmulo de capital na economia agro-exportadora e o aumento da população urbana possibilitaram um surto industrial, bem como o surgimento de uma nova forma de organização agrícola, onde está passa a ser vista não mais como apenas instrumento de subsistência.

Está nova forma de organização agrícola, surge dos anseios da indústria emergente de se associar com o setor agrícola, formando uma cadeia, onde os interesses de ambos setores se fundem.

### 2.2.1 O surgimento das Cadeias Agroindustriais no Brasil

No Brasil, o surgimento das Cadeias Agroindustriais se deu através da incorporação de um padrão tecnológico difundido a nível internacional por grandes empresas oligopólicas. A internalização da agricultura brasileira, como foi conhecido este período, ocorreu através da articulação do Estado com os interesses internacionais, influenciando de forma decisiva nas definições das políticas públicas, especialmente no que diz respeito a créditos de custeio, garantias de comercialização e à utilização de insumos e equipamentos modernos<sup>9</sup>.

A substituição de uma agricultura rudimentar, por uma agricultura moderna e mais dinâmica, com utilização de técnicas e equipamentos mais modernos se acelera a partir dos anos sessenta, até atingir nos anos setenta em uma de suas fases mais avançadas e denominada por KAGEYAMA<sup>10</sup> como sendo a fase de industrialização da agricultura. Onde além da utilização de insumos industriais, configura-se a internalização da agricultura e do produtor de bens e insumos primários.

É a partir da déc. 70 em que segundo RIZZI e LIBARDI<sup>11</sup> as indústrias passam a ditar a direção às formas e o ritmo das mudanças na agricultura brasileira, configurando-se o processo que requer da agricultura uma modernidade que sustente a dinâmica estabelecida

<sup>9</sup> RIZZI, op. cit., p. 2.

<sup>10</sup> KAGEYAMA apud RIZZI, p.3.

<sup>11</sup> RIZZI, op. cit., p. 3.

pelo setor produtor de bens de capital, bem como estrutura uma agroindústria processadora.

↘ Um ponto de relevante importância no que diz respeito ao surgimento das cadeias agroindustriais, está diretamente relacionado com a existência de políticas públicas que, além de assegurarem economicamente o processo de internalização, o intensificaram ainda mais, estabelecendo políticas de crédito fortemente subsidiadas e que consolidaram o surgimento das cadeias agroindustriais.

Cabe destacar que a ideia de cadeia agroindustrial no Brasil, inicia-se oriunda de setores que possuem maior vinculação com o mercado (indústrias), do que por relações contratuais. Portanto foi o aumento no mercado consumidor, decorrente do surgimento de centros urbanos em expansão, que fez aumentar a demanda de carnes e derivados, proporcionando condições ao surgimento dos primeiros frigoríficos em substituição aos precários matadouros até então existentes.

Os primeiros frigoríficos localizaram-se em regra na região do Brasil Central, por volta dos anos 30 na cidade de Barretos (SP), bem como outros dois vieram se instalar nas cidades de Santos (SP) e nas Minas Gerais. Contudo, foi por volta do quadriênio de 1914/18, que o Brasil experimentou a vinda dos primeiros investidores neste setor, vindos da Europa e Estados Unidos, investimentos estes em sua maioria estimulados pelo governo brasileiro, como forma de expandir e aumentar as exportações brasileiras como forma de compensar a queda do comércio externo do café<sup>12</sup>.

Tanto os frigoríficos nacionais como os estrangeiros que vieram a atuar no Brasil Central, inicialmente abatiam vários tipos de animais como bovinos, suínos, ovinos, etc., comercializando e industrializando as carnes naquela região, porém ficando a exclusividade dos enlatados para os frigoríficos estrangeiros. Porém a distinção entre frigoríficos nacionais e importados segundo Mamigoniam<sup>13</sup> estava principalmente relacionado com o fator localização, os nacionais surgiram em geral em regiões de inverno, enquanto os estrangeiros localizavam-se junto as grandes metrópoles, na proximidade de portos exportadores e estradas de ferro que os ligavam a potenciais áreas

<sup>12</sup> CEAG-SC, op. cit., p. 57.

<sup>13</sup> MAMIGONIAM apud CEAG-SC, p. 10.

de engorda ( Alta Sorocabana, Alta Araraquarense, Noroeste) onde, já na década de 20/30, se procuravam adquirir terras em matas para futuras invernadas.

Porém, crises ocorridas nas mesmas décadas, no comércio de carnes e derivados, ocasionaram a desnacionalização da atividade, com terras e rebanhos nacionais passando para as mãos das grandes empresas estrangeiras, chegando ao ponto de, em 1940 no Brasil Central e no Estado de São Paulo, estes já controlarem cerca de 420.000 hectares, entre terras próprias e arrendadas, concentrando cerca de 35 a 40% do abate, o que por sua vez lhes conferia poder na determinação do seu preço final .

Só em 1950, no Governo do Presidente Getúlio Vargas, que alguns frigoríficos nacionais conseguiram tomar alguma posição no mercado, como resultado de uma série de medidas de estímulo.

Segundo DELGADO<sup>14</sup> o final dos anos 60 ressalta e se consolida como o marco de constituição das Cadeias Agroindustriais no Brasil, dando a arrancada do processo de industrialização do campo, processo que se caracterizou pela implantação de um setor industrial responsável pelos bens de produção na agricultura, desenvolvendo-se ou modernizando-se em escala nacional, um mercado para produtos industrializados de origem agropecuária, dando origem à formação de um sistema de agroindustrias, em parte dirigido para o mercado interno e em parte voltado para a exportação.

Para WEDEKIN<sup>15</sup>, nas década de setenta, oitenta e noventa, o que se verifica é a consolidação hegemônica das agroindustrias no setor pecuário brasileiro. Sua forma da produção contratada, apesar de ser respaldada por medidas legais específicas, beneficiou principalmente os frigoríficos atuantes neste sistema. Acrescente-se ainda, o período turbulento das políticas econômicas existentes no período, fatores estes que constituíram outras razões para que as empresas ampliassem esta forma contratual, de vinculação do produtor rural e de sua produção a uma única empresa, garantindo assim a segurança que o mercado não oferecia.

Pelo lado do produtor, as principais motivações que WEDEKIN<sup>16</sup> levanta para os estabelecimento dos contratos, residem nas dificuldades de acesso ao capital de giro

---

<sup>14</sup> MULLER apud DELGADO, p. 14.

<sup>15</sup> WEDEKIN, Valéria S. Pertz. *Cadeia produtiva da suinocultura no Brasil*. São Paulo. 1985. p. 12

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 13.

desenvolvimento da agricultura, e sim o de localização estratégica para a intercomunicação entre o planalto e o litoral.

A localização das colônias em lugares nem sempre próprios para o trabalho agrícola, aliado ao fato de que os imigrantes tinham como objetivo produzir um excedente para o mercado, provocou a criação de colônias particulares e espontâneas em lugares mais privilegiados, provocando também a necessidade de produzir excedente por parte destas colônias com vias de possibilidade de comércio que, por sua vez, estão ligadas a presença de estradas.

Quatro fatores explicativos segundo PAULO<sup>19</sup>, podem descrever a necessidade dos agricultores produzirem excedentes para o mercado. Em primeiro lugar, os imigrantes alemães que aqui chegaram, vieram de regiões onde esse procedimento era comum.

O segundo fator explicativo seria o interesse que tinham os países de origem, Germânica e os Italianos, em criar, no novo mundo, novas áreas de comércio.

Em terceiro lugar, havia a demanda, tanto local quanto nacional, por produtos agrícolas. A demanda local se devia à presença de vilas, chamadas "*vilas operárias*" onde moravam os mineiros do carvão. A nacional, à busca por parte das firmas comerciais localizadas no Rio de Janeiro, principalmente de carne de porco e banha.

O quarto e último fator seria que parte dos imigrantes já eram cidadãos em seus países de origem, o que fez com que seus hábitos urbanos de consumo houvessem sido incorporados.

O produto comercializado por excelência foi o porco e seu subproduto, a banha, até porque este já era grande conhecido tanto dos imigrantes alemães como dos italianos em suas países natais. O surgimento das primeiras fabriquetas já datam de fins do século passado, elas se localizavam por todo o interior e sul do estado, pois a aparelhagem necessária era bastante simples: um grande tacho para derreter o toucinho, cochos para esfriar a banha, uma balança, depósitos de latas e caixas e um tablado para salgar a carne.

---

<sup>19</sup> Ibid., p. 39.

Segundo trabalho do CEAG/SC<sup>20</sup> a primeira empresa produtora de derivados pecuários no estado de Santa Catarina, data do início dos anos 70 do século XIX, e localizava-se no Vale do Rio Itajaí, absorvendo parte da produção das pequenas propriedades de origem germânica daquela região. Já em fins do mesmo século esta região caracterizava-se como exportadora de banha, para o mercado regional, e, inclusive o nacional ( como o caso de São Paulo e Rio de Janeiro).

Porém, já no início deste século, nas décadas de 20 e 30, mais duas empresas teriam se instalado no mesmo ramo, só que desta vez se localizavam na região Oeste e Meio-Oeste do Estado, abastecendo-se também de matéria prima excedente dos produtores rurais daquela região, onde se desenvolviam também a produção de suínos e de culturas agrícolas, principalmente do milho que está diretamente relacionado com a criação destes animais.

Na década de 40, com a fundação da Sadia Concórdia S/A<sup>21</sup>, no município de Concórdia, é que se desenvolve o setor, trazendo consigo o desenvolvimento das demais empresas do setor, ocasionando, em contrapartida, o crescimento da demanda por matérias primas agropecuárias, tendo estas que serem encontradas em regiões como o Vale do Itajaí. É justamente neste período que o surto industrial se acelera, provocando um êxodo rural pela abertura de oportunidades de trabalho na zona urbana. Em consequência surge uma tendência ao esgotamento das fontes de matéria primas por estas empresas, uma vez que os pequenos produtores emigravam para a cidade.

Na década de 50<sup>22</sup>, por sua vez, Santa Catarina vê nascer mais duas empresas neste setor, ambas localizadas no Oeste Catarinense, e na década de 60 mais três empresas também se instalaram no setor de industrialização de pecuários, com localização desta vez em outras áreas do Estado, mas em regra estas se concentravam na região do Oeste e Meio-Oeste Catarinense.

Na década de 60, transformações no panorama industrial, em decorrência do próprio crescimento industrial, fazem com que as empresas do setor pecuário passem a exercer uma maior pressão sobre suas fontes de matéria prima ( os suínos, principalmente), uma vez que as necessidades destas empresas, em geral localizadas no Meio-Oeste não

---

<sup>20</sup> CEAG-SC, op. cit., p. 66.

<sup>21</sup> SADIA 50 anos : construindo uma história. São Paulo : Prêmio, 1994. 142 p.

<sup>22</sup> CEAG-SC, op. cit., 132.

eram mais supridas suficientemente pelos produtores, principalmente do Vale do Itajaí, seja em quantidade quanto em qualidade.

As empresas passam a exigir por parte dos produtores, no caso dos suínos, quantidades crescentes de animais tipo carne e não tipo banha como se vinha fazendo até então, sendo que o produto tipo banha passa a enfrentar dificuldades no mercado, devido a substituição, da banha pelos óleos vegetais, como o de caroço de algodão e de amendoim, e na década de 70, definitivamente pelo óleo de soja, que passa a dominar o mercado.

Como resultado da falta de matéria prima de forma organizada e controlada, se fez necessário na época suprir-se esta necessidade, como forma de garantir um ritmo industrial, era necessário porém se ter fornecimentos crescentes de suínos, sendo que os mesmos deveriam atender características de qualidade e de fluxos conforme as necessidades das próprias empresas.

Como tentativa de solucionar o problema de fornecimento e qualidade da matéria prima recebida, surge no ano de 1964 a idéia do Sr. Atilio Fontana, proprietário da Sadia Concórdia S/A, de produzir suínos com assistência técnica totalmente prestada pela própria empresa, através de um Departamento de Fomento ao pequeno produtor rural.

*“A experiência em suínos, que mais tarde deu origem ao sistema de integração começou com a seleção de famílias potencialmente aptas, no município de Concórdia, fornecendo a empresa a cada uma das famílias um reprodutor e toda assistência. Procedeu-se, já nesta época, uma mudança de qualidade com a introdução da raça ‘Landrace’, implicando na substituição do porco tipo banha pelo tipo carne.”<sup>23</sup>*

O desenvolvimento favorável desta experiência a partir de 1972, convergiu para um sistema de integrado com vínculo contratual entre o produtor rural e o frigorífico, onde as famílias passaram, inicialmente, por um treinamento sobre alimentação e manejo, e ampliando com o sistema de abastecimento de rações, pela empresa às famílias integradas. Sendo que metade dos leitões nascidos eram submetidos a este novo sistema, e a outra metade ainda era criada sob a forma antiga, como forma de confrontar os resultados.

---

<sup>23</sup> Ibid., p. 68.

A melhoria da qualidade e conseqüente rendimento industrial foi tão satisfatória para a indústria, que em poucos anos já estava assegurada a produção de suínos com qualidade e quantidades desejadas, evitando-se cada vez mais o problema da sazonalidade, comum na atividade suínica, devido as oscilações no preço.

Assim como a suinocultura, a avicultura mantém destaque quando o assunto é Santa Catarina, uma vez, que uma sempre esteve relacionada com a outra, principalmente por fatores culturais. Porém, ao contrário da suinocultura, a avicultura como atividade comercial, sempre se manteve tímida, até a década de 70, quando mais uma vez por pioneirismo da Sadia, se inicia a experiência de produção avícola sob a forma de parceria, entre agroindústria/produtor, sob a forma contratual e que fora batizada posteriormente com o nome de sistema de integração avícola.

Em fins da década de 70 e início da década de 80, verifica-se um surgimento de várias empresas no setor de abate de suínos e aves, que em um segundo momento vão sendo incorporadas através de aquisições pelas empresas líderes, ocasionando um uma concentração na indústria nos anos oitenta e noventa.

Não há, porém, a menor dúvida, de que o estabelecimento de relações contratuais entre agroindústrias e produtores rurais, foi a alavanca para o desenvolvimento das empresas do setor, bem como da própria indústria de carnes dentro do estado de Santa Catarina.

### CAPÍTULO III

#### 3 O início da Avicultura e Suinocultura Industrial

##### 3.1 A Avicultura Industrial

Em sentido lato, *“avicultura designa a criação regular de aves para qualquer fim. Em sentido mais usual e restrito, designa a criação para fins utilitários, especialmente produção de carne e ovos<sup>24</sup>”*.

##### 3.1.1 A transição da Avicultura doméstica para Industrial

É relativamente nova a criação de galinhas como fonte de alimento. Esses animais, embora tenham sido domesticados muito cedo, achando-se referidos na Bíblia e representações em túmulos dos Faraós Egípcios, porém tudo indica que o interesse por esta atividade se limita a diversão e entretenimento dos nobres.

Depois, passaram a ser criados para fins ornamentais, havendo-se desenvolvido muitas raças que se destinaram muito menos à produção de carne ou ovos, do que a de exposições, nas quais se apreciava acima de tudo a beleza dos exemplares; com esse último objetivo, formaram-se umas dezenas de variedades de galinhas, descritas desde 1874 num padrão de perfeição organizado pela American Poultry Association ( Associação Norte-Americana de Avicultura).

Somente no séc. XX, a criação de galinhas para alimento tornou-se mais importante do que a feita por mero esporte, embora a preocupação com os padrões de beleza, aplicados em exposições, tenha até recentemente dificultado, em não poucos países, o processo de criação para fins produtivos, pela confusão estabelecida entre os dois objetivos e a subordinação do julgamento da produtividade à apreciação de caracteres externos a perfeição.

O desenvolvimento da avicultura tem ocorrido sob várias formas, que até certo ponto se vão substituindo umas às outras. Inicialmente, criava-se a galinha como animal que

---

<sup>24</sup> SADIA, op. cit., p. 16

aproveitava os restos da comida doméstica e ciscava no chão outros alimentos, além de grãos, que são seu alimento característico em condições naturais. Era a avicultura de quintal, bem pouco produtiva em face dos padrões industriais.

Em maior escala e com melhores padrões de trato, cresceu a avicultura como atividade subsidiária em sítios e fazendas, com rebanhos que não costumam exceder algumas centenas de cabeças. Esse tipo de avicultura contribuiu, e ainda o faz em numerosos países, para a estabilidade econômica da agricultura e para alimentação do povo, mantendo-se firme quando outras atividades entram em crise.

Surgiu depois a avicultura industrial, em que a criação se faz em larga escala e com métodos apurados, a qual, aplicando conhecimentos científicos, visa à crescente produtividade. O surgimento da grande indústria mecanizada, embora aumentando muito o número de cabeças criadas e a produção avícola, redundou no desaparecimento não apenas de pequenas granjas, mas também de empresas, representando uma certa concentração técnica e de capital. Ao mesmo tempo diminuiu a quantidade de mão-de-obra empregada na avicultura.

Este conjunto de transformações resultou em uma verdadeira revolução tecnológica com profundos reflexos na posição da avicultura no quadro da economia mundial, onde a avicultura deixou em alguns casos de ser uma atividade doméstica, para exercer forte influência econômica em algumas regiões e de alguns países, uma vez que dada a sua importância na alimentação, principalmente nas camadas de baixa renda.

### 3.1.2 O surgimento da Avicultura no Brasil, como atividade Industrial

Apesar de as aves serem conhecidas e criadas praticamente em todas as pequenas propriedades, só recentemente, no Brasil, a avicultura passou a ser uma atividade moderna e industrial<sup>25</sup>.

Entre os avicultores do início do século, a maioria entendia a atividade como esporte, as competições de “*galo de briga*”, proibidas no Governo do Presidente Jânio Quadros constituíam “*um esporte nacional*”, relegando a produção de carne e ovos para segundo plano. O objetivo principal era promover exposições e concursos com as aves mais bonitas.

No entanto, foram surgindo avicultores com mentalidade moderna, que tinham como preocupação a capacidade cada vez maior de produção de aves para postura e produção de carne. Entretanto, estes pioneiros da avicultura brasileira, procuraram de certa forma, estudar técnicas de manejo Europeias e Norte Americanas, adaptando-as à realidade brasileira, lançando assim as bases de uma verdadeira avicultura industrial no Brasil<sup>26</sup>

A década de 20 marca a fundação, em São Paulo no dia 20 de março de 1913, da Sociedade Brasileira de Avicultura, com o objetivo de estreitar as relações entre amadores e criadores de aves; promover exposições periódicas de aves e material de avicultura; realizam feiras e concursos, seleção de raças e desenvolvimento da avicultura industrial propriamente dita.

O surgimento de um setor agrícola mais adiantado dentro da economia nacional seguiu-se à implantação das indústrias transformadoras e, só então, iniciou-se a complementação da cadeia, com as indústrias supridoras de insumos modernos.

Só na década de 40, a avicultura industrial deu um salto, quando em São Paulo, os então pioneiros da avicultura comercial começaram a introduzir a raça *Lughorn* que concretizou definitivamente o desenvolvimento da atual produção de frangos de corte no Estado de São Paulo e no Brasil.

<sup>25</sup> COSTA, op. cit., p. 23.

<sup>26</sup> ARASHIRO apud COSTA, op. cit., p. 23.

*“A avicultura industrial no Brasil pode ter como marco inicial, em termos de data, o final da década de 1950, quando substituiu a antiga avicultura comercial que começara nos anos 1920 e 1930. Foi naquela década que começaram a ser estruturados os novos galinheiros, com novos métodos de manejo, ao mesmo tempo em que o Instituto Biológico de São Paulo, entre outros, começou a ter uma intensa atuação no sentido da melhoria no combate às doenças e do controle sanitário em geral, juntamente com o surgimento das primeiras associações de avicultores<sup>27</sup>”.*

A avicultura seguiu muito lentamente no período de 1940 a 1955, e só depois de 1957, é que veio a funcionar o primeiro abatedouro de aves em São Paulo, então de propriedade da Cooperativa Avícola de Cotia<sup>28</sup>.

O destaque na avicultura nacional, ficam porém, a cargo do Estado de Santa Catarina, que a partir da década de 60, a exemplo do que aconteceu na suinocultura, estabelecem relações contratuais entre produtor e agroindústrias, que constituíram a base para o atual modelo de avicultura industrial no Brasil.

A importância desta nova forma de organização da produção avícola, é que a mesma passam a dominar todo o cenário avícola nacional, proporcionando às empresas catarinenses do setor, posição privilegiada e acesso às tecnologias de ponta para o setor. A vanguarda catarinense no setor avícola, acabou sendo posteriormente imitada por outros estados da federação, como é o caso de Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo, porém Santa Catarina se manteve hegemônico, situação que prevalece até hoje, uma vez que as maiores agroindústrias, por aqui se localizem.

---

<sup>27</sup> SORJ, Bernardo; POMPERMAYER, Malari J.; CORADINI, Odacir Luiz. *Camponeses e agroindústria : transformação social e representação política na agricultura brasileira*. Rio de Janeiro : Zahar, 1982. p. 14

<sup>28</sup> GUIMARÃES apud CEAG, op. cit., p. 60.

### 3.1.3 A Avicultura Industrial em Santa Catarina

A avicultura como atividade comercial em Santa Catarina, sempre esteve intimamente ligada com a atividade suinícola, até por fatores culturais dos povos colonizadores, que tinham a criação de aves e suínos como uma distração ou para consumo próprio. Somente em um segundo momento, que se começou a comercializar ainda que de forma bastante rudimentar, os excedentes produzidos nas propriedades, sendo comercializado a ave ainda viva. Só mais tarde que foi se pensar em organizar comercialmente a produção.

*“A Integração da produção de aves, embora tenha nascido da própria experiência obtida na integração de suínos, tem origem na mesma época, só vem a dar um salto por volta de 1973, quando o número de agricultores integrados passa a crescer rapidamente.”<sup>29</sup>*

A avicultura industrial no Estado de Santa Catarina teve tímido início em 1960, desenvolvendo-se desde então de forma relativamente mais elevada do que a produção de suínos, sendo que somente no início da década de 70, foi iniciado o sistema de produção dentro das relações contratuais explícitas, com o pioneirismo da Sadia Concórdia S/A. Dentre as principais razões que levaram o sistema integrado na produção na avicultura catarinense, está a facilidade com que as empresas tiveram de impor esta forma de produção contratual aos produtores rurais que estavam disponíveis, face a falta de opções enfrentada no Meio-Oeste, possuidores em grande maioria de minifúndios, e que utilizavam-se da avicultura como uma atividade complementar a renda da propriedade.

Como característica da nova organização da produção avícola, destaca-se a maior rentabilidade de sua produção e a menor taxa de conversão alimentar, bem como o desenvolvimento acelerado da tecnologia industrial da criação de aves.

Porém uma importante diferença, entre a formação da integração de suínos e de aves, foi proporcionada pelo fato de que os produtores de suínos já eram em sua maioria independentes e poucos afeitos a uma relação contratual, já os produtores de aves, surgiram com a própria integração, sendo desde o início submetidos à produção contratual, ficando vinculados, em muitos casos, ao próprio financiamento das instalações.

---

<sup>29</sup> CEAG, op. cit., p. 134.

Face a relação contratual ter sido iniciado no setor avícola, estes desde então eram condicionados a se localizarem em áreas próximas aos frigoríficos, criando estes sua própria fonte de matéria prima, integrando inclusive ao processo, indivíduos que nunca foram produtores de aves. Além da menor distância diminuir os custo de transporte, a criação de aves, sob a forma contratual, vincula uma cláusula de exclusividade, proporcionando maiores e melhores condições de controle e fiscalização por parte do frigorífico, além de a exclusividade de fornecimento a um só comprador tirava do produtor rural a mentalidade empresarial de procurar melhor mercado para o seu produto.

A vinculação da produção de frangos em grande escala, através da relação contratual, segundo estudos do CEAG-SC<sup>30</sup> demonstrou um significativo acréscimo, já que ao contrário do ano de 1971 onde apenas dois frigoríficos mantinham sistema de abate sob a forma contratual, hoje quase todos já se estruturam para este tipo de relação, assegurando o abastecimento contínuo, aumentando o padrão de qualidade , reduzindo os custos, entre outras variáveis que comprovam, que os objetivos essenciais da formação do sistema foram relativamente alcançados.

Ainda no que diz respeito à escala de produção, está galgou degraus cada vez mais altos, ocasionando dificuldade na disposição de investimentos, principalmente para a montagem de instalações para o abate de frangos, provocando uma conseqüente centralização da atividade em poucas empresas, reduzindo-se ainda , mais na década de oitenta, quando o setor se oligopolizou ainda mais, através de fusões e aquisições das empresas líderes das empresas menores, como foi o caso da Ceval que entrou na indústria com a aquisição da Seara Alimentos S/A, entre outras.

A conseqüência de uma indústria olipolizada, foi o de acelerar o processo de integração vertical das empresas, bem como um contínuo processo de industrialização do setor avícola, proporcionando a maior fatia do mercado para as empresas líderes, relegando os “*nichos*” de mercado para empresas de menor porte dentro da indústria.

---

<sup>30</sup> Ibid., p. 74.

## 3.2 A Suinocultura Industrial

Em sentido lato, “ *suinocultura designa a criação regular de suínos para qualquer fim*”.<sup>31</sup>

### 3.2.1 A origem e a domesticação dos suínos

A verdadeira origem do suíno doméstico, como de outras espécies animais domesticáveis pelo homem, continua gerando discussões, pois não há uma versão definitiva a respeito. Zoólogos defendem que a origem do suíno como sendo um *artiodáctilo monogástrico*, pertencente ao gênero *Sus*, porém duas teorias com número significativo de adeptos discutem sua procedência direta.

Na primeira teoria, grande número de zoólogos aceita o suíno como procedente do javali europeu, espécie catalogada cientificamente como *Sus scrofa ferus*, tendo como base em fósseis encontrados por pesquisadores. Os defensores desta teoria se baseiam em três argumentos básicos: a) caracteres do crânio entre todos esses animais; b) fórmula vertebral idêntica ao do javali; e c) caracteres externos.

Já os defensores da segunda teoria argumentam que a extrema maleabilidade e a fecundidade existentes em todas as porcinas domésticas ou selvagens permitem concluir que as espécies derivam uma das outras. Foram encontradas por exemplo duas espécies fósseis de gênero *sus*. Por estas tese, o *Sus indicus* seria anterior ao *Sus scrofa*, com origem no javali europeu, e principalmente ao *Sus vittatus*, que seria descendente de espécies como o queixada e o tateto americanos.

No entanto, todos concordam que a domesticação do suíno é antiquíssima, cerca de cinco mil anos antes de cristo e é creditada aos chineses. Há quem afirme, por exemplo, que o suíno asiático só foi conhecido pelos europeus depois de domesticado, quando foi trazido ao Ocidente pelos Árias<sup>32</sup>. Sua domesticação e as espécies atuais são fruto de uma intensa diversificação por que passaram ao longo da história.

<sup>31</sup> SADIA, op. cit., p. 120

<sup>32</sup> Árias, se constituíam em povos antepassados do ramo indo-europeu.

Na antigüidade, por outro lado, também estão as origens de mitos e polêmicas que cercam o consumo da carne suína. Moisés e Maomé, por exemplo, proibiam o consumo da carne de porco na dieta humana, alegando que o produto era nocivo à saúde. Já os Gregos, porém, criavam suínos e os destinavam a sacrifícios consagrados aos Deuses Ceres, Marte e Cibeles. Para os Cretenses eram também animais divinos, porque os consideravam como o alimento preferido pelo Deus Júpiter. O javali, por sua vez, era muito estimado na Gália e sua figura foi usada por muito tempo como emblema de moedas e insígnias.

Os romanos foram igualmente grandes consumidores de carne suína, eles mantinham pastos com grandes criações de porcos, que eram consumidos em Roma em grandes festas ou regularmente pelos nobres e o povo. Os Ibéricos e Gauleses também criavam muitos suínos e Carlos Magno prescrevia o consumo de carne de porco aos seus soldados e seguidores.

Desde a sua domesticação, os suínos sofreram grandes transformações morfológicas e fisiológicas, em consequência das condições em que viviam e das necessidades do homem, em relação ao melhor aproveitamento do animal. Exemplo desta transformação está no javali, que com a domesticação não necessitava mais procurar sua alimentação na floresta e não possuía mais inimigos dos quais necessitava fugir, com a exceção do criador, que o abatia mais tarde.

A transformação do porco selvagem começou quando ele passou a viver ao redor das habitações dos homens e depois em chiqueiros fechados, recebendo toda a alimentação que necessitava. Dessa maneira o suíno foi adquirindo uma nova forma, de comprimento pequeno ou médio, com uma papada na cabeça e os quartos traseiros mais amplos do que tinham os seus ascendentes selvagens. O perímetro torácico foi sendo reduzido com a vida sedentária e o coração e os pulmões foram envoltos em uma grossa camada de gordura. Assim a criação do suíno se expandiu, porque era o animal ideal para o homem, já que lhe fornecia grande quantidade de gordura, além de carne. Foi esse período do porco tipo banha, que se estendeu desde o início da domesticação do animal até o início do século XX, quando surgem as primeiras experiências de industrialização comercial da produção.

Assim, a suinocultura se expandiu para o mundo inteiro, com exceção de alguns países da África e do Oriente Médio, porque o islamismo proíbe o consumo da carne desta

espécie de animal. Na América, foi o descobridor do continente, o navegador Cristóvão Colombo, quem introduziu os primeiros animais, em 1493, na região de São Domingo. Desta Ilha, logo foram levados para a Colômbia, Venezuela e Equador, se espalhando por todo o continente americano. No Brasil, os primeiros suínos chegaram ao litoral paulista em 1532, trazidos pelo navegador Martim Afonso do Souza e logo em seguida à Bahia.

### 3.2.2 A Suinocultura no Brasil

Os primeiros suínos foram introduzidos no Brasil pelos colonizadores portugueses e eram pertencentes às raças da Península Ibérica, e dentre as principais raças portuguesas que marcam influencia na formação das raças nacionais, encontram-se a *Alentejana* e a *Transtagana*, a *Galega*, a *Bizarra*, a *Beiroa*, *Macau* e a *China*. Sendo que os cruzamento desordenado entre estas raças, deram origem às raças nacionais, que só foram aprimoradas geneticamente a partir de fins do século XIX e início do século XX.

A forte influência da colonização italiana e alemã que fixou colonos em pequenas propriedades no sul do país, possibilitou um grande desenvolvimento da suinocultura nessa região. Ao longo dos anos foram realizados contínuos esforços para modernização da produção e do parque industrial, sendo introduzidas ao longo dos anos raças mais especializadas na produção de carne.

Na década de 70, o crescimento da suinocultura brasileira foi estimulada pela política agrícola vigente, especialmente a de crédito rural, que tinha como intuito a modernização do setor agrícola brasileiro. Esta política agrícola, com volume abundante de recursos, tornou possível tecnificar a atividade suinícola, possibilitando o crescimento da produção e da produtividade, distribuindo subsídios ao setor agroindustrial. A importação de pacotes tecnológicos, inclusive genético, também se fez presente, de forma a melhorar o rebanho<sup>33</sup>.

Em razão dos avanços alcançados principalmente pela suinocultura no sul, pode-se caracterizar o rebanho suíno brasileiro em dois estratos bem definidos quanto a sua composição genética, ou seja, aquele de raças especializadas na produção de carne ( *Duroc*,

<sup>33</sup> GIROTTO, A. F. *Perfil sócio-econômico e tecnológico das propriedades suinícolas da região sul do Brasil*. Concórdia, SC : EMBRAPA - CNPSA, 1995. p. 15

*Large White, Landrace e os seus cruzamentos*) e o estrato que utiliza animais das raças nativas ou nacionais (*Piau, Canastra, Nilo, Etc.*) que são voltadas à produção de gordura<sup>34</sup>.

Atualmente a suinocultura brasileira apresenta grande variabilidade quanto a sistemas de produção utilizados, objetivo das explorações e organização de mercado. As diferenças ocorrem mais acentuadamente entre as regiões geográficas brasileiras e também dentro das micro regiões, onde, por exemplo, existem propriedades que possuem raças especializadas na produção de carne e que são direcionadas à comercialização dos animais, onde os mesmos são alojados em instalações que variam de simples a sofisticadas. Nestas condições encontram-se tanto as propriedades familiares quanto as do tipo empresas rurais.

*“A suinocultura no Brasil é uma atividade predominante de pequenas propriedades rurais. Cerca de 81,7% dos suínos são criados em unidade de até 100 hectares (ha). Essa atividade se encontra presente em 46,5% das 5 milhões de propriedades rurais existentes no país, empregando mão-de-obra tipicamente familiar e constituindo importante fonte de renda e de estabilidade social.”<sup>35</sup>*

A importância da suinocultura no contexto nacional, reside, não só no grande contingente de produtores envolvidos, como também, no volume de empregos diretos e indiretos gerados e pela capacidade de produzir grande quantidade de proteína de alta qualidade em reduzido espaço físico e curto espaço de tempo, quando comparada a outras espécies animais de grande e médio porte.

O desenvolvimento da suinocultura constitui-se em um fator importante fator de desenvolvimento econômico nacional, provocando efeitos multiplicadores de renda e emprego em todos os setores da economia, intensificando a demanda de insumos agropecuários e a expansão e a modernização dos setores de comercialização e agroindústrias.

---

<sup>34</sup> CEAG, op. cit., p. 11.

<sup>35</sup> Ibid., p. 12.

### 3.2.3 A Suinocultura em Santa Catarina

A história da suinocultura em Santa Catarina, face à sua magnitude se constituiria em livro, com número de páginas semelhante ao de uma bíblia, uma vez que sua história está inserida dentro da história da agricultura em Santa Catarina. Não podemos nos reportar à agricultura catarinense, sem mencionarmos a importância desta atividade no contexto econômico deste Estado.

Face ao que fora mencionado em seções anteriores sobre o surgimento das agroindústrias e da agricultura contratual em Santa Catarina, e de como a suinocultura esta inserida neste contexto, que nos parece dispensável, retornarmos a este assunto, uma vez que o mesmo fora amplamente discutido nesta seção.

Cabe portanto ao leitor, entender que a agricultura de Santa Catarina, bem como sua forma de organização, regida pelas relações contratuais, como sendo a própria história da suinocultura neste Estado.

## CAPÍTULO IV

### 4 Estrutura das Cadeias Agroindustriais de Frangos de Corte e Suínos

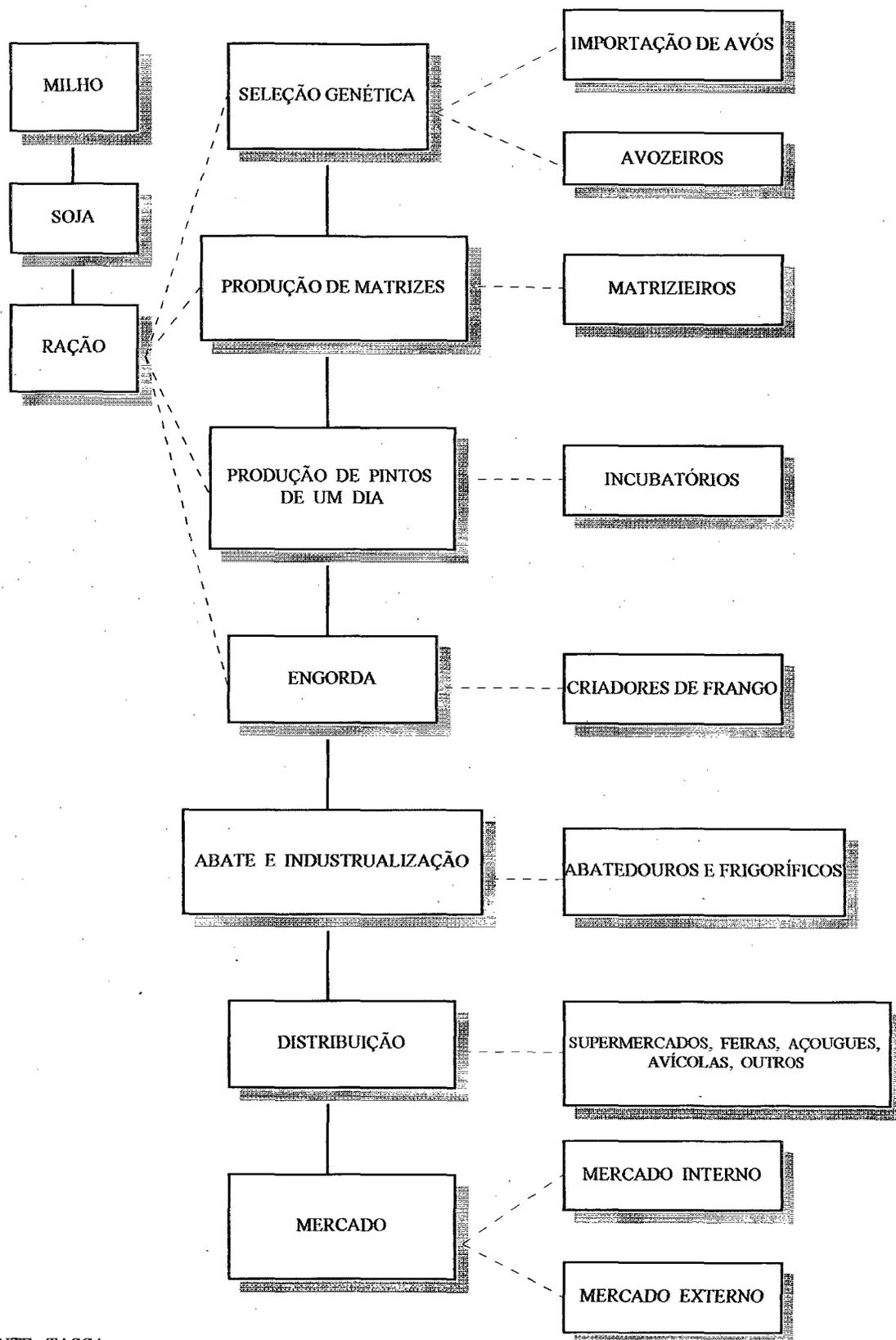
Os conceitos de complexo agroindustrial, de caráter mais abrangente, e de cadeia produtiva, referidos a uma parte específica de um complexo, são de certa forma alvo de interesse deste trabalho. Cabe, no presente estudo, analisar as cadeias produtivas de suínos e de frangos de corte, descrevendo cada uma das operações realizadas em cada um dos “*elos*” desta cadeia.

A importância de se estudar cada uma das operações da cadeia, está diretamente relacionado com o fato, de que ao conhecer melhor a cadeia, pode-se compreender melhor o seu funcionamento, bem como o funcionamento dos agentes que nela interagem. Uma vez que a intensificação de uma agricultura contratual, principalmente na agropecuária da Região Sul do Brasil, condicionou de certa maneira o funcionamento das cadeias produtivas.

O processo de verticalização das cadeias produtivas de suínos e de frangos de corte, e o estabelecimento de contratos, que fazem com que os agentes envolvidos na cadeia produtiva diminuam seu grau de exposição ao risco do livre mercado, asseguram às empresas o fornecimento constante da matéria prima, bem como a manutenção contínua do seu fluxo, conforme seu interesse.

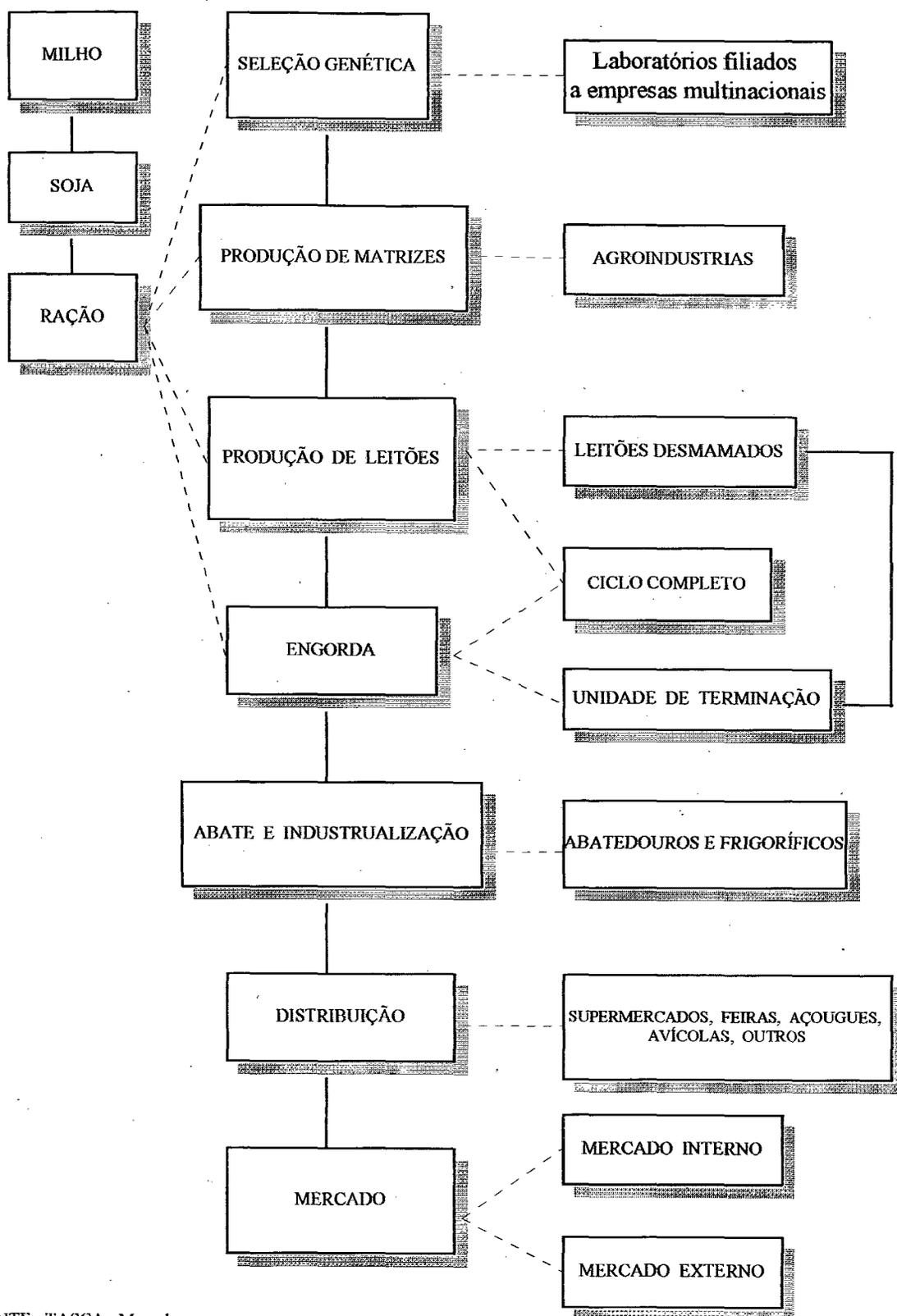
As páginas que se seguem, descrevem de maneira sucinta, cada etapa da cadeia produtiva, de maneira que posteriormente seja possível, verificar de que forma a Ceval Alimentos S/A atua na cadeia, de forma a confrontar as atividades da empresa, com a teoria dos custos de transação.

Figura 01  
FLUXOGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA DE FRANGO DE CORTE



FONTE : TASCA

Figura 02  
FLUXOGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA DE SUÍNOS DE CORTE



FONTE : TASCA, Marcelo

## 4.1 Ração

Nos sistemas intensivos de produção animal, os alimentos industrializados são a principal forma de nutrição, através de rações e concentrados ( suplementos). A produção brasileira de rações e concentrados apresentou um grande salto nos anos 70, particularmente na segunda metade da década, quando houve um acréscimo de 94,8%, chegando a ser produzidas cerca de 11,1 milhões de toneladas. Este aumento foi especialmente estimulado pelo crescimento das agroindústrias avícolas e suínolas.

Na década de 80, o mercado de rações apresentou uma mudança radical quanto à sua estrutura de produção, quando se observou a um processo de integração entre frigoríficos, abate e criadores. Tal mudança foi motivada principalmente pelo desenvolvimento de um alto grau de verticalização da cadeia produtiva, imprescindível para a manutenção da segurança, preço e qualidade dos insumos.

A produção brasileira de rações encontra-se concentrada no sul do Brasil, com cerca de 50,0% do total nacional, sendo seus maiores consumidores, a avicultura com 67,0% , a suinocultura com 29,0% e a bovinocultura com 4,0% do total.

As fábricas podem organizar duas linhas básicas de rações: concentrados e rações integrais.

a - Concentrados - Os alimentos protéicos visam abastecer o animal somente daqueles nutrientes que são difíceis ou impossíveis de serem produzidos na propriedade, oferecendo a vantagem de baratear os custos de transporte, pois o tratador adiciona o milho armazenado na propriedade, adquirindo assim ao composto a sua fórmula integral.

b - Rações integrais - As rações integrais são compostos calculados de forma a atender a boa parte das necessidades energéticas que os suínos necessitam, sendo elaboradas nas indústrias especializadas ou indústrias mantenedoras de Programas de Integração que mantém fábricas de rações.

### 4.1.1 Milho

O milho é, hoje, a segunda maior cultura no mundo, perdendo apenas para o trigo. A produção do milho no cenário mundial, representa cerca de 30,0% do total dos grãos produzidos, sendo de destacada importância tanto na alimentação humana como na animal.

No Brasil, é o grão de maior volume de produção, tendo representado nos últimos anos, aproximadamente 43,0% do total de grãos, sendo o principal componente da ração animal, participando com cerca de 50,0% do volume de sua composição, e, em média, 70,0% dos custos totais da mesma.

Por se tratar de uma planta com grande capacidade produtiva, e de alta resistência orgânica, o milho, é uma cultura predominante nas pequenas propriedades. É uma cultura de verão com dois períodos distintos de safra, o primeiro, conhecido como safra das águas e o segundo, conhecido como safrinha, seguindo em geral o seguinte cronograma:

Quadro 01

Cronograma de plantio e comercialização do milho no Brasil

<u>1 Safra:</u>	Plantio	set./out./nov.
	Colheita	fev./mar./abr.
	Comercialização	fev./mar./abr./maio/jun./jul./ago.
<u>2 Safra:</u>	Plantio	fev./mar.
	Colheita	jun./jul./ago.
	Comercialização	jun./jul./ago./set./out./nov./dez.

Fonte: Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), IBGE, IEA

A produção mundial de milho atingiu um montante de 512,8 mil toneladas na safra 95/96, tendo o Brasil se colocado na 3ª posição entre os maiores produtores de milho, atrás somente dos Estados Unidos e da China. Porém, apesar desta expressiva posição, o Brasil recorre constantemente ao mercado internacional, sendo que as importações ocorrem à medida que a safra nacional não é suficiente para atender a demanda, seja por problemas

climáticos, seja por um crescimento inesperado do consumo. Em geral, as importações de milho não chegam a representar 5,0% da produção nacional.

A comercialização da produção do milho, no mercado nacional, ocorre basicamente, em função das características de seus principais mercados consumidores:

a - O complexo de produtos de origem animal demanda cerca de 50,0% do milho, sendo em sua maioria utilizado para ração;

b - O restante é representado pelo consumo "*in natura*" e pelas perdas verificadas desde a colheita até o escoamento do grão.

#### Quadro 02

#### CONSUMO DO MILHO POR SEGMENTO SAFRA 95/96

Discriminação	Quantidade ( em mil ton.)	Participação em %
1- Industrial	26.535,7	79,7
2 - Rural	11.106,0	33,4
3 - Plantio	263,3	0,8
4 - TOTAL	37.904,9	113,9

Fonte: CONAB

## Quadro 03

## PRINCIPAIS EMPRESAS CONSUMIDORAS DE MILHO NO BRASIL/ ANO 96

SETOR	EMPRESAS	UF	ATIVIDADE
FRIGORÍFICOS *	Frigobrás Cia. Bras. Frigoríficos	PR	Abatedouro de aves e suínos
	Frangosul S/A Agro. Avic. Indl.	RS	Abatedouro de aves
	Predileto Pena Branca Alims. S/A	RS	Abatedouro de aves
	Prenda S/A	RS	Abatedouro de aves e suínos
	Cia. Minuano Alimentos	RS	Abatedouro de aves e suínos
MOAGEIRAS	Refinações de Milho Brasil	SP	Fabricação de Farinha e Óleo
	Cargil Nordeste S/A	PE	Fabricação de Ração p/ suínos
	Caramuru Alimen. de Milho Ltda.	PR	Fabricação de farinha de Milho
	<b>Ceval Alimentos S/A</b>	<b>PR</b>	<b>Fabricação de Farinha de Milho</b>
	Kowalski Alimen. Ltda.	PR	Fabricação d Farinha e Óleo
	Setti Alimen. Ltda.	PR	Fabricação de Farinha e Milho

FONTE: ABMILHO - Associação Brasileira das Indústrias Moageiras de Milho

(\*) Integrações

## 4.1.2 Soja

A soja se caracteriza por ser uma cultura de verão, cujo calendário agrícola obedece a seguinte distribuição:

## Quadro 04

## Cronograma do plantio e comercialização da soja no Brasil

EVENTO	MESES DE OCORRÊNCIA
Plantio	ago./set./out./nov./dez.
Colheita	mar./abr./maio.
Comercialização	maio/jun./jul.
Entressafra	set./out./nov./dez./jan./fev.

FONTE: CONAB

Dentre os principais fatores determinantes da safra nacional, encontramos os preços internacionais, que quando são muito baixos, desestimulam o plantio no Brasil; as políticas agrícolas nacionais; quando da fixação dos valores básicos de custeio e dos preços mínimos de garantia, também influenciam as intenções de plantio dos agricultores; e por último as adversidades climáticas no Brasil ou em países concorrentes.

A produção da soja concentra-se na região Centro-Sul do País, sendo que cerca de 75,0% dos grãos colhidos são destinados às moageiras, que produzem o óleo e o farelo da soja. Outros 5,0% a 6,0% são utilizados como sementes e o restante é praticamente todo exportado, pois o consumo nacional de soja em grãos é inexpressivo. Cabe destacar que, da moagem do grão, em 78,0% resultam em farelo de soja, e 19,0% em óleo de soja e 3,0% em perdas, com o seguinte destino:

- a - Farelo - 30,0% consumido no mercado interno em forma de ração para aves e suínos;
  - 70,0% para exportação.
- b - Óleo - 75,0% consumido no mercado interno em forma de óleos comestíveis e margarinas;
  - 25,0% para exportação.

Uma vez que a grande quantidade da soja é processada, a capacidade instalada de moagem da soja é alta, girando em torno de 31 milhões de toneladas/ano, segundo dados da Associação Brasileira das Industrias de Óleos Vegetais (ABIOVE), sendo as empresas moageiras que trabalham com uma ociosidade média de 50,0%, com os picos nos períodos de safra, sendo portanto comum a realização de importações por parte destas empresas, nos períodos de entresafra, para processamento interno do produto e exportação de seus derivados, porém esta importação se mantém em níveis modestos, com algo em torno de 1,0% do volume anual processado.

As principais industrias moageiras e exportadoras estão concentradas nas regiões sul e sudeste do país, para onde é destinada praticamente toda a soja do país.

## Quadro 05

## PRINCIPAIS EMPRESAS MOAGEIRAS DE SOJA NO BRASIL/ ANO 96

<u>EMPRESA</u>	<u>UF</u>	<u>RAMO DE ATIVIDADE</u>
Overtil Óleos Vegetais Treze Tílias Ltda.	PR	Esmagadora de Soja
Incobrasa Ind. Com. Brasileira S/A	RS	Esmagadora de Soja
Braswey S/A Ind. e Com.	SP	Esmagadora de Soja
Ceval Centro Oeste S/A	MT	Esmagadora de Soja
Ind. J.B. Duarte S/A	SP	Esmagadora de Soja
Refinadora de Óleos Brasil Ltda.	SP	Esmagadora de Soja
Ceval Alimentos do Nordeste S/A	BA	Esmagadora de Soja
Granosul Agroindustrial Ltda.	PR	Fabricação de rações
Bianchini S/A. Ind. Com. e Agricultura	RS	Fabricação de rações
Olvepar da Amazônia S/A Ind. e Com.	MT	Esmagadora de Soja
Olma S/A Óleos Vegetais	SP	Esmagadora de Soja
Bertol S/A Ind. Com. e Exportação.	RS	Esmagadora de Soja

FONTE: CONAB

#### 4.2 Cadeia Produtiva de Frangos de Corte

##### 4.2.1 Seleção Genética/Aves

Uma das partes mais essenciais da produção avícola industrial, ponto fundamental que vai determinar a posterior alimentação e cuidados com os animais, e que está diretamente relacionado com o domínio do manuseio das raças, a seleção genética está no topo da cadeia avícola. Este braço da avicultura industrial, caracteriza-se pela criação de raças que se adaptem melhor, tanto ao clima e às possíveis viroses mais comuns, bem como na melhoria na capacidade de transformação de cereais em carne ( conversão alimentar) em tempo cada vez menor.

A aves melhoradas geneticamente que atingem níveis de produtividade mais elevados que as demais, são geradas a partir de linhagens puras, controladas a partir de bancos genéticos. Cabe destacar, que tanto no caso do frango de corte, como das galinhas poedeiras, estas são resultado de cruzamento de suas avós, de linhagem pura, que só serão consumidas após a terceira geração, quando as mesma atingirem níveis de produtividade

compatíveis com os exigidos industrialmente, e alcançados através de melhoramentos genéticos, sendo portanto impossível, a partir de descendentes recriar linhagens puras de origem. Verifica-se, então, que a venda das avós não possibilita aos compradores recriar as raças puras, possibilitando aos vendedores manter o controle sobre estas.<sup>36</sup>

O domínio do controle genético avícola, possibilitou um salto na avicultura industrial, principalmente nos Estados Unidos do pós-guerra, onde desenvolveram-se pesquisas no campo da alimentação e da patologia avícola, permitindo seu manuseio e alimentação conforme as exigências da produção em bases empresárias, como a redução do desperdício da ração, aumento da mecanização nas granjas e conseqüente diminuição do uso de mão de obra, bem como a maximização do uso dos espaços com os sistemas de produção em lotes, reduzindo a rotação do capital fixo.

No Brasil, apesar da avicultura comercial datar da década de 60, no início vinham para cá apenas as matrizes<sup>37</sup>, sendo que logo depois alguns concessionários com as empresas norte americanas já conseguiam, através de importações as bisavós e as avós, sendo porém esta prática proibida em janeiro de 1968, “sendo concedido apenas o privilégio para importação de reprodutoras de alta linhagem para prosseguimento ou manutenção das hibridações das grandes marcas”<sup>38</sup>. O que pode-se verificar é que as importadoras de avós, vendem somente as matrizes produzidas através de cruzamentos para as granjas ou integradoras, ou então vendem diretamente aos produtores avícolas, tanto no caso das poedeiras como as aves para corte.

Principalmente após a década de 70, o que se verifica são as parcerias nas aquisições de matrizes-avós, pois devido ao seu elevado custo em pesquisa e desenvolvimento, sua realização exige uma grande escala de produção, portanto estas são importadas por empresas integradoras no sistema de representação, de empresas internacionais. A difusão destas linhagens por parte das empresas integradoras, ocorre através da produção de pintos e matrizes por parte da própria integradora, repassando a seus integrados.

---

<sup>36</sup> SORJ, op. cit., p. 15.

<sup>37</sup> Entende-se por matrizes, tanto os reprodutores como as fêmeas puras, que se destinam a reprodução de outros animais que se destinarão a engorda.

<sup>38</sup> SORJ, op. cit., p. 15.

#### 4.2.2 Produção de Matrizes/ Aves

O setor produtor de matrizes de corte, já chegou a contar com mais de dez empresas, isso na época em que estas importavam e distribuíam no Brasil, ao lado de linhagens hoje tradicionais como Arbor Acres, Hubbard, Peterson, Cobb, marcas como H&N, Shaver, Guanabara, Indian River, entre outras.

Porém com o crescimento da avicultura e a conseqüente seleção natural das melhores linhagens, chegou-se à realidade atual, onde se encontram no mercado menos de dez empresas importadoras, algumas delas com negócios específicos para o seu próprio consumo, como é o caso de agroindustrias que realizam a seleção genética de aves. O destaque entre as principais empresas que importam linhagens de corte encontram-se a Agroceres, Sadia, Planalto, Perdigão e Pena Branca.

Dentro do ranking dos maiores produtores de matrizes, o setor revela algumas surpresas, sendo que a primeira delas é que não é necessário ser importador para produzir matrizes de corte. Como é o caso da Ceval Alimentos S/A de Santa Catarina, que recebe as avós diretamente da empresa Agroceres. É bom lembrar que tal fato só foi possível, graças a *joint venture* da Agroceres com a escocesa Ross.

A segunda surpresa, fica por conta da Agroceres. Primeira no ranking de matrizes, produz uma linhagem a AgRoss, relativamente nova em relação a maioria produzida e criada no Brasil e que vem conquistando significativo espaço no mercado brasileiro de matrizes de corte.

A produção de matrizes em escala industrial, realizada por agroindustrias acontece principalmente através da aquisição de matrizes de linhagens puras, que são reproduzidas por granjas de propriedade das próprias agroindustria, ou por produtores integrados.

As granjas de matrizes (matrizieros) tem dois objetivos básicos, a reprodução de matrizes e o de produção de pintos de um dia, a serem repassados para o processo de engorda.

### 4.2.3 Pintos de um Dia

O fornecimento de pintos de um dia, em geral ocorre através da instalação de granjas de matrizes e incubatórios por parte das empresas integradoras, tendo como meta integrar verticalmente sua cadeia, impedindo a entrada de intermediários, e por outro lado, controlando a atividade a nível de conhecimento técnico e a própria tecnologia de produção, no sentido de abastecer seus integrados das melhores linhagens comerciais, bem como proporcionar à atividade um ritmo industrial, do qual necessita a empresa.

O processo de produção de pintos de um dia, ocorre da seguinte maneira. Depois da fase de incubação, que dura em torno de 19 dias, os ovos são transferidos para as câmaras de eclosão, permanecendo por 2 dias. Em seguida é realizado o processamento dos pintos, onde é feita a separação dos defeituosos, vacinação e monitoria profilática, sendo então transferidos para os produtores integrados (Integrações) ou colocados no mercado para venda (Laboratórios).

Verifica-se porém, que com o avanço da atividade, surgiram outras empresas fora da cadeia, que se destinam à produção de pintos de um dia. Estas empresas, em sua grande maioria, se constituem como representantes de empresas multinacionais do setor no Brasil, sendo que se verificam alguns acordos destas com empresas participantes no setor como é o caso da Agrocerec que representa os interesses no Brasil de uma empresa Holandesa, e que mantém um acordo de mútua cooperação no Brasil com a Ceval Alimentos S/A, que demonstra que o setor vem se preocupando cada vez mais com a qualidade e com a produtividade de seus produtos, indo buscar em empresas fora do setor a tecnologia, quando esta não está disponível dentro da cadeia.

#### 4.2.4 Engorda / Aves

O processo de engorda aqui descrito, encaixa-se nos moldes daqueles praticados pelas principais empresas integradoras existentes no mercado brasileiro, face a não existência de uma homogeneidade do processo de engorda realizado por produtores independentes.

Portanto, uma vez que são adquiridos ou produzidos os pintos de um dia de corte, estes são imediatamente repassados aos produtores integrados ou para as granjas das próprias agroindústrias, para que se inicie o processo de engorda dos animais, que dura em torno de 40 a 48 dias (dependendo do peso da ave necessário para o atendimento dos diversos mercados), com um descanso para higienização das aviários de cerca de 10 dias.

#### 4.2.5 Abate e Industrialização / Aves

A história do abate e da industrialização de frangos se funde com o surgimento das agroindústrias, tanto a nível internacional como nacional. O abate, atividade que inicialmente ocorria na própria propriedade, inicialmente para consumo próprio e depois para escambo, começa a ter ares de atividade comercial, quando está começa a se expandir. Surgem os primeiros abatedouros, que inicialmente trabalhavam apenas com o abate das aves, sem a preocupação com a apresentação do produto, uma vez que as aves eram comercializadas com penas, depois passando para um outro estágio, onde o frango era limpo, e seu sangue retirado, porém ainda era comercializado inteiro.

A industrialização surge logo após o surgimento do sistema de abate, em escala comercial, pois uma vez que o mercado aumentava com o advento dos centros urbanos, aumentavam também as exigências do mercado. Os pequenos abatedouros, agora já se constituem em firmas, dentro de uma indústria específica, relegando a forma de comércio de escambo, para a concorrência de mercado.

Atualmente, o processo de abate e industrialização de frangos, inicia-se com a chegada dos caminhões, oriundos das granjas e seu recebimento nos abatedouros. Em seguida, as aves são dependuradas de cabeça para baixo, de forma a facilitar a operação de

abate, onde o animal é imobilizado ao passar com a cabeça em um recipiente que contém água eletrificada ou por CO<sub>2</sub>, sendo em seguida realizada a sangria. Uma vez abatido, o frango passa pelo tanque de escaldagem ( com água na temperatura entre 58 a 65 graus centígrados) e, em seguida, pelas depenadeiras automáticas, na seqüência passa por um toalete onde são retiradas as penas remanescentes.

Concluída a fase do abate, o frango segue para o processo de industrialização, passando para a fase de evisceração para exposição das vísceras a fim de serem examinadas pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF) e posterior aprovação para o consumo humano. Caso o produto seja rejeitado e considerado impróprio para o consumo, o mesmo é transportado para ser reaproveitado.

Após a inspeção, são extraídos os miúdos ( moela, fígado e coração) e as vísceras não comestíveis, os miúdos são transportados para a seção de resfriamento, e posteriormente, são reintroduzidos nas carcaças ou são embalados e vendidos, enquanto suas carcaças seguem na linha, para que sejam reintroduzidos os miúdos, sendo encaminhado para o congelamento, e em seguida para estocagem nas câmaras frias, para posterior expedição aos mercados consumidores.

#### 4.2.6 Distribuição / Aves

Tanto quanto a produção, é a distribuição parte importante da atividade econômica. Dado o caráter social dessa atividade, não pode haver distribuição sem produção, nem produção sem distribuição. Constituem ambas, elementos integrantes e interdependentes de qualquer sistema econômico e embora sejam diferentes os mecanismos que os acionam, a distribuição sempre reage segundo as condições determinadas da produção.

Ainda que interdependentes e integrantes de um sistema, a produção e a distribuição tenderam, no curso da história, a se separar como esferas autônomas da economia, regendo-se por normas e métodos específicos. Houve um tempo, porém, em que produção e a distribuição eram atividades freqüentemente exercidas pelos mesmos agentes. O produtor de manufaturas tornava-se distribuidor dos seus produtos para promover mais facilmente sua realização no mercado, assim como o mercador se convertia em produtor de

manufaturas para melhorar sua produtividade e obter mais condições lucrativas. Pelos mesmos motivos, as atividades de produtores e distribuidores voltaram a associar-se nos tempos modernos, quer através de participação acionária de umas em outras empresas distintas, quer através da vinculação numa mesma empresa, de fábricas e estabelecimentos varejistas.

A distribuição da produção é, em geral, regida pela planificação ou regras de mercado surgidas na busca de uma justa compensação dos fatores - noutras palavras: a busca de rendimentos mais altos para o capital ou para o trabalho - que governam a distribuição da produção. Os preços dos produtos devem refletir, a proporcionalidade entre as quantidades produzidas, disponíveis no mercado, e as necessidades sociais determinadas pela capacidade aquisitiva dos consumidores.

Os recursos em capital ou os recursos em mão-de-obra fluirão para os setores produtivos de maior rendimento até que este comece a declinar, recomeçando o fluxo noutra direção. Em qualquer dos casos o processo de distribuição, aparentemente autônomo está na realidade regulado pelo processo de produção, o qual, por sua vez, está regulado pelo valor dos produtos.

#### 4.2.7 Mercado p/ Aves

A essencialidade de proteína animal na alimentação humana justifica plenamente a sua produção. Entretanto, é preciso levar em consideração que a população necessita dispor de renda para adquiri-la.

Sob este aspecto, a gradativa proletarização da população urbana brasileira levou-a a substituir a tradicional carne bovina ( com preço acima do alcance da maioria) pela carne de frango e seus derivados.

As empresas do setor se modernizaram tecnologicamente, tanto na área de processo como nas fontes de matéria prima, tornando-se altamente competitiva, inclusive internacionalmente, porém concentrando a indústria em um número cada vez mais reduzido de empresas. Apesar da monopolização, estas mudanças de cunho tecnológico, contribuíram para a agilização do processo de produção e redução nos custos, ou seja,

produção em tempo menor e possibilidade de oferecer produtos de boa qualidade e a preços mais competitivos e acessíveis à população.

Conforme a atual conjuntura econômica, as condições que permitiram este avanço no mercado não serão alteradas a curto/médio prazo, antevendo-se, pelo contrário, um aumento de consumo interno, bem como uma maior abertura na área do Comércio Internacional.

O mercado internacional vem se manifestando crescente interesse pelos atributos oriundos de origem avícola, inclusive alargando-se pela incorporação de consumidores mais sofisticados e exigentes na Europa e Ásia ( produtos com maior valor agregado).

Já o mercado interno é segmentado em frangos inteiros e em partes, representando, respectivamente cerca de 65,0% e 35,0% das quantidades consumidas pela população brasileira<sup>39</sup>.

### 4.3 Cadeia Produtiva de Suínos

#### 4.3.1 Seleção e Melhoramento Genético de Suínos

Os objetivos da seleção suína no mundo e no Brasil tem variado de acordo com as necessidades e possibilidades da humanidade, alternando as etapas e os objetivos a serem alcançados.

O primeiro estágio, aparece no cenário internacional, e vai desde o momento que o homem passa a domesticar os suínos até após a Segunda Guerra Mundial. Nesta época a seleção porcina deu atenção apenas à velocidade de ganho de peso. Somente após a Segunda Guerra, que um segundo período se instala, pois a mudança nos padrões econômicos tornaram-se mais rigorosos e foi preciso aproveitar bem os alimentos, neste período a ênfase foi dada a conversão alimentar.

Com o advento dos óleos vegetais na década de 30, a banha perdeu sua razão de ser, e concomitantemente a humanidade viu-se com dificuldade no abastecimento de seu

<sup>39</sup> Dados do ano de 1995, segundo o Perfil Empresarial/1996 da Chapeccó Cia Industrial de Alimentos. p.28.

nutriente fundamental, a proteína animal. Surgiu o conceito e a necessidade do porco-carne e a classificação de carcaças, representando um terceiro estágio da seleção. Os produtores, além de produzir porco-carne, precisavam produzir muitos leitões, criá-los bem e desmamá-los melhor, dentro de uma lógica industrial que passa a dominar o cenário da suinocultura.

A fecundidade dos animais, tanto matrizes como reprodutores, se impõe como uma quarta etapa na seleção suína, onde estes precisam estar adaptados para uma vida longa, para que sejam economicamente viáveis, enquanto investimento realizado por parte do produtor.

Desde a introdução dos suínos no Brasil pelos colonizadores portugueses, no séc. XVI, até a atual suinocultura industrial houve significativo progresso neste ramo, hoje em sua grande maioria realizado pelas empresas integradoras e laboratórios. Ao contrário do que se passou nos países desenvolvidos e com a suinocultura mais evoluída, o avanço brasileiro se deve mais ao melhoramento genético, do que a própria seleção genética de animais. Enquanto em países desenvolvidos, o progresso foi realizado basicamente a partir de suínos existentes na própria região, aqui, os avanços registrados tem sido fruto do cruzamento e mestiçagens com reprodutores de raças importadas. Em muitos casos, não se tem tido, sequer, a capacidade de manter o nível dos sementais importados, fazendo-se necessário contínuas aquisições no exterior.

Uma das razões mais ponderáveis para a existência de muito pouco trabalho genético na zootecnia brasileira, está diretamente relacionado com a desvinculação do programa de pesquisa da universidade, salvo algumas exportações, principalmente de iniciativa estatal.

#### 4.3.1.1. Tipos de seleção

Com a evolução da zootecnia, os conceitos sobre seleção tem sofrido modificações, pode - se dizer que a seleção tem expressado os estágios zootécnicos, dentre estes cabe destacar:

a - Seleção fenotípica - Consiste na escolha dos reprodutores pelo seu aspecto exterior. Foi o primeiro tipo de seleção usado pelo homem. Um criador observa os animais melhores reprodutores e se fixa em algumas características externas, que, a seu juízo,

indicavam qualidade. Observa-se, porém, que este tipo de seleção ainda é muito difundido, principalmente entre pequenos criadores e pequenas cooperativas<sup>40</sup>.

b - Seleção genealógica - Para realização deste tipo de seleção, não basta apenas a associação de características produtivas com aspectos de exterior, registrando as boas performances de seus reprodutores para que pudessem comparar e analisar os resultados, desta forma os criadores passaram a procurar reprodutores que tivessem em sua genealogia algum nome famoso por sua atuação como reprodutor. A seleção genealógica atualmente é a mais difundida entre os criadores de reprodutores<sup>41</sup>.

c - Seleção funcional - Mesmo com a genealogia atestada, os reprodutores adquiridos pelos produtores tinham qualidade produtiva precária. Não bastava pertencer a uma linhagem ilustre, era necessário que o reprodutor fosse produtivo, então este tipo de seleção contemplava os animais vivos, expostos em feiras e leilões e devidamente certificados por órgãos federais de controle de qualidade animal<sup>42</sup>.

d - Seleção genotípica - é o coroamento das fases anteriores e delas não prescinde, antes lhe são indispensáveis: da seleção genotípica precisa a análise do exterior para assegurar a constituição robusta capaz de dar continuidade à espécie; da seleção genealógica mobiliza os registros informativos do passado e indicadores para o futuro; da seleção funcional requer performances de produção e produtividade características da eficiência econômica sem a qual não tem sentido a atividade zootécnica<sup>43</sup>.

Atualmente a seleção e o melhoramento genético de suínos vem sendo realizado por empresas integradoras de grande porte, bem como por laboratórios que se especializaram na seleção e no melhoramento de raças.

#### 4.3.2 Produção de matrizes/ Suínos

Uma vez realizada a seleção e o melhoramento genético das raças, suas crias são vendidas geralmente para empresas que não realizam esta tarefa, de modo que se processe a reprodução de matrizes puras. Em geral, empresas adquirem as matrizes puras,

<sup>40</sup> GIROTTO, op. cit., p.17.

<sup>41</sup> Ibid., p. 17.

<sup>42</sup> Ibid., p. 18.

<sup>43</sup> Ibid., p. 18.

as remete para as suas próprias granjas de matrizes, ou as repassa para produtores rurais parceiros, sob um regime de comodato, de modo que reproduzam outras matrizes. O resultado da produção de matrizes, serão repassadas para os produtores do tipo UPL e UPLT.

#### 4.3.3 Engorda - Sistema de Criação de Suínos

Dentro da suinocultura, o processo de engorda, apesar de quase em sua totalidade esteja voltada para o sistema de integração vertical ( sistema confinado), adotado pelas agroindústrias do sul do país, existem ainda outras quatro formas, que se diferem uma das outras de acordo com o grau de confinamento a que são submetidos os suínos, totalizando os sistemas confinados, semi-confinado tradicional, criação ao ar livre e sistema extensivo.

a - Sistema extensivo: é identificado pela permanente manutenção dos animais a campo em todo o período do processo produtivo, isto é: cobertura, gestação, amamentação, crescimento e terminação.

O sistema caracteriza criações primitivas, sem utilização das tecnologias adequadas, e, por conseqüência, apresenta baixos níveis de produtividade . É bastante usado nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, principalmente por criadores que nunca receberam algum tipo de orientação técnica.

A maior parte da produção dos animais neste sistema, é destinada ao fornecimento de carne e gordura para a alimentação dos proprietários, sendo pequeno o excedente comercializado perto da propriedade.

O material genético usado neste sistema é de origem nativa.

b - Sistema semi-confinado tradicional, de baixo custo e/ou baixa tecnologia: diferencia-se do anterior por propiciar o acesso controlado ou não a piquetes para machos, fêmeas nas fases de reposição, vazias, em gestação e/ou em lactação com sua respectiva leitegada. Os animais para a engorda são confinados.

c- Sistema confinado tradicional, de baixo custo e/ou baixa tecnologia: é caracterizado por ter ou não a suinocultura como atividade principal, e dependendo da

situação de mercado, reduz ou não o plantel; o rebanho é mantido em instalações mais simples e de custo relativamente baixo; a reposição das fêmeas às vezes é realizada com animais próprios, enquanto que os machos são adquiridos de granjas que se dedicam ao melhoramento genético. As modernas técnicas de manejo, nutrição, etc., são parcialmente aceitas e incorporadas.

d - Sistema de criação ao ar livre: é caracterizado por manter animais, nas fases de reprodução, maternidade e creche, em piquetes, utilizando um número reduzido de edificações. Os animais de engorda são confinados. Todo o sistema tem como base a rotação da área ocupada pelos mesmos.

e - Sistema confinado de alta tecnologia e eficiência: é caracterizado por ter caráter empresarial; mantém os animais confinados em instalações especializadas que permitem um controle ambiental adequado; possui animais de alto potencial genético, realizando intensa reposição de reprodutores; adota um esquema de profilaxia específico para o controle das principais doenças de impacto econômico e utiliza esquemas nutricionais otimizados para as diferentes fases de vida do animal. É o sistema que visa a mais alta produtividade possível, sendo as tecnologias geradas pela pesquisa que promovem a melhoria da produtividade, imediatamente incorporadas. Este sistema possui, porém, um alto custo de implantação.

O sistema confinado de alta tecnologia deve ser a base da expansão, devido a sua maior produtividade, requerendo, em contrapartida, altos investimentos, que são compensados pelo retorno maior, provocando aumento de escala de produção e menor número de criadores, com maior participação de cooperativas e indústrias na produção.

O sistema confinado de engorda de suínos caracteriza-se por suas qualificações técnicas, distinguindo-se entre si por suas características de tempo de manejo e atividade a qual se destina, sendo divididas em unidades, Unidade de Ciclo Completo (Ciclo Completo), Unidade de Produção de Leitões Desmamados (UPL) e Unidade de Terminação (UT).

a - O ciclo completo, como é comumente conhecida a unidade de produção de suínos, que desempenha todo o processo de engorda dos suínos, desde a manutenção de matrizes e reprodutores, até o fornecimento do suíno para o abate, é o tipo de produção

mais usual em todo o país, e independe comercialmente do tamanho do rebanho, encontrando-se produtores, desde o pequeno até o grande produtor.

O produtor comunica à empresa integradora quando seus animais atingem o peso ideal, e está envia seus caminhões até a propriedade do agricultor o mais rápido possível, uma vez que alcançado o peso ideal para comercialização ( aproximadamente 100Kg), o animal passa a acumular gordura, e não carne.

b - A Unidade de Produção de Leitões Desmamados (UPL), normalmente está, assim como a unidade de ciclo completo, relacionada a um sistema de integração, onde participam um integrador ( cooperativa e agroindustria), os produtores de leitões e os produtores de animais terminados, completando um ciclo que culminará em um animal pronto para o abate.

O produtor de leitões desmamados, possui em geral um plantel de matrizes e reprodutores de boa qualidade genética, usando os cruzamentos raciais para produzir leitões de aproximadamente 25Kg, que serão entregues as Unidades de Terminação para que estas processem a engorda dos animais até o peso comercial.

c - É na Unidade de Terminação(UT), que os suínos oriundos das UPL serão engordados, completando o ciclo. Cabe ao produtor que opera em sistema de UT, apenas ministrar as quantidades de ração e medicamentos indicadas pelos Departamentos de Fomento da empresa integradora, bem como comunicar à mesma quando os animais atingem o peso comercial, para que seja providenciado o transporte por parte da empresa.

A empresa que ainda necessitar de matéria prima, poderá recorrer a outro tipo de aquisição, a integração via comerciante, que por sua vez caracteriza-se pela presença de um intermediador ( comerciante), que surge entre a empresa e o criador, na hora da venda do animal, podendo muitas vezes ser este uma Cooperativa ou associação de criadores de uma determinada região. Os insumos necessários para a criação, continuam sendo fornecidos pela empresa, porém são faturados em nome dos intermediadores, que repassam estes custos aos criadores. Cabe destacar que, assim como é repassado os custos para os intermediadores, estes também recebem os pagamento quando da entrega dos suínos à empresa e repassam o lucro a posteriori para os criadores.

Neste regime de integração, a empresa continua prestando assistência técnica diretamente ao criador, através de seus técnicos, vinculados a seus Departamento de Fomento.

#### 4.3.4 Abate e Industrialização / Suínos

O processo de abate de suínos se inicia com o recebimento dos animais, que são identificados conforme sua origem e separados para permanecerem em descanso por um período que varia de abatedouro para abatedouro, mas que gira em torno de 4 a 6 horas.

Após o período de descanso, os animais são lavados e depois conduzidos ao abate, onde são atordoados através de choque elétrico ou por sistema de CO<sub>2</sub>, para posterior sangria. O suíno já morto entra então no túnel de escalagem onde recebe água e vapor quente para facilitar o processo de depilação, em seguida, passa pela depilação mecânica ou manual, recebendo uma toaleta através de jatos d'água.

Em seguida, os suínos são esvicerados ( retirada de órgãos como: cabeça, pés dianteiros, coração, fígado, etc.), sendo os órgãos examinados pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF) para detectar qualquer doença prejudicial ao homem e certificar a procedência da carne. A carcaça continua seu processo, sendo dividida em duas meias carcaças e, em seguida é destinada às câmaras de resfriamento, permanecendo por cerca de 16 a 17 horas, atingindo uma temperatura interna em torno de 7,0° C, temperatura que visa evitar o crescimento bacteriano e garantir a qualidade do produto final, que servirá de matéria prima para o processo seguinte, o de industrialização.

Após o resfriamento, as carcaças seguem para a industrialização, sendo encaminhadas para o espostejamento (ou esquartejamento), onde são divididas em quatro grandes cortes: pernil, paleta, carré e barriga, sendo posteriormente transportados até a desossa, onde são separadas de acordo com o processo de produção a qual se destinará.

Da desossa, os cortes podem ser destinados para a industrialização, onde são feitos os produtos embutidos, ou podem ser enviados para a embalagem de cortes "*in natura*".

#### 4.3.4 Distribuição dos produtos / Suínos

A essencialidade da importância da distribuição na cadeia produtiva dos suínos, em nada se difere da encontrada na cadeia produtiva avícola. Pontos anteriormente levantados na descrição do processo de distribuição da cadeia avícola, em muito se assemelham com aqueles encontrados no caso dos suínos.

#### 4.3.5 Mercado para os produtos / Suínos

A carne suína é a de maior produção e consumo mundial, e o Brasil com 32,0 milhões de cabeças<sup>44</sup> tem o quarto maior rebanho, após a China, Comunidade dos Estados Independentes e Estados Unidos. No ano de 1994, o mundo consumiu em torno de 67 milhões de toneladas de carne suína, sendo os países que mais consumiram, estão a China, com cerca de 30 milhões de toneladas, quase 25,0% do total consumido.

Na América do Sul, o Brasil apresenta um consumo que o coloca na décima posição entre os países que mais consomem carne de porco.

A carne suína continua sendo a proteína animal mais consumida no mundo e as perspectivas de crescimento desta atividade no Brasil e no mundo são muito boas. O potencial do mercado externo, aliado à capacitação do Brasil na produção, torna boas as expectativas quanto a um aumento da participação brasileira no mercado internacional.

As diferenças das características da carne suína não são tão grandes com relação as demais, no entanto, no país, esta é consumida, em grande parte, já industrializada ou semi-processada, diferente da carne bovina e de aves, consumida em sua maioria "*in natura*".

Muito embora a carne suína seja considerada uma fonte alternativa de proteína animal, seu consumo se concentra basicamente na região sul e sudeste do país, região está que responde por cerca de 63,0% da produção de carne suína do país.

---

<sup>44</sup> Dados do ano de 1995, segundo o Perfil Empresarial/1996 da Chapecó Cia Industrial de Alimentos. p.15.

## CAPÍTULO V

### 5 Teoria dos Custos de Transação

O objetivo do presente capítulo, é o de explicar os principais conceitos referentes à economia dos custos de transação, que servirá como base teórica para análise da organização econômica das firmas

#### 5.1 Teoria dos Custos de Transação

A economia dos custos de transação tenta ser um referencial teórico, para que possamos compreender melhor como funcionam os diferentes arranjos organizacionais, da firma, do mercado e outros de menor expressão ou intermediários, como parcerias. Esta teoria tenta entender a economia, do ponto de vista dos custos e dos incentivos existentes nas transações. Portanto, assuntos intimamente ligados às transações comerciais, como incerteza e coerência de interesses, ganham espaço nesta visão teórica, assim como tenta compreender pontos da teoria neoclássica, como quanto o mercado “*falha*” como mecanismo de coordenação<sup>45</sup>.

Antes mesmo de entrarmos na discussão sobre o que são e como ocorrem os custos de transação, seria necessário descrever o ambiente econômico onde este vem a ocorrer, conhecendo alguns conceitos como forma de compreendermos melhor a Teoria dos Custos de Transação (TCT). Primeiramente seria necessário fazer uma distinção entre os conceitos de instituição e organização.

Para NORTH<sup>46</sup>, as instituições constituem o que se convencionou chamar de regras do jogo, regras estas formais ou informais, tendo por trás mecanismos responsáveis pelo sucesso das mesmas, constituindo, portanto, uma cartilha para o bom relacionamento humano em sociedade. Serão estas instituições, juntamente com a tecnologia utilizada, que segundo o autor, vão acarretar em custos de transação e transformação (produção).

<sup>45</sup> NICOLAU, op. cit., p.17.

<sup>46</sup> NORTH, Douglas C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro : 1994. p. 13

Dentro desta definição, cabe destacar ainda dois níveis de estruturas organizacionais descritos por NORTH:

- o ambiente institucional: formado pelo *conjunto* de regras que regulamentam a economia, a política e a vida em sociedade; sendo elas portanto, as leis trabalhistas, leis de troca, as leis de patentes, leis de direito a propriedade, que por sua vez constituem instituições e normas éticas a serem seguidas.
- os arranjos institucionais: formado pelas *combinações* que se possa realizar entre os indivíduos, dentro da esfera política, econômica ou social; constituídas por contratos de franquia, contratos de constituição de firmas, contratos de compra e venda, entre outros que envolvem a iniciativa particular ou pública, segundo regulamentação institucional legal.

Cabe destacar que os primeiros estudos que se tem conhecimento no campo da abordagem institucional, segundo COASE<sup>47</sup> ocorreu no campo dos direitos a propriedade, seguindo a argumentação de que a empresa privada não poderia funcionar sem que direitos a propriedade fossem devidamente regulamentados.

Com o advento das sociedades modernas, e o desenvolvimento de um mercado coordenador dos movimentos da economia, surgiram mudanças na orbita dos direitos a propriedade, com a passagem de ultrapassada forma comunal de propriedade, para a forma privada, principalmente pela necessidade que se gerou em decorrência da escassez de determinados recursos.

*“O surgimento de instituições como as firmas, remonta deste período, podendo ser entendidas como ilhas onde vigoram novos arranjos de direitos de propriedade, em face dos custos de transação do mercado”.*<sup>48</sup>

Cabe destacar que se as instituições constituem-se nas regras do jogo, as organizações são os jogadores, jogadores estes que são constituídos de grupos de indivíduos voltados para uma atividade afim. O tipo de organização e as formas com que estas são constituídas, dependem intimamente das limitações impostas pelo contexto institucional, bem como as restrições e normas impostas por qualquer economia, definindo,

<sup>47</sup> COASE apud NORTH, p.15.

<sup>48</sup> NICOLAU, op. cit., p. 29.

portanto, o tipo e quais as organizações serão criadas, bem como mais ao nível intermediário do funcionamento e organização dos mercados, sendo portanto divididas em dois ramos: o da eficiência e o do monopólio.

Dentro do ramo organizacional do monopólio, este é composto por dados pertencentes à disciplina da Organização Industrial, como estudos em relação às barreiras à entrada, aquisição de firmas concorrentes, todas com o propósito de proporcionar posição monopolista, bem como em relação à dimensão vertical, à obtenção de melhores formas de discriminação de preços e apropriação de margens.

Ainda no que diz respeito ao poder de monopólio, este, em conjunto com uma gama de outras variáveis condicionantes, como as tecnológicas e outras condições gerais de produção, formulam a explicação de porque da existência de diferentes estruturas organizacionais, dentro de uma mesma indústria.

Já no ramo da eficiência, estudos sobre os direitos de propriedade, a teoria de agente-principal e a economia dos custos de transação, se fazem presentes, ambas pertencentes ao conhecimento da nova economia de instituições.

## 5.2 Teoria dos Custos de Transação, segundo COASE

A Teoria dos Custos de Transação, inicialmente proposta por COASE em *The nature of the firm*, embora elaborada na década de 30, foi capaz de apresentar fundamentos substanciais sobre as relações contratuais, agrupando em torno de si, uma escola de pensamento com base em sua teoria.

*“Para COASE, a idéia de que os fatores produtivos são empregados unicamente em função dos preços relativos deve ser relativizada, uma vez que as formas institucionais de organização da produção não são guiadas exclusivamente por mecanismos de preços. No interior da firma, os fatores produtivos se relacionam ao longo do processo de produção, visando apenas a agregação imediata de valor. Há, isto sim, um comando administrativo que impõe um determinado meio de se realizar diversas tarefas. A firma pode, então, ser*

*caracterizada, na visão de COASE, como a supressão do mecanismo de preços*.<sup>49</sup>

Está nova abordagem para o estudo da firma, proposta por COASE, trouxe a tona uma nova visão até então não explorada, da firma enquanto alternativa institucional, onde verifica-se dois pontos extremos em relação a organização da produção, a firma e o mercado, formando um leque de possibilidades para a organização da produção, mediadas dentre outras, por relações contratuais explícitas ou não. Porém, o que vai realmente distinguir os dois extremos, segundo COASE, será o mecanismo de preços, chegando ao ponto de que sua influência decisiva se constituirá no “*fiel da balança*”. Onde quanto maior for sua influência na relação entre os fatores, mais próximo dos sinais do mercado estará sendo conduzida a transação.

Uma das questões levantadas por COASE, diz respeito ainda do porque da firma assumir o peso dos custos de estabelecimento, ao colocar sua estrutura administrativa em funcionamento, quando a alocação destes recursos poderia ser guiada pelo sistema de preços. Portanto, sua teoria defendia que o modo como a indústria é organizada, depende da relação entre o custo de realizar determinadas operações através do mercado, *vis-à-vis* o custo de realizá-la internamente. Estando este custo diretamente relacionado às outras atividades na qual a firma está engajada.

Quanto aos motivos pelos quais seria mais vantajoso estabelecer firmas, estes resultariam da existência de custos em se utilizar mecanismos de preços, a fim de tornarem-se mais obvias as informações sobre os preços relevantes. Apesar do que fora demonstrado, decorrem ainda os custos de negociação separada em relação a cada contrato, e por fim, o surgimento de encargos na formação de uma estrutura administrativa, sugerindo um *trade off* onde o resultado aponta para a forma institucional mais eficiente.

Segundo COASE, a expansão de uma firma ocorre até o ponto em que o custo de se organizar internamente uma transação adicional, torna-se igual ao custo de se conduzir a mesma transação através do mercado. Isto explica porque o mecanismo de redução do mercado de produtos ( transações individuais) ao mercado de fatores (dentro da

---

<sup>49</sup> SIFFERT FILHO, Nelson Fontes. A economia dos custos de transação. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, 1995. p. 108.

firma) encontram limites, ocasionando em custos de monitoramentos internos, dimensionando o tamanho da firmas ao economicamente conveniente.

Em uma análise do tamanho ótimo da firma, cabe enfatizar a importância das economias de escala, onde em primeiro lugar, não há estabelecimento do tamanho ótimo da firma em relação ao ótimo da indústria, sem uma teoria voltada para a distribuição ótima das atividades e funções entre as firmas. E, em segundo lugar, está mesma teoria do tamanho ótimo da firma deve se voltar para um produto, e não para a faixa de produtos produzidos pela firma, pouco se enfatizando porém o que as firmas realmente fazem.

Em sua discussão sobre as economias de escala, COASE se concentra no tamanho da firma eficiente, determinado pela tecnologia, porém nada debate sobre o efeito dos custos na condução de uma atividade, de assumir outra atividade, ou os custos relativos de diferentes tipos de formas que atuação em atividade peculiares.

COASE ao privilegiar o carácter institucional, ampliou sua análise de determinação da firma, para uma abordagem da Estrutura Conduta Desempenho (E-C-D), demonstrando que além da minimização dos custos de produção com relação à implantação de determinados fatores tecnológicos, há espaço também para o questionamento da razão pela qual são internalizadas, pela firma, as atividades maximizadoras de economias de escala e escopo<sup>50</sup>.

Em sua obra, COASE trabalha principalmente com o funcionamento eficiente dos mercados, os quais requerem um sistema legal capaz de estabelecer não apenas a validade, mas também, o respeito dos contratos, assegurando os direitos dos agentes, e assegurando legalmente a transação.

Na visão de COASE, é esperado que a Organização Industrial (OI) deva se voltar para como está organizada a estrutura da indústria, como está em diferentes períodos, bem como que forças vem atuando sobre a firma, bem como a influência das chamadas firmas governamentais sobre as atividades que exercem poder. COASE também promove uma abordagem direta, concentrando-se nas atividades levadas a cabo da firma, ou grupo de firmas, reconhecendo os diferentes tamanhos de firmas, corporações e indústrias.

---

<sup>50</sup> Ibid., p. 111.

Somando-se ao estudo sobre as firmas, COASE, em seu trabalho pioneiro, sugere que se concentre atenção no estudo dos contratos que são feitos entre as firmas, bem como fusões, cisões, assunção de novas atividades, saída de antigas posições e surgimento de novas firmas.

### 5.3 Teoria dos Custos de Transação, na visão de WILLIAMSON

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) de WILLIAMSON, publicada em seu livro *The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting* (1985), é uma recuperação sobre os custos de transação, cuja origem está relacionada a Nova Economia Institucional proposta por COASE, ligando-se a esta teoria não apenas no que diz respeito a alguns pressupostos básicos e preocupações fundamentais, mas principalmente no que diz respeito ao desenvolvimento de uma série de instituições, em especial a firma, que hoje podem ser melhores compreendidas a partir desta instrumentação teórica, permitindo a vinculação entre a organização das atividades econômicas e o custo privado para desempenhá-las. Porém, cabe destacar que, apesar da unanimidade de pressupostos e terminologias entre ambos, prevalecem alguns pontos de ruptura.

WILLIAMSON, oferece uma abordagem contratual que traz ao centro, a dimensão intertemporal da coordenação, o tempo passa a ganhar destaque, quanto ao tipo de contrato a ser estabelecido, destacando-se o papel das instituições econômicas em estabelecer mecanismos que adaptam as relações dos agentes produtivos ao desdobramento de um futuro carregado de eventos e imprevistos, baseando sua teoria nas incertezas do mercado onde as organizações atuam.

Os contratos, entendidos em um sentido que ultrapassa em muito o limitado âmbito dos acordos juridicamente formalizados, devem ser definidos como uma “*promessa de conduta futura*”<sup>51</sup>. Por sua vez, a coordenação, nesta abordagem contratual, aparece como resultado da ação de instituições que possibilitam a manutenção de tais promessas e seu ajuste ao longo do tempo.

<sup>51</sup> PONDÉ, João Luiz. *Coordenação, custos de transação e inovações institucionais*. Campinas (SP) : Instituto de Economia da UNICAMP, 1994. p. 20.

Seguindo a linha de raciocínio descrita por WILLIAMSON sobre o ponto de vista do contratos, o sistema produtivo não pode ser concebido apenas como um conjunto de procedimentos pelos quais o homem transforma a matéria bruta em objetos de consumo, pois é composto também de um conjunto de arranjos contratuais que regulam as interações entre os agentes econômicos.

O pressuposto básico da Teoria dos Custos de Transação de WILLIAMSON, apresenta o problema da organização econômica como um problema contratual, em linhas gerais. O que o mesmo propõe é uma teoria da organização dos mercados e das empresas que tem a transação como a unidade básica de análise, definida segundo WILLIAMSON<sup>52</sup> como “o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável”.

Em condições de incerteza, onde a realização da transação se dá em uma ambiente previamente desconhecido e diferente daquele vigente no momento da decisão de efetuar-la, os agentes que a estabelecem devem levar em conta das dificuldades derivadas da compatibilização de suas condutas futuras dentro da continuidade da sua interação.

Para WILLIAMSON, o modo em que este problema de coordenação é solucionado pode ser, então expresso em variáveis que afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes: os custos *ex-ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato e principalmente, os custos *ex-post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias.

Os custos de transação *ex-ante* estão presentes, com maior intensidade, em situações onde é difícil estabelecer pré-condições para que a transação em foco seja efetuada, de acordo com os parâmetros planejados e esperados.

Já os custos *ex-post*, estão diretamente relacionados com a análise da organização econômica, uma vez que se referem à adaptação da relação a novas circunstâncias, uma vez que estes custos assumem em alguns casos, quatro possíveis formas:

---

<sup>52</sup> WILLIAMSON apud PONDÉ, p. 17.

- custos de má-adaptação, quando a transação não se processa de maneira planejada, como no caso de fornecimento de insumos e componentes que fogem aos padrões de qualidade ou aos prazos de entrega requeridos, determinando paralisações ou alterações no ritmo de produção, fabricação de produtos defeituosos, necessidade de estoques elevados, etc.;

- custos vinculados a esforços de negociar e corrigir o desempenho das transações, que aparecem como um aumento dos custos indiretos ou um redirecionamento de horas de trabalho de pessoal com funções produtivas para a realização de barganhas demoradas;

- custos de montar e manter estruturas de gestão que gerenciam as transações, referentes aos recursos humanos e materiais que uma empresa direcionada para controlá-las e administrá-las;

- custos requeridos para efetuar compromentimentos, criando garantias de que não existem intenções oportunistas, como o pagamento de taxas nos casos de franchising ou outros investimentos associados à implementação de códigos de confiança.

Para WILLIAMSON, a magnitude dos custos de transação é afetada por um largo espectro de instituições, cuja importância não pode ser subestimada, porém dar-se-à ênfase nesta análise, a um foco mais restrito, estando direcionado para as formas institucionais assumidas pelas firmas e por suas interações no mercado, em resposta às necessidades de coordenação de conjuntos particulares de transações, dando portanto maior ênfase aos custos *ex-post*, levando em conta a tomada de decisão que seja mais conveniente para a eficácia da organização.

O desenvolvimento de certas instituições diretamente relacionadas a coordenação das transações resulta, então, dos esforços voltados para a diminuição dos custos a estas associados, buscando criar estruturas de gestão apropriadas, que constituem uma estrutura contratual explícita ou implícita dentro da qual a transação se localizará.

Estas estruturas de gestão correspondem a formas institucionais particulares, que diferem em termos dos mecanismos de incentivo e controle de comportamentos, possuindo capacidades distintas em termos de flexibilidade e adaptabilidade.

Por conseguinte, tanto os mercados quanto as firmas devem ser analisados como modos de efetuar a coordenação, sendo que a integração vertical é uma forma de permitir a introdução de adaptações sequenciais nas transações através de procedimentos administrativos.

A teoria de WILLIAMSON, portanto se propõe a investigar as relações sociais que viabilizam a efetivação das transações, incluindo acordos contratuais formalizados, redes de compromissos tácitos e confiança mútua, rotinas independentes e valores compartilhados, que configuram um conteúdo de organização presente tanto nos mercados como no interior das firmas.

Assim, dentro de uma perspectiva mais ampla, os custos de transação referem-se aos custos de manter em funcionamento o sistema econômico, ou seja os custos incorridos para planejar, adaptar e monitorar o cumprimento de tarefas em um determinado conjunto de atividades produtivas, definidas pela base técnica vigente, e distintos, por conseguinte, dos custos associados à execução propriamente dita.

### 5.3.1 Oportunismo e Incerteza

A raiz da existência dos custos de transação está fundamentada no desconhecimento das firmas, enquanto organizações em relação aos eventos futuros, inviabilizando um preestabelecimento das ações contingentes. A análise da coordenação, na abordagem contratual discutida, exige que se considerem as implicações do fato da evolução do ambiente econômico ser fundamentada na incerteza.

WILLIAMSON embora adote indiretamente em seu corpo teórico, uma noção geral de incerteza convergente com aquela da tradição Keynesiana, parte de duas proposição de comportamento dos agentes.

O primeiro pressuposto apresentado através do conceito de racionalidade restrita, pode ser sintetizado na preposição de que os tomadores de decisão estão longe de serem oniscientes, devido a existência de deficiências em termos do conhecimento de todas as alternativas, da incerteza acerca de eventos exógenos relevantes, e incapacidade de calcular as conseqüências.

Desta forma, a atuação dos agentes no mercado é encarada como tentativa de incremento do seu desempenho frente à incerteza do ambiente, o que constitui uma linha de abordagem já discutida e amadurecida por um número relativamente grande de autores que trabalham em programas de pesquisa alternativos ao neoclássico. É importante destacar que o conceito de racionalidade restrita abrange não só aspectos e condicionantes das condutas de incerteza que emerge da operação do sistema econômico, mas também relacionados com limitações na capacidade dos agentes em acumular e processar informações, e limitações de linguagem e dificuldades na transferência de informações.

O segundo pressuposto é sintetizado no conceito de oportunismo, referindo-se às ações que resultam em um desvendamento incompleto ou distorcido de informações, especialmente a esforços calculados para enganar, deturpar, disfarçar, ofuscar, ou de alguma outra forma de confundir<sup>53</sup>, o que abrange o comportamento estratégico que envolve a manipulação ou o ocultamento de informações e/ou intenções perante a outra parte da transação.

O oportunismo associa-se, por conseguinte, a incerteza vinculada ao comportamento de agentes individuais, sem os quais os custos de transação tenderiam a ser muito reduzidos. Segundo WILLIAMSON a está ausência corresponderia uma situação hipotética onde a coordenação das condutas de agentes pudesse ser ajustada de forma automática à transação, através de um simples acordo com um acerto de ganhos e perdas, o qual obviamente seria impossível de se realizar no mundo real, onde a barganha está sempre presente, juntamente com o jogo de interesses, e a presença do oportunismo.

Porém o resultado mais importante da discussão, diz respeito ao oportunismo e a diversidade do processo de formação de expectativas dos agentes quanto às condições nas quais a transação será efetuada, baseada está nas incertezas que geram as expectativas. A consideração da evolução futura do ambiente econômico global em que estes estão inseridos os agentes, bem como uma avaliação estratégica da possível conduta dos participantes da transação se for necessário adapta-la em decorrência de imprevistos, é que WILLIAMSON costuma chamar de *incerteza comportamental*.

---

<sup>53</sup> Ibid., p. 22.

A hipótese sugerida por WILLIAMSON, baseia-se na proposição de que, na impossibilidade de prever as condições econômicas que estarão presentes no momento da transação, os seus participantes tentem reduzir os impactos negativos de alterações imprevistas construindo formas de interação que imponham alguma ordem ao processo adaptativo decorrente.

### 5.3.2 Determinantes dos Custos de Transação e Alternativas Institucionais

Cabe destacar que para que a teoria dos custos de transação seja capaz de explicar o surgimento e o desenvolvimento das instituições, é necessário identificar as condições que estimulam os agentes a alterar a organização do meio em que atuam, buscando com isto incrementar seu desempenho econômico. WILLIAMSON destaca que as transações diferem-se entre si por três tipos de atributos, como frequência, grau de incerteza e a especificidade dos ativos.

A influência da frequência com a qual a transação se realiza sobre a complexidade da relação contratual associada é relativamente óbvia, na medida em que dificilmente será economicamente justificável desenvolver instituições sofisticadas para interações que só ocorram raramente, o até mesmo em uma única oportunidade.

O grau de incerteza, por sua vez refere-se à maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar os acontecimentos futuros. É oriundo da dificuldade de formular previsões confiáveis acerca do desenrolar dos acontecimentos econômicos futuros que levarão, por conseguinte, ao estabelecimento de relações contratuais que operacionalizem ajustes e negociações, reduzindo assim os custos de transação prospectivos. O grau de incerteza, por sua vez afeta os custos de transação esperados pelos agentes, e deste modo afetam o seu desempenho econômico. Os custos de transação efetivamente incorridos a cada momento dependerão da maior ou menor instabilidade que caracteriza a evolução do sistema econômico.

O mais importante atributo, por sua vez, está relacionado ao grau em que a transação exige "*ativos específicos*", ou seja, ativos especializados que não podem ser empregados sem sacrifício do seu valor produtivo se contratos tiverem que ser interrompidos ou encerrados prematuramente. Sua presença faz com que a identidade dos participantes da transação, assim como a continuidade dos vínculos estabelecidos entre

estes, ganhe uma dimensão econômica fundamental, as interações entre os agentes deixam de ser impessoais e instantâneas, o que acarreta custos para geri-las e conservá-las.

Quatro são os fatores que podem determinar o surgimento de ativos específicos:

- a aquisição de equipamentos dedicados a ofertar ou consumir os bens ou serviços transacionados, ou seja, unidades de capital fixo que são especializadas e atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na relação;

- a expansão de capacidade produtiva direcionada e dimensionada unicamente para atender à demanda de um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação;

- exigência de proximidade geográfica entre as partes que transacionam, combinada com os custos de transferir unidades produtivas caso haja troca de demanda ofertante;

- diferentes formas de aprendizado, que fazem com que as demandas e ofertantes de denominados produtos, acabam servindo mutuamente com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros.

O efeito da presença de ativos específicos consiste na configuração de uma situação próxima ao que tradicionalmente é conhecido como monopólio bilateral, onde se formam laços de dependência mútua entre seus participantes e surge a necessidade de administrar uma contínua barganha, em cujo deslanche estão potencialmente emergentes, tanto o conflito como a cooperação.

A admissão de que os ativos específicos são um fenômeno relativamente generalizado, leva então, à conclusão de que os mercados caracterizados por condutas puramente competitivas e individualistas podem mostrar-se extremamente mal equipados para a coordenação das interações entre os agentes econômicos.

Assim a realização de transações recorrentes que envolvam, em grau significativo, ativos específicos estimulará o desenvolvimento de instituições que garantam sua continuidade e a efetivação dos eventuais ajustes necessários.

### 5.3.3 Integração Vertical e inovações na Organização Interna das Firms

WILLIAMSON através da incorporação dos ativos específicos em seu referencial analítico, tenta explicar a integração vertical a partir de dificuldades transacionais, que emergem em situações particulares e claramente identificadas por sua teoria. Para WILLIAMSON, a internalização na firma de estágios da cadeia produtiva, a montante ou a justante, se verifica quanto a eliminação da negociação de reajustes contratuais entre entidades empresariais distintas e a implementação de mecanismos de decisão administrativas, que passam a ser responsáveis pela implementação de adaptações na conduta interativa dos agentes, proporcionam economias de custo de transação.

As empresas são instituições que possuem um amplo espectro de mecanismos para fazer com que as decisões e as ações, sejam de membros individuais ou de unidades internas, apresentem um razoável grau de convergência na direção do incremento do seu desempenho global.

Em primeiro lugar, a estrutura hierárquica oferece um método relativamente rápido e eficaz de resolver conflitos e barganhas no âmbito de relações contratuais, através do recurso a alguma instância superior que atua como terceira parte com poder de julgamento e decisão.

Em segundo lugar, existem estímulos que permitam as condutas consideradas adequadas e a contento a ameaça das relações de autoridade e de subordinação em determinar posições e sanções.

Em terceiro, decorre das relações de propriedade e poder fundadoras própria da existência das firms que a apropriação dos frutos econômicos da sua operação é monopolizada pelos seus proprietários ou pelos estratos gerências superiores.

Contudo, se a integração parece oferecer um aparato administrativo que proporciona economias de custos de transação, também acarreta novos custos inexistentes nos mercados. A organização interna não elimina o oportunismo, apenas procura controlá-lo através de uma gama de incentivos que o mercado não possui e por meio de mecanismos mais desenvolvidos para o monitoramento e controle das ações dos agentes.

Por tudo que foi dito, a integração para gerar vantagens transacionais, a partir do momento que se consegue superar dificuldades burocráticas, como a propensão a diferentes extratos gerências e a utilizar recurso das firmas para prosseguir suas metas., ou ainda a perda de flexibilidade resultante das redes de compromissos protetoras da posição de subgrupos específicos, ou que ainda resultem em processos de seleção mais exigentes do que encontrados nos mercados.

A discussão acerca dos *trade offs* existentes entre mercados e hierarquias em termos de eficiência transacional, leva à conclusão de que as vantagens da integração vertical não decorrem meramente da propriedade unificada dos estágios de produção, o tipo de organização interna desenvolvida e portanto o ponto crucial.

Ao levar em conta os custos relacionados à burocracia no funcionamento das firmas, WILLIAMSON destacou um ponto importante, que a organização interna das transações não elimina as dificuldades contratuais, apenas as situa em um novo patamar, retirando a intermediação do mercado. De fato, sua internalização em estruturas hierárquicas requer a criação de incentivos alternativos aos oferecidos pelo mercado, na função de sancionar, penalizar ou premiar a conduta dos agentes e mecanismos de controle para coordenar a interação entre as distintas atividades envolvidas.

## CAPÍTULO VI

### 6 A CEVAL ALIMENTOS S/A.

Constituída em 04 de janeiro de 1972, com sede em Gaspar, Santa Catarina, a Ceval Alimentos S/A. é hoje uma das maiores e mais conceituadas empresas brasileiras na produção de alimentos, iniciando suas atividades a partir do segundo semestre de 1973 com um parque capaz de industrializar 100 ton./dia de soja, somente depois diversificando suas atividades.

A Ceval Alimentos S/A. surgiu da necessidade de diversificação produtiva e de negócios da centenária Cia Hering, de Blumenau, então já maior empresa latino-americana do setor têxtil.

Depois da sua primeira fase expansionista em seus primeiros dez anos de vida, a posição da Ceval no complexo agroindustrial da sojicultura nacional era privilegiada, isto no ano de 1982. Com efeito, a estrutura montada pela empresa tinha capacidade de processar, anualmente, 1,2 milhões de toneladas e gerava emprego para 2.883 funcionários. Contava também com amplo sistema de aquisição de matéria-prima, compreendido por uma rede de 28 silos, capazes de estocar 650 mil toneladas, distribuídos nas áreas tradicionais e em desenvolvimento da soja ( Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso), perfeitamente integrados e adequados para regular abastecimento das necessidades de matéria-prima das quatro fábricas ( São Francisco do Sul, Gaspar, São Miguel do Oeste e Chapecó, todas em Santa Catarina)<sup>54</sup>.

O segundo momento da história da Ceval, do ponto de vista estratégico, partiu da decisão de diversificar a empresa, levando-se em conta a grande amplitude dos negócios potenciais que a indústria alimentar brasileira oferecida.

A opção escolhida foi realizar uma integração para frente (*forward integration*), buscando agregar valor aos produtos gerados no esmagamento da soja, principalmente o farelo. Por esse motivo, o novo foco negocial passou a ser a cadeia de

<sup>54</sup> WEDEKIN, Ivan; PINAZZA, Luiz Antônio. CEVAL : diversificação e busca de valor agregado. Porto Alegre : Ortiz, 1993. p. 105.

carnes, mediante a organização da produção, o abate e a industrialização de carnes e suínos<sup>55</sup>.

O suprimento de animais para abate seguiu o mesmo modelo ( conhecido com integração) adotado pelas duas maiores empresas do setor, Sadia e Perdigão, também concentradas em Santa Catarina.

O primeiro passo do negócio de carnes foi dado em 1980, com a compra do controle acionário da SEARA BRASCARNE PARTICIPAÇÕES S/A, controladora de empresas que operavam um frigorífico com capacidade de abate de 800 suínos e outro para abate de 4.500 aves/dia.

Já em 1981, com o objetivo de ampliar a escala e ocupar uma região estratégica para o empreendimento na área de suínos e aves, foi adquirida a empresa S/A FRIGORÍFICO ITAPIRANGA SAFRITA, sendo que em seu estágio inicial, os negócios da Seara no complexo de carnes concentravam-se nas vendas de carcaças para o mercado interno.

Durante o primeiro quinquênio dos anos 80, a Ceval mostrava resultados positivos de expansão nos negócios, o ambiente macroeconômico do agribusiness passava, por sua vez, interna ou externamente, por ajustamentos e queda no nível de atividades.

Apesar do contexto de instabilidade econômica e variações bruscas nos mercados internos e externo da soja, a Ceval continuou melhorando sua posição nos mercados disputados. A grande capacidade de esmagamento e a flexibilidade na política de compra e venda fortaleciam a competitividade da empresa. Foram mudados os cronogramas tradicionais de compra e importação de grãos, bem como de venda e exportação dos produtos do complexo soja, de acordo com as variações do mercado.

Do ponto de vista mercadológico, a Ceval firmou-se, em meados dos anos oitenta, como a primeira no ranking de processamento e exportação de produtos do complexo soja no país, consolidando uma posição de líder no segmento de esmagamento de soja, posição que mantêm até hoje.

---

<sup>55</sup> Ibid., p. 106.

Porém os reflexos da política econômica, resultantes do Plano Cruzado, ocasionaram mudanças na Ceval, principalmente na mudança de perfil e na orientação do negócio da empresa, culminando no segundo semestre de 1991, com a redefinição da missão da empresa. Começa então o terceiro momento na vida da companhia, em que as energias do grupo concentrar-se-iam no firme propósito de “*transformar a companhia e conceituá-la como a produtora e comercializadora de alimentos industrializados com forte ascensão da agregação de serviços*” conforme registra o Relatório Anual da Administração referente ao exercício social encerrado em 31 de dezembro de 1991.

O reposicionamento mercadológico levou inclusive à mudança na razão social para CEVAL Alimentos S/A, onde uma campanha institucional orçada em US\$ 3 milhões<sup>56</sup> foi acionada para divulgar a marca junto ao grande público e aos pontos de venda.

Para ampliar o volume de negócios no mercado interno, foram dados novos passos na verticalização das atividades ligadas à soja, para a fabricação de alimentos com maior valor agregado. Neste sentido a CEVAL no segundo trimestre de 1990 entra no ramo de margarinas e cremes vegetais.

Hoje, a Ceval Alimentos S/A. está instalada com unidades em 14 estados brasileiros, empregando diretamente mais de 10 mil pessoas, relacionando-se com mais de 20 mil produtores rurais integrados, que são responsáveis pelo fornecimento de frangos, suínos. A empresa está colocada entre as maiores exportadoras em capital privado nacional, negociando regularmente com quase 60 países.

No Brasil, a Ceval Alimentos S/A. detém a liderança e importantes fatias de mercado, competindo num segmento muito concorrido e bastante evoluído mercadologicamente, como o de óleos refinados de soja, milho, girassol, canola, azeite de oliva, margarinas, cremes vegetais, farinhas cruas e pré-cozidas de milho, bem como carnes industrializadas de frangos, suínos e bovinos.

---

<sup>56</sup> Dados levantados por funcionários da CEVAL Alimentos em pesquisa realizada em março de 1997.

São produtos que chegam ao mercado brasileiro com as marcas *Soya, Ville, Millete, Bonna, All Day, Isadora, Canção, Cuscumil, Mama Bella, Chicken Ligh, Longuenette e Seara*.

#### 6.1 A Consolidação da Ceval Alimentos S/A.

O negócio da soja foi determinante para impulsionar a Ceval, nome adotado a partir de Cereais do Vale (o Vale do Rio Itajaí-Açu, onde, às suas margens, está localizada a sede da empresa). Com a soja, a Ceval saiu de Gaspar e expandiu-se para o Oeste de Santa Catarina, para o Rio Grande do Sul, Paraná, Centro-Oeste e, recentemente, aos cerrados do Nordeste.

Foi também em consequência da soja que a empresa iniciou a sua participação no negócio de industrialização das carnes de aves e suínos, em 1980 quando adquiriu a Seara S/A., e os produtos a base de milho, em 1988.

Atualmente, a Ceval Alimentos S/A. tem três grandes negócios: a Divisão de Produtos Industriais, a Divisão de Produtos de Consumo e a Divisão de Carnes.

Na área comercial e logística, a empresa tem uma apurada eficácia, através do desenvolvimento de controles de custos e estoques, que permitem o deslocamento e abastecimento das unidades produtivas, bem como o atendimento das condições acertadas aos centros de distribuição e de consumo, tanto no Brasil como nos países importadores.

Está precisão e rigor se estende também ao desenvolvimento de produtos, tanto na Divisão de Produtos de Consumo como na Divisão de Carnes. Múltiplos testes de elaboração, formulação e manipulação - tanto no Centro de Desenvolvimento, nos laboratórios, nas cozinhas experimentais, na genética, quanto no transporte e nos locais de venda - transferem qualidades e segurança aos clientes e consumidores.

Na Divisão de Carnes, a preocupação da empresa vai mais longe: avançados núcleos genéticos de suínos garantem padrões internacionais aos produtos e à própria indústria. O mesmo acontece com os frangos, cujo acompanhamento vai desde a produção

de ovos e pintos de um dia até a formulação de rações e concentrados protéicos animais, além da assistência veterinária aos produtos rurais.

## 6.2 Divisão de Produtos Industriais

Está Divisão é a própria história da Ceval Alimentos, ela é responsável pela movimentação anual de mais de seis milhões de toneladas de matérias-primas e produtos, além de fornecer todo o apoio às exportações. O setor coordena a compra da soja nas zonas produtoras, o armazenamento, o deslocamento às indústrias, a venda de *commodities* nos mercados brasileiros e internacional e o transporte rodoviário, ferroviário e marítimo até os consumidores de farelos, farinhas e óleos.

A Ceval, no entanto, mantém operadores que orientam a empresa, mantendo-a em contato permanente com as zonas produtoras de cereais, com os clientes nas diversas partes do mundo, acompanham a meteorologia, safras, tendências, câmbio, portos, fretes e oportunidades de negócios, oferecendo não só produtos, mas também serviços e garantias aos contratos estabelecidos entre as partes.

Os produtos na Ceval Alimentos S/A., apesar de *commodities*, são particularizados às necessidades dos clientes, por isso pode ser verificado todo um cuidado na produção, no transporte e armazenamento, incluindo instalações e corredores especiais em portos como os de Rio Grande ( Rio Grande do Sul ), São Francisco do Sul ( Santa Catarina ), Vitória ( Espírito Santo ), São Luiz ( Maranhão ), e Paranaguá ( Paraná ), procedimentos estes que também se estendem aos locais de destino.

## 6.3 A Divisão de Produtos de Consumo

A Divisão de Produtos de Consumo é a que por sua vez proporciona maior receita para a empresa a nível de produtos de consumo final, pois nela estão inseridos os óleos refinado Soya, Ville e Millete, as margarinas e cremes vegetais Bonna, All Day, Soya e Millete, o azeite de oliva Isadora, os fubás Canção, as farinhas pré-cozidas de milho para polenta de preparo rápido Mama Bella e para cuscuz, Cascumil, além dos produtos da empresa com a marca CEVAL/SEARA.

A Ceval Alimentos, através de seu setor de esmagamento de soja, se constituiu como a maior produtora de óleo refinado de soja do Brasil e também é fabricante da marca mais consumida no país (Soya), sendo este óleo o primeiro produto que a empresa produziu para o consumidor final.

Foi porém, uma ação de *marketing* integrada, que possibilitou à Ceval participar do negócio de margarinas, num mercado altamente concorrido e até há pouco monopolizado por poucos produtores, sendo que a empresa dominou a tecnologia e posicionou-se entre as marcas líderes.

A mesma ação de *marketing* se verificou em relação ao negócio de milho, um mercado caracterizado no Brasil por muitas empresas de atuação regional, onde a Ceval rapidamente conseguiu colocar seus produtos, as farinhas cruas e pré-cozidas ao óleo disputando espaços com as empresas líderes regionais, onde a mesma lançou estes produtos.

A Divisão de Consumo se caracteriza como a mais importante, pois será ela a encarregada da comercialização de todos os produtos que levem a marca da Ceval. Com a missão de centralizar o mercado dos produtos produzidos pela empresa, esta divisão além dos produtos ditos de consumo, se encarregou de comercializar também os demais produtos, uma vez que seus canais de distribuição (supermercados, atacadistas, distribuidores) são os mesmos, assim como a forma de transporte entre os diversos produtos difere pouco uma das outras.

#### 6.4 Divisão de Carnes

O negócio da carne na Ceval foi uma consequência da atividade de esmagamento de soja, onde no ano de 1980, quando a empresa se expandia, a agregação de valores foi uma opção estratégica. Naquela época como agora, a Ceval produzia o farelo de soja, forte componente das rações animais, havia então a possibilidade de transformar a proteína vegetal em proteína animal, um hábito de consumo ocidental e, especialmente brasileiro, mas era necessário dar uma forma de consumo a uma *commodity* para que se tornasse um produto para o consumo final.

Para atingir tal objetivos, a Ceval passou a adquirir frigoríficos que produziam, abatiam, industrializavam e comercializavam as carnes de frangos e suínos em Santa Catarina.

Uma vez que a área de carnes se constitui em uma atividade muito complexa, a forma que a Ceval entrou no mercado, através de aquisições, possibilitou à empresa a obtenção de um certo *Know-how*, que vai desde o desenvolvimento genético, produção de animais de alta linhagem, parcerias com os produtores integrados, assistência técnica, veterinária e cuidados ambientais até o desenvolvimento e adaptação de técnicas de abate, industrialização, formulações, geração de novos produtos, bem como, e especialmente, a múltipla ação mercadológica e logística para atender ao mercado, acompanhando as tendências e buscando posicionar a empresa junto às marcas líderes.

A Ceval adota no Brasil, um sistema de venda informatizada, garantindo o produto ao cliente e dando ao vendedor a segurança para realização do negócio. O canal de vendas tem serviços como o *Toll Free*, para atendimento direto ao consumidor, a entrega de produtos em até 24 horas e oferecendo ainda um amparo operacional.

Para o mercado internacional, a Ceval adota sistema similar ao nacional, com especial atenção ao cliente, sejam eles do Japão, Hong Kong, da Europa, do Oriente Médio ou da América do Sul, onde a industrialização, as embalagens e as especificações são adaptadas às exigências dos consumidores de cada região.

Dentro da sua linha de produtos, a Ceval industrializa resfriados e congelados, como presuntos, apresuntados, afiambrados, salsichas, lingüiças, mortadelas, hambúrgueres, almôndegas, kibes, bem como miúdos, cortes de frangos inteiros, além de cortes e produtos suínos salgados, defumados e curados, fornecidos com as marcas *Seara*, *Classy*, *Chicken Light* e *Longuette*.

## 6.5 A Estrutura da Cadeia Produtiva da Ceval

Conforme visita à Ceval Alimentos, no dia 27 de maio de 1997, e entrevista com o Sr. Villi Secato, Gerente do Sistema de Integração da empresa, foi possível descrever de forma bem clara, a estrutura da cadeia produtiva da empresa. Portanto, os parágrafos a seguir, descrevem de maneira fiel a estrutura da cadeia produtiva da Ceval Alimentos S/A, bem como a sua forma de atuação no mercado e metas a serem alcançadas para os próximos anos, demonstrando “os prós e os contras” da participação da empresa em cada segmento da cadeia.

Ao se descrever a cadeia produtiva da empresa, sugere-se a apresentação de cada segmento, iniciando pelo setor de Ração, descrevendo posteriormente os demais setores que seguem, como foi apresentado anteriormente na descrição das cadeias produtivas de aves de corte e suínos.

Segundo o Sr. Villi, a ração utilizada pela empresa para manutenção de suas granjas próprias, e para fornecimento a seus integrados, advém de suas fábricas de ração, bem como da busca no mercado especializado, e através de acordos de fornecimento com empresas do ramo, como a Cargil e a Purina, líderes no setor de ração.

O Sr. Villi ressaltou que, apesar de a Ceval se beneficiar com o fato de produzir o farelo de soja, oriundo de seu ramo de esmagamento e processamento da soja, *“a empresa adquire e vende este, quando o mercado determina, portanto a empresa não se prende apenas à sua produção própria, ela busca no mercado o que lhe é mais conveniente”*. Já com relação ao milho que é adicionado na formulação das rações, a Ceval o adquire totalmente no mercado.

Os compostos das rações para aves como para suínos, as quais a Ceval produz, seguem as mesmas especificações técnicas das oferecidas no mercado.

O fato da Ceval não atuar de maneira marcante neste setor, está diretamente relacionado com uma das metodologias da empresa, que segundo o Sr. Villi, *“é que se o mercado oferece a um preço mais atraente, a empresa irá buscar o produto junto ao*

*mercado, de modo a obter lucros maiores para a empresa, mesmo que tenha de sacrificar alguns setores”.*

Em seguida passaremos a verificar o setor de soja da empresa. A Ceval, quando de sua criação, como já fôra mencionado anteriormente, foi criada para esmagar e processar a soja da região do Vale do Itajaí, e regiões próximas. A magnitude atual da Ceval, fez com que o esmagamento da soja não ficasse retido apenas na unidade de Gaspar/SC ( a primeira instalada quando da fundação da empresa), se expandindo para outras regiões produtoras, de maior expressão no âmbito nacional, como a região Centro-Oeste e Nordeste, totalizando 11 unidades industriais, com capacidade para esmagar até 13.900 toneladas/dia e com capacidade estática para estocagem de 2.317.298 toneladas de grãos, sendo 63 silos próprios e 18 silos arrendados.

Atualmente, como já fora mencionado, a Ceval se constitui na maior empresa no ramo de esmagamento e processamento da soja no Brasil, e como resultado do esmagamento da soja, temos o farelo, o qual é utilizado no fabrico de rações e comercializado no mercado.

Já no que diz respeito ao milho, que faz parte da cadeia produtiva, este não é produzido em nenhum momento pela Ceval, toda a necessidade do produto por parte da empresa é adquirida junto ao mercado, sendo que a Ceval só começou a operar com este grão em 1989, com a aquisição do parque industrial em Sarandi/PR, bem como da posterior aquisição de uma unidade fabril localizada em Paulista/SP.

Segundo o Sr. Villi, *“o milho entra nas primeiras etapas do processo industrial, por sua grande sinergia com a área de rações, através do processo de degerminação, onde são extraídos a canjica e gérmen, para posterior processamento em alimentos e subprodutos, que são destinados ao abastecimento das fabricas de rações”.*

### 6.5.1 Cadeia Produtiva de Frangos de Corte

Entrando na cadeia produtiva de frangos de corte, iniciaremos falando sobre a seleção genética de aves. Segundo o Sr. Villi Secato *“a Ceval não realiza a seleção genética de aves, por achar muito caro manter um setor específico para este fim. A Ceval se utiliza das empresas que fornecem este serviço junto ao mercado especializado.”*

Um dos pontos que o Sr Villi ressaltou com relação à empresa não realizar a seleção genética, esta relacionado com o fato do tempo gasto para se fazer o melhoramento genético, que gira em torno de 3 (três) anos. Porém, a magnitude da atual avicultura industrial requer das empresas uma maior dinamicidade possível, ou seja, quando o mercado aponta para uma tendência de produto, é necessário que a empresa já esteja se utilizando deste, pois existe um hiato entre a aquisição das primeiras matrizes até o produto final, o frango de corte; por isso que a Ceval se utiliza de matrizes adquiridas fora, para estar sempre junto das tendências do mercado.

Ainda no diz respeito ao porque da Ceval não realizar a seleção genética e de ir buscá-la fora, está relacionado com o fato, de que é bom hoje, pode não ser bom amanhã, afirma o Sr. Villi. Portanto, o que se verifica é uma busca maior de competitividade por parte da empresa, que prefere buscar no mercado a ter de investir em setores, que segundo ela perderiam para os que são oferecidos atualmente no mercado.

Uma vez que a Ceval não realiza a seleção genética de aves, ela adquire as matrizes de pura linhagem junto às empresas especializadas. Segundo o Sr. Villi, a principal empresa que fornece as matrizes para a Ceval é a Agroceres, onde adquire 35,0% da raça ROSS, 35,0% da COBB, 20,0% da HUBBARD e 10,0% de outras raças.

As matrizes puras que a Ceval adquire no mercado, são enviadas para granjas da própria Ceval, onde são feitos cruzamentos para galagem de ovos, que darão origem a novas matrizes puras, bem como os pintos de um dia a serem distribuídos para os aviários.

Segundo o Sr. Villi, a empresa mantém sob seu domínio, tanto a reprodução de matrizes, como a produção de pintos de um dia, por ser de fundamental importância para a regulação das demais etapas posteriores da cadeia, pois ao controlar o fluxo de pintos de

um dia que serão distribuídos aos aviários, a empresa controla não só as quantidades futuras, como também o controle sanitário e veterinário de seus animais, atribuindo a estes um padrão de qualidade determinado e possibilitando a rápida difusão de novas linhagens.

Apesar de a produção de pintos de um dia estar diretamente relacionada com o fluxo produtivo da cadeia, a empresa, mesmo em seus momentos de pico de demanda, não consegue atender a mesma apenas com a sua produção própria, logo a empresa trabalha no que eles costumam chamar de “*margem técnica*”<sup>57</sup>, que gira em torno de 30,0%, de modo que a empresa possa operar conforme as necessidades do mercado.

Passando para o processo de engorda das aves, a Ceval delega esta atividade 100,0% para seus produtores integrados, que seguem as determinações impostas pela empresa, conforme preestabelecido em contrato de parceria empresa/produtor. Cabe, portanto, ao produtor, a guarda e o trato dos animais através da correta administração da ração e dos medicamentos, que são fornecidos pela própria empresa.

A engorda das aves acontece em um período médio de 46 dias e um período de descanso de 12 dias entre lotes, para um lote de 10.000 aves, com peso de abate de cerca de 1,5 a 2,0 Kg, sendo que toda a produção é destinada ao abate da própria empresa para posterior comercialização *In Natura* ou industrialização.

O abate e a industrialização, por sua vez, é realizado na sua totalidade pelas unidades da Ceval espalhadas pelo Brasil, que recebem sua matéria prima diretamente dos produtores integrados que as abatem e as processam conforme as necessidades do mercado consumidor a que se destinam. Um fato curioso diz respeito a diferenciação do abate, quando o mercado consumidor é o Oriente Médio, onde a degola dos animais é feita por um enviado do líder religioso do país de destino, sendo toda ela manual e voltada para Meca, o local sagrado para os praticantes da Religião Islâmica.

A atual estrutura de abate da Ceval, representam-se respectivamente pelos números de abate: 130.000 aves/dia a unidade de Seara, a maior do grupo; 108.000 aves/dia a unidade de Forquilha; com 90.000 aves/dia a unidade de Jaraguá do Sul; com 80.000

---

<sup>57</sup> O que se pode comentar sobre a margem técnica da Ceval, seria o percentual referente a sua produção, que gira em torno de 70,0% de sua capacidade produtiva, sendo que para a empresa trabalhar a 100,0% é necessário recorrer a agentes fora da cadeia.

aves/dia a unidade de Nuporanga/SP; com 75.000 aves/dia a unidade de Cidrolândia/MT e com 70.000 aves/dia as unidades de Itapiranga, Jacarézinho/SP e Jundiá/SP. Dentre as unidades de abate, destaca-se a de Seara, que além do abate, centraliza a industrialização de frangos.

Uma vez realizado o abate, as aves são industrializadas ou seguem para ser comercializadas *in natura*, e é neste momento que entra em cena a Divisão de Consumo da Ceval, que se encarrega de distribuir e organizar o mercado para os produtos que levem a marca CEVAL/SEARA.

A distribuição da produção é realizada através de caminhões baús do tipo frigorífico, que pertencem à frota da própria empresa, que pulveriza seus produtos nos pontos de venda da seguinte maneira: para pontos de venda que absorvem até 80Kg por semana, são fornecidos pelos representantes da empresa distribuem para estes vários pontos, e emite uma fatura no final do mês, que é repassada para a própria Ceval. Já para grandes pontos de venda, a própria Ceval se encarrega de fornecer seus produtos, ela mesma emitindo a fatura.

No que diz respeito ao mercado atingido pelos produtos da Ceval Alimentos S/A, segundo o Sr. Villi ressaltou que o mesmo se encontra dividido entre mercado interno (50,0%) e mercado externo (50,0%). Dentro do mercado interno, a empresa oferece seus produtos para todos os estados brasileiros, com atenção especial para os centros consumidores da região Centro-Oeste e Sul. Já no mercado externo, os principais centros consumidores são os países Europeus (peito e coxa), Japão ( cortes nobres), Oriente Médio ( frango inteiro com peso aproximado de 1,0Kg) e a Rússia (peito e coxa).

#### 6.5.2 Cadeia Produtiva de suínos

Ao se falar da cadeia produtiva de suínos da Ceval, o Sr. Villi é coeso ao afirmar certos pontos no que diz respeito a atual estrutura da empresa. *“A Ceval só participa da cadeia produtiva a partir do degrau da produção de matrizes. Como no caso da avicultura a Ceval não realiza a seleção e o melhoramento genético de suínos, por achar muito dispendioso, tanto em termos financeiros e como em relação ao fator tempo”.*

Para que a empresa esteja sempre na vanguarda tecnológica, com relação a seleção genética de suínos, a Ceval mantém um contrato de fornecimento com a Agrocerec Pic, empresa líder no mercado brasileiro, o qual possibilita a empresa manter-se sempre em conformidade com as necessidades do mercado, reduzindo custos e retirando da empresa a tarefa de administrar mais um degrau da cadeia.

No que diz respeito à produção de matrizes, a Ceval começa neste degrau a sua participação direta na cadeia produtiva. Segundo o Sr. Villi, a empresa ao adquirir as matrizes puras, as remete às suas granjas de matrizes, ou as repassa sob o regime de comodato a produtores parceiros, de modo que se processem a produção de outras matrizes, que serão vendidas aos produtores do tipo UPL ou UPLT.

Ao se verificar como se processa a engorda dos suínos pela empresa, esta está delegada 100,0% ao produtores parceiros sob o regime contratual de integração. Ou seja, o produtor entra em contato com o Departamento de Fomento da Ceval, manifestando seu interesse em participar como integrado da empresa, e a partir deste momento é estabelecido um contrato de parceria entre a empresa e o produtor, com mútua troca de responsabilidade.

Cabe a empresa fornecer ao produtor animais de boa qualidade e sanidade, que dependendo do caso pode ser as Matrizes (quando ULPT e UPL), ou de leitões desmamados com 25Kg, bem como as quantidades necessárias de ração, concentrados protéicos e medicamentos necessários para cada ciclo, assim como assistência técnica e veterinária.

O produtor, por sua vez, fica encarregado de administrar as quantidades específicas de ração e medicamentos, e de comunicar a empresa quando os animais chegarem ao peso de abate de 100 Kg, quando são remetidos as unidades de abate da empresa integradora.

No caso da cadeia suínica como na avícola, a empresa mantém um margem técnica de cerca de 80,0% adquirida de produtores integrados, sendo que o restante dos animais são adquiridos de produtores independentes, de forma a atender as sazonalidades da produção e do mercado.

Uma vez processado o período de engorda dos animais, estes são repassados diretamente para as unidades de abate e industrialização de suínos de propriedade da Ceval, como as unidades de Seara/SC com um abate de 2.800 animais/dia; Forquilha/SC com abate de 1000 animais/dia e a unidade de Dourados/SP com uma abate de 1500 animais/dia.

Um importante dado repassado pelo Sr. Villi, no que diz respeito a carne suína, o mesmo ressaltou, *“95,0% da carne suína abatida pela empresa, destina-se ao processamento, de onde saem os produtos, como presunto, salsichas, salames, etc. E que os 5,0% restantes comercializados in natura, são de partes nobres como pernil.”*

Assim como acontece com as aves, os subprodutos de origem suína são comercializados de forma idêntica, ou seja, entra novamente em cena a Divisão de Consumo da Ceval, que se encarrega também de distribuir e organizar o mercado para os produtos de origem suína que levam a marca CEVAL/SEARA.

Os produtos de origem suína, são distribuídos de forma idêntica aos produtos avícolas, uma vez que os canais de distribuição ( Supermercados, varejistas, mercearias, etc.) são os mesmos para ambos produtos. Bem como as condições de estocagem e armazenamento dos produtos são as mesmas.

Porém, no que diz respeito aos mercados atingidos pelos produtos de origem suína, oferecidos pela empresa, este está geograficamente bem mais resumido do que no caso dos produtos avícolas. Segundo o Sr. Villi Secato o mercado interno absorve quase a totalidade da produção, visto que o mercado internacional para este produto ainda apresenta uma série de barreiras e preconceitos quanto a este tipo de produto.

O mercado brasileiro, então se encarrega de absorver a produção na sua quase totalidade, sendo os Estados da Região Sul os maiores consumidores dos produtos da empresa, até por herança cultural dos povos que aqui se estabeleceram no início da colonização destas regiões, oriundos em sua maioria do continente Europeu.

## Análise da Cadeia Produtiva da Ceval, segundo a ótica dos Custos de Transação

O objetivo desta seção é mostrar, segundo a teoria dos custos de transação, as motivações que levam a Ceval a adotar um certo comportamento no que se refere aos diferentes segmentos das cadeias produtivas em que atua. Estes possíveis comportamentos refletem a tentativa da empresa de melhor adaptar a sua estrutura, as características do processo produtivo, entendendo que existe uma interação entre o fluxo de insumos em cada segmento da cadeia produtiva.

Porém, sob a ótica dos custos de transação, as transações se originam e se diferem entre si por três atributos básicos: a frequência com a qual a transação é realizada; o grau de incerteza, que refere-se à maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar acontecimentos futuros; e a especificidade dos ativos, ou seja, a presença de ativos especializados que não podem ser empregados em sacrifício do seu valor produtivo se os contratos que os mantêm tiverem que ser interrompidos ou encerrados prematuramente.

A empresa, como forma de amenizar a presença dos custos de transação ao longo de sua cadeia produtiva, utiliza-se de diferentes tipos de arranjos organizacionais, levando em conta o tipo de governança que a mesma se propõe a adotar para cada segmento da cadeia produtiva.

A presença da empresa, nos diferentes segmentos da cadeia produtiva, ocorre mediante a administração de diferentes formas de governanças, visando atender da melhor forma as necessidades de montagem de uma estrutura produtiva eficiente, de forma a amenizar as transações da empresa com os agentes ao longo da cadeia. Em geral, a decisão que a empresa adota leva em consideração, a melhor forma de manter o perfeito funcionamento do fluxo de insumos ao longo da cadeia. Porém, não descarta-se que a escolha da melhor alternativa ocorra não apenas pelo somatório de fatores que conduzam a decisão mais correta, mas também pela própria decisão da empresa de manutenção de segmentos tidos como estratégicos para o perfeito e harmônico funcionamento do fluxo de mercadorias ao longo da cadeia.

Verifica-se que dentre as formas de governança, nas quais a empresa atua dentro da cadeia, destacam-se as do tipo híbrida:

- híbrida, onde a participação da empresa, ocorre de forma a não incorporar as atividades, sendo que para supri-las, a mesma tenta estabelecer contratos de fornecimentos e/ou de cooperação com terceiros, que agem fora da cadeia, não sendo portanto necessário por parte da empresa, a manutenção de ativos específicos que estejam, diretamente relacionados com a atividade;

- unificada, onde a participação da empresa, ocorre de forma a incorporar as atividades, não havendo participação de terceiros, cabendo a mesma a posse dos ativos necessários para realização da atividade. A adoção deste tipo de governança, permite a empresa reduzir os possíveis custos de transação, mediante a administração unificada de todo um complexo de atividades, de forma manter a uma elevada ocupação dos ativos. Tal sistema assemelha-se a um processo em linha, onde há maior especialização de funções, aproveitamento de economias de escala, menores estoques e menos ociosidade dos ativos.

Cabe destacar que, para uma melhor compreensão, a presente análise da cadeia produtiva da Ceval faz-se mediante a descrição da atuação da mesma em cada segmento, como fora visto anteriormente na seção que apresenta a estrutura da cadeia produtiva de frangos de corte e de suínos.

O fato de a Ceval integrar a atividade de fabricação de ração, relaciona-se com a eliminação de incertezas que rondam esta atividade, principalmente no que diz respeito a qualidade e o perfeito fluxo dos produtos finais que, no caso desta atividade, contribuíram para o perfeito funcionamento dos demais segmentos da cadeia produtiva.

Outro importante fator que contribui para a participação da empresa neste segmento, está relacionado com o fato de a Ceval realizar o esmagamento de soja, onde como resultado deste processo, obtém-se o farelo de soja, que se constitui um dos principais ingredientes na formulação da ração, estando à disposição da mesma em fatura e com um custo baixíssimo. Já o milho, outro importante ingrediente, por se constituir um commodity, é facilmente adquirido no mercado de cereais.

O que se verifica, é que a Ceval não sofre pressão dos fornecedores quanto à obtenção dos insumos para a fabricação da ração, portanto os riscos e as incertezas desta transação são em muito amenizadas face ao baixo poder dos fornecedores que, em consequência do seu grande número, possibilitam a empresa exercer seu poder de barganha.

Logo os riscos e incertezas que rondam estes insumos, passam a ser baixíssimos, assim como são baixos os custos de transação desta atividade, uma vez que o farelo de soja a empresa possui, e o milho é facilmente comercializável.

A alta especificidade dos ativos envolvidos em uma fábrica de rações, por sua vez, não possibilita que os equipamentos sejam utilizados para outros fins, que não aqueles aos quais se destinam. Como alternativa para o segmento surge a possibilidade da empresa recorrer a terceiros, que atendem um grande nicho de mercado constituído por produtores independentes que não são atendidos pelas agroindústrias.

Entretanto, a Ceval prefere exercer uma governança unificada neste segmento, por entender que incorporando esta atividade, bem como os ativos envolvidos, possa interagir da melhor forma sob o fluxo de produção deste e dos demais segmentos das cadeias produtivas da empresa.

A presença de uma governança unificada, por parte da empresa, neste segmento se configura como uma forma de amenizar os riscos e incertezas, especialmente os do tipo *ex-post* de má adaptação gerados quando a transação não se processa da maneira planejada principalmente por este produto se constituir como insumos para outros segmentos.

A frequência na qual esta transação se processa também poderia constituir-se em uma agravante na ocorrência dos custos de transação, porém uma vez que a empresa realiza um governança unificada sob esta atividade, o risco da ocorrência de tais custos, deixe de existir, pelo fato do mesmo deixar de recorrer a terceiros para a obtenção da ração.

Já no segmento seguinte, o de seleção e/ ou melhoramento genético de aves e suínos, a Ceval não participa de forma direta, exercendo uma governança híbrida, quando mantém um acordo de fornecimento com a empresa Agrocerec (líder no segmento), desta forma eliminando os riscos e as incertezas relacionados principalmente com os resultado das pesquisas, que são dispendiosos, e nem sempre atendem às necessidades impostas pelo mercado.

Aliada à redução de incertezas que rondam a atividade, a manutenção de uma governança híbrida, por parte da Ceval junto a este segmento, retira da empresa a necessidade de manutenção de ativos específicos que, no que dizem respeito a esta

atividade, são altíssimos, bem como a necessidade de investimentos imobilizados, para manter uma estrutura capaz de processar esta atividade, pois face ao seu alto custo não, é portanto viável para uma estrutura produtiva como a da Ceval.

O fato da empresa realizar uma governança híbrida, sob a forma contratual nesta atividade, também ameniza a presença de custos *ex-post* de má adaptação, que ocorrem quando a transação não se processe da maneira planejada, principalmente quando considera-se que o produto final deste segmento irá entrar no segmento seguinte como insumo.

A manutenção de contratos de fornecimento com a Agroceres proporciona à Ceval a certeza quanto aos padrões de qualidade e os prazos de entrega, não alterando o ritmo de produção dos fluxos que se seguem.

O segmento posterior ao de seleção e/ou melhoramento genético, o de produção de matrizes, é incorporado pela empresa que exerce uma governança unificada. Esta situação ocorre, quando da necessidade de maiores conhecimentos técnicos, de um controle de qualidade mais rigoroso, aliado ao fato da empresa ser proprietária da fábrica de ração, garantindo desta forma o seu perfeito fluxo, a qualidade e as especificações que atendam as características desta atividade.

A presença de ativos específicos envolvidos nesta atividade, pode ser considerada como alta, sendo pela ordem de importância as matrizes, com uma especificidade alta, e as granjas, como uma especificidade média, já que estas diferem um pouco das granjas de engorda. Portanto o investimento para se estruturar uma granja de matrizes, torna-se um tanto quanto significativo, logo, a oferta de tal atividade é tida como rara junto ao mercado, não sendo realizada por pequenos investidores fora da cadeia.

A manutenção de uma governança unificada, neste segmento, faz-se necessário devido a importância do mesmo na programação do ritmo dos segmentos ao longo da cadeia produtiva. Tal decisão pode ser vista, como um arranjo organizacional, que permite a empresa reduzir a incidência de custos de transação, mediante a administração unificada de todo o processo.

No segmento seguinte, o de produção de pintos de um dia e de leitões, o que se verifica mais uma vez é a presença direta da Ceval incorporando esta atividade através de

uma governança unificada, pela importância do mesmo para os demais segmentos da cadeia e de sua relação direta com a fábrica de ração e o de produção de matrizes, que também são incorporados sob a forma unificada pela empresa, que tenta adaptar o processo de produção, a um sistema em linha, promovendo uma maior especialização das funções, bem como o melhor aproveitamento das economias de escala, menores estoques e ociosidade dos ativos.

A importância do segmento de produção de pintos de um dia e de leitões, para os demais segmentos posteriores a este, na cadeia produtiva, está relacionada, principalmente à qualidade dos produtos finais, à frequência com que a empresa recorre a esta atividade que, aliada às incertezas que rondam a atividade.

Apesar da alta especificidade dos ativos, e do fato de existirem vários vendedores ofertando este produto no mercado, a empresa, como já fora dito, prefere neste segmento adotar uma governança unificada a uma híbrida, como forma de eliminar os possíveis custos *ex-post* de má adaptação, uma vez que a transação não se processe da maneira planejada, como no caso de fornecimento de insumos, que fogem aos padrões de qualidade ou prazos de entrega requeridos, podendo de alguma forma determinar paralisações no ritmo de produção ou no controle dos estoques.

Já com relação ao processo de engorda, apesar da empresa não incorporar esta atividade, volta a ocorrer uma governança híbrida por parte da Ceval, como a que ocorreu no caso da seleção e/ou melhoramento genético. Mas neste segmento, apesar de serem estabelecidos contratos, estes são realizados com produtores rurais e recebem o nome de contrato de quase integração por condicionarem os produtores rurais a atenderem as necessidades da empresa, integrando-os ao processo.

Dentre as razões que levam a Ceval a adotar tal arranjo, está a delegação de tarefas simples e rotineiras que não necessitam de especialização a produtores rurais fora da cadeia produtiva, aliado a importância centralizadora desta atividade, para a perfeita manutenção do fluxo de insumos. Devido às características geográficas e culturais das regiões produtoras onde existe um predominância de pequenas propriedades, a dispersão geográfica das granjas poderia incorrer em custos de transação, porém estes são amenizados em contrapartida pela não necessidade, por parte da empresa, de ser proprietária dos ativos.

As incertezas geradas em todas as transações que não ocorrem sob esta forma de governança unificada são amenizadas quando a empresa, apesar de atuar sob a forma híbrida, passa a adotar um acompanhamento técnico das propriedades rurais que adotam este sistema de parceria, atividade esta realizada por seu departamento de fomento.

Os custos *ex-post* de má adaptação surgem quando uma transação não se processa da maneira planejada, como no caso do fornecimento de insumos que fogem aos padrões de qualidade ou aos prazos de entrega requeridos, podendo determinar paralisações e/ou alterações no ritmo de produção, que são amenizados quando a empresa através de estabelecimentos de contratos de exclusividade, obriga aos produtores fornecer produtos com qualidade e prazos pré estabelecidos.

Quando falamos no segmento seguinte, o de abate, verificamos que a empresa adota uma governança unificada atuando diretamente no mesmo, por entender que este seja um dos mais importantes da cadeia produtiva, pois todo o fluxo de atividades desenvolvidos nos demais segmentos ocorre como forma de proporcionar o perfeito funcionamento deste, bem como da capacidade produtiva que o mesmo venha a oferecer.

Este tipo de arranjo organizacional, pode ser visto como estratégico, pois permite a empresa amenizar possíveis custos de transação, mediante a governança unificada do processo, de forma a manter uma elevada ocupação dos ativos. A administração deste processo de produção, que assemelha-se com um sistema em linha, possibilita uma maior especialização das funções, resultando em significativos ganhos em economias de escala, controle dos estoques e na redução da ociosidade dos ativos.

O processo de industrialização também é incorporado pela empresa sob a forma de um governança unificada, principalmente por sua relação direta com o segmento anterior, o de abate, bem como pela importância deste perante o fluxo de produção dos diversos segmentos anteriores, ao longo da cadeia produtiva.

A frequência com que a empresa recorre a esta atividade, incorreria em custos de transação, porém com a manutenção de uma governança unificada, esta possibilidade é amenizada.

Apesar da necessidade de vultuosos investimentos imobilizados para a estruturação de uma unidade de industrialização, que tenderiam a dificultar a presença de investidores autônomos fora da cadeia, a especificidade dos ativos é considerada como média, pois tanto equipamentos como instalação podem ser utilizados para a industrialização de vários tipos de carnes.

Pode-se então verificar que a Ceval realiza uma governança unificada junto a este segmento, como forma de amenizar os custos de transação, já que a mesma controla o fluxo de insumos que irão atender a esta atividade. Tal iniciativa conduz à eliminação de riscos e incertezas de que a transação não se processe da maneira planejada, ou melhor, reduz a possibilidade da ocorrência dos custos *ex-post* de má-adaptação, uma vez que é oferecida a empresa a alternativa de terceirização desta atividade, fora de sua cadeia produtiva.

O segmento seguinte o de distribuição, é incorporado em parte pela Ceval quando através de sua Divisão de Consumo, sob a forma de uma governança unificada, sendo a está, delegada a distribuição de todos os produtos que levam a marca CEVAL/SEARA.

Embora o volume imobilizado para manter a atual estrutura de distribuição seja considerado alto, a empresa atua neste segmento por considerá-lo estratégico quanto à eliminação de riscos e incertezas no perfeito escoamento de sua produção aos centros consumidores.

A presença de ativos específicos para a atividade pode ser vista como alta, pois as carretas frigoríficas de propriedade da empresa podem ser utilizadas exclusivamente para o transporte de mercadorias que necessitam de refrigeração, não sendo portanto utilizadas para outros fins. Cabe destacar que existem fora da cadeia empresas que se especializaram nesta atividade, se apresentando como um alternativa para a empresa que não deseje atuar diretamente neste segmento.

A presença da Ceval neste segmento, por sua vez, ocorre apenas na distribuição para os grandes pontos de venda, repassando a terceiros a comercialização de pequenas quantidades de mercadorias, exercendo sobre eles uma governança híbrida. A este é

delegada a tarefa de comercialização dos produtos em pequenos pontos de venda, sendo que este volume não chega a ser significativo.

A terceirização da distribuição dos produtos CEVAL/SEARA acontece apenas para assistir os pequenos pontos de venda que absorvem cerca de 80,0 Kg por semana. A adoção deste serviço por parte de terceiros retira da empresa a necessidade de ativos específicos, bem como do alto custo imobilizado, que neste caso correspondem a pequenos caminhões frigoríficos, que devem ser em grande número para atender a vários itinerários.

O fato da empresa adotar este comportamento, com diferentes tipos de governança, relaciona-se com a frequência com que esta transação ocorre, justificando este tipo de organização, bem como a não incorreria nos custos *ex-post* de má-adaptação, que por ventura venham a ocorrer, já que o segmento trabalha com rígidos padrões de qualidade e prazos de entrega requeridos pelos consumidores.

## CAPÍTULO VII

### 7. Conclusões

Tendo por objetivo analisar o comportamento de uma empresa líder da indústria de carnes, quanto às suas relações com os diferentes segmentos da cadeia produtiva - o presente trabalho constitui uma aplicação da abordagem teórica dos custos de transação, como forma de compreender o comportamento da Ceval, quanto a organização de sua cadeia produtiva.

Mais especificamente, os objetivos focam a caracterização das cadeias produtivas da avicultura de corte e da suinocultura, relatando de forma independente o funcionamento de cada segmento, e em seguida demonstrando como a Ceval atua em cada um destes segmentos.

Ao analisar a atuação da empresa em cada segmento da cadeia produtiva, constatou-se que a mesma adota diferentes arranjos organizacionais, como forma de reduzir os custos de transação.

Para melhor observar a relação entre os custos de transação e os diferentes formas de arranjos organizacionais, foi verificado qual a forma de governança (unificada ou híbrida) que melhor adapta-se a estrutura mantida pela Ceval Alimentos, entendendo que o sistema produtivo assemelha-se em muito a um processo de produção em linha, onde o perfeito funcionamento de um segmento, depende do perfeito funcionamento dos demais, ao longo da cadeia.

Dentre as diferentes formas de governança, ao longo das cadeias produtivas, destacam-se:

- a governança unificada, onde a participação da empresa, ocorre de forma a incorporar as atividades, não havendo participação de terceiros, cabendo a mesma a posse dos ativos necessários para realização da atividade. A adoção deste tipo de governança, permite a empresa reduzir os possíveis custos de transação, mediante a administração unificada de todo um complexo de atividades, de forma manter a uma elevada ocupação dos ativos. Tal sistema assemelha-se a um processo em linha, onde há maior especialização de

funções, aproveitamento de economias de escala, menores estoques e menos ociosidade dos ativos;

- híbrida, onde a participação da empresa, ocorre de forma a não incorporar as atividades, sendo que para supri-las, a mesma tenta estabelecer contratos de fornecimentos e/ou de cooperação com terceiros, que agem fora da cadeia, não sendo portanto necessário por parte da empresa, a manutenção de ativos específicos que estejam, diretamente relacionados com a atividade.

Frente os mesmos atributos comportamentais e o ambiente institucional, para as cadeias produtivas de frangos de corte e suínos, verifica-se que a Ceval adota diferentes formas organizacionais, associadas as características das transações em cada um dos segmentos das cadeias, principalmente pela relação direta das condições de produção com as características do produto.

Tais características constituem em fatores que contribuem para o aparecimento ou não, de custos de transação. Porém a adoção de diferentes formas de governança, tem a função de reduzir tais custos, pelo controle direto sob o processo produtivo, através de uma maior ocupação dos ativos envolvidos, da especialização das funções e do melhor aproveitamento das economias de escala, proporcionando rígido controle dos estoques, aliado a uma menor ociosidade dos ativos.

O que se pode constatar neste trabalho, é de que as cadeias produtivas de frangos de corte e de suínos, se constituem de um processo único, que vai desde a aquisição dos insumos par a fabricação de rações, até a distribuição final dos produtos no varejo, sendo que ao longo deste processo a Ceval adota diferentes formas de governança, como forma de amenizar da melhor forma os custos de transação, que por ventura venham a ocorrer ao longo da cadeia.

Dentre os fatores que determinam a presença da empresa, incorporando ou não as atividade ao longo das cadeias produtivas, destacam-se a especificidade dos ativos, a frequência na qual a empresa recorre a esta transação, bem como os riscos e incertezas que rondam a atividade.

Ao analisar a atuação da empresa em cada segmento da cadeia produtiva, constatou-se que a mesma adota arranjos organizacionais distintos, e que refletem a ênfase

dada aos custos *ex-post*, quando a mesma leva em conta a decisão que seja mais conveniente para a eficácia da organização.

Tais conclusões descritas, configuram apenas uma síntese dos resultados obtidos na análise da cadeia produtiva da Ceval, sob a ótica dos custos de transação proposta por Williamson. Logo o presente trabalho pretende apenas demonstrar como uma empresa líder do segmento de carnes, atua em cada segmento de sua cadeia produtiva.

Porém a falta de um maior aprofundamento, em consequência do curto espaço de tempo para a realização deste trabalho, a análise baseou-se apenas em relato de pessoas envolvidas com a empresa, bem como da dados recolhidos de fontes primárias de pesquisa, o que por sua vez, pode comprometer algumas conclusões aqui obtidas.

Referências Bibliográficas
----------------------------

BORGES, Cristina. **A filiere suinícola em Santa Catarina**. Florianópolis. 1993. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - UFSC.

CEAG-SC. **Análise do sistema de integração agroindustrial em suínos e aves em Santa Catarina**. Florianópolis: CEAG-SC, 1978. 311 p.

CEVAL alimentos. Gaspar : Ceval Alimentos S.A., 1994. 44 p.

CEVAL alimentos. Gaspar : Ceval Alimentos S.A., [199-]. 30 p.

COSTA, João Armando Dalla. **O grupo Sadia e a produção integrada : o lugar do agricultor no complexo agroindustrial**. Curitiba ; 1993. 627 p. Dissertação (Mestrado em História) - UFPR.

DELGADO, Guilherme da Costa. **Capital financeiro e agricultura no Brasil : 1965 - 1985**. São Paulo : Ed. da Unicamp, 1985.

GIOTTO, A. F. **Perfil sócio-econômico e tecnológico das propriedades suinícolas da região sul do Brasil**. Concórdia, SC : EMBRAPA - CNPSA, 1995. 35 p.

GOMES, M. F. M. et al. **Análise prospectiva do complexo agroindustrial de suínos no Brasil**. Concórdia : EMBRAPA - CNPSA. Documentos, 26.

INFORMAÇÕES trimestrais. Gaspar : Ceval Alimentos S.A., set. 1994. 40 p.

INFORME SETORIAL. Suinocultura. Rio de Janeiro : BNDES, n. 6, dez. 1995.

\_\_\_\_\_. Milho. Rio de Janeiro : BNDES, n. 8, jun. 1996.

MACHADO, Luiz Carlos Pinheiro. **Os suínos**. Porto Alegre: A Granja, 1967. 662 p.

- MALHEIROS, Rita de Cássia da. **Análise de sistemas industriais : a filiere avícola de Santa Catarina.** Florianópolis. 1991. Dissertação ( Mestrado em Engenharia) - UFSC.
- MATRIZES de corte. **Avicultura Industrial**, São Paulo, v. 86, n. 1030, p. 26-27, mar. 1996.
- NICOLAU, José Antônio. **A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte : uma abordagem de custos de transação.** São Paulo, 1994. Tese (Doutorado em Economia) - USP.
- NORTH, Douglass C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. p. 13.
- OVOS férteis. **Avicultura Industrial**, São Paulo, v. 86, n. 1030, p. 34-35, mar. 1996.
- PAULILO, Maria Ignez Silveira. **A integração no Sul do Estado de Santa Catarina.** Rio de Janeiro. 1987. 312 p. Dissertação (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Museu Nacional da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Bibliografia p. 37
- PERFIL empresarial. Chapecó, SC : Diretoria Corporativa das Organizações Chapecó, 1996. 39 p.
- PONDÉ, João Luiz. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais.** Campinas (SP) : Instituto de Economia da UNICAMP, 1994. 57 p.
- RIZZI, Aldair T. ; LIBARDI, Diócles. **Capital industrial e a pequena produção integrada : o complexo avícola no sudoeste paranaense.** Paraná . 1989. p. 02.
- SADIA 50 anos : construindo uma história. São Paulo : Prêmio, 1994. 142 p.
- SAENZ, Cayetano Alberto Guzmán. **A cadeia agroindustrial do frango - coordenação do sistema - a experiência em duas áreas na América Latina:** Panamá e São Paulo- Brasil. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado) -

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SETORISE. Suínos. Porto Alegre : SERASA, n. 6, jan. 1997.

\_\_\_\_\_. Soja. Porto Alegre : SERASA, n. 5, fev. 1996.

\_\_\_\_\_. Milho. Porto Alegre : SERASA, n. 38, mar. 1997.

\_\_\_\_\_. Aves e Ovos. Porto Alegre : SERASA, n. 4, mar. 1997.

SIFFERT FILHO, Nelson Fontes. A economia dos custos de transação.  
**Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, p. 103-128, dez. 1995.

SILVA, José Graziano da. Cadeias Agroindustriais e outras Cadeias. Reforma Agrária - **Revista da ABRA**, Campinas, SP, v. 21, n. 3, set./dez. 1991.

SORJ, Bernardo; POMPERMAYER, Malari J.; CORADINI, Odacir Luiz.  
**Camponeses e agroindústria** : transformação social e representação política na agricultura brasileira. Rio de Janeiro : Zahar, 1982. 119 p.

VELAZCO, Jesus. Abate de suínos. **Avicultura Industrial**, São Paulo, v. 87, n. 1042, p. 34-36, mar. 1997.

WEDEKIN, Ivan; PINAZZA, Luiz Antônio. **CEVAL** : diversificação e busca de valor agregado. Porto Alegre : Ortiz, 1993. 123 p.

WEDEKIN, Valéria S. Pertz. **Cadeia produtiva da suinocultura no Brasil**. São Paulo. 1985. 12 p.