



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

MÁRIO JORGE DÓREA DOS ANJOS

**AGRICULTURA DE SERVIÇOS E A GESTÃO DE CONTRATOS: O CASO
AVIPAL NA MESORREGIÃO DE FEIRA DE SANTANA**

SALVADOR

2002

MÁRIO JORGE DÓREA DOS ANJOS

**AGRICULTURA DE SERVIÇOS E A GESTÃO DE CONTRATOS: O CASO
AVIPAL NA MESORREGIÃO DE FEIRA DE SANTANA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao curso de graduação em Ciências
Econômicas da Universidade Federal da
Bahia como requisito parcial à obtenção do
grau de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Vitor de Athayde
Couto

**SALVADOR
2002**

AGRADECIMENTOS

O autor expressa os seus agradecimentos:

Ao Professor Dr. Vitor de Athayde Couto, orientador desta monografia, pela confiança, incentivo, dedicação, críticas, sugestões e apoio, durante a realização deste trabalho.

A minha mãe, Delza Souza Dorea dos Anjos, pelo amor, carinho e atenção, durante toda a minha vida.

A ex-noiva e amiga, Vânia Cíntia de Oliveira Lopes, principal estímulo para o término deste curso.

À todas as demais pessoas que de alguma forma auxiliaram na concretização deste trabalho.

À Deus, pela dádiva da vida e por tudo que tem me concedido.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo proceder a uma análise sobre as relações de parceria entre os pequenos e médios agricultores da mesorregião de Feira de Santana e a empresa agroindustrial avícola Avipal S/A, no contexto de uma economia de quase-integração. No estudo de caso dessa terceirização exclusiva definem-se os custos de transação e a interação entre fornecedores e compradores. A fidelização com os fornecedores nesse processo de desintegração vertical para trás, à primeira vista, verifica-se que a empresa cria uma identidade com a região e reforça a empatia do consumidor baiano. As informações utilizadas para a determinação da receita com a criação de frango originam-se de contratos que definem os direitos e as obrigações do integrador e do integrado. Os resultados apresentados neste estudo tiveram como base os três tipos de contratos que a empresa oferece aos seus integrados. Nesse sentido, esses resultados apresentados pela produção integrada não podem ser considerados definitivos e tendem a sofrer melhorias, tendo em vista que o sistema ainda se encontra em fase de implantação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	ECONOMIA DA QUASE-INTEGRAÇÃO	10
2.1	CONCEITO	10
2.2	UM RESGATE HISTÓRICO NO SUL DO PAÍS	11
2.3	A BAHIA NO CONTEXTO DE UMA ECONOMIA DE QUASE-INTEGRAÇÃO EXPANSÃO E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO AGROINDUSTRIAL	13
2.4	A MICRORREGIÃO DE FEIRA DE SANTANA	15
3	INSERÇÃO COMPETITIVA E INTEGRAÇÃO VERTICAL E ESPACIAL DAS CADEIAS DE GRÃOS NA BAHIA	18
3.1	PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO AGROINDUSTRIAL NA BAHIA	18
3.2	LOCALIZAÇÃO, POLARIZAÇÃO E REGIONALIZAÇÃO COM DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO	20
3.3	PERSPECTIVAS DE EXPANSÃO DA AVICULTURA BAIANA	27
3.4	A ESTRUTURA FUNDIÁRIA E A MÃO-DE-OBRA	30
3.5	METODOLOGIA/FONTE DE DADOS	31
3.5.1	Coefficientes técnicos da produção	32
3.5.2	Modelos tecnológicos e tipos de contratos	33
4	O PAPEL DOS FORNECEDORES/COMPRADORES	37
4.1	INCERTEZA E OPORTUNISMO	38
4.2	A PRESENÇA DE ATIVOS ESPECÍFICOS	39
4.2.1	Fatores que determinam o surgimento de ativos específicos	40
4.3	INTEGRAÇÃO VERTICAL	41
4.4	RELAÇÃO DE COOPERAÇÃO COM AS GRANDES EMPRESAS: OPORTUNIDADES E LIMITES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PEQUENOS E MÉDIOS AGRICULTORES	44
4.5	IMPEDIMENTOS À EDIFICAÇÃO DAS INTER-RELAÇÕES E OS MECANISMOS QUE PODEM GARANTIR A ESTABILIDADE DAS RELAÇÕES – A GESTÃO DE CONTRATOS	46

4.5.1	A gestão de contratos	47
4.5.2	A mesorregião de Feira de Santana e a parceria rural	52
4.5.3	Cenário da avicultura de corte – o panorama estadual	53
4.5.4	O sistema de parceria / parceria X sistema patronal	57
4.5.5	Grandes agricultores: o caso perdigão em Rio Verde	61
4.5.6	Resultados contratuais dos integrados	63
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
	ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho monográfico analisa-se a relação de parceria entre a empresa agroindustrial avícola Avipal S/A e os pequenos e médios agricultores, a partir do conceito de uma economia de quase-integração, na mesorregião de Feira de Santana. Esse processo de terceirização exclusiva define os custos de transação e a interação entre os fornecedores e a empresa, tendo por objetivo estudar, do ponto de vista da estrutura fundiária, o tamanho dos estabelecimentos que estão integrados a esse sistema de parceria.

Atualmente, apesar da expansão dos complexos agroindustriais na economia brasileira, a pequena produção ainda apresenta uma expressiva participação na produção de alimentos e matérias-primas industriais e, o que é mais importante, na geração de empregos no campo, apesar de parte dos estudiosos dessa temática não mais aceitarem as definições convencionais de pequena produção, baseados em variáveis como tamanho do estabelecimento ou da renda.

Enfatiza-se a necessidade do reconhecimento do caráter complexo e heterogêneo dessa forma de produção, buscando-se uma melhor compreensão do fenômeno estudado. Daí a retomada de conceitos como os de agricultura camponesa ou agricultura familiar que privilegiam variáveis como as relações sociais de produção, a utilização do trabalho familiar e as modalidades de integração no mercado.

A problemática é analisar até que ponto a atuação da Avipal na mesoregião de Feira de Santana articula uma economia de quase-integração, já que a base dessa economia, historicamente, sempre foi a pequena propriedade rural individual familiar e os critérios adotados para este conceito de pequenos agricultores são termos como volume de produção, tamanho da propriedade e natureza do trabalho.

Nas transações econômicas, as partes agem precavendo-se do comportamento dos demais agentes. É necessário verificar os custos do sistema judiciário envolvidos nessas transações,

já que a coleta de informações e salvaguardas contratuais, para evitar prejuízos decorrentes de ação oportunista, agravam-se pelo fato de não existir uma legislação específica.

Os custos de mudança, enfrentados pelo comprador, diminuem o poder de barganha em relação ao fornecedor, o que explica porque os fornecedores e compradores são elementos de forças competitivas. Se o poder dos fornecedores é grande, tem-se que fazer verticalização para trás, convidar o fornecedor para ser *sócio*, ou seja, fazer uma espécie de integração de empresas e aumentar a competitividade das empresas envolvidas. O poder do comprador faz diferenciar, melhorar a qualidade do produto e, quanto mais alto este poder, menor é a rentabilidade do produto comprado.

Por último, a empresa não pode pensar somente em sua cadeia de valor. Se quiser continuar crescendo, vai precisar pensar na cadeia de seus fornecedores, que é o sistema de valores. As cadeias de valores e as estratégias específicas são formadas ao longo do processo produtivo, já que vão-se agregando componentes até formar o produto final. É necessário descrever todas as cadeias que cercam o produto.

As empresas tornaram-se gerenciadoras de marca e concentram-se basicamente em P&D, *marketing* financeiro, vendas e pós-vendas, estratégias específicas, que vão constituir-se em uma cadeia de valores da empresa; e os fornecedores concentram-se no produto frango. Ou seja, existe maior atenção nas atividades de maior valor agregado pela empresa.

Alguns dos benefícios, tais como crescente retorno sobre os investimentos, maior diferenciação do produto ou a intensificação das barreiras de mobilidades, podem ser de difícil obtenção.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos. O primeiro refere-se a esta introdução. O segundo capítulo caracteriza o cenário da avicultura de corte, enfocando o conceitual-histórico com o objetivo de demonstrar a trajetória e o atual estágio de desenvolvimento. O terceiro capítulo aborda a inserção competitiva através do levantamento de dados

relacionados com a localização, estrutura fundiária e mão-de-obra. O capítulo quarto enfatiza o papel dos fornecedores/compradores e como a empresa Avipal concentra-se em mecanismos que garantem a estabilidade das relações através da gestão de contratos.

Nas considerações finais, observa-se que o desenvolvimento tecnológico, por exemplo, pode levar a técnicas mais modernas de refrigeração e com isso chega-se à conclusão que a empresa compradora (Avipal) não precisaria ficar geograficamente perto dos fornecedores.

Os três tópicos dos custos de transação (incertezas, freqüência, especificidade dos ativos) estão sempre se alterando, o que pode determinar essas mudanças de estratégias. As características culturais de cada região podem influenciar na permanência duradoura desse tipo de empreendimento e o custo de oportunidade, influenciando na questão social, é o ponto central dessas conclusões parciais.

As informações utilizadas para a determinação da receita com a criação do frango originaram-se da base de dados de três integrados do município de Entre Rios, que estão respectivamente vinculados a três tipos de contratos diferentes. Esses citados contratos definem os direitos e as obrigações da empresa Avipal S/A e dos seus integrados.

2 A ECONOMIA DE QUASE-INTEGRAÇÃO

2.1 CONCEITO

A quase-integração é o estabelecimento de uma relação entre negócios verticalmente relacionados, situando-se em algum ponto entre os contratos a longo prazo e a propriedade integral.

As formas mais comuns de quase-integração são: os investimentos em ações ou em interesses minoritários, empréstimos ou garantias de empréstimos, créditos de pré-aquisição, acordos de exclusividade nas negociações, instalações logísticas especializadas, P e D cooperativos.

Em algumas circunstâncias, a quase-integração alcança alguns ou muitos dos benefícios da integração vertical sem incorrer em todos os custos. Pod-se criar uma maior identidade de interesses entre os compradores e os vendedores, o que facilita o estabelecimento de arranjos especiais (como instalações logísticas) que reduz os custos unitários e o risco de interrupções na oferta ou na demanda, aliviam o poder de negociação e assim por diante. Essa identidade de interesses resulta da boa vontade, do ato de compartilhar as informações obtidas, de contatos mais frequentes e informais entre os administradores e do interesse financeiro direto que cada lado tem em relação ao outro. A quase-integração também pode reduzir os custos que podem estar presentes na integração total e elimina a necessidade de comprometimento com a oferta ou a demanda total do negócio adjacente. Também elimina tanto a necessidade de efetivação do investimento integral do capital necessário à integração como a de se administrar o negócio adjacente, entre outros benefícios.

A quase-integração deveria ser considerada como uma alternativa da integração total. A chave é saber se a identidade de interesses estabelecida através da quase-integração é suficiente para alcançar uma parte relevante dos benefícios obtidos com a integração para

justificar a redução nos custos (e nos riscos) em relação à integração total. Alguns dos benefícios da integração, tais como crescentes retornos sobre o investimento, maior diferenciação do produto, ou a intensificação das barreiras de mobilidade, podem ser de difícil obtenção através da quase-integração.

2.2 UM RESGATE HISTÓRICO NO SUL DO PAÍS

O mérito da iniciativa de transpor o sistema “integrado” de criação de frangos dos Estados Unidos para o Brasil costuma ser atribuído exclusivamente ao empresário Atílio Fontana, fundador e líder da Sadia na época (1961). Fontana, de fato, bancou a idéia, mas foi Ivo Reich quem, vencendo as resistências dentro da empresa, “botou a mão na massa” e liderou a equipe de técnicos responsáveis pela transferência de tecnologia. Em consequência, pouco mais de 20 anos depois, a avicultura brasileira assumiu uma posição de vanguarda no mercado internacional de carnes.

A avicultura de corte no Brasil até o final da década de 50 era uma atividade básica de subsistência e que dispunha de poucos recursos, sendo desenvolvida em bases não empresariais. A partir de 1960, passou a ter uma maior intensidade no seu processo de produção, devido a melhoria genética, à introdução de novas tecnologias, ao uso de instalações mais apropriadas, de alimentação racional e da parceria entre produtor e a agroindústria através de contratos de integração, que permitiu saltos qualitativos na produção e produtividade, tornando este segmento um dos mais dinâmicos e competitivos do país.

A produção nacional de carne de frango passou de 217 mil toneladas em 1970 para uma quantidade estimada em 4.550 milhões de toneladas em 1998 (Tabela 1), volume que representa 11,9% da produção mundial, que é estimada em 37,8 milhões de toneladas, apresentando uma evolução de 93,5% nessa última década, vindo a ocupar assim a terceira

posição mundial, sendo apenas suplantada pelos Estados Unidos da América, com uma produção de 12,5 milhões de toneladas e pela China, com 5,9 milhões de toneladas.

O consumo anual per capita, que era de 2,3 Kg em 1970, passou para 23,8 Kg em 1997 e com estimativa para 1998 de 24,7 Kg (UBA, 1998). Apesar do crescimento observado, ainda é baixo o consumo em relação a Hong Kong, Israel, Cingapura, Estados Unidos e Arábia Saudita, considerando que esses países apresentaram respectivamente um consumo per capita de 35,8 , 33,34 , 31,94 e 30,66 Kg no ano de 1993. Assim, pode-se depreender que, devido ao elevado grau de qualidade protéica, bem como aos preços mais baratos em relação ao de outros tipos de carne, aliado ao “ativismo da consciência alimentar”, privilegiando as carnes brancas, a tendência é que esse crescimento se mantenha e o seu consumo se compare aos dos países citados.

A partir de 1975, a avicultura de corte se insere no mercado externo, exportando para o Oriente Médio três mil toneladas de frangos inteiros, sendo os principais importadores a Arábia Saudita e os países do Golfo Pérsico. Por se tratar de um mercado protecionista, que estabelece padrões rígidos de controle de qualidade, sendo extremamente competitivo, as empresas exportadoras brasileiras, objetivando aumentar a produção, melhorar a qualidade dos seus produtos agregando assim maior valor aos mesmos, a preços competitivos, para atender a crescente exigência dos importadores, passaram a investir em melhoria genética, em novas tecnologias e em processos voltados para toda a cadeia.

Na década de 80, o parque industrial das empresas exportadoras encontrava-se concentrado no Sul e Sudeste do país e apresentava-se sedimentado utilizando equipamentos e uma tecnologia avançada no abate, evisceração, corte, desova das aves, que permitiam economia de escala e redução de custos, objetivando atingir novos mercados que consomem cortes de frango com maior valor agregado, com a garantia na regularidade do fornecimento e a especialização no atendimento às exigências dos consumidores, como forma de se contrapor ao protecionismo dos países exportadores. A participação do Brasil no comércio internacional de carne de frango nos últimos dez anos foi de 22%, sendo que, do total das

exportações, os estados de Santa Catarina, Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo responderam por mais de 98% das exportações (SEDEX/ Banco do Brasil, 1996).

Do volume de carne de frango produzido no Brasil em 1998, 14,07% destinou-se à exportação e 85,93% para o consumo interno (Silva,1998). No setor agropecuário, em 1994, a avicultura de corte foi a que apresentou o melhor desempenho. Do consumo de proteínas de origem animal, a carne de frango teve uma participação de 33,5% (Aves e Ovos, 1995).

Atualmente, com a abertura de novas fronteiras agrícolas, principalmente as localizadas no Centro-Oeste – Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás, que se tornaram grandes produtoras de grãos, começaram a surgir complexos agrícolas que operam num sistema de integração e apresentam vantagens comparativas em relação ao Sul e Sudeste. A evolução da avicultura de corte nas demais regiões do Brasil não vem ocorrendo na magnitude da verificada no Sul e Sudeste.

2.3 A BAHIA NO CONTEXTO DE UMA ECONOMIA DE QUASE- INTEGRAÇÃO EXPANSÃO E PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO AGROINDUSTRIAL.

Com relação ao estado da Bahia, no período de 1992 a 1998, a produção evoluiu em 62,05%. Aqui a produção de frangos de corte concentra-se nas regiões econômicas do Paraguaçu, Litoral Norte e Sudeste do Estado. A capacidade de alojamento está estimada em 36 milhões de aves, com uma produção anual de 62,1 mil toneladas. Dessa produção, o município de Conceição da Feira participa com 80% (AVIPAL, 1998).

A avicultura de corte nos últimos anos vem obtendo planteis, principalmente no tocante a permanência das aves no galpão, em torno de 45 dias, e com um índice de conversão média de 2,3 kg de ração por kg de carne, sendo que os avicultores dotados de melhor infra-

estrutura têm conseguido reduzir o índice de conversão alimentar de até 2,0 kg de ração por kg de carne. A avicultura de corte na Bahia vem sendo desenvolvida por produtores independentes, situação que sempre os colocou vulneráveis às conjunturas de mercado.

A inexistência de matadouros frigoríficos industriais até 1997 contribuiu para que o desenvolvimento da avicultura baiana de corte não obtivesse a mesma evolução apresentada pelo Sul e Sudeste do país, sendo o terceiro Estado produtor do Nordeste, com produções inferior a Pernambuco e Ceará (IBGE, 1999). Só a partir de 1997, surgem os primeiros projetos para instalações de matadouros frigoríficos industriais na microrregião de Feira de Santana.

No entanto, espera-se que esse quadro sofra profunda alteração com o funcionamento do “complexo industrial de proteínas animal” da AVIPAL e dos projetos de matadouros frigoríficos de empresas locais que se encontram em fase de instalação. A implantação desse complexo agroindustrial avícola promoverá mudanças no meio rural da região, contribuirá para a diminuição do êxodo rural, para a melhoria do emprego e da renda e alterará a forma de produção, cuja predominância tenderá para o sistema de integração vertical através de contratos de parceria com os pequenos e médios produtores, os quais desempenham um papel de fundamental relevância no montante da cadeia produtiva de frango.

Considerando que a demanda por frango no Estado é insatisfeita e seu consumo médio atual é em torno de 12 kg por pessoa, bem inferior a média nacional, que a renda per capita vem sofrendo melhoria, que a produção de grãos (soja, milho e sorgo) na região Oeste da Bahia apresenta uma crescente evolução, o mesmo ocorrendo com os investimentos em comunicação, infra-estrutura portuária, meios de transportes terrestre e fluvial e que a produção de pinto de um dia vem aumentando, a avicultura de corte na Bahia, e especificamente na microrregião de Feira de Santana, a avicultura de corte apresenta vantagens comparativas e competitivas em relação a outras regiões do Estado, encontrando-se numa situação privilegiada, por dispor de recursos humanos e materiais, quantitativa e

qualitativamente em abundância, com perspectivas de se tornar, com a consolidação do complexo agroindustrial avícola, o maior pólo produtor de frango de corte do Nordeste, com condições de suprir o mercado interno e promover a exportação para países da África e Europa.

A concentração de renda no Brasil gera um aprofundamento das desigualdades sociais e promove um desequilíbrio regional através da transferência de renda das regiões subdesenvolvidas para as desenvolvidas. Nesse contexto, apesar do crescimento que a Bahia vem apresentando a partir da década de 70, o Estado continua sendo um grande importador de produtos industrializados do Sudeste e Sul do país, transferindo renda para essas regiões.

No que pese a dimensão continental de sua extensão territorial, as condições climáticas favoráveis, a abundância dos recursos naturais, entre outros, historicamente a Bahia continua importando alimentos, tendo como destaque o frango congelado e industrializado. Considerando uma população estimada para a Bahia em 1998 de 13 milhões de habitantes (Projeção efetuada a partir do Anuário Estatístico da Bahia 1997 – SEI) com um consumo per capita de frango de 12 kg / ano (Negócios Agrícolas, 1997), um consumo anual estimado em 156 mil toneladas, para uma produção de 62,1 mil toneladas / ano, constata-se que as importações representam 61% do consumo do Estado. Essa transferência de renda poderá ser eliminada em médio e longo prazo com o incentivo à instalação de novos complexos agroindustriais avícolas naquelas regiões que apresentam vantagens competitivas, que são identificadas a partir dos dados constantes no estudo desenvolvido pela Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo do Estado da Bahia – SICT que condensa informações sobre avicultura de corte na Bahia.

A avicultura de corte baiana não tem acompanhado os avanços obtidos pelas regiões produtoras do Sul do país. Este fato decorre de:

- 1) sua produção é desenvolvida por avicultores independentes, que ficam vulneráveis às oscilações do mercado, em decorrência de choques de demanda e oferta,

operando com um relativo grau de risco e incerteza, fatores que contribuem para que esta atividade não seja incentivada, desestimulando novos investimentos; 2) as deficiências observadas na cadeia produtiva da avicultura de corte, com a falta de frigoríficos industriais e da produção ser desenvolvida exclusivamente por produtores independentes, contribuíram para que os avanços alcançados na melhoria do ambiente de manejo e criação de aves, com vista a obter melhor índice de conversão alimentar e maior ganho diário de peso e diminuição do período de engorda, apresentasse um desempenho inferior ao obtido pela avicultura do Sul do país.

2.4 A MICRORREGIÃO DE FEIRA DE SANTANA

A avicultura de corte da microrregião de Feira de Santana conseguiu superar a crise vivenciada pelo setor no início da década de 80 e outras crises de menor intensidade, em decorrência dos produtores de maior porte já produzirem a ração, objetivando a redução de custos para se manterem competitivos no mercado local. (tabela 2).

A promoção do desenvolvimento sustentado da avicultura de corte na Bahia tende necessariamente para a integração vertical, com a coordenação da atividade sendo desenvolvida pelos frigoríficos, que passam a organizar e promover as transações desde as fases de produção dos insumos até a distribuição dos produtos finais nos mercados consumidores. Na região de Feira de Santana, com a implantação do “complexo industrial de proteínas animal” da AVIPAL, e dos frigoríficos vinculados a AVIGRO e a Avícola Alecrim, instituiu-se o sistema de integração, parceria entre o produtor / agroindústria, modelo que, no Brasil, foi implantado inicialmente em Santa Catarina a partir de 1960 (Sorj et al., 1992). Onde se instala, este modelo vem promovendo o desenvolvimento da avicultura de corte que, atualmente, constituiu-se na cadeia produtiva mais organizada do complexo agroindustrial brasileiro.

O sistema de integração apresenta eficiência em relação à produção independente, por que as operações são desenvolvidas em termos de logística e de coordenação do processo produtivo como um todo, o que permite um afastamento mais ágil da produção das crises de mercado. E possibilita ganhos de escala no processamento de produtos diferenciados com qualidade e maior valor agregado e com preços competitivos, tornando-se cada vez mais aceitas nos mercados interno e externo em relações às demais proteínas de origem animal. No sistema de integração, as relações entre a empresa integradora e o produtor integrado são definidas em contrato. Geralmente é de responsabilidade da integradora o fornecimento do pinto com um dia de vida, da ração e da assistência técnica, enquanto o integrado fornece as instalações, a mão-de-obra e insumo, com luz e água, tendo por compromisso a entrega da produção a empresa integradora, que determina o preço com base na conversão alimentar, ganho diário de peso e da taxa de mortalidade (Marques, 1991 e Lopes, 1992).

A avicultura de corte, além de se constituir na atividade mais dinâmica do setor agropecuário, tem a capacidade de promover a fixação e ocupação do homem no campo, podendo ser explorada em pequenas áreas de terra com a utilização de mão-de-obra familiar, contribuindo assim para a geração de emprego e renda, a redução do êxodo rural e os conflitos sociais decorrentes da ocupação, posse e do uso da terra.

Considerando-se que em 1997 a agropecuária contribuiu com 10,10% na formação do Produto Interno Bruto – PIB do país, que a avicultura de corte apresenta vantagens comparativas em relação aos demais Estados do Nordeste, sendo potencialmente geradora de renda com retornos de curto prazo, podendo ser explorada por pequenos e médios produtores, com a sua fixação ao meio rural, para promover o aumento de produção, produtividade e competitividade do setor, apresentando espaço para crescimento, com condições de atender à demanda interna e gerar excedentes para a exportação, essa atividade apresenta as condições favoráveis com perspectivas de crescimento e poderá contribuir efetivamente para reduzir o elevado grau de deficiência alimentar de consumo de proteína animal que afeta a população baiana e alavancar o desenvolvimento de outras

atividades nas áreas de serviço, indústria e comércio, promovendo a geração de emprego, renda, divisas com a exportação, a redução do êxodo rural e dos conflitos sociais.

3 INSERÇÃO COMPETITIVA E INTEGRAÇÃO VERTICAL E ESPACIAL DAS CADEIAS DE GRÃOS NA BAHIA: CAUSAS E CONSEQÜÊNCIAS

As mutações mundiais na produção e consumo de alimentos estão definindo normas fluxos de investimento internacional. A saturação da demanda nos grandes mercados massificados e a emergência de novos mercados, associadas à persistência de fortes vantagens locais na agroindústria e à importância dos mercados periféricos, conduzem a transferir aos países não desenvolvidos e em rápido processo de urbanização a base para a formação de vantagens comparativas. Neste contexto, as áreas com possibilidades de ampliar as suas fronteiras agrícolas possuem grandes vantagens para incrementar a sua competitividade na produção baseada em carnes, contanto que se resolvam entraves de ordem financeira, fitossanitária e logísticas de comercialização.

É nesse contexto que os movimentos do agronegócio mundial põem em perspectivas promissora os investimentos na Bahia e seus desdobramentos através da integração produtiva das cadeias, particularmente nos setores onde o tamanho do mercado e os preços e custos agrícolas definem a competitividade, a exemplo das carnes nos segmentos diferenciados que exploram as relevantes vantagens naturais. A sua penetração no Estado incentivaria a formação de sinergias que removeriam os gargalos sistêmicos e incentivariam a produção e transformação dos alimentos. A importância do mercado regional e a heterogeneidade dos consumidores oferecem espaço para a consolidação de uma organização de produção que, simultaneamente, ocupa o mercado popular e consolida posições nos mercados mais sofisticados e nas exportações.

3.1 PERSPECTIVAS PARA O DESENVOLVIMENTO AGROINDUSTRIAL NA BAHIA.

A produção sustentável pressupõe hoje a articulação dentro das correntes dinamizadoras incentivadas pela saturação dos mercados e pelas substantivas reduções de barreiras e subsídios à exportação. Essas correntes, no caso da agroindústria baiana, manifestam-se essencialmente através da extensão da fronteira agrícola e da imigração de atividades agroindustriais, da valorização dos produtos e da quase-integração.

A nova organização mundial de produção de alimentos, caracterizada pela maior integralização das seqüências produtivas, incentiva as grandes empresas a adotar estratégias de integração via mercados, associando a agricultura com a indústria e com os serviços e reforçando a mundialização dos negócios. Essas articulações representam inovações organizacionais que fazem do agribusiness mundial um dos setores mais dinâmicos. Nele surge o que se denomina empresa global, aquela que busca maximizar seus resultados no mercado.

Deslocam-se, deste modo, os elos mais sensíveis à concorrência por preço de cada cadeia agroindustrial, fragmentando os processos de produção entre empresas e nações. Tendem a ser transferidas para os países de desenvolvimento médio a produção de partes do complexo produtivo global, que exigem terras mais extensas, mão-de-obra barata, mercado em expansão ou condições climáticas específicas.

Existem vantagens competitivas com base na diferenciação do produto. A semelhança da base técnica e a utilização de matéria-prima comum para diferentes produtos favorecem a diversificação, em detrimento da especialização, e possibilitam a obtenção de economias de escopo, via utilização da mesma marca, rede de distribuição e campanhas publicitárias. A saturação dos mercados para alimentos tradicionais nos grandes centros consumidores, acompanhada pelo sucesso das atividades de P e D em criar novos produtos, favorece expressivamente o desenvolvimento agroindustrial.

Enfim, a quase-integração constitui-se num sistema de parceria indústria/agricultura ao longo das cadeias agroindustriais, que propicia ganhos de produtividade ao garantir a regularidade e a qualidade no fornecimento da matéria-prima, condicionantes básicos para o

desempenho competitivo de inúmeras indústrias alimentares. Trata-se de sistemas de parceria que configuram uma rota à base de obrigações recíprocas, estabelecidas entre a empresa agroindustrial e o produtor primário. Eles visam manter agricultores cativos que garantem o fornecimento da matéria-prima em padrões de qualidade e evitam a supermobilização do capital na compra de fazendas, assim como a rigidez na gestão dos estabelecimentos e as deseconomias de escala, características de produção em diferentes segmentos agroindustriais, como a avicultura, onde é relevante o fator mão-de-obra.

A ampliação da fronteira agrícola mundial para o Brasil, ao se esbarrar com o esgotamento do processo de exploração intensiva na região Sul, se desdobra na incorporação de terras extensas, até agora pouco exploradas. Os baixos estoques de terras disponíveis e supervalorizadas no Sul incentivam os investimentos no Brasil central, onde os fatores terra e hídrico são relativamente abundantes e facilitam a cultura de grande escala. Simultaneamente, a persistência de fortes vantagens locacionais na agroindústria conduz os grandes grupos, detentores de marcas e inovações tecnológicas, a priorizar o seu crescimento externo via parcerias, compra de empresas nacionais e formação de joint-ventures.

3.2 LOCALIZAÇÃO, POLARIZAÇÃO E REGIONALIZAÇÃO COM DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO

Um dos problemas fundamentais a serem abordados nos estudos relacionados a novos investimentos por uma empresa, e mais particularmente no decorrer do processo de implantação de uma nova planta, refere-se à definição do local em que se instalará o novo estabelecimento. Em grande parte dos casos, trata-se de selecionar, entre um número de alternativas possíveis, a que demonstre ser mais vantajosa no atendimento dos objetivos que norteiam a implantação da empresa.

As escolhas econômicas de uma empresa com relação à ampliação de sua planta ou à construção de novas plantas estão relacionadas não apenas ao preço do produto, à qualidade e à decisão sobre emprego de fatores, mas também a localização a partir da qual conduzirá suas operações. Além da teoria do uso da terra em áreas urbanas, as teorias econômicas que procuram estabelecer as hipóteses para a localização da firma originam-se a partir do trabalho de Alfred Weber no final da década de 20 deste século. A teoria da localização da firma tem sido desenvolvida no contexto de um mercado livre e, em anos mais recentes, sua preocupação se voltou para as questões do desenvolvimento regional. Nesse sentido, a localização de uma fábrica tem sido também um “projeto” governamental, além de um risco exclusivo das empresas privadas.

Essas preocupações, da parte do setor público, estão ligadas aos efeitos multiplicados ou externos sobre o desenvolvimento regional e nacional, oriundos da localização industrial.

Com relação à firma em particular, em essência, a busca de maximização dos lucros afeta a escolha de sua localização. O empreendedor estabelece quais são os fatores envolvidos na localização da nova planta que afetam direta ou indiretamente os custos ou a lucratividade do empreendimento e como interagem entre si, de modo que o problema se resume a avaliar esses fatores em termos de custos e benefícios envolvidos em determinada localização, com a finalidade de selecionar entre os locais alternativos possíveis o ponto de melhor relação custo/benefício total acarretado por todas as variáveis envolvidas. Na realidade, muitos desses fatores ou variáveis não podem ser mensurados de forma quantificada mas, mesmo “intangíveis”, também são introduzidos na avaliação.

Nesse ponto, observa-se que a definição final da localização de uma empresa passa por duas etapas distintas, que observam aspectos da macrolocalização (definindo as condições físicas do terreno). Em seqüência são observados as bases teóricas do processo de polarização que acarretam em localização regionalmente concentrada de atividades.

Quando se estuda o processo de industrialização, em que estão envolvidos aspectos da escolha macro e da microlocalização, o que se coloca é uma visão mais estática do

processo, embora elementos de previsão e de expectativas para o futuro estejam envolvidos na escolha locacional. Por outro lado, as empresas seguem um processo, envolvem considerações dinâmicas sobre as transformações que ocorrem na região em questão, impulsionadas pelo crescimento de atividades produtivas e que acarretam, em grande parte dos países, situações de forte polarização econômica regional.

A empresa privada com fins lucrativos determinará sua localização com vista à máxima rentabilidade do capital a ser investido. A macrolocalização, neste sentido, definirá a região mais ampla onde deverá ser estabelecida a planta, tendo em vista além de razões de ordem econômica, aspectos técnicos. Entre os aspectos econômicos destacam-se o acesso a insumos, a mercados, custos de transportes, existência de mão-de-obra, entre outros.

Como fatores técnicos destacam-se as condições climáticas, facilidades de acesso e de comunicação da região com as demais.

A localização observa critérios que levam a redução do investimento inicial requerido para a entrada em operação das unidades de produção. Porém, essa economia inicial é confrontada com a eficiência operacional da empresa ao longo de sua vida útil.

A rentabilidade nas atividades econômicas da empresa será analisada sob os aspectos de custos e benefícios para a determinação da macrolocalização. Na maior parte das vezes, é possível criar boas condições de localização ao se construir meios de acesso, ou de clima mais favorável que podem onerar a primeira alternativa em relação a esta última.

O mercado influi diretamente na escolha locacional tendo em vista dois aspectos principais: sua localização e sua dimensão. A localização mais próxima do mercado consumidor conduz a uma maior rentabilidade do empreendimento, primeiramente pelos reflexos nos custos de transportes e pelo contato mais direto e rápido com as informações para o atendimento do consumidor. Além disso, a dimensão do mercado consumidor, a dispersão desse mercado e sua expectativa de expansão geográfica podem justificar a localização da

empresa, de modo a se situarem em eixos que ligam os pontos de dispersão e expansão observados.

Outro fator a ser considerado é a existência ou não de competição em determinado mercado, principalmente quando existem possibilidades de exportação. Tendo em vista as características de cada produto, uma empresa pode ser conduzida a adotar a filosofia de produzir para uma região em que a concorrência seja considerável, em criar novos mercados em regiões ainda inexploradas. De qualquer forma, a localização próxima a um grande mercado real ou potencial pode compensar os demais custos de investimentos em infra-estrutura básica.

A escolha locacional final será determinada concomitantemente pela melhor área de macro e microlocalização. Para cada tipo específico de empresa e em função da estratégia de desenvolvimento da empresa, a melhor localização poderá requerer uma escolha entre possibilidades alternativas de localização.

A determinação da alternativa selecionada é efetuada através de uma análise custo/benefício, em que são colocadas em questão conjuntamente todas as vantagens e desvantagens locais em relação aos aspectos de macro e microlocalização. O próprio processo de produção e distribuição da empresa e a estratégia de desenvolvimento determinarão se a localização é orientada pelos transportes, pela mão-de-obra, energia ou outro fator relevante.

As inovações tecnológicas e organizacionais são os determinantes mais importantes da mudança industrial de longo prazo. Esse processo de inovação é impulsionado pela demanda de mercado e, do lado da oferta de produtos, pela necessidade de diminuição dos custos de produção a médio e longo prazo. Além desses fatores, mecanismos institucionais como incentivos e restrições governamentais, sistemas de patentes e o fluxo de informações, afetam a reestruturação industrial através de inovações de produtos e de processos.

Resumidamente, a evolução metropolitana e a filtragem do desenvolvimento para as cidades em seu entorno são grandemente influenciadas pelas transformações no pólo de crescimento. As mudanças no setor, no caso agroindustrial determinam a distribuição populacional e a dinâmica de serviços na região e essas transformações estão vinculadas a economias e desenconomias de aglomeração. Os processos de industrialização, polarização e urbanização são fortemente interdependentes, e as transformações econômicas e sociais de uma região estão vinculadas a situação de seu desenvolvimento.

A agroindústria baiana, ao inserir-se no contexto atual de afirmação de novos paradigmas de consumo, produção e comercialização, poderá reagir muito positivamente à criação mínima para o seu fomento. O Estado, contemplado com condições fundiárias que favorecem investimentos de grande escala, variedade climática e potencial industrializante, que permitem a diversificação dos produtos alimentares, terá oportunidade de crescer e formar uma agroindústria sofisticada, integrada e internacionalizada, desde que se propicie um mínimo vital de condições sistêmicas.

As variáveis permissíveis justificam a necessidade de atuar sobre as cadeias baianas de grãos/carnes e difundir o seu dinamismo para outras regiões do Estado. Ações que emanem das iniciativas privada e pública podem facilitar essa difusão, introduzindo correntes dinamizadoras que favorecem a produção e a valorização das vantagens competitivas nas diferentes cadeias do agribusiness; ou seja, determinar uma estrutura competitiva duradoura para a agroindústria baiana.

Não é demasiado ressaltar que, para tanto, terá que remover os entraves nas campos de infra-estrutura (transportes, energia, armazenamento), financiamento, regulação (qualidade, sanidade, legislação, meio ambiente), comércio e P e D, de modo a prover-se de um mínimo de condições propulsoras de desenvolvimento agroindustrial, com base na valorização e criação contínua de vantagens competitivas favoráveis à expansão.

O custo de transportes constituiu-se numa variável crucial tanto para a competitividade do complexo agroindustrial em geral, quanto para as estratégias de integração vertical e

espacial. Esse fenômeno coloca a Bahia em situação desvantajosa, posto que a rede rodoviária utilizada no esgotamento dos grãos e derivados encontra-se extremamente deficiente, situação que aumenta os custos da produção local, bastante escoada para outros Estados.

O projeto do Estado, que consiste em construir um sistema multimodal de transportes Barreiras/Juazeiro/RMS pode, se for plenamente aproveitado, reduzir os custos de forma a elevar a competitividade. Os produtos do Oeste que chegam via rodovia até Juazeiro pelo rio, e daí transferidos para a ferroviária e levados para Salvador, vão levar as regiões do Oeste e do Baixo-Médio São Francisco, que embolsam um valor crescente com exportações, a serem naturalmente beneficiadas com este sistema.

Todavia, é importante encontrar arranjos capazes de aumentar a participação da Bahia no processo de valorização dos produtos primários extraídos no país, não se limitando à formação de apenas um corredor para exportação. É preciso considerar as possibilidades de agregar mais valor aos produtos do Cerrado e do vale São Francisco, através de atividades agro-industriais que emergiram no interior do Estado, ao longo da trajetória dos grãos, priorizando perspectivas de dinamização que possibilitam maior integração espacial e produtiva, via efeitos produtivos multiplicadores e interdependência sub-regional.

As condições quanto à estrutura fundiária e à disponibilidade de mão-de-obra na região Oeste, embora favoreçam a bovinocultura, não são adequadas à avicultura em razão das deseconomias de escala que caracterizam esses segmentos agroindustriais. De fato, a produção eficiente neste âmbito passa por pequenas e médias fazendas e granjas intensivas e integradas em torno de empresas agroindustriais (integradas). Neste contexto é que se pode esperar boas perspectivas de inserção das regiões do Recôncavo e do Sul do Estado, estagnadas e arrasadas pela queda dos preços e pela desregulamentação dos seus mercados tradicionais.

Pode-se considerar que a área que se estende de Serrinha até Feira de Santana, passando por Alagoinhas e incluindo todo o Recôncavo, conectada pelas BRs 116 e 101 à ferrovia

Juazeiro/RMS, por razões climáticas, de tradição agrícola, estrutura fundiária e ociosidade na ocupação agrícola é bastante permissível à produção de carnes de aves. É melhor dotada do que as demais áreas em termos de infra-estrutura, sendo situada num entroncamento rodoviário que confere acesso rápido, tanto no Nordeste como Sudeste, aos grandes centros consumidores (Salvador, Recife, Belo Horizonte e Rio de Janeiro)

Inúmeros produtos que compõem a ração animal junto com o farelo de soja, milho, mandioca, inhame, etc. - são perfeitamente produzíveis nessa área que urge para encontrar formas de conversão da sua economia tradicional e escapar das crises sucessivas das tradicionais atividades quase extrativistas. A entrada de grandes grupos nacionais e de firmas multinacionais nessa região valorizaria o crescimento externo e estimularia a modernização, dinamizando a reprodução primária nas fazendas, com destaque para a avicultura.

A área em questão possui tradição pecuária e tem, em Feira de Santana, um importante centro abatedouro e frigorífico que pode facilitar o beneficiamento em larga escala. A consolidação e ampliação dessa infra-estrutura no eixo da BR 116, junto com a instalação de armazéns e a adoção de normas técnico-sanitárias, estimulará certamente a produção de carnes de aves, num sistema cooperativo de quase-integração, compatível com a estrutura fundiária na região e propiciador de maior modernização e competitividade nessas atividades.

Enfim, a viabilização dessa integração regional e a dinamização competitiva das novas cadeias agroindustriais na Bahia pressupõem ações que emanam da administração pública e da iniciativa privada para reduzir ou compensar os entraves sistemáticos e estruturais, exigindo avanços relevantes.

A modernização interna e os maiores elos da articulação intra e inter-cadeias são a pre-condição para a garantia de sustentabilidade e expansão em segmentos adequados, tanto às necessidades do mercado doméstico, quanto aos novos critérios mundiais de qualidade e diversidade. A grande disponibilidade de recursos naturais, ao ser explorada numa visão

que preserve a natureza e dentro dos moldes da inserção competitiva internacional, oferece inequívocas oportunidades de negócios sustentáveis e lucrativos que urge para encontrar formas eficazes de realização.

As grandes possibilidades de expansão em segmentos adequados tanto às necessidades do mercado nacional quanto aos novos critérios mundiais de qualidade e diversidade, são favoráveis à remoção dos estrangulamentos e, portanto, à expansão. A agroindústria baiana poderá se consolidar em grande centro de atividade competitiva, exercer uma significativa capacidade de modernizar a retarguada rural, viabilizar a interiorização do desenvolvimento econômico e gerar impactos sociais positivos ao fixar o homem no campo.

A avicultura brasileira encontra-se hoje num estágio tecnológico avançado, o bastante para o país estar situado entre os dez maiores consumidores e o segundo maior produtor do mundo, concentrando-se essa atividade nos estados das Regiões Sul e Sudeste, abastecendo também as demais regiões com frango congelado.

Os produtores investem pesado também no desenvolvimento genético, com o objetivo de conseguir aves mais resistentes, com menos gordura e mais carne e ganho de peso mais rápido com menor quantidade de ração. Se em 1930 o peso médio de um frango ficava em torno de 1,5 Kg, hoje chega a 2,4 Kg e o tempo para o abate foi reduzido de quinze para seis semanas.

3.3 PERSPECTIVAS DE EXPANSÃO DA AVICULTURA BAIANA

O Estado da Bahia apesar de ser um dos maiores estados em extensão no Brasil e possuir potencial para crescimento da avicultura, essa atividade ainda é basicamente importadora. O município de Conceição da Feira, junto aos demais da micro-região, incluindo Feira de Santana, São Gonçalo, Cachoeira, Muritiba e Cruz das Almas, é o maior pólo agrícola do

Estado da Bahia, onde aloja acima de três milhões de aves de corte por ciclo, chegando assim a superar a casa de quinze milhões de aves vendidas no ano, com uma produção em torno de trinta e cinco mil toneladas, respondendo por 75% da quantidade de frangos produzida na Bahia, comercializando aproximadamente 35% para Salvador e 65% para o interior do estado.

No município de Conceição da Feira a AVIGRO inaugurou um abatedouro industrial A Avigro é uma empresa baiana, fundada pelo avicultor Olinto Alves e que investe na criação de aves há 35 anos e contabiliza 1,4 milhões de frangos e incubadoras para produção mensal de 1,7 milhões de pintos de um dia.

Esse abatedouro industrial tem capacidade para abater, resfriar e congelar cinquenta mil frangos por dia, com constante controle de qualidade e inspeção federal. Parte do empreendimento, que está criando duzentos e cinquenta empregos na região, foi financiada pelo Banco do Nordeste.

A implantação do primeiro abatedouro industrial de frangos do Estado em Conceição da Feira tornou-se auto-suficiente na produção desse alimento, largamente consumido pela população de baixa renda. Com isso a Bahia pode se tornar auto-suficiente no setor da avicultura, assumindo a liderança no Nordeste.

A avicultura é responsável por dez mil empregos diretos, com uma produção que representa 35% de consumo de carne de frangos no estado, e quase doze milhões de ovos, equivalentes a 4% do consumo estadual. O consumo de carne de frango no Brasil, que em 1995 foi 23,2 kg, passou para 22,1 kg, em 1996, em 1997 foi de 23,8 kg, em 1998 24,1 kg, em 1999 26,00kg e em 2000, 26,30 kg de frango.

São considerados como os maiores problemas da avicultura na Bahia a falta de frigorífico para estoque da produção, falta de abatedouro industrial, dificuldades de crédito para financiamentos, fretes caros e falta de laboratório de patologia e bromatologia, entre outros. Importa-se de zonas de maior produção de grãos, a exemplo da Região Oeste do estado, a matéria-prima básica para a fabricação da ração para as aves, o milho e o farelo de soja.

Nas regiões do Paraguaçu, Recôncavo Sul e Litoral Norte, a Avipal, agroindústria avícola do sul do país, pretende realizar com os produtores uma parceria voltada para a integração nos sistemas de produção e comercialização. Esta empresa gaúcha produtora de frangos resfriados e cortes especiais de frango está instalando duas unidades de produção na Bahia: uma no distrito industrial de Subaé, nos municípios de Feira de Santana e São Gonçalo dos Campos, incluindo criatório de aves, fabricação de rações, abatedouro e frigoríficas, e outra em Barreiras.

A Avipal pretende inaugurar um abatedouro industrial de frangos na Bahia, em Feira de Santana, num investimento de R\$ 50 milhões e vai abater cem mil frangos por dia, com previsão de faturamento de R\$70 milhões em seu primeiro ano de funcionamento.

Além disso, vai colocar em funcionamento início do ano que vem um centro de armazenamento de grãos e uma fábrica de ração com capacidade de produziz 12 mil toneladas por mês.

Entre os investimentos feitos está a instalação de três granjas de matrizes e ovos de postura da linhagem Cobi e Ross, que vão superar a demanda de cerca de 350 granjas com as quais a Avipal espera fechar parcerias.

Além destas parcerias, os produtores baianos receberão da empresa as matrizes, um número variável de pintos de um dia, ração e assistência técnica. E com o fechamento das parcerias, a fábrica da Avipal deve gerar mais de 1.800 empregos diretos, além de 960 indiretos.

A região de Barreiras fornecerá o milho e a soja para fabricação da ração. A produção de Barreiras vem crescendo em média 15% ao ano, assegurando matéria-prima suficiente. Por outro lado, a Região Oeste do Estado da Bahia, por suas características geográficas e por ser uma região de fronteira agrícola, produzindo principalmente milho e soja, detém um grande potencial para se transformar num novo pólo avícola. A avicultura na região está em fase inicial, tendo despertado o empresariado para a implantação de granjas avícolas voltadas

para a produção de ovos, tendo inclusive já implantada uma granja com projeto final para criação de 450.000 galinhas de postura.

Comparando-se com outras regiões do estado, a Região Oeste apresenta vantagens para avicultura: disponibilidades e baixos valores das terras, produção suficiente de farelo de soja e milho, produtores com experiência no sul do país, localização estratégica em relação ao mercado consumidor do Norte, Nordeste e Centro-Oeste e características climáticas favoráveis.

Atualmente, a produção é comercializada regionalmente. A deficiência dos eixos rodoviários dificulta a saída do frango, direcionando a atividade para avicultura de postura, com a comercialização dos ovos sendo feita principalmente para Salvador. E recentemente a região vem sendo analisada para instalação de agroindústrias do sul/ sudeste do país voltados para a produção, abate e processamento da carne de frango, através do sistema de quase integração.

A perspectiva de expansão da avicultura baiana tem relação direta com o histórico da região. A pecuária, por exemplo, se desenvolveu associada à cana-de-açúcar, porque a tração animal era indispensável ao transporte do açúcar até os pontos de embarque, e para mover a maioria dos engenhos que não possuíam roda d'água. O consumo de carne era pequeno, vez que os portugueses preferiam a carne suína e o peixe como alimento, o que contribuiu de certa forma para uma proliferação acentuada do efetivo bovino, a ponto de os animais começarem a causar problemas à economia canavieira, invadindo com frequência as plantações de cana-de-açúcar e destruindo parte da produção. Os problemas causados pelo rebanho agravaram-se a tal ponto, que em 1710 uma medida do Rei de Portugal proibiu que se criasse gado na faixa de terra até 10 léguas do litoral. Talvez seja essa uma das razões pelas quais Feira de Santana – a grande feira de gado da época - não se tenha localizado nas proximidades dos engenhos de Santo Amaro, e sim um pouco mais para o interior (fora do limite das 10 léguas).

3.4 A ESTRUTURA FUNDIÁRIA E A MÃO-DE-OBRA

Existe uma grande concentração de pequenos estabelecimentos agrícolas no Recôncavo. Predominam estabelecimentos de 2 a 5 hectares e de 0 a 1 hectares, enquanto a partir de 500 hectares não existem estabelecimentos agrícolas. Com efeito, essa é uma das regiões (Recôncavo baiano e Paraguaçu) tipicamente minifundiárias do Estado da Bahia.

No que tange à área ocupada, percebe-se por exemplo, que a ocupação do espaço de Recôncavo se assemelha a uma curva normal, em termos de distribuição das áreas dos estabelecimentos a partir dos grupos de área total. O estrato de área do 200 a 500 hectares é o mais significativo.

A estrutura fundiária refere-se ao tipo de sistema ou forma social, econômica ou política que caracteriza a distribuição da terra, variável segundo as condições de tempo e lugar. Exerce grande influência no mercado de trabalho quando se consideram grandes áreas de terra, envolvendo pouca mão-de-obra, e pequenas áreas, absorvendo grande quantidade de mão-de-obra, a depender da atividade produtiva.

A crescente competitividade do setor agroindustrial, em decorrência do processo de globalização da economia, a elevação do padrão tecnológico, o dinamismo dos setores produtivos e as transformações sociais, econômicas e trabalhistas atuais são alguns dos fatores que contribuem para tornar o mercado de trabalho atual mais exigente quanto à qualificação dos trabalhadores.

No contexto rural, o mercado de trabalho é impulsionado por forças existentes nos três setores da economia: o setor primário, o secundário e o terciário, sendo que o desenvolvimento de um determinado setor pode ocasionar alterações no mercado de trabalho dele e em outros setores da economia. E o mercado de trabalho, no meio rural, é influenciado por vários fatores, entre eles:

Tecnologia - A tecnologia envolve um conjunto de conhecimentos que se aplicam a determinado ramo de atividade. O nível tecnológico adotado nas unidades produtivas é fator que afeta a quantidade e a qualidade da mão-de-obra requerida pelo mercado.

Fatores endógenos – são aqueles em que os empresários rurais exercem influência direta. Entre eles, vale destacar a estrutura produtiva, a tecnologia e os objetivos empresariais

Fatores exógenos – são aqueles sobre os quais o empresário rural não exerce influência direta alguma. São as variações climáticas, as políticas governamentais (disponibilidade de crédito agrícola, política de importação e exportação, etc.), entre outras.

3.5 METODOLOGIA / FONTE DE DADOS

As informações referentes ao mercado da produção avícola de frango de corte foram obtidas através de levantamentos de dados junto a três produtores independentes, seis produtores integrados e a empresa integradora Avipal S/A. E, através de pesquisas desenvolvidas junto aos agentes financeiros que incentivam o setor, por exemplo o Banco do Nordeste, as Secretarias da Agricultura, do Planejamento e da Indústria e Comércio do Estado da Bahia, a Fundação Centro de Projetos e Estudos (CPE), a Associação Baiana de Avicultura (ABA), o Banco do Brasil S/A, a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), a União Brasileira de Avicultura (UBA), a Associação Paulista de Avicultura (APA), a Associação Brasileira dos Exportadores de Frango (ABEF), a Associação de Produtores de Pinto (APINCO), e outras Entidades vinculadas à avicultura, etc.

Observa-se, como metodologia de pesquisa, o tamanho dos estabelecimentos que estão integrados a esse sistema de parceria com a empresa agroindustrial Avipal S/A.

Atualmente, apesar da expansão dos complexos agroindustriais na economia brasileira, a pequena produção ainda apresenta uma expressiva participação na produção de alimentos e matérias primas industriais e, o que é mais importante, na geração de empregos no campo. A maior parte dos estudiosos dessa temática, porém, não mais aceita as definições convencionais de pequena produção, baseados em variáveis como tamanho do estabelecimento ou a renda. Enfatiza-se a necessidade do reconhecimento, do caráter complexo e heterogêneo dessa forma de produção, buscando-se uma melhor compreensão do fenômeno estudado. Daí a retomada de conceitos como os de agricultura camponesa ou agricultura familiar que privilegiam variáveis como as relações sociais de produção, a utilização do trabalho familiar, as modalidades de integração no mercado, etc.

3.5.1 Coeficientes Técnicos da Produção

Conforme Carmo (2000):

no gerenciamento das atividades vinculadas à avicultura de corte, o conhecimento, a análise e o acompanhamento dos coeficientes técnicos da produção, reveste-se de fundamental importância, principalmente para o sistema integrado de produção, que define a remuneração dos avicultores com base nesses coeficiente que medem a eficiência ou ineficiência da produção avícola.

- *Conversão alimentar*

A conversão alimentar demonstra a quantidade de ração que foi transformada em quilo de carne por ave terminada (alojada). Quanto menor for este coeficiente, maior será a eficiência no manejo do plantel. Sendo analiticamente representado por:

$$CA = \frac{CTR}{PTL}$$

Sendo:

CTR = Consumo total de ração

PTL = Peso total do lote

- *Índice de eficiência produtiva*

O coeficiente de eficiência produtiva é o principal indicador zootécnico para medir o desempenho da produção de frango de corte, explica o grau de eficiência produtiva obtida em cada lote de produção, ao combinar numa mesma base de cálculo o coeficiente referente a conversão alimentar. Quanto maior este indicador, maior será a eficiência no manejo do plantel, com reflexos na melhoria da remuneração do avicultor, quer seja através da produção independente ou da integração. Sendo analiticamente representado por:

$$IEP = \frac{GPD \times V}{CA} \times 100$$

Sendo:

GPD = Ganho de peso diário

V = Viabilidade

CA = Conversão alimentar

- *Viabilidade*

O coeficiente da viabilidade explica a relação percentual entre as aves alojadas com as aves retiradas por lote de produção. Quanto maior for este coeficiente, maior será a eficiência no manejo do plantel. Sendo analiticamente representado por:

$$V = \frac{QPA - QPM}{QPA} \times 100$$

Sendo:

QPA = Quantidade de pintos alojados

QPM = Quantidade de pintos mortos

- *Ganho de peso diário*

O coeficiente ganho de peso diário define o quanto de peso a ave ganhou por dia. Quanto maior for este coeficiente, maior será a eficiência no manejo do plantel. Sendo analiticamente representado por:

$$GPD = \frac{PTL}{QFT} \times \frac{1}{IML}$$

Sendo:

PTL = Peso total do lote

QFT = Quantidade de frangos terminados
IML = Idade média do lote (tempo médio de alojamento em dias)

3.5.2 Modelos Tecnológicos e Tipos de Contratos

O modelo estudado de tecnologia inerente a “ambiência” e equipamentos foi o de aviários com sistemas manual e automático, que atendem às exigências das empresas que operam no sistema de integração na mesoregião em estudo.

Aviários manuais são aqueles que utilizam comedores tubulares, bebedouros pendulares, cortinas de ráfia e a calefação é feita com campânulas e gás de operação manual e aquecimento auxiliar a lenha. São diferenciados dos aviários automáticos, que utilizam menos mão-de-obra na sua operação, pela maior intensidade de capital.

Dada a escassez de levantamentos de custos da produção avícola de corte na Bahia, o levantamento de dados foi realizado junto aos produtores avícolas estabelecidos no município de Entre Rios.

Essas informações permitiram determinar o desempenho alcançado pelo setor e apontaram como viável a produção de frango de corte no município que é um dos principais do estado nessa atividade econômica.

A resistência demonstrada pelos integradores em fornecer informações de ordem financeira dificultou o levantamento de dados para determinação do custo de produção. Assim, buscou-se como alternativa simular dados, a partir dos resultados obtidos nas planilhas de custos de produção independentes, onde foram excluídos os custos de responsabilidade do integrados na projeção dos resultados.

Ao contrário do que ocorre com a produção independente, o produtor integrado, como um parceiro do integrador, assume contratualmente o compromisso de fornecer as suas

instalações, mão-de-obra e outros insumos e responsabiliza-se pela criação do frango, assumindo com isso o papel de “fiel depositário”, obrigação que só cessará após a retirada do frango e a devolução dos insumos que não foram utilizados, sendo assim, remunerado por ave terminada ou retirada do galpão, com base nos coeficientes técnicos da produção, que têm como principais referências Alimentar (CA) e o Índice de Eficiência Produtiva (IEP). Desta forma, as receitas do integrado decorrem do volume de aves retiradas do galpão pelo integrador e da venda do adubo orgânico.

As informações atualizadas para a determinação da receita com a criação do frango originaram-se da base de dados da produção independente e dos contratos fornecidos pelo Integrador 1, Integrador 2 e Integrador 3, denominações que passam a ser utilizadas nesse trabalho. Ou seja, existem 3 tipos de contratos da empresa Avipal S/A para com os seus parceiros (pequenos e médios agricultores).

Os citados contratos, definem os direitos e as obrigações do Integrador e do Integrado, conforme observam-se a seguir:

a) Responsabilidade do Integrado 1(contrato A):

- Fornecimento do pinto de um dia;
- Fornecimento da ração
- Fornecimento de materiais de limpeza e de desinfecção;
- Fornecimento de vacinas e medicamentos;
- Fornecimento de gás para aquecimento;
- Retirar o frango com o prazo entre 44 e 52 dias
- Remunerar o integrado com base no IEP;
- Bonificar o integrado a partir do alcance da conversão alimentar média apresentada no período da retirada do lote de produção

b) Responsabilidade do integrado 2 (contrato B):

- Fornecimento do pinto de um dia;

- Fornecimento da ração;
- Fornecimento de materiais de limpeza e de desinfecção;
- Fornecimento de vacinas e medicamentos;
- Retirar o frango com o peso ideal (não determinado no contrato);
- Remunerar o integrado com base no IEP considerando o preço médio do mercado no período;
- Beneficiar o integrado a partir do alcance da conversão alimentar média apresentada no período de retirada do lote de produção.

c) Responsabilidade do integrado 3 (contrato C):

- Fornecimento do pinto de um dia;
- Fornecimento da ração;
- Fornecimento de vacinas e medicamentos;
- Retirar o frango com o prazo entre 40 e 60 dias
- Remunerar o integrado com base no IEP, tendo por referência o preço médio do mercado no período.
- Beneficiar o integrado a partir do alcance da conversão alimentar média apresentada entre todos os parceiros no período da retirada do lote de produção.

d) Responsabilidade do integrado

Como regra geral, compete ao integrado a manutenção e conservação dos galpões, das instalações e dos equipamentos em estado sanitário e de funcionamento adequado às exigências técnicas; todas as despesas com desinfecção e limpeza dos galpões, água, luz, gás, maravalha e assemelhados; as despesas com mão-de-obra própria, dos seus familiares, de funcionários e terceiros alocados à criação e os encargos previdenciários e trabalhistas, como também o FUNRURAL.

4 O PAPEL DOS FORNECEDORES/COMPRADORES.

As abordagens teóricas da empresa capitalista a partir dos “custos de transação” tem sua origem nas proposições de Coase (1937).

A existência desses custos de utilização do mecanismo de preços, ou “custos de transação”, deriva basicamente de dois fatores. Em primeiro lugar, a realização de uma transação mercantil requer que se incorra em custos de coleta de informações, a fim de que os preços relevantes para as decisões de troca sejam conhecidas; em segundo, existem custos derivados da necessidade de negociar e confeccionar um contrato em separado para cada transação de troca. Uma alternativa para a redução desses custos, diluindo-os em um número grande de transações, seria a criação de contratos de longo prazo.

Os contratos, entendidos em um sentido que ultrapassa em muito o limitado âmbito dos acordos juridicamente formalizados, devem ser definidos com uma “promessa de conduta futura”. E “a Economia dos Custos de Transação apresenta o problema da organização econômica como um problema contratual” (Williamson, 1985, p. 20)

Em linhas gerais, o que este autor propõe é uma teoria da organização dos mercados e das empresas que tem a “transação” como unidade básica de análise, definida como “o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável” (Williamson, 1985, p. 1). Em condições de incerteza, onde a realização da transação se dá em um contexto previamente desconhecido e diferente daquele vigente no momento da decisão de efetuar-la, os agentes que a estabelecem devem levar em conta as dificuldades derivadas da compatibilização das suas condutas futuras dentro da continuidade da sua interação. O modo como 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.

Contudo, o foco de Williamson, assim como o adotado nesta monografia, é mais restrito, estando direcionado para as formas institucionais assumidas pelas empresas e por suas interações nos mercados, em resposta as necessidades de coordenação de conjuntos particulares de transações. Nesse contexto, a ênfase maior deve ser dada aos custos ex post,

levando em conta que a “tomada de decisões adaptativa e seqüencial é vital para a eficácia da organização” (Williamson, 1985, p. 6).

4.1 INCERTEZA E OPORTUNISMO

O desenvolvimento em relação a eventos futuros, inviabilizando um pré- estabelecimento de ações contingentes, está na raiz da existência dos custos de transação, como deve ter ficado claro a partir das considerações anteriores. Em outras palavras, a análise da coordenação, na abordagem contratual discutida, exige que se considerem as implicações do fato da evolução do ambiente econômico ser fundamentalmente incerta. Embora adote uma noção geral de incerteza convergente com aquela da tradição Keynesiana, Williamson a incorpora indiretamente no seu corpo teórico, a partir da proposição de dois supostos acerca do comportamento dos agentes.

É fácil construir um exemplo trivial que demonstra como a presença de uma diversidade de julgamento pode ser comum e ter impactos significativos sobre os custos de transações.

Suponhamos que haja uma negociação em torno da distribuição dos frutos do progresso técnico entre o fornecedor e o comprador na produção de frangos, na eventualidade de uma redução dos seus custos de produção que resultou de uma inovação tecnológica em que a cooperação entre ambos foi determinante. Eventuais discordâncias e um longo processo de barganha até que se chegue a um novo preço, inclusive com a possibilidade de ruptura da relação, podem emergir a partir das dificuldades em mensurar inequivocamente a redução do custo estritamente vinculada à inovação, bem como a efetiva contribuição e despêndios de recursos de cada parte para gerá-la. As percepções dos agentes acerca da situação serão subjetivas, resultando em divergência acerca de “como as coisas são”, sem que condutas oportunistas estejam presentes.

Assim, como será mostrado mais adiante, as vantagens da organização interna sobre os mercados, estimulando os movimentos de integração vertical, surgem quando esta permite

aos agentes enfrentar a incerteza/complexidade de um modo adaptativo e sequencial, sem incorrer nos riscos de oportunismo que as transações econômicas oferecem. A organização interna atenua os limites de linguagem pois esses tendem a ser menores no interior da empresa agroindustrial (no caso da AVIPAL), onde o uso de codificações idiossincráticas facilita a comunicação com os agricultores integrados – e cria mecanismo de controle e incentivo inexistentes nos mercados assim como é funcional para a coordenação das ações interdependentes dos seus membros. Por outro lado, os vínculos de confiança, as relações cooperativas, os complexos contratos jurídicos e os efeitos da reputação assumem um papel semelhantes nos mercados ditos “organizados”.

4.2 A PRESENÇA DE ATIVOS ESPECÍFICOS

As transações diferem, segundo Williamson, por três atributos: frequência, grau de incerteza e 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 ocorrem raramente, ou até mesmo uma única vez. Assim, relações entre a Avipal Nordeste S/A e seus fornecedores de frangos tenderão, ceteris, paribus, a apresentar termos contratuais mais abrangentes que aquelas entre fabricantes de bens de capital e seus clientes – salvo no caso dos equipamentos exigirem serviços de manutenção especializados ou gerarem efeitos de lock-in em relação a empresa ofertante para as futuras expansões da capacidade do comprador.

O grau de incerteza, por sua vez, refere-se a maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar acontecimentos futuros. Dificuldades em formular previsões confiáveis acerca do desenrolar dos acontecimentos econômicos levarão, por conseguinte, ao estabelecimento de relações contratuais que operacionalizem ajustes e negociações, reduzindo os custos de transação prospectivos. Note-se que a incerteza, tal como percebida pelos agentes, é uma variável expectacional, que afeta os custos de transação esperado pelos agentes e, desse modo, estimula-os a empreender ações que reduzem os impactos de

eventos imprevisíveis sobre o seu desempenho. Os custos de transação efetivamente incorridos a cada momento dependerão da maior ou menor instabilidade que caracteriza a evolução deste sistema de quase-integração.

O último atributo, e talvez o mais importante, vincula-se ao grau em que a transação exige “ativos específicos”, ou seja, “ativos especializados que não podem ser reempregados sem sacrifício do seu valor produtivo se os contratos tiverem que ser interrompidos ou encerrados prematuramente” (Williamson, 1985, p. 54). Sua presença faz com que a identidade dos participantes da transação, assim como a continuidade dos vínculos estabelecidos entre a AVIPAL e os agricultores ganhem 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.

4.2.1 Fatores que determinam o surgimento de ativos específicos

A aquisição de equipamentos dedicados para ofertar ou consumir os bens ou serviços transacionados. No caso, não se trata do estudo em questão porque não são unidades de capital fixo e muito menos não atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na relação.

Existem também a expansão da capacidade produtiva direcionada e dimensionada unicamente para atender a demanda de um conjunto de transações, implicando numa inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação.

Outro fator é a exigência de proximidade entre as partes que transacionam, combinada com custos de transferir unidades produtivas caso haja troca de demandante ou ofertante. A empresa agroindustrial Avipal Nordeste S/A está a no máximo 100 km de distância dos agricultores integrados, o que atesta esta afirmação.

Existem também diferentes formas de aprendizado, que fazem com que demandantes e ofertantes de frangos acabem se servindo mutuamente com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros. E a implantação entre os criadores de frango mediante o fornecimento de um pacote tecnológico de produção e comercialização através de instalações com tecnologia avançada, equipamentos, manejos, silos para ração, contabilidade informatizada, controle sanitário e entre as aves diretamente dos abatedouros.

Em última análise, 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 desenlace estão potencialmente emergentes tanto o conflito como a cooperação.

Consequentemente, é estimulado o desenvolvimento de salvaguardas contratuais e organizações que sustentem a integridade das transações. Essas instituições cumprem a função de diminuir a incerteza comportamental derivada do oportunismo e permitem a auferição de redução nos custos de adaptação e ajuste das transações a novas circunstâncias, seja pôr meio de estrutura de gestão hierarquizadas, como faz a AVIPAL S/A, seja através do desenvolvimento de formas mercantis onde o antagonismo entre as partes mostre-se reduzido.

4.3 INTEGRAÇÃO VERTICAL

A incorporação dos ativos específicos em seu referencial analítico permite a Williamson explicar a integração vertical a partir de dificuldades transacionais, que emergem em situações particulares. A internalização na empresa de estágios da cadeia produtiva, a montante ou a jusante, se verifica quando a eliminação da negociação de reajustes contratuais entre a empresa e os agricultores integrados invoca a implementação de mecanismo de decisão administrativos, que passam a ser responsáveis pela implantação de

adaptações na conduta interativa dos agentes e isso proporciona economias de custo de transação.

Essa explicação teórica para a expansão das fronteiras da empresa em questão não excluiu a existência de determinantes relacionados as características da base técnica da AVIPAL. Contudo, visto que a “tecnologia não implica numa única forma organizacional” (Williamson, 1985, p. 87), a delimitação das fronteiras da empresa seria condicionada, primordialmente, por esforços de geração de vantagens competitivas através da redução dos custos de transação.

A característica essencial da quase - integração em termos transacionais é que “a tomada de decisões adaptativa e seqüencial seria então implementada sob a propriedade unificada e com o apoio de sistema de incentivo e controle hierárquicos” (Williamson, 1985, p. 70) e o comportamento dos agentes passaria a ser submetido a uma relação de autoridade. Cria-se, assim, um contexto organizacional onde a incerteza pode ser atenuada comportamentalmente, principalmente em relação ao oportunismo.

Em síntese, as vantagens da organização interna estão em atenuar o oportunismo – contido pôr mecanismo de controle e incentivo adotados de maneira seletiva – e a diversidade cognitiva, de modo que se torna possível implementar decisões seqüenciais e adaptativas na gestão das transações. A incerteza é “absorvida” na medida em que as unidades interdependentes se ajustam às contingências imprevistas de maneira coordenada e a indeterminação das barganhas pode ser resolvidas por fiat¹. Adicionalmente hierarquizadas, economizam sob racionalidade restrita ao permitir a especialização da tomada de decisões e gerar ganhos em esforços de comunicação, estabelecendo canais para fluxo de informações e uma decisão de responsabilidade dentro de relações de subordinação.

Na sua análise dos determinantes da integração vertical, Williamson postula que, em muitos casos, a economia de custos de transação é uma forte razão para a expansão das empresas

¹ Fiat é uma palavra em latim que literalmente significa “seja”, “faça-se”. Williamson a utiliza para se referir a solução de um conflito ou divergência através da intervenção de uma instância superior.

ao longo de suas cadeias produtivas, resultando em uma organização mais eficiente da decisão de comprar um determinado insumo; o argumento básico de Williamson (1985, p. 92-95) é que, se ativos específicos estão envolvidos na fabricação desse insumo e sua produção está sujeita a economias de escala e escopo, dois tipos de custos básicos manteriam a decisão da Avipal Nordeste S/A: (i) aqueles ligados a economia de natureza tecnológica (escala e escopo) e (ii) aqueles cuja origem repousa na existência de custos de transação associados à utilização do mercado. Conseqüentemente, a possibilidade de que às integrações verticais sejam formas institucionais economizadoras de custos de transação deve ser levada em consideração, exigindo uma investigação do grau que em estão presente os ativos específicos que geram uma situação de dependência bilateral entre compradores e vendedores.

Por outro lado, o desejo de aumentar ligeiramente seu poder de mercado não deverá levar a empresa agroindustrial em questão à integração vertical quando os ativos não forem específicos posto que, nesse caso, existirão fortes ineficiências derivadas da ausência de incentivos adequados e da existência de rigidez nas estruturas hierárquicas.

Verificando-se essas condições, a integridade da estrutura de distribuição está ameaçada por condutas oportunista por parte de alguns de seus membros. O problema é que os distribuidores, ao mesmo tempo em que compartilham um ativo comum, a marca do fabricante e sua imagem junto aos consumidores, são também concorrentes entre si. Caso essa rivalidade não seja contida dentro de certos limites, surge a possibilidade de que algum distribuidor passe a atuar de maneira oportunista, explorando o ativo comum ao mesmo tempo em que não contribui para sua preservação. Isso ocorre se esse fornecedor, atuando como free rider, decide oferecer serviços de pior qualidade a preços baixos, expandindo sua participação no mercado na medida em que o consumidor freqüentemente não possui a capacidade de avaliar imediatamente a qualidade do que está adquirindo confiando na reputação da marca nas suas decisões de consumo. Esse fornecedor, então, obterá um aumento dos seus lucros ao mesmo tempo em que provocaria uma deterioração da imagem

da Avipal S/A e de sua estrutura de distribuição, visto que o consumidor posteriormente insatisfeito com o serviço de pior qualidade não teria como distinguir este do padrão pretendido pela empresa agroindustrial.

Coibir tais condutas oportunistas é, portanto, fundamental para a operação do sistema de distribuição. Nesse contexto, o estabelecimento de salvaguardas contratuais que restringem o número de distribuidores e suas condutas, bem como limites à concorrência intramarcas, configura uma estratégia voltada para a eficiência, e não para a exploração de poder de mercado para reduzir os custos de transações oportunistas. É por isso que é necessário a exclusividade dos serviços dos integrados em relação a empresa agroindustrial. Ou seja, a Avipal Nordeste S/a não aceita que os seus parceiros exerçam outra atividade econômica que não a de produtor de frangos com o fornecimento exclusivo para a empresa. A teoria dos custos de transação permite demonstrar que movimentos de integração vertical e práticas contratuais que organizam as interações dos agentes nos mercados não constituem necessariamente tentativas de limitar a concorrência. De acordo com a argumentação exposta, a presença da especificidade de ativos e do oportunismo faz com que, em várias circunstâncias, a coordenação da interação entre os agentes por relações puramente competitivas apresente ineficiências. Por conseguinte, o surgimento de novas soluções organizacionais ou práticas contratuais constitui, muitas vezes, parte de um processo de introdução e difusão de inovações institucionais cuja natureza - seja no que se refere aos incentivos proporcionados pelo mercado ou aos resultados em termos de eficiência do sistema produtivo - é análoga à daquela que se verifica no progresso técnico.

Isso não significa, vale notar, que a abordagem deva ser alterada no sentido de restringir seu escopo, eliminando controles sobre alguma área, ou abrir mão de algum instrumento de atuação, mas sim, que um leque maior de elementos deve ser utilizado na avaliação da adequação de se realizarem determinadas interações na operação dos mercados.

4.4 RELAÇÃO DE COOPERAÇÃO COM AS GRANDES EMPRESAS: OPORTUNIDADES E LIMITES PARA O DESENVOLVIMENTO DE PEQUENOS E MÉDIOS AGRICULTORES.

Evidenciam-se transformações significativas nas articulações das relações entre a empresa agroindustrial e os pequenos e médios agricultores, que dizem respeito às formas de constituição e de gestos, cabendo destacar as novas relações emanadas do processo de externalização/terceirização por parte das grandes empresas voltadas, de modo particular, para o enxugamento da estrutura administrativa e a conseqüente redução dos custos fixos.

O ponto de vista que simplesmente privilegiava a utilização do poder de negociação em uma situação de “mercado”, para se proteger das forças competitivas (Porter, 1980), foi superado, na prática, pelos princípios que, desprendidos da abordagem da qualidade total, recomendam o estabelecimento de relações de colaboração com um grupo seletivo de fornecedores, o próprio ponto de vista de Porter, e tem sido reinterpretado a partir do aprendizado que os agentes realizam durante o processo competitivo. É possível deduzir, a partir de uma cuidadosa leitura da obra de Porter, que a essência da estratégia competitiva consiste no desenvolvimento de vínculos de parceria entre quatro das cinco forças que agem diretamente no “mercado”. (entrantes potênciais, concorrentes, fornecedores e compradores). A empresa agroindustrial colabora com os fornecedores apresentando suas necessidades e integrando-os ao processo de produção e de distribuição desde a etapa inicial, isto é o projeto, com as entrantes potênciais, mantendo os preços baixos o suficiente para impedir entradas que, no futuro, se revelariam desastrosas; e com os concorrentes, promovendo políticas de diferenciação e atacando segmentos distintos, de forma a diminuir a probabilidade de surgimentos de movimentos competitivos “irracionais” (no sentido dado por Porter).

Na dimensão vertical, a empresa e os fornecedores desempenham papel semelhante na criação de valor, dado que reconhecem o objetivo comum de criar o maior espaço econômico possível. Tratar de forma distinta fornecedores e empresa é não reconhecer que

ambos são sócios iguais na geração de valor sendo, portanto, recomendável, que ambos, fornecedores e empresa, sejam tratados no mesmo plano de interesse estratégico. A aproximação com os fornecedores e a capacidade demonstrada pela grande empresa de impor normas e procedimentos operacionais aos que foram integrados mostra a extensão dos limites do sistema e explica também porque muitas passaram a terceirizar atividades mantendo, no entanto, o controle da situação. É a chamada terceirização exclusiva já que, tradicionalmente, observa-se por parte da empresa que os efeitos da incerteza podiam ser administrados a partir do controle das atividades de produção.

O relacionamento Avipal – pequenos agricultores é, em geral, marcado por um acentuado grau de assimetria no poder de barganha dos agentes. São pequenos e médios agricultores – fornecedores interagindo e negociando com uma grande empresa agroindustrial avícola de maior porte, conformando um quadro de subordinação hierárquica. Nessa circunstância é difícil superar o conflito. O estabelecimento de autênticas relações de cooperação representa um forte desafio. Muitas vezes, esse quadro é agravado pelo fato de que a empresa-cliente pode internalizar o serviço solicitado ao fornecedor, fazendo dessa possibilidade uma constante ameaça e instrumento de pressão para redução de preços, prazos etc.

4.5 IMPEDIMENTOS À EDIFICAÇÃO DAS INTER-RELAÇÕES E OS MECANISMOS QUE PODEM GARANTIR A ESTABILIDADE DAS RELAÇÕES – A GESTÃO DE CONTRATOS

Esses impedimentos estão associados tanto à natureza da motivação dos agentes quanto ao grau de diferenciação entre as unidades que integram o sistema - distância de objetivos, de orientações e de perfis, de histórias e de culturas, além da localização geográfica.

Por possuírem histórias e culturas distintas, as organizações desenvolvem filosofias, linguagens, identidades, normas de comportamento, rotinas e procedimentos operacionais que podem impedir a comunicação e dificultar a negociação e a manutenção de relações inter-organizacionais. Ademais, o desenvolvimento de perfis distintos de qualificação do pessoal – formação educacional, qualificação técnica, faixas etária e salarial – pode tornar as interações tensas e desagradáveis.

Ilustrativo a esse respeito é o caso de um médio agricultor integrado que não apresentava qualquer “empatia” com a empresa Avipal na região de Conceição da Feira, gerando constantes tensões no relacionamento. A empresa desejava negociar “em cima” de preço e “sem programação”, enquanto o integrado (fornecedor) era extremamente ciosa dos aspectos organizacionais e de sua competência técnica, não aceitando a forma de relacionamento contratual e não se intimidando pelo seu tamanho e poder. A Avipal acabou revendo algumas de suas posições anteriormente consideradas “não negociáveis” e, com isso, as relações tornaram-se mais harmônicas.

Outro caso no mesmo setor envolvia um pequeno agricultor tipicamente familiar, cujo o cliente também era a Avipal S/A . Nesse caso, o integrado, submetido a rígidas especificações técnicas e exigências quanto ao prazo de entrega, e embora possuindo reconhecidas competências técnicas, não atentava para importância do cumprimento de um conjunto de demandas relacionadas ao frango. Como resultado, após repetidas advertências, acabou sendo excluída do rol de fornecedores(integrados), apesar do custo que isso significou para a Avipal S/A.

4.5.1 Mecanismos que podem garantir a estabilidade das relações: A gestão de contratos

Foi possível identificar alguns mecanismos que influenciam e garantem a estabilidade dos laços entre os parceiros. A maior ou menor estabilidade dos laços depende do grau de importância que os agentes atribuem ao futuro na avaliação dos resultados.

A importância relativa do futuro vai se refletir na natureza dos contratos, nos instrumentos utilizados para garantir o engajamento de longo prazo dos agentes, na construção e na consolidação da confiança, da credibilidade e da reputação e, particularmente, no sistema de seleção e avaliação dos fornecedores. Aliás, um ponto negativo porque, inicialmente, a proposta da Avipal S/A para a messorregião de Feira de Santana envolvia 20 municípios em um raio de no máximo 80 km e a empresa esperava ter em torno de 500 pequenos e médios agricultores e, devido a falta de adesão, o número de municípios subiu para 46 e o raio de ação subiu para 100 km, com o objetivo de alcançar uma média próxima da inicial em relação ao número de integrados.

O contrato vem sendo crescentemente tratado como um instrumento eficaz, voltado para a busca do maior engajamento mútuo na relação, principalmente a partir dos seguintes aspectos revelados pela pesquisa:

- a maioria dos agentes envolvidos reconhece a importância da existência de um contrato como um documento formalizador da relação;
- o contrato é considerado um instrumento fundamental para a fixação do prazo de renovação das condições de preço, de sua revisão e dos prazos de entrega.

No entanto a existência do contrato não elimina o caráter conflitivo das relações. Ao contrário, pode acentuá-lo, ao oferecer uma falsa sensação de segurança. Dispor de um contrato não assegura uma garantia com relação à quantidade a ser fornecida. Usualmente, não se observa a existência de garantia com relação à quantidade a ser fornecida visualmente, nem a garantia com relação à quantidade.

Além disso, prevalecem ainda as solicitações de revisão de preço, que ocorrem quando do estabelecimento do preço dos frangos e dos serviços ao longo da vigência do contrato, seja por parte do fornecedor, seja por parte da Avipal S/A .

No caso dos fornecedores, a solicitação de revisão ocorre porque, quando do estabelecimento do preço, o subcontratado não considerou devidamente o peso das exigências da contratante; mais grave ainda, não analisou devidamente seus custos, muitas vezes por desconhecê-los. No meio do contrato, o fornecedor, por vezes, não tem condições de continuar a prestar o serviço dentro das condições estabelecidas pela contratante, os quais nem sempre aparecem explicitadas no contrato. E esse fato pode comprometer o desempenho da empresa – cliente. Para evitar essa situação, algumas das contratantes pesquisadas estão exigindo que seus fornecedores demonstrem a capacidade de manter o preço oferecido na negociação e na assinatura do contrato.

No caso dos contratantes, a solicitação de revisão ocorre porque a existência do contrato não significa que elas não continuem a confrontar o preço dos frangos e dos serviços solicitados com os “preços de mercado”. Assim, ao perceberem a existência de um fornecedor com preço menor, pressionam o subcontrato para redução do preço. Quando não atendidas, muitas vezes decidem dividir encomendas ou, na eventualidade de novas encomendas, atribuí-las a outros fornecedores. É muito praticado também o expediente de incentivar a concorrência entre fornecedores visando a redução do preço

Outro fator, do lado da contratante, que leva à revisão do preço na vigência do contrato, é a reestruturação da empresa-cliente, seja de sua estrutura organizacional, seja de seu orçamento. Cortes orçamentários na Avipal S/A são freqüentemente a justificativa para solicitações de revisão de preço (para baixo) à rede de fornecedores.

Nas entrevistas, ficou claro que a fidelidade da relação entre empresas e fornecedores não está associada, de modo crucial, ao mecanismo contratual. A fidelidade na relação está muito mais atrelada à valorização de requisitos como qualidade, respeito aos frangos de

entrega, assistência técnica, etc. São aspectos informais que particularizam a relação cliente (Avipal S/A) e fornecedores (pequenos e médios agricultores). Nos termos de um dos entrevistados: “(...)□na prática não adianta o aparente auxílio jurídico dos contratos. Afinal, a preocupação não deve se centrar na formulação de um bom contrato, mas sim, no como escolher inicialmente um bom parceiro”.

As evidências apontam acentuadas dificuldades na formulação da relação Avipal /Pequenos e Médios Agricultores, vez que ela é marcada por um alto grau de subjetividade, associada aos vínculos desenvolvidos entre compradores e vendedores. Esses vínculos muitas vezes superam o aparente rigor formal do sistema contratual, organizacional e gerencial.

No que tange aos mecanismos que garantem o engajamento dos agentes a longo prazo, os resultados da pesquisa permitem destacar ainda as seguintes práticas:

- antecipar compras visando à resolução de problemas de caixa dos fornecedores
- facilitar e agilizar o aval junto a instituições financeiras, em particular no caso das empresas que terceirizavam todo um setor.
- financiar as operações dos fornecedores, especificamente as voltadas para a empresa - cliente e usar o poder de compra (da empresa-cliente) para obter preços vantajosos para os fornecedores nas compras de insumos.

Como evidências adicionais dos esforços de estreitamento das relações contratante-contrato, podem se apontar:

- repasse das técnicas de programas de qualidade para os fornecedores;
- consultoria para o fornecedor em aspectos técnicos;
- colocação do departamento de P e D e dos laboratórios de teste da empresa-cliente à disposição do fornecedor;

- estímulo com concessão de prêmios aos melhores fornecedores;
- reconhecimento público do fornecedor;
- criação de um departamento de apoio e de acompanhamento dos fornecedores como uma evolução do departamento convencional de compras.

Esses são indicativos de que estão havendo alguns avanços com relação à negociação baseada apenas no preço, apesar de o preço objetivo continuar a ser um forte referencial para as decisões de comprar. Notou-se que esse aspecto pesa mais quando a negociação é feita com o departamento de compras. Foi possível observar lógicas distintas entre os departamentos de compra e de usuários no que diz respeito ao comportamento quanto à escolha do fornecedor. Os usuários tendem a atribuir mais peso a aspectos qualitativos, como a tradição de fornecimento e a capacidade de contribuir em projetos e de conduzi-los com autonomia, em oposição a uma análise centrada mais no preço típica do departamento de compras. E com referência à consolidação da confiança, observou-se que as relações preexistentes entre os agentes se constituem em um fator de extrema importância na identificação de parceiros potenciais.

Quanto ao processo de seleção e de avaliação de fornecedores, é importante enfatizar três critérios inter-relacionados utilizados pelas contratantes na busca de parceiros potenciais: grau de ajustamento a um conjunto pré-determinado de atributos, determinação da “confiabilidade” do potencial parceiro e reação emocional gerada durante a interação.

Da decisão de edificar uma relação até a sua efetivação decorre um espaço de tempo que é ocupado com visitas de reconhecimento técnico, busca de informações sobre o perfil e a idoneidade do potencial fornecedor e conversas com alguns de seus clientes, concorrentes e fornecedores.

O primeiro passo na seleção dos parceiros é a chamada. Normalmente, são utilizados os meios de comunicação em geral, ou a divulgação junto a outros fornecedores.

O segundo passo é o cadastramento, compreendendo a coleta de informações gerais sobre os potenciais fornecedores, tais como: localização, tamanho, proprietários, aptidões técnicas e tecnológicas, competências, etc.

O terceiro passo é a triagem ou pré-seleção, visando a escolha de fornecedores para a realização de uma visita. Esses fornecedores passam então a integrar a lista de potenciais fornecedores no cadastro da empresa-cliente.

O quarto passo é a visita técnica visando avaliar se as informações declaradas no cadastro são consistentes com a realidade do agricultor integrado, ou melhor, que pretende se integrar. Há uma “checagem” das instalações, das condições de vida no trabalho da organização e da história do agricultor-parceiro. Nessa fase, são realizadas amplas entrevistas com os agricultores.

Geralmente, a visita é realizada por uma equipe composta por membros dos seguintes departamentos da Avipal S/A: de atendimento ao usuário, de engenharia, de compras, de apoio técnico, de desenvolvimento de fornecedores e de qualidade. Um dos aspectos ao qual vem sendo atribuída crescente importância é a capacidade do potencial fornecedor de apresentar relatórios técnicos e de desempenho a partir de padrões estabelecidos pela Avipal S/A. Atribui-se peso significativo também a “saúde financeira” dos potenciais fornecedores, visando avaliar se a empresa tem condições de alavancar os recursos para atender ao volume de pedidos solicitado pela Avipal S/A. É verificada, ainda, a existência de possíveis débitos fiscais, trabalhistas e previdenciários, além da concessão de benefícios sociais.

Se o fornecedor (agricultor integrado) for aprovado em todas essas etapas, passará a integrar a lista dos fornecedores da Avipal S/A, o que não garante compras imediatas. Pode ficar em uma longa lista de espera até chegar à categoria de fornecedor ativo.

Na seleção dos fornecedores Avipal S/A, foi observada a adoção de três tipos de critérios, os quais representam uma evolução no processo de relação entre cliente e fornecedor. São avaliados:

- as características do produto e do serviço fornecidos;
- a qualidade dos processos internos do fornecedor – o “como” se chega aos resultados;
- o potencial do fornecedor com relação à sua contribuição para a estratégia da empresa cliente.

A escolha de um determinado fornecedor não é definitiva. Há uma constante reavaliação, inclusive na política de seleção e de avaliação de fornecedores. A competitividade do fornecedor é continuamente reavaliada.

A análise das evidências empíricas mostrou que algumas empresas buscam um parceiro como parte integrante do sistema-empresa e de sua competitividade, usualmente com competências complementares. Para outras, o parceiro representa uma “bengala”, um partícipe conjuntural, que ajuda na superação de um obstáculo, sem maiores comprometimentos futuros.

No último caso, sempre paira o “fantasma” da reinternalização. E essa vai ser uma peça importante no poder de barganha dos dois lados.

Por outro lado, alguns fornecedores já identificaram que tem o poder de negociação de preço, principalmente quando o produto que fornecem à empresa-cliente, no caso a Avipal S/A, pode parar a linha de produção. Isso ameniza a relação de autoridade que porventura possa se estabelecer na relação de parceria. E as associações e cooperativas de aves estão surgindo e aumentando o poder de barganha dos pequenos e médios agricultores para fazer frente a grande empresa agroindustrial avícola S/A.

4.5.2 A mesorregião de Feira de Santana e a parceria rural

Feira de Santana exerce, desde a década de 50, influência sobre muitos municípios que gravitam ao seu redor, constituindo-se em um centro polarizador regional.

Possui excelente infra-estrutura nas áreas de saúde, educação, comunicação e serviços, tendo o seu comércio influência regional na produção, na distribuição, e na comercialização dos insumos agropecuários.

As culturas de subsistências tradicionais do nordeste – milho, feijão e mandioca – não têm expressão, econômica nesse município. A base da economia do campo é exclusiva da pecuária de corte. Esta destaca o município, em nível estadual, pois ele exerce liderança nessa atividade econômica; constitui-se no maior e mais importante centro de transações comerciais de pecuária do Estado. O município possui dois laticínios de grande porte, bem como um grande abatedouro com capacidade para quinhentas cabeças de bovinos/dia, além de frigoríficos outros, principalmente de caprinos. Possui, ainda, forte comércio regional e infra-estrutura industrial bastante desenvolvida, representada por indústrias de cerveja, pneus, refrigerantes, metalurgia etc.

O município de Feira de Santana foi fundado em 1833. Desmembrado do território de Cachoeira na fazenda Santana dos Olhos D'água, de propriedade do português Domingos Barbosa de Araújo, nasceu a cidade de Feira de Santana, devido à construção de uma capela, onde as pessoas passaram a fazer orações e que, posteriormente, se tornou ponto de visitas, encontros e negócios.

Passou a ser cidade em 1873, com o nome de Cidade Comercial de Feira de Santana, sendo simplificada a sua denominação para Feira de Santana, em 1938.

A cidade é conhecida por “Princesa do Sertão”, assim denominada pelo ilustre baiano Ruy Barbosa, quando de sua visita a essa cidade em 1919, por possuir posição geográfica privilegiada: situa-se próximo a Salvador, servindo de eixo rodoviário entre a Capital do Estado e todo interior. Possui população de 450. 487 habitantes (1996), sendo a segunda maior cidade do estado e a mais importante.

4.5.3 Cenário da avicultura de corte – O panorama estadual

A partir da década de 70 a economia do Estado da Bahia vem experimentando um crescimento superior à média nacional, indicador que não se observa no setor agrícola, cuja participação, conforme dados extraídos do IBGE (1999), é de cerca de 13% do PIB baiano, com um valor bruto de produção de US\$ 4,5 bilhões.

Desse panorama depreende-se que, apesar da dinamicidade da economia baiana em relação ao conjunto do país e de acordo com dados preliminares extraídos do IBGE (1999), o índice de ingestão alimentar continua inferior ao recomendado pela Organização Mundial de Saúde. Esse indicador revela um contraste ao se observar que a Bahia dispõe de uma área de 567.295,3 Km², com recursos naturais e climas favoráveis e, mesmo assim, continua um Estado importador de alimentos, destacando-se na sua pauta de importação a carne de frango.

O mercado de frango de corte no Estado apresenta uma demanda insatisfeita, em decorrência da produção não ser destinada à industrialização, sendo direcionada para os pequenos abatedouros artesanais, os quais não estão devidamente autorizados pela portaria 304 do Ministério da Agricultura. É um fator que limita o aumento da produção e contribui para a perda da competitividade do produto.

Assim, espera-se que essa situação venha sofrer alteração a médio prazo com o funcionamento dos dois frigoríficos que estão em fase de instalação. Um deles encontra-se em fase pré-operacional com capacidade para abater 50.000 aves; o outro, com perspectivas para funcionamento em 2002, projetado para abater 100.000 aves por dia.

A instalação desse complexo agroindustrial promoverá um substancial aumento na produção do frango de corte, elevando o plantel para 67 milhões de aves alojadas anualmente.

O comportamento da avicultura de corte na Bahia, especificamente na mesorregião de Feira de Santana, não apresenta a mesma competência das regiões Sul e Sudeste do País por ser desenvolvida com base na produção independente.

Contudo, prevê-se que, com a introdução do sistema de integração, os indicadores técnicos e os custos de produção sofram melhorias. Espera-se, portanto, que a partir de um melhor planejamento e logística voltada para o setor, em determinados períodos do ano a avicultura baiana não seja afetada pelo excesso de produção do Sul e Sudeste que é direcionada para os demais Estados da federação, situação que gera um desequilíbrio de mercado e promove a redução de preços do produto.

Observando-se as vantagens comparativas que a mesorregião de Feira de Santana revela em relação a mão-de-obra (localização e infra-estrutura em geral), a exposição da avicultura de corte sob a forma de contrato de integração promoverá alternativas para solucionar os problemas de mercado decorrentes dos choques de oferta e demanda. Contribuirá também para promover o desenvolvimento de outras atividades nas áreas de serviços, indústria e comércio, contribuindo para a geração de emprego, renda, divisas com a exportação, a redução do êxodo rural e dos conflitos sociais.

Apesar de apresentar vantagens comparativa e competitiva em relação aos demais Estados do Nordeste, a Bahia é o terceiro produtor de frango de corte nessa região, com produção inferior a Pernambuco e Ceará (Tabela 3).

Tabela 3

Produção do Nordeste de pintos de corte em mil cabeças, no período de 1997 a 2000

Estado	1997	1998	1999	2000
Maranhão	13.302	11.702	11.897	13.979
Piauí	16.952	15.013	15.405	17.095
Ceará	66.255	61.602	62.087	67.459
Rio G. do Norte	4.290	3.992	5.494	6.768
Paraíba	9.843	12.852	17.724	19.288
Pernambuco	81.999	83.530	93.996	113.803
Alagoas	9.171	9.604	9.755	10.963
Sergipe	8.895	11.108	11.664	14.020
Bahia	29.101	31.867	26.164	27.937

Total	239.708	241.000	245,186	291.312
-------	---------	---------	---------	---------

Fonte: APINCO (2001)

Em 2000, os preços recebidos pelos avicultores baianos foram superiores em relação aos preços praticados no Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, o que é justificável, tendo em vista que os indicadores técnicos e os custos de produção do Estado não são ainda competitivos em relação aos obtidos nas citadas regiões (Tabela 4).

Tabela 4

Preços em reais por quilo de frango, recebidos pelos avicultores em Estados selecionados no ano de 2000

Período	PR	SC	RS	SP	BA
Janeiro	0,83	0,75	0,75	0,84	1,10
Fevereiro	0,86	0,77	0,76	1,03	1,09
Março	0,83	0,77	0,87	0,87	1,16
Abril	0,80	0,75	0,81	0,81	0,84
Maiο	0,79	0,73	0,78	0,72	0,87
Junho	0,77	0,72	0,77	0,79	0,87
Julho	0,77	0,71	0,77	0,79	0,91
Agosto	0,75	0,73	0,78	0,82	0,97
Setembro	0,74	0,74	0,83	0,83	0,94
Outubro	0,73	0,74	0,78	0,82	0,95

Novembro	0,75	0,75	0,73	7,00	1,10
Dezembro	0,82	0,75	0,76	7,08	1,19
Média	0,79	0,74	0,78	0,87	0,99

Fonte: CONAB / ABA (2001) Deflator IGP – DI (FGV, dezembro / 2000)

4.5.4 O sistema de parceria / Parceria X Sistema Patronal

Tradicionalmente, a agricultura brasileira teve como base de sustentação a mão-de-obra barata. Calcada inicialmente na escravidão negra, que chegou a somar 1.200.000 escravos, numa população na época estimada em 3.000.000 de habitantes, teve que abruptamente abster-se da mão-de-obra escrava. É bom lembrar que esse fato histórico é recente, pois data do final do século passado e deu-se mais por pressões econômicas do que por motivos religiosos ou éticos. Descansada sobre a mão-de-obra gratuita, teve que retomar a idéia do trabalho remunerado para concorrer no mercado de exportação, principalmente com o Reino Unido.

No início do século, os imigrantes europeus, principalmente os italianos, como também os asiáticos, com destaque para os japoneses, trouxeram para o Brasil novas idéias e conhecimentos agrícolas. Fixaram-se principalmente no sudeste e sul do país. Deu-se então a expansão natural da agricultura brasileira, não só pelos caminhos das glebas assentadas, mas, também pelas parcerias surgidas naturalmente, entre

colonos imigrantes ou já seus descendentes e os proprietários de vastas extensões rurais.

Surgem novas técnicas de cultivo agrícolas. Onde reinava a monocultura, inicialmente da cana e em seguida a do café, surgiram propostas inovadoras que só poderiam e só podem ser alcançadas com o conhecimento tradicional, cultural, de verdadeiros agricultores.

Surgiu assim a parceria, e até pequenos núcleos, precursores em solo brasileiro da prática comercial recém surgida na Inglaterra: O cooperativismo. Ambas formas de trabalho de base capitalista, mas, sobretudo, de alcance social. Historicamente reconhece-se que a parceria rural aconteceu no Brasil de forma liberal e transcorreu até 1964, regida pelo código civil e contratada entre as partes, de acordo com seus próprios interesses, quase sem impedimentos de lei quanto a percentuais dos contratantes, prazo de contrato etc.

Em 1964, as normas vigentes para os contratos de parceria rural foram complementadas pelas leis agrárias e passaram a fazer parte do Estatuto da Terra, lei nº 4.504 de 30.11.64 e regulamentada pelo decreto nº 59.566 de 14.11.1966. E assim, o que era liberal entre as partes contratantes, passou a ser formal, com lei específica, influenciada pela doutrina social da Igreja Católica e do Estado.

Foram acolhidos os princípios da função social da propriedade rural, com restrições na liberdade de contratação e autonomia de vontade.

Na prática e simplificando para os interessados, podemos dizer que a parceria rural é: um contrato agrário, de natureza civil, de cessão temporária do imóvel parte desse, para

outro, com o fim específico da produção agropecuária, mediante o risco partilhado dos frutos produzidos, nas proporções pactuadas dentro do limite da lei.

São participantes do contrato: o parceiro outorgante, proprietário e representante do capital e o parceiro outorgado e que representa o trabalho.

Outrora contratado de forma liberal, a parceria rural, por seu caráter formal e as implicações de lei, deve ser celebrado com um contrato.

Em forma simplificada de expressão, deve contudo nas suas cláusulas abranger as formalidades de lei e com clareza expressar a vontade dos contratantes.

Deve ter como características essenciais e registradas:

- a bilateralidade, que resume-se na descrição dos contratantes, do objeto do contrato, da responsabilidade recíproca, pelo mesmo ser um contrato de risco;
- direitos e obrigações comum; riscos e vantagens iguais;
- sociedade de capital e trabalho;
- ausência de subordinação econômica
- prazo de duração do contrato e assinatura dos contratantes.

Também constituem cláusulas obrigatórias nos contratos de parceria rural e que independem da vontade das partes:

- proibição do direito de renúncia;
- os prazos mínimos pactuados;
- os impedimentos das leis ambientais;
- as práticas agrícolas adequadas;
- as bases para renovação do contrato;

- anuência obrigatória para financiamento do imóvel;
 - livre comercialização do produto pelos parceiros, o que não existe no caso da Avipal S/A e os pequenos e médios agricultores. O que ocorre é uma terceirização exclusiva.
 - causa ou causas de extinção ou rescisão;
 - proibição da renúncia de direito e vantagens;
 - proibições de serviços gratuitos;
-
- proibição da exclusividade das verbas da produção; no caso da Avipal S/A o parceiro (agricultor integrado) tem que vender exclusivamente a sua produção de frangos para a empresa.
 - proibição da obrigatoriedade de beneficiamento;
 - proibição da obrigatoriedade de compra de gêneros;
 - proibição de pagamentos com ordem ou vales;
 - proibição de venda antecipada dos frutos de partilha;

Resolvida a questão contratual, o documento pactuado deve ser registrado num cartório de títulos e documentos.

Os contratos de parceria na forma da lei não podem ser confundidos com contratos trabalhistas e, portanto, estão isentos das taxas de obrigações sociais, tais como 13º salários, férias remuneradas, domingo remunerado, INSS etc. Os parceiros outorgados não têm direitos a indenização por acidentes de trabalho, mas têm responsabilidade para com aqueles que ele emprega para auxiliá-lo. Os parceiros outorgados fazem jus aos benefícios sociais, credenciando-se no INSS, através da comprovação do pagamento do Funrural sobre a sua produção vendida, ou como autônomo.

A condução do sistema de parceria poderá parecer, a primeira vista, trabalhoso para alguns empresários que já se acostumaram aos complicadores da legislação trabalhista.

O desempenho da parceria exige inicialmente a organização cadastral ou setorizada da propriedade e assim:

- equaciona e organiza a sua administração;
- torna participativa a sua fiscalização, que passa a ser do interesse do outorgante e dos sócios outorgados;
- dispensa cargos de administração secundária como: fiscais, cabos de turma, etc.
- é distributiva e participativa;
- diminui a taxaço do IR;
- desobriga-se dos encargos trabalhistas e sociais;
- por ser de participação mútua dos contratantes, economiza e responsabiliza o uso de insumos e defensivos agrícolas;
- facilita, pela participação conjunta, a identificação e solução dos problemas técnicos, fitossanitários, zoonitários e administrativos;
- exige a seleção e a especialização da mão-de-obra;
- estabelece a harmonia na seleção do capital (terra) e do trabalho (mão-de-obra);
- estabelece a participação nos lucros da empresa;
- permite a família produzir em conjunto e mesmo na falta do titular;
- aumenta a renda da unidade familiar de acordo com o seu interesse participativo;
- educa o trabalhador na administração de sua economia e seguro social;
- dignifica o operário rural, dando-lhe perspectiva futura de desenvolvimento;
- fixa a família no meio rural;
- aumenta participativamente a produtividade da empresa rural;

A empresa tradicional ou patronal regida pela CLT é de responsabilidade unilateral e remunera em valores monetário o trabalho desenvolvido. Normalmente tem os seguintes procedimentos:

- nivela o indivíduo assalariado;
- isola o indivíduo;
- não estimula a participação intelectual ou a criatividade do operário;
- inibe a ação conjunta;
- responsabiliza unilateralmente a administração e o empreendimento;
- não oferece perspectivas de crescimento futuro para o trabalhador;
- não fixa o homem ao meio rural, que migra despreparado para os centros urbanos;
- remunera mal o operário que, por consequência, produz mal;
- acumula passivo trabalhista;
- dificilmente tem boa relação entre o capital e o trabalho;

Certamente que a mão-de-obra barata atrai investimentos oportunistas; certamente oportunos, também no seu tempo de fixação. É assim que migram os investimentos agroindustriais que inibem o trabalhador rural, oferecendo-lhes número reduzido de empregos, pouco remunerado e por vezes temporário.

4.5.5 Grandes Agricultores: O caso Perdigão em Rio Verde.

Entre os novos investimentos atraídos para Goiás, destaca-se o da empresa agroindustrial avícola Perdigão S/A, na cidade de Rio Verde, sudoeste do estado. Entre capital de giro e instalações, a empresa pretende investir R\$ 600 milhões para montar uma planta industrial de carnes, abatedouros de aves e suínos, uma fábrica de rações, duas granjas de matrizes e um incubatório. A expectativa é que o empreendimento crie 6 mil empregos diretos e 14 mil indiretos. No entanto, o investimento não é singular somente pelo seu vulto, mas também porque será a primeira experiência de grande porte em Goiás, com sistema de integração.

Esse sistema, como seu próprio nome diz, é estruturado a partir da integração entre grandes proprietários rurais e a empresa. Os proprietários serão responsáveis pela criação de animais para a empresa que, por sua vez, fornecerá insumos, encarregar-se-á do transporte entre granja e abatedouro e prestará assistência veterinária.

O capitalista, nesse caso, demonstra o seu objetivo que é ter escala de produção e para ter escala é preciso fazer integração com grandes proprietários rurais. É o que é chamado pelos defensores da idéia de “integração dos elos produtivos para aumentar o valor agregado”.

É por isso que torna-se comparável a produção de frangos com a de automóveis devido a Teoria do Frango Mundial que já existe na literatura.

Os fornecedores (grandes agricultores) deixam de ser parceiros e tornam-se sócios do investimento e as “peças” para a produção de frango podem ser produzidas em qualquer parte do mundo e em grande escala.

O esgotamento da capacidade de cultura de grãos no Sul, as vantagens competitivas do cerrado, a disponibilidade de insumos e de mão-de-obra e, finalmente, o potencial do mercado levaram a Perdigão a optar por Goiás.

O protocolo de intenções entre a empresa e o Estado de Goiás foi firmado em 1998. O governo comprometeu-se a melhorar a infra-estrutura da região e, para isso, deverá desembolsar cerca de 500 milhões de dólares, um investimento superior ao da própria empresa. Além disso, a Perdigão poderá diferir 70% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) por 15 anos. O município de Rio Verde, por sua vez, construirá creches, escolas, postos de saúde e também 800 poços artesianos nas propriedades dos grandes proprietários rurais (integrados ao sistema). E faz parte do

“projeto Rio Verde” a doação de lotes para a construção de condomínio para os funcionários da empresa.

A Perdigão S/A consumirá cerca de 20% da produção de milho do estado, que totalizou 7,6 milhões de toneladas em 2000, volume correspondente a um décimo da safra nacional de grãos.

O investimento total no novo complexo chegará a 500 milhões de dólares nos próximos cinco anos, incluindo a própria fábrica, 840 módulos integrados para a produção de frangos e suínos e obras de infra-estrutura sob a responsabilidade do Estado.

No pico da produção, espera-se que a unidade esteja abatendo 560 mil frangos e 7,0 mil suínos por dia.

O que parece ser uma tendência do mercado mundial devido a necessidade de escalas cada vez maiores traz como conseqüências:

- Os parceiros agrícolas, que são grandes proprietários rurais, passam a ser sócios da empresa agroindustrial avícola.
- desaparece o conceito histórico da economia de quase-integração baseado em uma agricultura familiar de pequenos e médios agricultores.
- Termina a “terceirização exclusiva” dos pequenos e médios agricultores em relação a empresa agroindustrial avícola S/A e começa a aparecer a “participação nos lucros” entre os integrados e a empresa, ou seja, entre os sócios do empreendimento.

4.5.6 Resultados Contratuais dos Integrados

Na apuração dos resultados (lucros ou prejuízos) para o sistema de integração, a simulação efetuada a partir da base de dados da produção independente demonstrou os resultados que seriam obtidas pelos produtores integrados ao efetuar parceria com um dos três tipos de contratos da Avipal S/A

Tendo por base os três tipos de contratos de parceria, que apresentam cláusulas bastante semelhantes e sendo considerado o desempenho de três granjas no município de Entre Rios (tabela 5) Teve-se como referência o alojamento de 63.017 aves terminadas, não sendo computada a venda do adubo orgânico, que representa em média 28,8% da receita total.

Na parceria com o contrato A, o integrado obteve prejuízo, produzindo com um custo superior a receita, com uma margem média negativa de 85,90%.

Na parceria com o contrato B, o outro integrado operou com lucro, produzindo com um custo inferior a receita, com uma margem média positiva de 4,10 %

Na parceria com o contrato C, o integrado seguinte incorreu em prejuízo produzindo com um custo superior a receita, com uma margem média negativa de 49%.

Os indicadores financeiros apresentados pelo sistema de integração, que foram determinados a partir da mesma base de dados utilizada para a produção independente, demonstram que a parceria com o contrato B é a que proporcionou um melhor resultado.

Os contratos A e C obtiveram fluxo de caixa negativos de R\$810,89 e R\$1.470,04 respectivamente, enquanto o contrato B operou com um fluxo de caixa positivo de R\$1.098,85

Apesar do resultado positivo apresentado pela citada granja, cabe observar que, na apuração desses indicadores, as vendas de adubo orgânico foram incorporados à receita total de cada integrado (contrato), conforme tabela 6.

[

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avicultura de corte na Bahia, especificamente na mesorregião de Feira de Santana, apresenta vantagens comparativas e competitivas em relação às demais regiões do Estado,

encontrando-se numa situação privilegiada, por dispor de recursos humanos e materiais. Mas, para que o aumento da produção na Bahia venha a se consolidar, torna-se necessário que algumas ações sejam implementadas, destacando-se as seguintes:

- desenvolver pesquisas objetivando determinar o perfil sanitário dos plantéis reprodutivos da região;
- fortalecimento do sistema cooperativista de produtores de frango para promover uma maior capacidade de mobilização da classe produtora;
- promover melhorias no sistema de informações de mercado utilizado pela Associação Baiana de Avicultura (ABA), com o objetivo de manter o avicultor melhor informado sobre o mercado e todos os negócios da cadeia produtiva do frango de corte.

A fidelização com os fornecedores nesse processo de desintegração vertical para trás, à primeira vista, cria uma identidade com a região e reforça a empatia do consumidor baiano com a empresa. A Avipal S/A também faz ofertas tentadoras a agricultores, estreitando, com isso, a relação comercial entre as partes. E a capacidade de gerar emprego termina por incentivar uma fidelidade com a marca dos produtos Avipal mas, demonstra-se que estudos precedentes deixam em aberto inúmeros problemas em relação ao sistema integrado de parcerias. As exigências técnicas cada vez maiores podem em algum limite criar um paradoxo, já que historicamente observa-se que o conceito de quase-integração esteve sempre vinculado a pequena propriedade rural familiar.

Um dos pontos interessantes são as características culturais de cada região, mais especificamente das regiões Sudeste e Sul. Na região Sul os agricultores tiveram como herança uma colonização européia. O clima inclusive é mais próximo da Europa e os agricultores praticam uma economia de escopo, o que aumenta o custo de oportunidade, associado ao modelo de produção do *frango mundial* que deixa dúvidas em relação à permanência duradoura desse tipo de empreendimento na mesorregião de Feira de Santana.

Hoje, a produção de frango não está vinculada à localização geográfica mas, sim, à sua organização em rede.

A cultura da mesorregião de Feira de Santana, o meio-ambiente, o apoio do governo e a infra-estrutura, que são externalidades positivas, aumentariam as chances de ganho em outras áreas. Por isso que, em relação ao Nordeste, a criação de frangos para a agroindústria parece garantir uma remuneração segura para o pequeno e médio produtor rural, sujeito as incertezas do clima e do mercado.

O custo de oportunidade dos pequenos e médios agricultores nordestinos torna-se baixo e o sistema de parceria passa a ser, em muitos casos, a única solução e não uma alternativa e, em virtude disso, contratos de longo prazo e uma legislação específica tornam-se necessárias para o desenvolvimento desse processo, o que é comprovado pela própria proposta da Avipal S/A na mesorregião de Feira de Santana. Inicialmente, a empresa pretendia atuar com seus integrados em um raio de ação em torno de 80 km e devido a um número de propostas abaixo do esperado pela empresa, o raio de ação aumentou para 100 km. Ou seja, a questão social influenciou decisivamente na adesão à proposta da Avipal S/A.

Diante da estratificação feita com três integrados da Avipal S/A, que tem tipos de contratos semelhantes, mas em alguns pontos, diferenciados, verifica-se que o parceiro vinculado ao tipo de contrato B foi o único que obteve lucro, sem considerar as vendas de adubo orgânico, que representa em média 28,8% da receita total. (Tabela 5). Considerando-se as vendas de adubos orgânico, esse integrado continua a ser o de maior rentabilidade, conforme é observado na tabela 6, principalmente no que se refere ao Fluxo de Caixa.

Comparando-se os três tipos de contratos com os respectivos integrados, fica em evidência que o integrado 1 (contrato A) tem fornecimento de gás para aquecimento por tratar-se de aviários manuais que utilizam comedouros tubulares, bebedouros pendulares, cortinas de

ráfia e a calefação é feita com campânulas a gás de operação manual e aquecimento auxiliar a lenha.

Em relação ao integrado 2 (contrato B) utilizam-se aviários automáticos e climatizados com menos mão-de-obra na sua operação, pela maior intensidade de capital. O frango só é retirado com o peso ideal (não determinado no contrato). Isso proporciona um melhor preço de venda para a Avipal, mas não se pode dizer o mesmo para o integrado.

A falta do fornecimento de materiais de limpeza e de desinfecção para o integrado vinculado ao contrato C aumenta o custo médio de produção em comparação aos integrados vinculados aos contratos A e B respectivamente, conforme as tabelas 5 e 6. Inclusive a Avipal estabelece uma distância mínima de 500 metros entre um aviário e outro, para tentar evitar a proliferação de doenças.

Com relação ao sistema de integração, os resultados apresentados neste estudo apontam que a produção integrada 2 obteve melhor desempenho do que as integradoras 1 e 3, sendo que essa última apresentou os piores resultados em relação aos indicadores acima citados, que em sua maioria foram negativos.

Os resultados apresentados pela produção integrada não podem ser considerados definitivos e tendem a sofrer melhoria, tendo em vista que este sistema se encontra em fase de implementação, sendo importante que sejam desenvolvidas outros estudos para melhor aquilatar o seu desempenho.

O desenvolvimento tecnológico, por exemplo, pode levar a técnicas modernas de refrigeração e com isso chega-se à conclusão que a empresa compradora (Avipal) não precisaria ficar geograficamente perto dos fornecedores. Os três tópicos dos custos de transação (incertezas, frequência, especificidade dos ativos) estão sempre se alterando, o

que pode determinar mudanças estratégicas. As características culturais de cada região podem influenciar na permanência duradoura desse tipo de empreendimentos e o custo de oportunidade, influenciando na questão social, são pontos-chave dessa análise.

Finalmente, como contribuição científica, questiona-se sobre o custo de produção do frango baseados em três aspectos (ração, pinto e os serviços dos frigoríficos, o que pode, de alguma forma, apontar indicadores ocultos relacionados ao lucro com o frango. É nesse contexto que os movimentos do agronegócio mundial põem em perspectivas promissoras os investimentos e seus desdobramentos através da integração produtiva das cadeias de grãos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTO, José Gonçalves. Agrocerecer lança frango com mais carne no peito. **Gazeta mercantil**, São Paulo, 20 jun. 2000, p. B-20

ALBERTO, José Gonçalves. Sadia vai fornecer frango à empresa de Cargill na Inglaterra. **Gazeta Mercantil**. São Paulo. 22 mai 2000, p.B-20.

ALVES, E.R.A . **A agroindústria e os agricultores**. Brasília: CODEVASP, 1988. 29p.

ALVES, Ubirajara, Criador tenta reduzir a oferta de frango. **Gazeta Mercantil** ,29.fev.2000, p. B-24

ASSOCIAÇÃO BAIANA DE AVICULTURA. **Relatórios estatísticos**. Conceição da Feira: 2000

AVES & OVOS. **Relatórios estatísticos**. São Paulo, v.15.n.11/12, p.12, set./out.1999.

AVICULTURA de postura na virada do milênio. **A Tarde Rural**, Salvador, 19 jun 2000, p.3.

AVIPAL. Aposta no aumento do consumo. **Negócios Agrícolas**, Salvador. SEAGRI, v.1. , n.1, p.8-9, dez. 1997.

AZIZ, Carla Cabral. **O trabalho da mulher no contexto da agricultura familiar**: um estudo de caso. Salvador: UFBA/FCE, 1998. 65p. tab. Monografia (graduação) Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA

BAHIA AGRÍCOLA. Salvador: v . 3, n.1, nov. 1999.

BAHIA terá investimento de R\$ 16 bi. **Diário Oficial**. 17-18 jun. 2000, p.3

BIALOSKORSKI NETO, S.A. Economia de Agribusiness cooperativo. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL,33. 1995, Curitiba. **Anais...** Brasília: Sober, 1995

BLECHER, Nelson, Por dentro da Arisco. **Exame**. n 7, p. 104-113, abr. 1999.

BUARQUE, C. **Avaliação econômica de projetos**. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

BUENO, Sergio. **Avipal**. Disponível em: www.avipal.com.br/vendas Acesso em:17 abr.2000

CARMO, René Becker Almeida. **Viabilidade econômica da avicultura de corte na microrregião de Feira de Santana**. Cruz de Almas: 2000. Dissertação (Mestrado) Escola de Agronomia/UFBA

- CHADE, Jamil. Argentina cria barreiras para entrada de frango. **Gazeta Mercantil**. Brasília. 8 fev.2000 p.B-20..
- CLANDESTINIDADE prejudica abatedouros. **A Tarde Municípios**. 26abr. 2000 p.1
- FARINA, E.M.M.Q. **A cadeia de frango de corte**: o sistema agroindustrial de alimentos no Brasil. São Paulo: 1992. P 1-53 (Relatório de pesquisa)
- FERRARI, Livia. Frigoríficos vão reduzir exportações de frango. **Gazeta mercantil**. Rio de Janeiro, 15 mai. 2000. p.B-20
- FRANGO brasileiro tumultua mercado. **Tribuna da Bahia** Salvador, 24 de mai.2000. p.11
- GENÉTICA: a supergalinha. **Veja**, São Paulo, Abril, p.110, 3 mai. 2000.
- GUIMARÃES, Luiz. Avipal e Monsanto investem em frango. **Gazeta Mercantil**. 17 jul.2000.
- GOMES, Orlando. **Contratos**. 18. ed. Rio de janeiro: Forense, 1999.
- HASSE, Geraldo. Apesar das dificuldades é bom ser integrado. **Gazeta Mercantil**, São Paulo,25 mai.2000, p.5
- IBGE. **Censo agropecuário**: 1995-1996. Rio de Janeiro: IBGE, 1999.
- LOPES, J.E.P. **Análise econômica de contratos de integração usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro**. Viçosa: UFV, 1992. 104 p. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Viçosa.
- LOUREIRO, Benjamim. **Criação de pintos**. 7. ed. São Paulo: Nobel, 1980.
- MARQUES, P.V. **Economia da integração vertical na avicultura de corte do Estado de São Paulo**. Piracicaba: ESALQ/USP, 1991. Tese (Livre Docência).
- MASCARENHAS, Cecília. Frango Congelado. **Correio da Bahia**. Salvador, 19 mai. 2000 p.2
- MAZZALI, L. ; COSTA, Vera Mariza H. Miranda. As formas de organização, configuração e instrumento. **Revista de Economia Política**, São Paulo v. 17, n. 4.
- NOVAES, Flavio. Frango 100 dispensa substâncias químicas. **Gazeta da Bahia**. Salvador mar.2000. p. 3. 21
- OPS. Salvador, UFBA/FCE, v. 1, n. 4, primavera, 1996.

PASTORE, J. (Coord). **Agricultura e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: APEC-ABCAR, 1973. 250p.

PINTO, Telma. Cresce os embarques de ovos férteis. **Gazeta Mercantil**, Belo Horizonte, 02 jun. 2000 p.B-20.

PORTER, Michael. E. **Estratégias Competitivas**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campos, 1991. 352p.

RAPOSO, Patrícia. Empresas unem-se para embarcar frango. **Gazeta Mercantil**. Recife. 19 maio 2000. p. B-20

RODRIGUES, Silvio. Direito Civil. **Dos contratos e das declarações unilaterais da vontade**. São Paulo. Saraiva. 1995 . v.3

SALLE, C.T.P.; SILVA, E.N. da; SCHIMIDT, G.S. et al. **Agronegócio brasileiro**: ciência, tecnologia e competitividade. Brasília: CNPq, 1988. 275p.

SCARAMUZZO, Mônica. Exportações crescem 29%. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 28 abr. 2000. p. B-24

SECEX/DECEX. **Exportações brasileiras de frango, por países de destino**. São Paulo: 1996. 8p.

SISTEMAS de produção para avicultura. 2.ed. Conceição de Feira- Bahia:Ematerba, 1999

SOUZA, Paulo Henrique de. Frango passa a ser fiscalizado no varejo. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 22 e 23 abr.2000. p. B-24

SOUZA. Paulo Henrique de. Oferta de carne de frango triplica em dez anos. **Gazeta mercantil**. São Paulo, 2 mar. 2000. p.B-18

SOUZA. Paulo Henrique de. Argentinos mantêm barreiras ao frango. **GazetaMercantil**. São Paulo, 2 mar.2000. p. B-24

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. **Desempenho da Avicultura Brasileira**. Brasília,: 1998. 12p.

VARGAS, Rosely. Região Sul reduz produção de frangos. **Gazeta Mercantil**. Florianópolis, abr.2000. p.B-24

VIEIRA, C.A. Análise econômica de engorda de bovinos de corte. **Agricultura em São Paulo**, v.22, t.1/2, p.51-90, jun. 1979.

WILKINSON, J. Competitividade da agroindústria brasileira. **Agricultura em São Paulo**, v.42, n.1, p.27-56, jan. 1995